令和２年度「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」

介護人材を対象とするチームマネジメント力養成プログラムの開発と実施

事業成果報告書

令和３年３月

学 校 法 人 秋 葉 学 園

成田国際福祉専門学校

本報告書は、文部科学省の教育政策推進事業委託費による委託事業として、学校法人秋葉学園成田国際福祉専門学校が実施した令和 2 年度「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」の成果をとりまとめたものです。

目次

■事業の概要 5
1. 事業の趣旨・目的 6
2. 学習ターゲット・目指すべき人材像 6
2.1. 学習ターゲット 6
2.2. 目指すべき人材像 6
3. 事業の実施体制 7
3.1. 実施委員会の構成機関 7
3.2. 実施体制 8
3.2.1. 実施委員会 8
3.2.2. 分科会 8
3.2.3. 事務局 8
3.3. 各機関の役割・協力事項 8
3.3.1. 教育機関 8
3.3.2. 福祉施設・企業・団体 9
4. 具体的な取り組み 9
4.1. 事業計画の全体像 9
4.2. 今年度の成果 10
4.2.1. 調査の実施 10
4.2.2. カリキュラムの策定 11
4.2.3. 教材開発 12
4.2.4. チームマネジメント力養成プログラムの実施 13
■チームマネジメント力養成プログラムの開発と実施 15
1. チームマネジメント力養成プログラムの開発 16
1.1. 概要 16
1.1.1. 対象者 16
1.1.2. 本養成プログラムの学習領域 16
1.2. カリキュラム 17
1.3. 開発教材 18
1.3.1. 概要 18
1.3.2. 教材「介護職員の定着・活躍支援（事例研究）」 18
1.3.3. 教材「外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策」 20
1.3.4. 教材「外国人雇用と入国管理制度の基礎知識」 23
1.3.5. e ラーニング教材の特徴 25

2.　チームマネジメント力養成プログラムの実施.....26
2.1.　実施の概要.....26
2.2.　実施の結果.....27
2.2.1.　講座①　入国管理制度の基礎知識.....27
2.2.2.　講座②　介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策.....29
2.2.3.　講座③　職員定着・活躍支援のための取り組み.....32
2.3.　まとめ.....34
■調査の実施.....35
第１部【チームマネジメントに係る調査】編.....36
1.　調査の概要.....36
1.1.　趣旨・目的.....36
1.2.　手法等.....37
1.2.1.　文献調査.....37
1.2.2.　アンケート調査.....37
2.　文献調査.....38
2.1.　チームリーダーの現状.....38
2.1.1.　概要.....38
2.1.2.　チームリーダーに求められる能力.....40
2.2.　介護職におけるチームリーダー育成カリキュラムの事例.....44
2.2.1.　介護事業所の中間管理者層育成のためのカリキュラム.....44
2.2.2.　介護福祉士チームリーダー研修ガイドライン.....50
2.2.3.　介護職の多様性.....54
2.3.　外国人介護人材の受け入れ状況.....59
2.3.1.　概況.....59
2.3.2.　介護現場における外国人介護人材の実態.....63
3.　高齢者施設対象アンケート調査.....81
3.1.　実施の概要.....81
3.2.　調査の結果.....81
3.2.1.　回答者の基本属性.....81
3.2.2.　チームリーダーの現状・求められる能力等.....84
3.2.3.　介護職員の採用・育成.....91
3.2.4.　チームマネジメント研修への興味.....104
第２部【介護人材の多様化に係る調査】編.....106
1.　調査の概要.....106
1.1.　趣旨・目的.....106
1.2.　手法等.....106

1.2.1. 文献調査.....106
1.3. アンケート調査.....106
2. 文献調査.....107
2.1. 入学状況.....107
2.1.1. 入学者数の推移.....107
2.1.2. 外国人留学生の受け入れ開始時期.....109
2.1.3. 出身国.....109
2.1.4. 外国人留学生の受け入れ人数.....109
2.1.5. 入学試験・選抜の方法.....110
2.1.6. 日本語能力に対する入学要件.....112
2.2. 学習状況.....113
2.2.1. 留学生に対する独自の教育.....113
2.2.2. 介護福祉士国家試験対策.....114
2.2.3. 留学生からみた国家試験と日本語.....116
2.3. 就職状況.....116
2.4. 介護の日本語教材等.....117
3. 介護福祉士養成校対象アンケート調査.....119
3.1. 実施の概要.....119
3.2. 調査の結果.....119
3.2.1. 回答者の基本属性.....119
3.2.2. 外国人留学生の受入れと就職.....122
3.2.3. 外国人留学生に対する教育の実施状況.....126
3.2.4. 介護福祉士国家試験の状況.....129
3.2.5. 外国人留学生の学習状況等.....132
4. 介護福祉士国家試験分析調査報告.....136
■巻末資料.....139

■事業の概要

1.　事業の趣旨・目的

介護の現場では介護サービスの高度化や複雑化、個別化等が重要性を増している。このような多様なニーズに対応した介護サービスを提供していくためには、介護スタッフの知識・スキルの継続的な向上が必要となる。中でも今後特に重要となるのが**チームケアを主導するチームリーダーの養成**である。介護はチームを基本とするためリーダーの役割が大きく、スタッフの力量を見極めた指導やフォローといったチームマネジメントを通じて**チームとしての協調活動をけん引する要**となる。厚生労働省の介護人材に求められる機能・キャリアパスに関する検討でも、チームリーダー育成は今後の重要な取組と位置づけられている。現在、介護人材のすそ野拡大の施策によって外国人や未就業者など**人材の多様化**も進むと見込まれており、**チームリーダーは今以上に個々のメンバーの能力等を把握して適材適所の人材活用を促進するチームマネジメント実践の徹底**が不可欠となる。特に**外国人は貴重な戦力だが文化の相違や就業ルートの多様さ等リーダーには難しい対応が求められる**ことになる。

本事業では、ビジネス分野で培われてきたマネジメント力養成のノウハウを介護分野に適用するというアプローチの下、介護人材を対象とするチームマネジメント力養成プログラム（以下、本養成プログラム）の開発と実施を推進する。

2.　学習ターゲット・目指すべき人材像

2.1.　学習ターゲット

本養成プログラムの学習ターゲットは、多様な介護スタッフによるチームケア推進のためのチームマネジメントに関する専門知識とスキルである。

2.2.　目指すべき人材像

本養成プログラムが目指す人材像は、高齢者介護の現場におけるチームケアのマネジメントに関わる専門知識とスキルを備え、外国人を含む多様な介護スタッフで構成されたチームを主導して、適材適所の人材活用を推進するチームマネジメントを実践できるチームリーダー（中核的介護福祉士）である。

本養成プログラムが対象として想定しているのは、介護現場でチームケアをけん引するチームリーダー候補者、経験の浅いチームリーダーである。併せて、チームリーダーの上長としてチームケアを管理監督する施設長・管理責任者も対象に含める。その理由は、上長としてチームケアに対する責務を負うことから、現場で実践されているチームケアの的確な

モニタリング・コントロールに関する専門知識・スキルを身につけておくことが必要なためである。

3. 事業の実施体制

3.1. 実施委員会の構成機関

本事業の推進主体となる組織として、学校法人秋葉学園成田国際福祉専門学校を代表機関とする実施委員会を産学連携の下で編成した。以下に実施委員会の構成機関を示す。

図表 3-1 実施委員会の構成機関

名称	所在地
成田国際福祉専門学校	千葉県
郡山健康科学専門学校	福島県
河原医療福祉専門学校	愛媛県
帯広コア専門学校	北海道
金沢福祉専門学校	石川県
東京 YMCA 医療福祉専門学校	東京都
若狭医療福祉専門学校	福井県
こころ医療福祉専門学校	長崎県
東京豊島 IT 医療福祉専門学校	東京都
仙台リハビリテーション専門学校	宮城県
専門学校琉球リハビリテーション学院	沖縄県
宮崎情報ビジネス医療専門学校	宮崎県
千葉情報経理専門学校	千葉県
河原電子ビジネス専門学校	愛媛県
社会福祉法人自洲会特別養護老人ホーム志津ユーカリ苑	千葉県
医療法人社団知己会介護老人保健施設龍岡ケアセンター	千葉県
社会福祉法人鳩ヶ谷啓和会ベルホーム	埼玉県
社会福祉法人松山紅梅会	愛媛県
一般社団法人日本経営士会	東京都
ウエルネスマーケテイング研究所	千葉県

3.2. 実施体制

3.2.1. 実施委員会

本事業の推進主体となる組織として、学校法人秋葉学園成田国際福祉専門学校を代表機関とする実施委員会を編成した。

実施委員会は介護とビジネスという 2 つ分野を横断した取り組みを進めることを目的として、介護分野の専門学校、福祉施設、企業、団体とビジネス分野の専門学校、企業、団体で構成し、委員は各構成機関に所属する適任者とした。介護分野の実施委員は介護実務の専門的立場から、ビジネス分野の実施委員はマネジメント実務・養成の専門的立場から、それぞれの知見やノウハウを活かして活動を進めた。

さらに介護分野に関しては、介護福祉士を養成する専門学校の連携組織である「介護福祉教育コンソーシアム」の協力を得る体制とした

実施委員会は本事業の最高意思決定機関として、事業計画の立案、事業活動における重要事項の決定、事業成果のとりまとめ、事業成果の普及促進・広域展開などの役割を担った。また、実施委員会の下部組織として設けられる分科会に対して、その活動成果の評価・改善指示などを行った。

3.2.2. 分科会

本養成プログラムの開発や調査、実証講座の実施等に係る本事業の実作業は、分科会が担うこととし、調査分科会、開発分科会、実施分科会を設ける。メンバーは実施委員会の構成機関に所属する適任者で構成した。

調査分科会は、本養成プログラムの設計・開発の基礎資料の整備を目的とする調査に係る実作業を担当した。開発分科会は、養成プログラムの設計・開発に係る実作業、実施分科会は、養成プログラム実証講座の実施・検証に係る実作業を担当した。

3.2.3. 事務局

事務局は、実施委員会・各分科会の開催をはじめとする本事業運営の事務全般を担当した。

3.3. 各機関の役割・協力事項

3.3.1. 教育機関

社会福祉・医療分野の専門課程（学科）を運営する専門学校は、介護福祉に関わる専門教

育の実績とノウハウに基づき、介護教育の専門的な視点から事業の推進に協力した。具体的には、介護人材の多様化に関する調査の設計・分析、カリキュラムの策定、教材の設計、実証講座の実施・検証等の役割を担当した。

商業実務（ビジネス）分野の専門課程（学科）を運営する専門学校は、マネジメント教育の実績とノウハウに基づき、チームマネジメントに関する調査の設計・分析、カリキュラムの策定、教材の設計、実証講座の実施・検証等の役割を担当した。

情報技術分野の専門課程（学科）を運営する専門学校は、情報技術・IT 活用の実績と技術ノウハウに基づき、e ラーニング教材の設計、実証講座の実施等の役割を担当した。

3.3.2. 福祉施設・企業・団体

社会福祉法人等の福祉施設は、高齢者の生活支援に携わる介護福祉現場の視点から、チームケアにおけるチームリーダーのマネジメント力等に関する調査の設計・分析、カリキュラム及び教材に対する評価、現場ニーズ・実状に応じた講座の実施運営への助言、実証講座の実施と検証に対する協力等の役割を担当する。

企業・団体は、マネジメントの実績とノウハウに基づき、チームマネジメントに関する調査の設計・分析、カリキュラムの策定、教材の設計、実証講座の実施・検証等の役割を担当した。

4. 具体的な取り組み

4.1. 事業計画の全体像

本事業は令和 2 年度と 3 年度の 2 年間での実施を計画している。以下にその計画の全体像を示す。

図表 4-1 事業計画の全体像

■令和 2 年度
〇事業推進体制の構築
　実施委員会・分科会の組織化
〇調査の実施
　調査 A（チームリーダーのマネジメント力等に関する調査）
　調査 B（介護人材の多様化に関する調査）
　調査 C（チームマネジメント関連研修に関する調査）
〇カリキュラムの策定
〇教材開発

ｅラーニング教材・テキスト教材 〇ｅラーニング環境の構築・整備 〇実証講座の実施 計画立案、実施・検証 〇事業成果の公開 ■令和３年度 〇カリキュラムの策定 〇教材開発 ｅラーニング教材・テキスト教材 〇ｅラーニング環境の構築・整備 〇実証講座の実施 計画立案、実施・検証 〇実施モデルの策定 〇事業成果の普及促進 事業成果の普及促進策の検討、事業成果の公開

4.2. 今年度の成果

4.2.1. 調査の実施

チームマネジメント力養成プログラムの開発に資する基礎資料の整備を目的として、以下の調査を実施した。

調査 A（チームリーダーのマネジメント力等に係る調査）

調査 B（介護人材の多様化に係る調査）

調査 C（チームマネジメント関連研修に係る調査）

4.2.1.1. 調査 A（チームリーダーのマネジメントカ等に係る調査）

この調査では、文献調査とアンケート調査によって介護現場で求められるチームリーダーのマネジメント力等の把握を試みた。文献調査でチームリーダーの現状、求められる能力、介護職におけるチームリーダー育成カリキュラムの現状、外国人介護人材の受け入れ状況などについて情報収集・整理を行った。

さらに、介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）、介護老人保健施設を対象にアンケート調査を実施し、チームリーダーの現状や求められる能力、介護職員の採用・育成、マネジ

メント研修への興味など、介護現場の声を収集・整理した。この結果は、本報告書の「調査の実施」「第 1 部【チームマネジメントに係る調査】編」にまとめられている。

4.2.1.2. 調査 B（介護人材の多様化に係る調査）

この調査では、文献調査とアンケート調査によって多様化している介護人材の実状把握を試みた。文献調査で介護福祉士養成校に入学する学生の現状について情報収集を行った。特にここでは、近年増加している外国人留学生の動向として、出身国・地域や日本語能力、学習状況、就職状況などに着目した。

さらに、介護福祉士養成校を対象にアンケート調査を実施し、各校における外国人留学生の受入れと就職、外国人留学生に対する教育の実施状況、介護福祉士国家試験の状況や学習状況などについて回答を求めた。この結果は、本報告書の「調査の実施」「第 2 部【介護人材の多様化に係る調査】編」にまとめられている。

4.2.1.3. 調査 C（チームマネジメント関連研修に係る調査）

この調査では、文献調査によってビジネスパーソンを対象に実施されているマネジメント関連研修の事例に関する情報収集・整理を行った。着目したのは、対象者、学習目標、研修内容（研修テーマの組み立て）、実施方法などである。この結果は、本報告書の巻末資料」にまとめられている。

4.2.2. カリキュラムの策定

チームマネジメント力養成プログラム（以下、本養成プログラム）の想定する対象者は、チームリーダー（介護現場でチームケアをけん引するチームリーダー候補者、経験の浅いチームリーダー）と管理責任者（チームリーダーの上長としてチームケアを管理監督する施設長・サービス管理責任者）である。

このうちメインとなるのはチームリーダーで、介護実務におけるチームマネジメントの実践で必要となる専門知識とスキルの獲得を図っていく。

管理責任者を対象に含める理由は、チームリーダーを管理監督する上長としての責務を負うことから、現場で実践されているチームケアに対するモニタリング・コントロールに関する専門知識とスキルを身につけておく必要があるためである。

そのためカリキュラムは、チームリーダーを対象とする学習領域と管理責任者を対象とする学習領域、両者に共通する学習領域で構成している。

今年度はこのスキームに基づき、各学習領域の講座について検討を進め、その一部について教材開発を実施した。教材開発については、次項で報告する。

4.2.3.　教材開発

学習領域「共通基盤」「チームリーダー対象専門領域」「管理責任者対象専門領域」の講座で使用するテキスト教材（3 講座）、e ラーニング教材（3 講座）を開発した。

4.2.3.1. 教材「介護職員の定着・活躍支援（事例研究）」

本教材は学習領域「共通基盤」の講座に対応した教材である。その内容は様々な取り組みを通して介護職員の定着・活躍支援の実績を有する医療法人社団知己会（千葉県富里市）の事例から、そのノウハウを学ぶことを目的としている。

管理責任者・チームリーダーにとって、その立場上、介護職員が働きやすい職場の在り方やその実現に向けた取り組みや対応は重要な責務である。

本教材では、こうした知己会の具体的な活動への事例研究を行うことで、介護職員の定着・活躍につながる働きやすい職場について考えるもらう契機を提供する。

4.2.3.2. 教材「外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策」

本教材は「チームリーダー対象専門領域」の講座に対応した教材である。教材のタイトルが示すように、外国人介護職員が介護福祉士国家試験に合格できるように、そのための日本語教育と試験対策のノウハウをまとめた教材である。

チームリーダーには、後進育成という重要な役割があるが、今後外国人介護職員が増えていけば、介護福祉士の取得に向けたフォローや指導は管理責任者やチームリーダーの責務となってくる。特に現場を預かるチームリーダーは、直接的に外国人介護職員と相対するポジションにいることから、日々の業務の中でのフォローは頻繁化する。

本教材では、外国人介護職員が「日本語力」というハードルを飛び越えて試験を突破することを支援するためのノウハウがまとめられている。

4.2.3.3. 教材「外国人雇用と入国管理制度の基礎知識」

本教材は「管理責任者対象専門領域」の講座に対応した教材である。この教材では、外国人雇用と入国管理制度に関する専門知識の理解を目的としている。

外国人雇用については、介護施設が外国人を介護職員として採用する際の留意点や採用後の労務管理のポイント、行政機関への対応、各種保険手続きなど実務的な知識が系統的に説明されている。

入国管理制度は昨年度法改正が行われ、内容が大きく変わったが、本来の入国管理制度と新しく法改正された資格について取り上げられている。

4.2.3.4. e ラーニング教材の特徴

●マイクロラーニングの採用

多忙な介護人材に対する学びやすさの工夫として、マイクロラーニングの手法を取り入れている。マイクロラーニングとは、5〜15 分程度の短時間で構成されたコンテンツで学習する方法である。通勤時や休憩時間などのスキマ時間を活用して取り組める、短い時間での学習であるため復習・繰り返し学習が容易などの利点があり、現在多くの e ラーニングで採用されている。

●Web テストの用意

専門知識の理解と定着の促進を目的として、講義動画での学び（インプット学習）の後に、その内容を確認する Web テスト（アウトプット学習）も用意している。確認問題の提示、回答の正誤判定と解説の提示機能を提供し、効果的な自己学習をサポートすることが狙いである。

4.2.4. チームマネジメント力養成プログラムの実施

開発教材を使用してチームマネジメント力養成プログラムの 3 講座を実証講座として実施した。開催方法は新型コロナウイルスへの対応として、すべてオンラインで行うウェビナーの方式とした。以下、その概要を報告する。

○ 開催日時　2020 年 12 月 25 日（金）13：30〜15：35

○ 開催方法　Zoom によるウェビナー（オンラインセミナー）

○ 定員　50 名

○ プログラム

主催者挨拶　学校法人秋葉学園理事長　秋葉英一

講座①　入国管理制度の基礎知識

講座②　介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策

講座③　職員定着・活躍支援のための取り組み

○ 対象・告知方法

千葉県内の特別養護老人ホーム、介護老人保健施設に対してセミナー開催のダイレクトメールを送付。インターネット（パソコン・スマートフォン）で受講申し込みの受け付けを実施。

受け付けを完了した申込者に対して、Zoom セミナーの ID・パスワードを送付。

○ セミナーの検証方法

受講者に対する事後アンケート（多肢選択型・自由記入型の設問）

■チームマネジメント力養成プログラムの開発と実施

1. チームマネジメント力養成プログラムの開発

1.1. 概要

1.1.1. 対象者

チームマネジメント力養成プログラム（以下、本養成プログラム）の想定する対象者は以下の通りである。

(1) チームリーダー：介護現場でチームケアをけん引するチームリーダー候補者、経験の浅いチームリーダー

(2) 管理責任者：チームリーダーの上長としてチームケアを管理監督する施設長・サービス管理責任者

本養成プログラムの対象者は上記の通りであるが、メインとなるのは(1)のチームリーダー候補者・経験の浅いチームリーダーである。対象者(1)については、介護実務におけるチームマネジメントの実践で必要となる専門知識とスキルの獲得を図っていく。

(2)の管理責任者を対象に含める理由は、チームリーダーを管理監督する上長としての責務を負うことから、現場で実践されているチームケアに対するモニタリング・コントロールに関する専門知識とスキルを身につけておく必要があるためである。

1.1.2. 本養成プログラムの学習領域

上記の対象者に対応して、カリキュラムは次に示す３つの学習領域（科目群）で構成することとする。

図表 1-1 本養成プログラムの学習領域

学習領域	概要
共通基盤領域	チームリーダー、管理責任者のいずれもが身につけておくべきマネジメント等に関する専門知識
チームリーダー対象 専門領域	チームマネジメントに関する専門知識とスキル、チームケアを推進する実践力
管理責任者対象 専門領域	チームケアの管理や組織的な人材育成･採用等に関する専門知識・スキル、介護サービス向上の実践力

1.2. カリキュラム

本養成プログラムのカリキュラムは、上述の通りチームリーダー、管理責任者に共通する学習領域「共通基盤」と、チームリーダー、管理責任者それぞれに応じた学習領域「チームリーダー対象専門領域」「管理責任者対象専門領域」という 3 つの学習領域で構成されている。

学習領域「共通基盤」の学習時間数は 10 時間、「チームリーダー対象専門領域」は 50 時間、「管理責任者対象専門領域」は 15 時間を想定として検討している。

以下に示すのは、今年度事業での検討案であり、各領域の講座構成及び各講座の具体的な学習目標や内容については、次年度の事業において継続して検討をしていく計画である。

図表 1-2　カリキュラム

学習領域	講座構成	時間数
共通基盤	○マネジメント基礎　○介護人材の評価と指導・フォロー ○介護職員の定着・活躍支援（事例研究）○介護人材の動向 ○外国人コミュニケーション（やさしい日本語）　等	10 時間
チーム リーダー 対象 専門領域	○チームリーダーのためのチームマネジメント概論 ○リーダーシップ　○コミュニケーションマネジメント ○サービスマネジメント　○コーチング　○多職種連携 ○人材活用マネジメント　○外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策　○チームマネジメント実践（PBL・ケーススタディ）等	50 時間
管理責任者 対象 専門領域	○管理責任者のためのチームマネジメント概論 ○外国人雇用と入国管理制度の基礎知識 ○介護分野の最新動向　○人材の採用と確保 ○組織的な人材育成・キャリア形成支援　　等	15 時間

1.3. 開発教材

1.3.1. 概要

今年度の取り組みでは、これからその重要性がますます高まっていくと見込まれている外国人介護人材の活用と介護職員の定着・活躍支援という学習テーマの方向性を定め、テキスト教材と e ラーニング教材の開発を進めた。

具体的には、カリキュラムの「共通基盤領域」の教材として、介護職員の定着・活躍支援の事例研究をテーマとする教材、「チームリーダー対象専門領域」の教材として、外国人介護人材に対する日本語能力の指導をテーマとする教材、「管理責任者対象専門領域」の教材として、外国人介護人材の雇用・入国管理制度をテーマとする教材を開発した。

テキスト教材は PowerPoint スライドとノートで構成されている。また、e ラーニング教材は PowerPoint スライドを背景に講師が講義を行う方式となっている。

これらテキスト教材一式は、本報告書の巻末資料として掲載している。

1.3.2. 教材「介護職員の定着・活躍支援（事例研究)」

本教材は学習領域「共通基盤」の講座に対応した教材である。その内容は様々な取り組みを通して介護職員の定着・活躍支援の実績を有する医療法人社団知己会（千葉県富里市）の事例から、そのノウハウを学ぶことを目的としている。

知己会は職員数 290 名（令和 2 年 12 月現在)、龍岡クリニックの他、はなみずきの里、龍岡ケアセンターなどの施設を運営している。これまでに賃金や処遇、職場環境の改善策の実施、多種多様な人材の採用、施設内研修会の開催など様々な取り組みにより、介護人材の確保・育成に多くの実績を積み上げてきている。

管理責任者・チームリーダーにとって、その立場上、介護職員が働きやすい職場の在り方やその実現に向けた取り組みや対応は重要な責務である。

本教材では、こうした知己会の具体的な活動への事例研究を行うことで、介護職員の定着・活躍につながる働きやすい職場について考えるもらう契機を提供する。

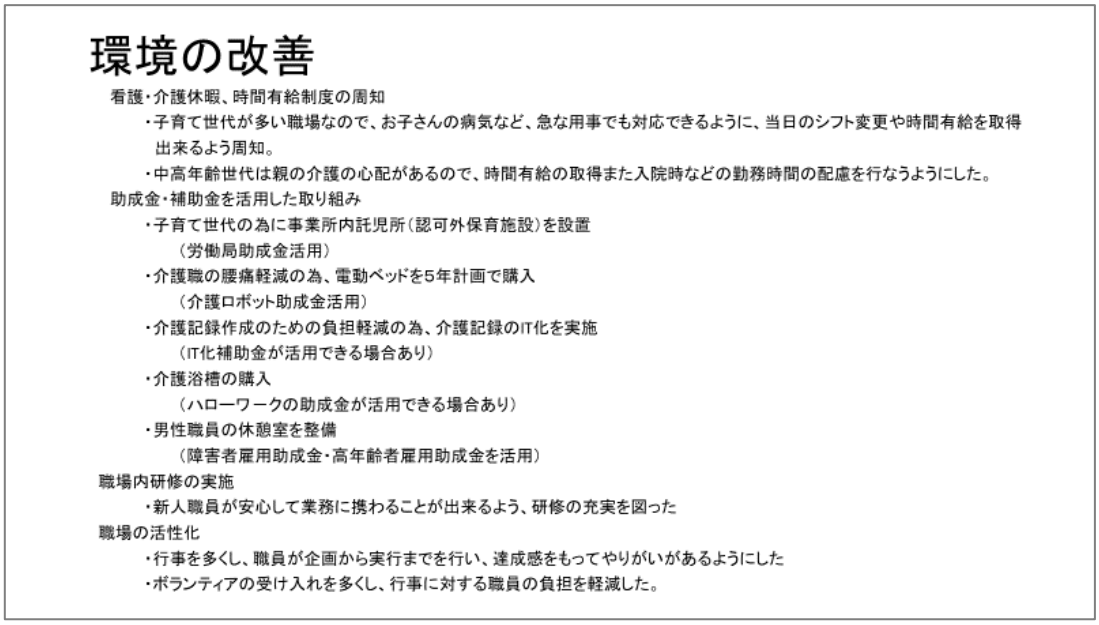
以下に本教材を用いた講座の実施計画（シラバス）を示す。

図表 1-3 本教材を用いた講座実施計画

講座名	介護職員の定着・活躍支援（事例研究）
時間数	40 分
対象	施設の管理責任者、チームリーダー、チームリーダー候補者
学習目標	具体的な取り組み事例を通して、介護職員の定着・活躍支援に有効な方策について、受講者が自身の勤務する施設の問題に置き換えて考え

	ることができる。
実施内容	1. 医療法人社団知己会の沿革、施設紹介 2. 雇用が困難な介護職員 3. 賃金の改善 4. 処遇改善と支援 5. 環境の改善 6. 施設内研修会 7. 人材の確保～多種・多様な人材の雇用 8. 障害者受け入れ前の配慮等の周知 9. 知己会の雇用実績 10. 新人職員育成のためのプリセプター制度の導入 11. 外国人の積極的な雇用（技能実習生） 12. 多様な人材を雇用する場合　職場の不安を解消する 13. 技能実習生（配属前の研修、申し送り、技能試験前のオリエンテーション、介護技能試験、入所者様との談笑） 14. 介護助手の業務 15. 取り組みの結果 16. コロナウイルス対策 17. さいごに

図表 1-4　テキスト教材



環境の改善

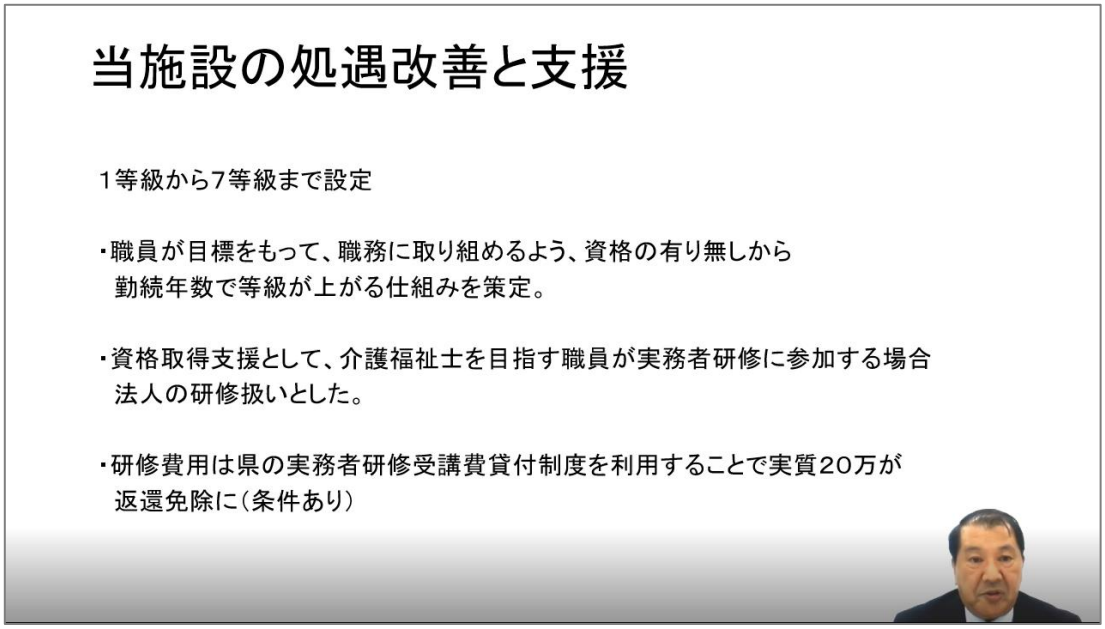
看護・介護休暇、時間有給制度の周知
・子育て世代が多い職場なので、お子さんの病気など、急な用事でも対応できるように、当日のシフト変更や時間有給を取得出来るよう周知。
・中高年齢世代は親の介護の心配があるので、時間有給の取得また入院時などの勤務時間の配慮を行なうようにした。

助成金・補助金を活用した取り組み
・子育て世代の為に事業所内託児所（認可外保育施設）を設置
（労働局助成金活用）
・介護職の腰痛軽減の為、電動ベッドを5年計画で購入
（介護ロボット助成金活用）
・介護記録作成のための負担軽減の為、介護記録のIT化を実施
（IT化補助金が活用できる場合あり）
・介護浴槽の購入
（ハローワークの助成金が活用できる場合あり）
・男性職員の休憩室を整備
（障害者雇用助成金・高年齢者雇用助成金を活用）

職場内研修の実施
・新人職員が安心して業務に携わることが出来るよう、研修の充実を図った

職場の活性化
・行事を多くし、職員が企画から実行までを行い、達成感をもってやりがいがあるようにした
・ボランティアの受け入れを多くし、行事に対する職員の負担を軽減した。

図表 1-5　e ラーニング教材



1.3.3.　教材「外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策」

本教材は「チームリーダー対象専門領域」の講座に対応した教材である。教材のタイトルが示すように、外国人介護職員が介護福祉士国家試験に合格できるように、そのための日本語教育と試験対策のノウハウをまとめた教材である。

チームリーダーには、後進育成という重要な役割があるが、今後外国人介護職員が増えていけば、介護福祉士の取得に向けたフォローや指導は管理責任者やチームリーダーの責務となってくる。特に現場を預かるチームリーダーは、直接的に外国人介護職員と相対するポジションにいることから、日々の業務の中でのフォローは頻繁化する。

外国人介護職員にとっての介護福祉士国家試験の高いハードルは「日本語力」にある。介護に関する専門知識や技能は業務を遂行していく中で身についていくが、国家試験問題の日本語を読み解く力は業務の中だけでは習得が難しい。

本教材では、外国人介護職員が「日本語力」というハードルを飛び越えて試験を突破することを支援するためのノウハウがまとめられている。日本語教育と試験対策の講義の他、実際に外国人介護職員を対象に指導している VTR も盛り込まれているなど実践的である。

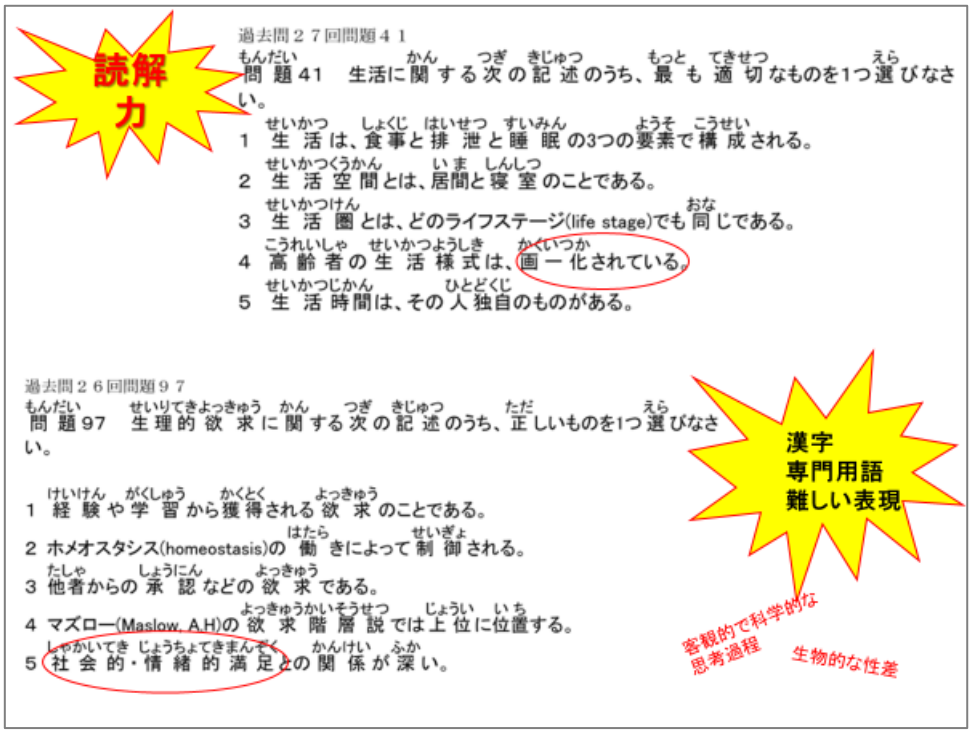
また、その内容は日本人介護職員の試験対策にも有効な普遍性を備えており、今後、介護福祉士養成課程以外のルートから介護職員となる日本人に対する教育ツールとしての活用も十分に見込まれるものとなっている。

以下に本教材を用いた講座の実施計画を（シラバス）を示す。

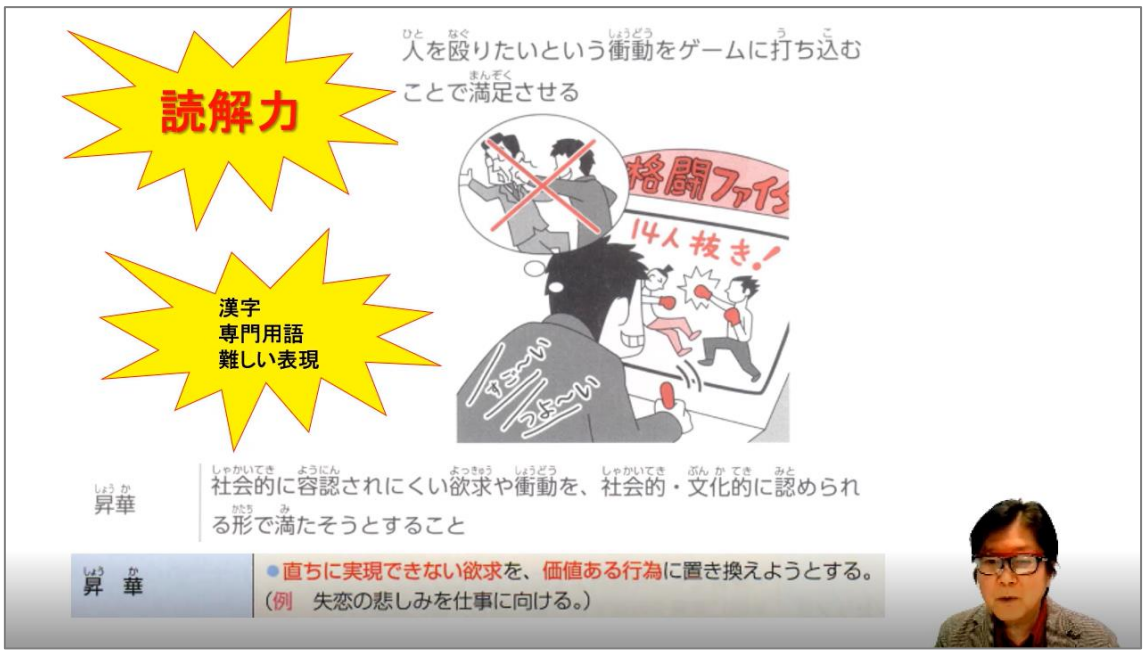
図表 1-6　本教材を用いた講座実施計画

講座名	外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策
時間数	40 分
対象	チームリーダー、チームリーダー候補者
学習目標	介護福祉士国家試験に合格する上で必要となる日本語教育、効果的な試験対策について理解する。
実施内容	1.　読解力　漢字や難しい表現 最初にこれを徹底しないと試験勉強は無理 視覚と聴覚で覚える テキスト・過去問題にルビ 画面に映し出し、読み上げる 本試験時はルビを読まない 2.　試験に出やすいポイント学習 中央法規の「合格ドリル」を基本 最低限押さえるポイントを完全理解と納得 外国人が特に苦手な科目 　社会の理解、介護過程、障害の理解、こころとからだのしくみ 3.　答えを見つける試験のコツ 試験のコツ　正しい選択肢によく使われる表現 試験のコツ　間違いの選択肢によく使われる表現 過去問題で試験のコツを確認 4.　問題に慣れる ルビ付き過去問題の練習 ルビ付き模擬試験 5.　モチベーション維持のための周りのフォロー

図表 1-7　テキスト教材



図表 1-8　e ラーニング教材



1.3.4.　教材「外国人雇用と入国管理制度の基礎知識」

本教材は「管理責任者対象専門領域」の講座に対応した教材である。この教材では、外国人雇用と入国管理制度に関する専門知識の理解を目的としている。

外国人雇用については、介護施設が外国人を介護職員として採用する際の留意点や採用後の労務管理のポイント、行政機関への対応、各種保険手続きなど実務的な知識が系統的に説明されている。

入国管理制度は昨年度法改正が行われ、内容が大きく変わったが、本来の入国管理制度と新しく法改正された資格について取り上げられている。

外国人の介護職員が増えていくことが見込まれている今、施設長などの管理責任者は外国人雇用や入国管理制度に関する正確な知識や実務の方法を身につけておく必要がある。また、文化・習慣、働き方、勤労意識などが異なる外国人に介護の現場で活躍してもらうためには日本人と同じ対応でなく、例えば就業規則の事前理解の徹底を図るなどの方策も必要となる。本教材では、法的な知識だけでなく、こうした実務面での注意点などについても触れられている点が特徴である。

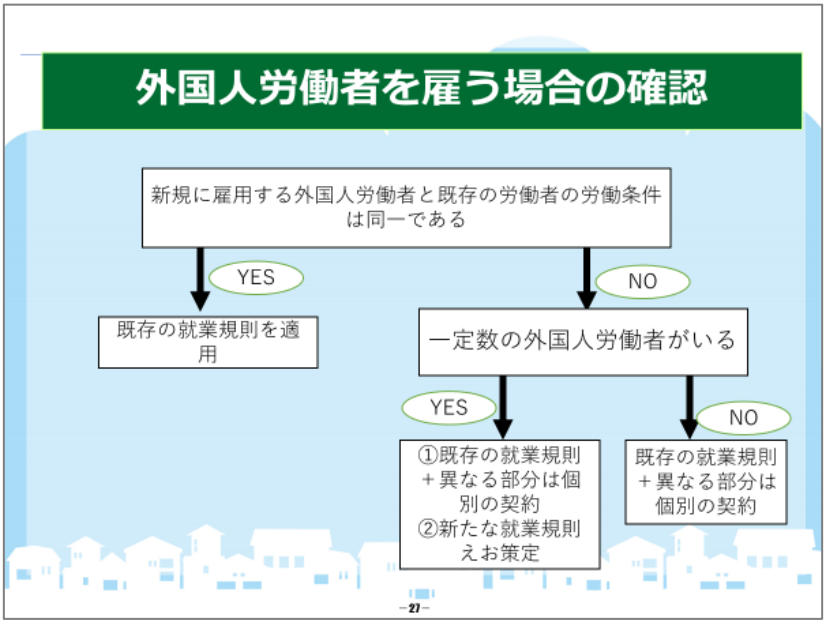
以下に本教材を用いた講座の実施計画を（シラバス）を示す。

図表 1-9　本教材を用いた講座実施計画

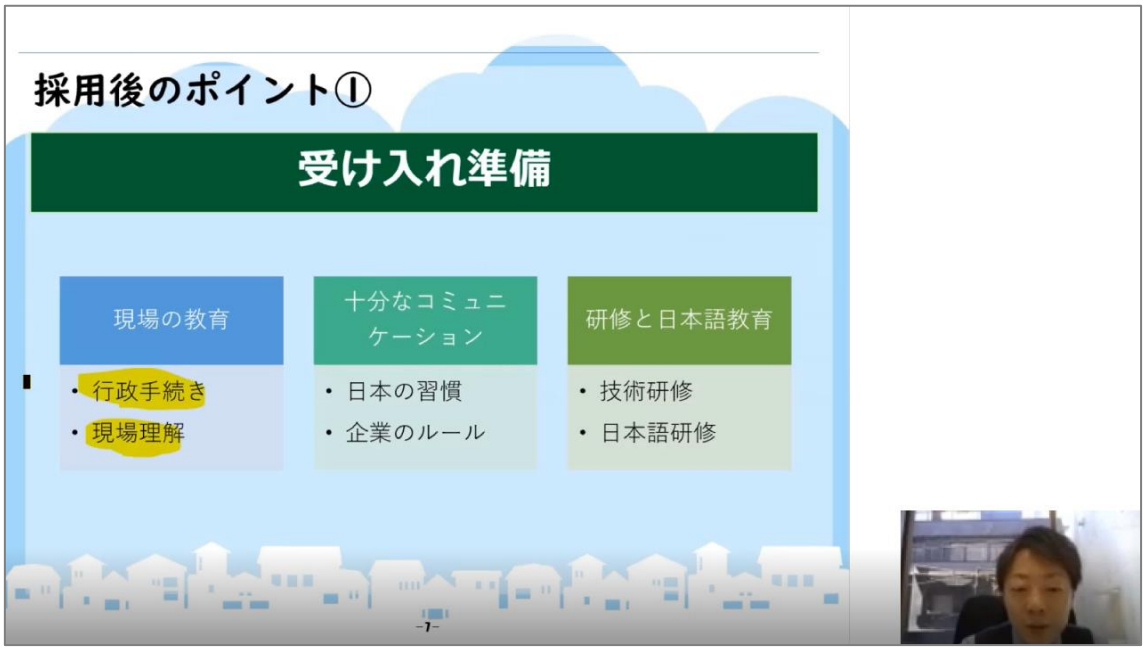
講座名	外国人雇用と入国管理制度の基礎知識
時間数	40 分
対象	施設長、管理責任者
学習目標	介護施設で外国人を職員として雇用する際に把握しておくべき法律の専門知識や法的手続き、留意すべきポイントなどを理解する。 昨年度法改正された入国管理制度と新しい資格について理解する。
実施内容	1.　外国人雇用とは 1）　不法就労 2）　採用前のポイント 「就労不可」の対応、就業可能か定かでない場合、健康診断 3）　採用後のポイント 受け入れ準備、入社後の労務管理、労働条件通知書、外国人の雇用契約書、外国人雇用状況の届出、最低賃金の確認 4）　保険手続きの注意点 労災保険、健康保険、厚生年金 5）　就業規則作成のポイント 外国人労働者を雇う場合の確認、就業規則作成のポイント 6）　外国人雇用の助成金

	よくある相談、申請できる助成金 2. 入国管理制度 1) 在留資格の基礎知識 2) 在留資格の種類、在留資格別割合 3) 外国人の就労の仕組み 4) 就労ビザの問題点 5) 現場の悩み＝人材不足 6) 在留資格取得要件 7) 職業別に必要な在留資格 8) 技術・人文・国際業務、特定技能

図表 1-10　テキスト教材



図表 1-11　e ラーニング教材



1.3.5. e ラーニング教材の特徴

●マイクロラーニングの採用

多忙な介護人材に対する学びやすさの工夫として、マイクロラーニングの手法を取り入れている。マイクロラーニングとは、5～15 分程度の短時間で構成されたコンテンツで学習する方法である。通勤時や休憩時間などのスキマ時間を活用して取り組める、短い時間での学習であるため復習・繰り返し学習が容易などの利点があり、現在多くの e ラーニングで採用されている。

●Web テストの用意

専門知識の理解と定着の促進を目的として、講義動画での学び（インプット学習）の後に、その内容を確認する Web テスト（アウトプット学習）も用意している。確認問題の提示、回答の正誤判定と解説の提示機能を提供し、効果的な自己学習をサポートすることが狙いである。

2. チームマネジメント力養成プログラムの実施

2.1. 実施の概要

開発教材を使用してチームマネジメント力養成プログラムの 3 講座を実証講座として実施した。開催方法は新型コロナウイルスへの対応として、すべてオンラインで行うウェビナーの方式とした。

以下、その概要を報告する。

○ 開催日時　2020 年 12 月 25 日（金）13：30～15：35
○ 開催方法　Zoom によるウェビナー（オンラインセミナー）
○ 定員　50 名
○ プログラム

13：30　主催者挨拶　学校法人秋葉学園理事長　秋葉英一

13：35～14：15　講座①　入国管理制度の基礎知識

講師　飯塚 匡春　氏
社会保険労務士法人 ADEPT(アデプト）代表
行政書士飯塚匡春事務所 代表
入国管理局認定申請取次行政書士

14：15～14：55　講座②　介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策

講師　井上 文二　氏
一般社団法人外国人介護職員支援センター　代表理事
一般社団法人国際介護人財組合（ＩＮＡ）　代表理事

14：55～15：35　講座③　職員定着・活躍支援のための取り組み

講師　中山 雅靖　氏
医療法人社団知己会　龍岡ケアセンター　事務局長

○ 対象・告知方法

千葉県内の特別養護老人ホーム、介護老人保健施設に対してセミナー開催のダイレクトメールを送付。インターネット（パソコン・スマートフォン）で受講申し込みの受け付けを実施。

受け付けを完了した申込者に対して、Zoom セミナーの ID・パスワードを送付。

○ セミナーの検証方法

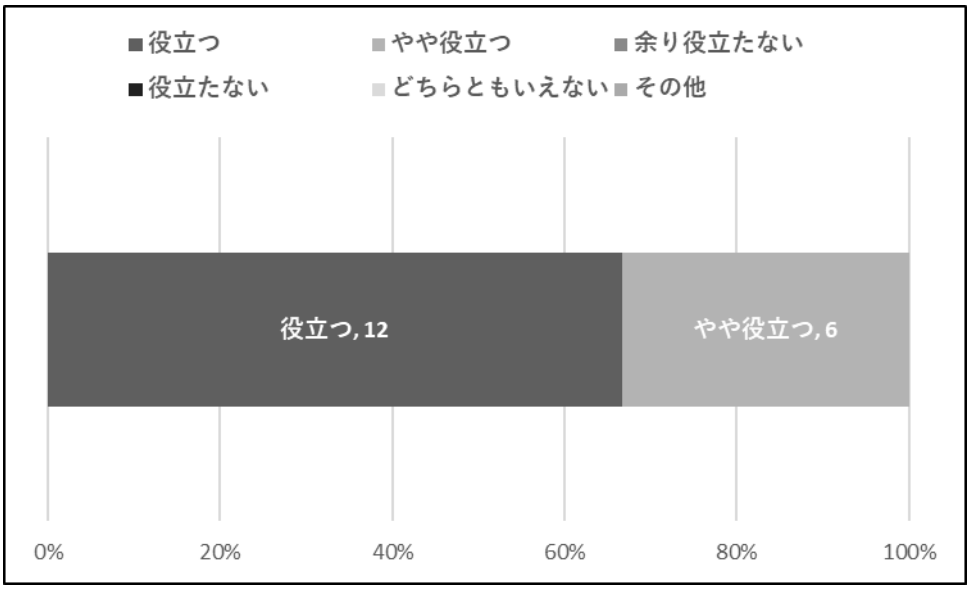
受講者に対する事後アンケート（多肢選択型・自由記入型の設問）

2.2. 実施の結果

当日の受講者は 33 名であった。そのうち 18 名から事後アンケートの回答が得られた。

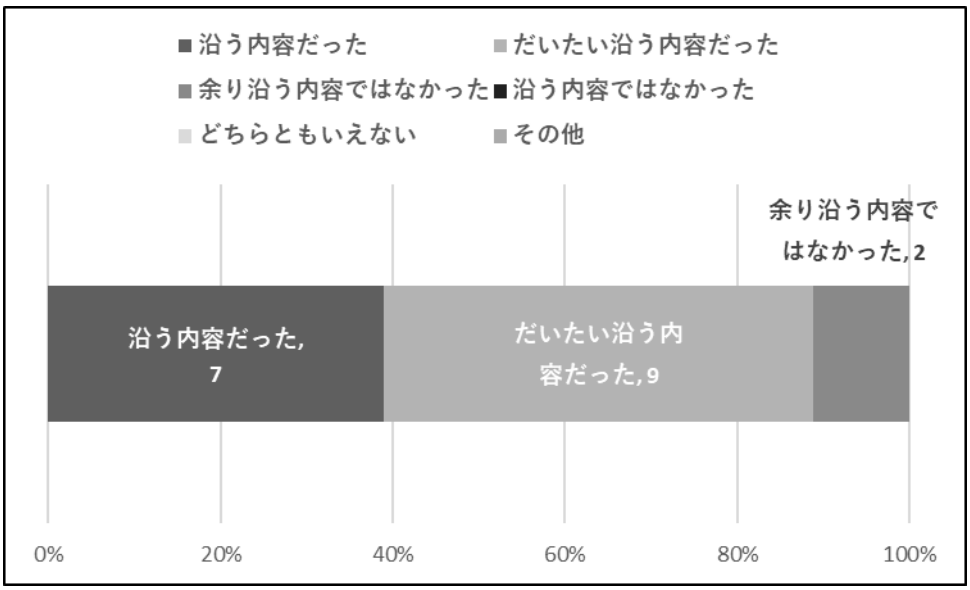
2.2.1. 講座① 入国管理制度の基礎知識

図表 2-1 役立つ内容か



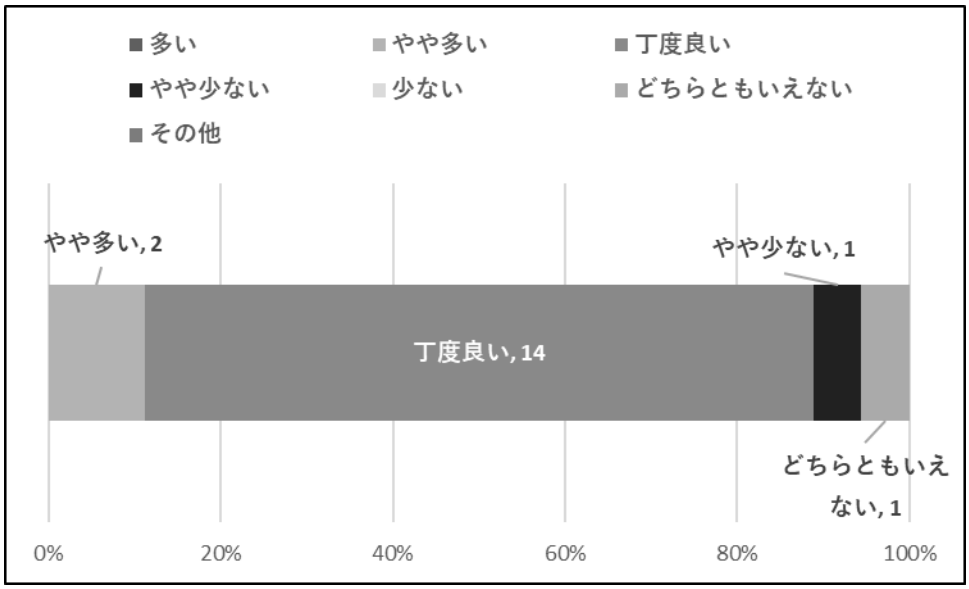
講座内容について今後の仕事に「役立つ」「やや役立つ」という意見で占められ、「役立たない」とする回答は皆無であった。

図表 2-2 期待に沿う内容か



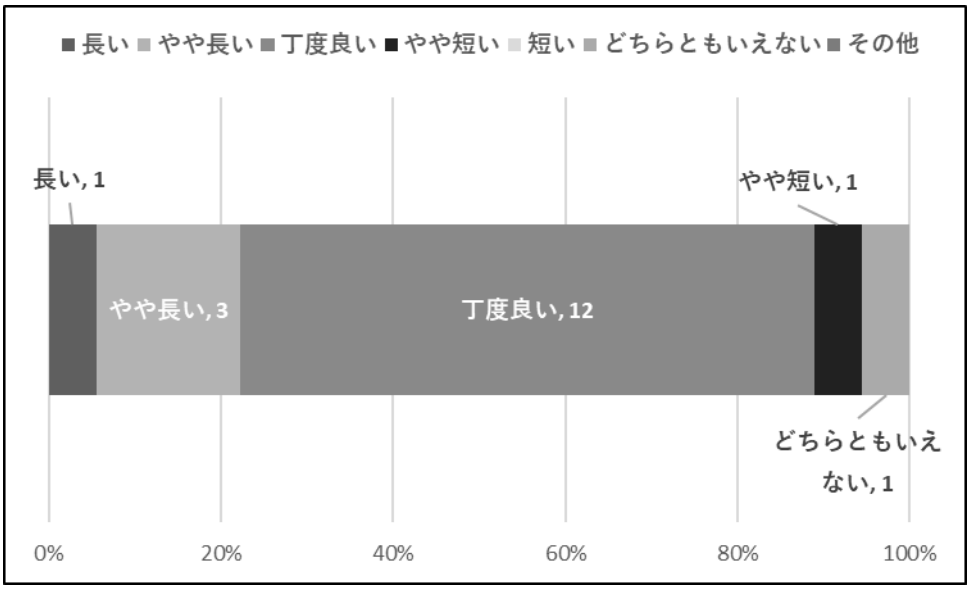
講演内容が受講者の興味・関心に沿うものであったか否かに関しては、「沿う内容」「だいたい沿う内容」が 9 割近く、「余り沿う内容ではなかった」は 2 名に留まっている。

図表 2-3　内容の量は丁度良いか



講演内容の量に対しては「丁度良い」が 14 名と最も多い。その一方で「やや多い」「やや少ない」「どちらともいえない」がそれぞれ 1 名で、受講者により受け止め方に相違がみられる。

図表 2-4　時間の長さは丁度良いか



講演時間の長さも量と同様に、「丁度良い」が最多ではあるが、「長い」「やや長い」「やや短い」「どちらともいえない」とする意見もある。

自由意見等

▽　労働問題や雇用関係についての説明が解りやすかった。

▽　大変に具体的な講演内容で活かしていけることが多いと思いました。

▽　在留資格について良く理解が出来ました

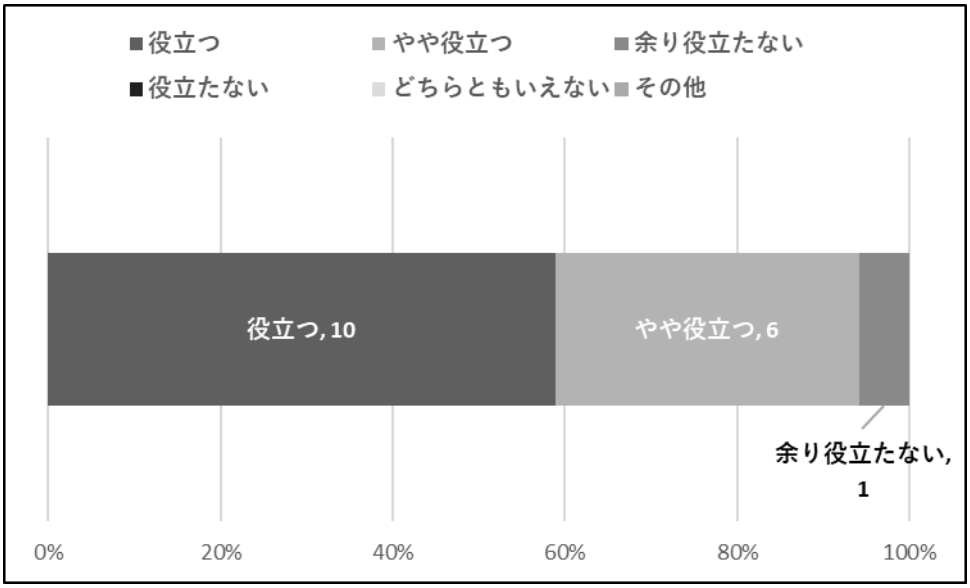
▽　勉強になりました。

▽　私どもの専門学校でも、留学生が大変多くなりました。 留学生が働くうえで、注意しなければならないことがわかりました。

▽　外国人雇用の概要について、なんとなくではあるが知ることができた。私は外国人労働者も 1～2 割程度と増えてきていたところの介護部署の管理職をしており、いまのところ大きな問題なく、順調に仕事を覚えてきているところだった。一方で、普段なじみの薄い、法律的なところは、正直難しくて頭に入りづらかったが、知らないところで法を犯していて、せっかくなじんできた外国人労働者を退職させてしまうことがあっては無念すぎるので、そういった意味で国の制度についてなんとなく知れたのは良かったと思う。週 28 時間以内、とか長期休暇中の 40 時間以内、の計上仕方についてしっかり調べなければと思っています。

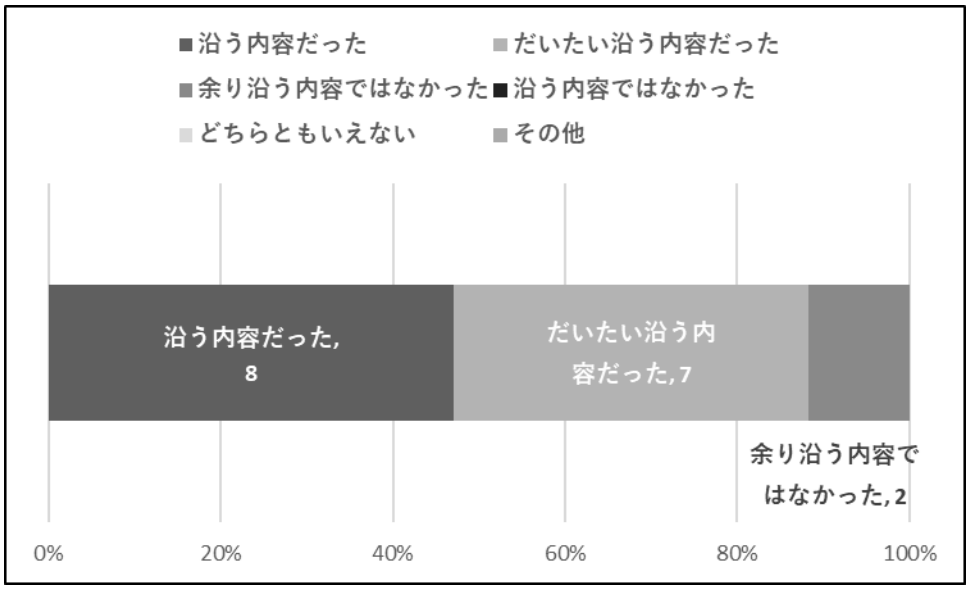
2.2.2.　講座②　介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策

図表 2-5　役立つ内容か



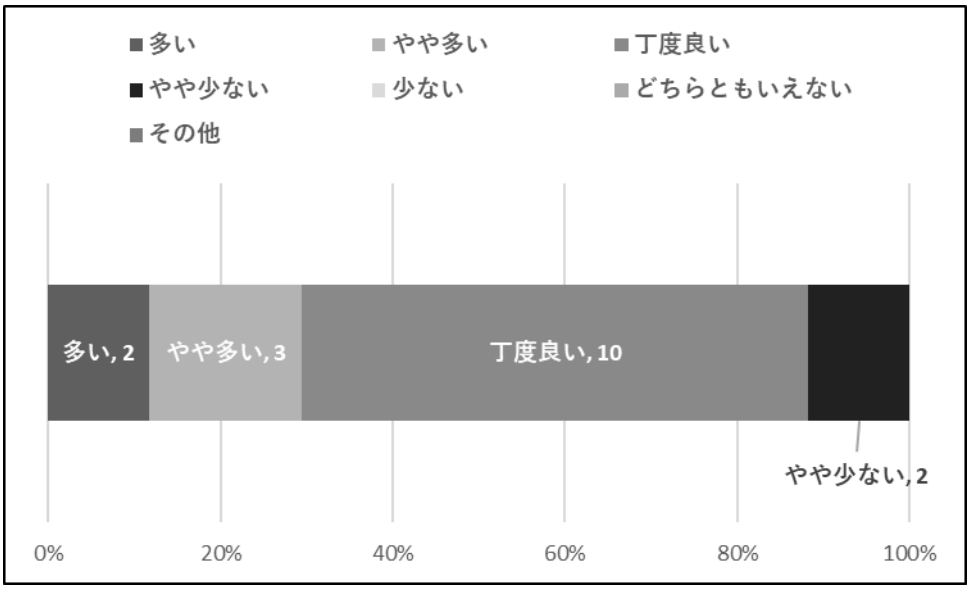
講演内容の役立ちについて、「役立つ」が 10 名と最も多く、「やや役立つ」が 6 名でこれに次ぐ結果となっており、全体の 9 割以上が有用性を評価している。

図表 2-6　期待に沿う内容か



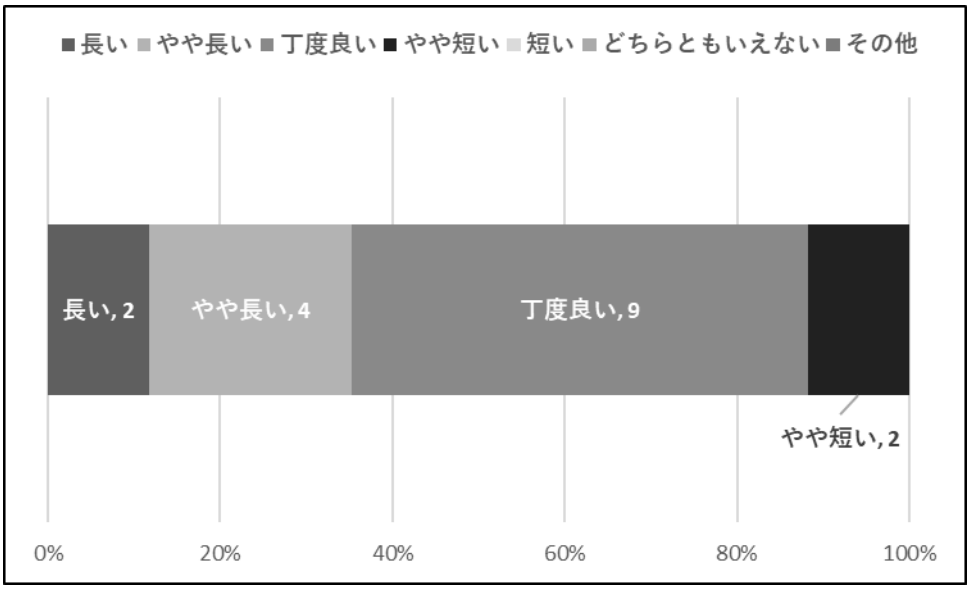
受講者の興味・関心に「沿う内容だった」が 8 名、「だいたい沿う内容だった」が 7 名と、ほぼ僅差で並んでいる。「余り沿う内容ではなかった」とする意見が 2 名であるが、概ね良好な結果となっている。

図表 2-7　内容の量は丁度良いか



講演内容の量は「丁度良い」とする回答が 10 名で半数を超えている。その一方で、「多い」2 名、「やや多い」3 名で計 5 名の受講者が講演内容の量が多いとし、2 名が「やや少ない」と評価しており、受講者の見解にはばらつきが認められる。

図表 2-8　時間の長さは丁度良いか



講演時間の長さも上の設問と同じように受講者の意見は分かれている。最も多いのは「丁度良い」の 9 名だが、「長い」2 名、「やや長い」4 名、「やや短い」2 名となっている。この講演は 40 分の予定（案内）に対して 10 分ほど長かったことも、このような結果の一因であると考えられる。

自由意見等

▽　試験にむけた対策は、中々、事業所では取り組めないので、大変参考になった。

▽　zoom を用いた勉強方法について大変参考になりました。 試験対策について大変面白く拝聴させていただきした。

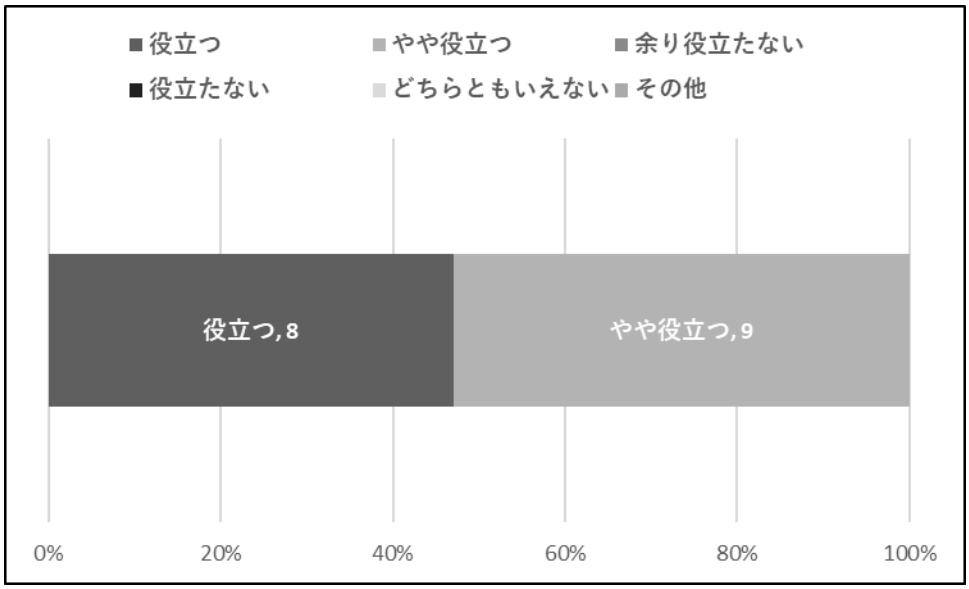
▽　留学生の日本語の理解力の差が、試験の合否を決めるといってもいいくらい大事な講演だったと思います。 介護福祉士の試験の過去問を解いても、日本語のいいまわし、接続語の付いている位置によっては、内容が変わってきたりします。毎日、少しずつの音読、日本人の学生を先生に協力してやっていこうと思いました。

▽　週に 1 時間ほど EPA フィリピン外国人の日本語学習の時間を任されています。34 回の国家試験になんとか合格させたいと思っていながらも、どうしたらよいか試行錯誤中だったので、まわりの外国人の様子や教えているところの様子、またその内容、ちょっとしたコツなど、とても興味深く拝聴することができました。職場の仲間との勉強会の

機会を職場内やネットを使ってやってみたいと思えました。動画配信での講義も、いろんな工夫が施されていて、勉強になりましたし、わかりやすかったです。ありがとうございました！

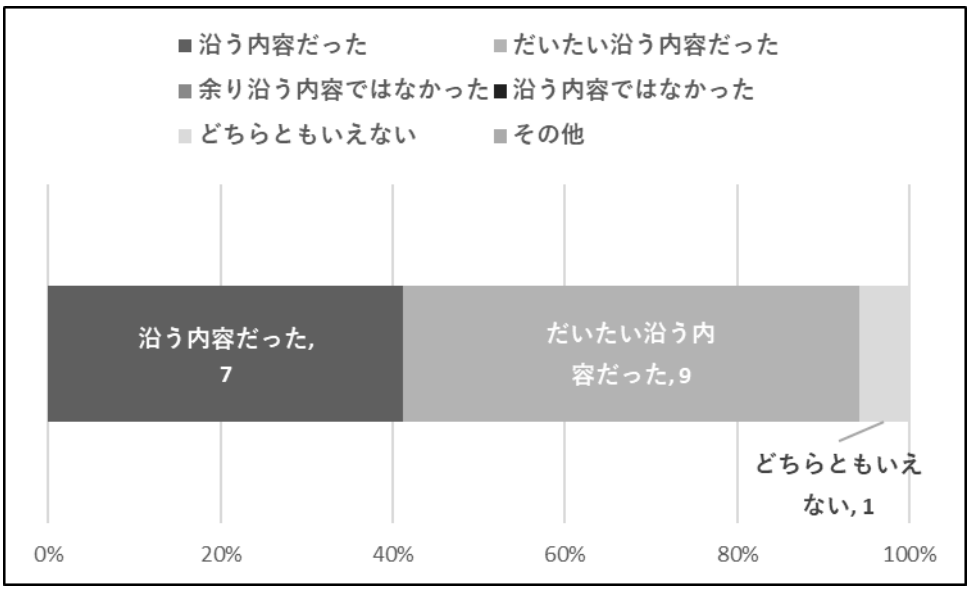
2.2.3. 講座③ 職員定着・活躍支援のための取り組み

図表 2-9 役立つ内容か



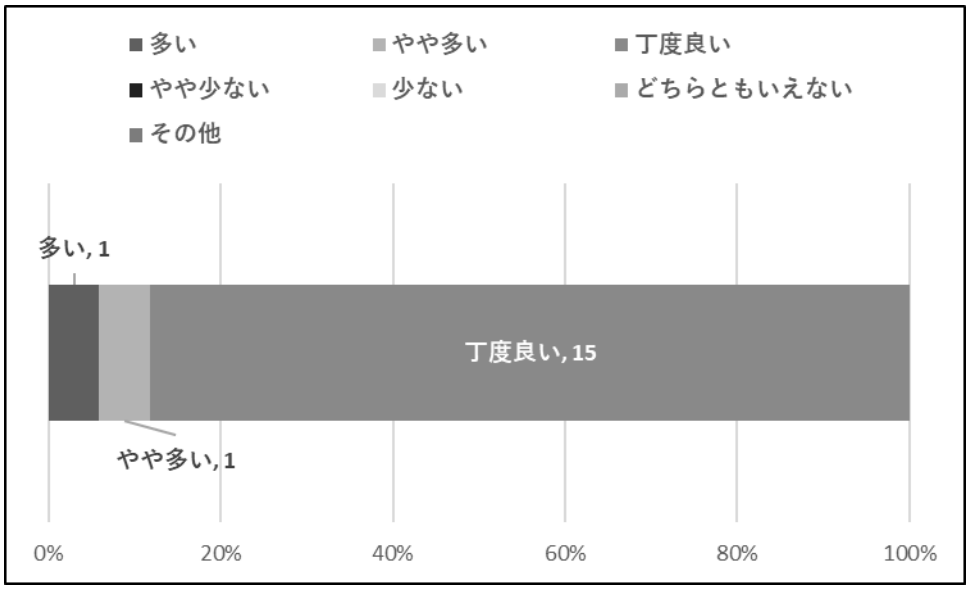
講演内容は「役立つ」が 8 名、「やや役立つ」が 9 名で、すべて役立つという回答で占められている。

図表 2-10 期待に沿う内容か



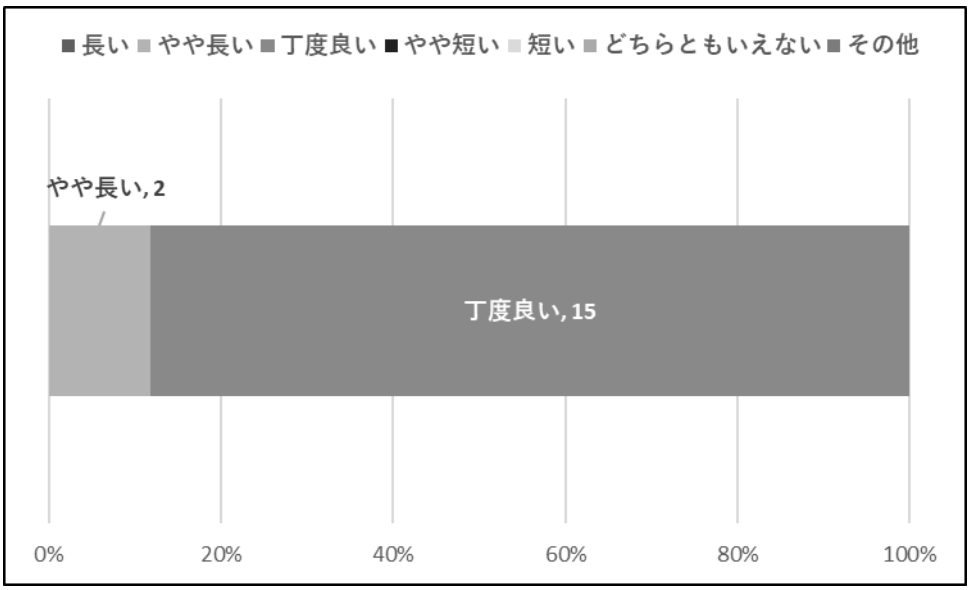
受講者の興味・関心に「沿う内容だった」が 7 名、「だいたい沿う内容だった」が 9 名で、講演内容は受講者の受講ニーズに概ね合致したものであったことがわかる。

図表 2-11　内容の量は丁度良いか



講演内容の量も適切であったようだ。「丁度良い」とする意見が全体の 9 割近くを占めている。但し、「やや少ない」「少ない」が 0 名であるのに対して、「多い」「やや多い」と感じた受講者がそれぞれ 1 名となっている。

図表 2-12　時間の長さは丁度良いか



講演時間の長さについても「丁度良い」とする意見が 15 名と約 9 割となっている。先の設問と同様に 2 名の受講者が「やや長い」と評価している。

自由意見等

▽　現状の人手不足、今後の人口減少に伴い、まだまだやらなければならない事が多く有り、中でも外国人の活用はその最たるものであると考えます。福祉サービスに特化するだけでなく、マネジメントや経営事務等にも幅を拡げた教育システムが必要である様に思います。

▽　うなずける内容、新しい情報があり、興味深く拝聴いたしました。ありがとうございました。

▽　介護の現場の問題点は、共通するものがあります。 特に通年の人手不足は、大きな問題で、補充がなければ既存の人に負担がかかる。 その現状が続けば、頑張っている人が燃え尽きてしまう。 中山先生方の離職させないための努力と、取り組み方には学ばなければいけないものが沢山ありました。ありがとうございました。

▽　まず何よりも、知己会さんの人材定着に関する取り組みの幅広さや実行内容について、本当にすごいなと衝撃とともに感服いたしました。まさに経験者の獲得が難しく、さらには教育困難事例の増加傾向もあって、受け入れる側の価値転換が迫られているなか、まだまだ、軸が定めきれていない現状がありました。今いる職員を大事にしながらも、新規採用についても多種多様な人材の範囲をどこまで広げ、具体的に目に見える形でいかに現場に落とし込んでいくか、仕組みづくり、周知徹底に、もっと注力していきたいと思います。貴重なご講演をありがとうございました。

2.3. まとめ

今回の実証講座は、すべてをオンラインで実施するという方式を採用した。新型コロナウイルスの感染拡大から 1 年が過ぎようとしている 12 月の開催であったが、その中でこうした方式が日常的になったことも奏功したか、集合研修と大差のない感覚で受講者の多くは参加した模様である。

事後アンケートでは、「役立つ内容か」「期待に沿う内容か」「内容の量は丁度良いか」「時間の長さは丁度良いか」という 4 つの設問で、各講座に対する評価を求めたが、いずれの講座も受講者の評価は肯定的なものが多く、受講者のニーズと実証講座の内容は合致していたと総括することができそうである。

今回はライブ配信方式のウェビナーであったが、次回以降はオンデマンドで配信し、受講者が自身の都合に合わせて受講できる提供形態も整備していきたい。

■調査の実施

第１部【チームマネジメントに係る調査】編

1. 調査の概要

1.1. 趣旨・目的

●高齢化の進展と人材不足に伴い、加速する介護職員の多様化

今後、求められる介護福祉士像に即した介護福祉士を養成する観点から、介護福祉士養成課程の見直し・改訂が実施され、リーダーシップやフォロワーシップを含むチームマネジメント能力を養うための教育内容が拡充されることとなった。

介護現場におけるチームリーダーに高いマネジメント力が要求される背景には、介護の高度化や複雑化などに伴う**多職種連携の重要性の高まり**と共に、**チームを構成する介護職員の多様化**がある。

これまで、介護現場における慢性的な人手不足への対応を図るべく、介護人材のすそ野を拡大する施策が展開されてきている。具体的には、旧ホームヘルパー2 級相当とされる「介護職員初任者研修」や「生活援助従事者研修」は、介護の実務に従事するための入門的な位置づけにあり、介護福祉士養成課程よりもそのハードルは低く設定されている。また、これらの研修よりも時間数が少なく受講しやすい「入門的研修」も開始され、**介護現場への門戸は一層拡大**されている。

その一方で、**外国人の参入・確保を促進する施策も強化**されてきている。その起点となった取り組みである「EPA 介護福祉士候補者の受け入れ」は 2008（平成 20）年度からがスタートし、2019（令和元）年度までに累計で 5,000 名を超える候補者を受け入れるに至っている。さらに、このルートに加えて在留資格「介護」の新設（2017 年)、「外国人技能実習制度」における介護職種の追加（2017 年)、在留資格「特定技能 1 号」の新設（2019 年）と新たに 3 つのルートを制度化し、外国人を介護現場に受け入れる仕組みが整備されてきている。

●多様な介護職員を適材適所で活かすチームマネジメントの重要さ

このような現状から、介護職員の多様化は今後ますます加速するものと見込まれている。そのため、介護チームのリーダーには、専門性や資質、能力などが様々な職員を的確に統率し、良質な介護サービスを提供するためのマネジメント力が必要不可欠となる。中でも、外国人の介護職員に対するマネジメントはリーダーにとって重要なポイントになる。生活習慣や文化のみならず、勤労観や宗教観などが異なる外国人の場合、日本人職員と同様のマネジメントでは十分に対応仕切れないからである。またここには、日本語力に起因するコミュニケーションの問題もある。日本という異国の地で、外国人介護職員がこうした様々な課題

を乗り越えて、本来の能力を発揮してもらうためには、外国人介護職員自身の尽力もさることながら、チームリーダーがそれを的確に支援・促進していくことが要求される。

●介護現場におけるチームリーダーに求められる能力、介護人材の多様化に係る現状把握の必要性

そこで本調査では、今後人材の多様化が加速的に進む介護の現場において、チームリーダーに求められる能力に関する調査を実施する。さらに、外国人介護職員に対するマネジメントの重要性がますます高まると予測されるという仮説に基づき、外国人介護職員の現状に係る情報収集を実施する。これにより、外国人介護職員の就労状況や課題などを把握し、チームマネジメント力養成プログラムの具体化に向けた検討に資する基礎資料を整備することを目的とする。

1.2. 手法等

1.2.1. 文献調査

介護のチームリーダーに求められる能力については、「2025 年に向けた介護人材の確保」（2015（平成 27）年）や「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」（2017（平成 29）年）など公的な報告書に取りまとめられている。また、外国人介護スタッフの実態についても、EPA 介護福祉士候補者受け入れの実施以降、様々な調査研究が実施されてきている。

これらの先行する調査報告などを対象とする文献調査を実施し、その内容を精査・整理することにより、介護現場のチームリーダーに求められているチームマネジメントをはじめとする能力や、介護人材の多様化の状況、今後増加が見込まれている外国人介護スタッフの現状・課題などについて、その大まかな傾向・動向を把握する。

1.2.2. アンケート調査

上記の文献調査で得られた情報に基づき、より詳細な情報や個別具体的な介護現場の実情や課題、人材育成に係る要望等の情報を収集すべく、高齢者介護施設・事業所を対象とするアンケート調査を実施する。その目的は、チームマネジメント力養成プログラムの設計・開発に資する基礎資料を整備することである。

2. 文献調査

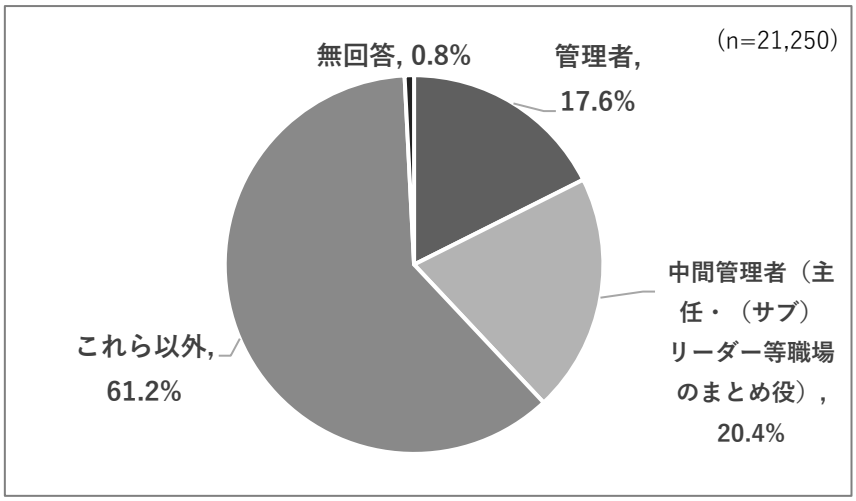
本章では、介護のチームリーダーやチームマネジメント及びチームマネジメントの大きな背景的な要因である介護スタッフの多様化等に関する先行調査研究等の文献を精査し、その現状や今後解決が図られるべき課題等について整理する。

2.1. チームリーダーの現状

2.1.1. 概要

公益財団法人介護労働安定センターの『介護労働実態調査』（平成 29 年度）[1]によれば、介護事業所における職位の比率は、「管理者」17.6%、主任・（サブ）リーダー等職場のまとめ役の「中間管理者層」20.4%、「一般職・担当職」が 61.2%（無回答 0.8%）であると報告されている。

図表 2-1 職位



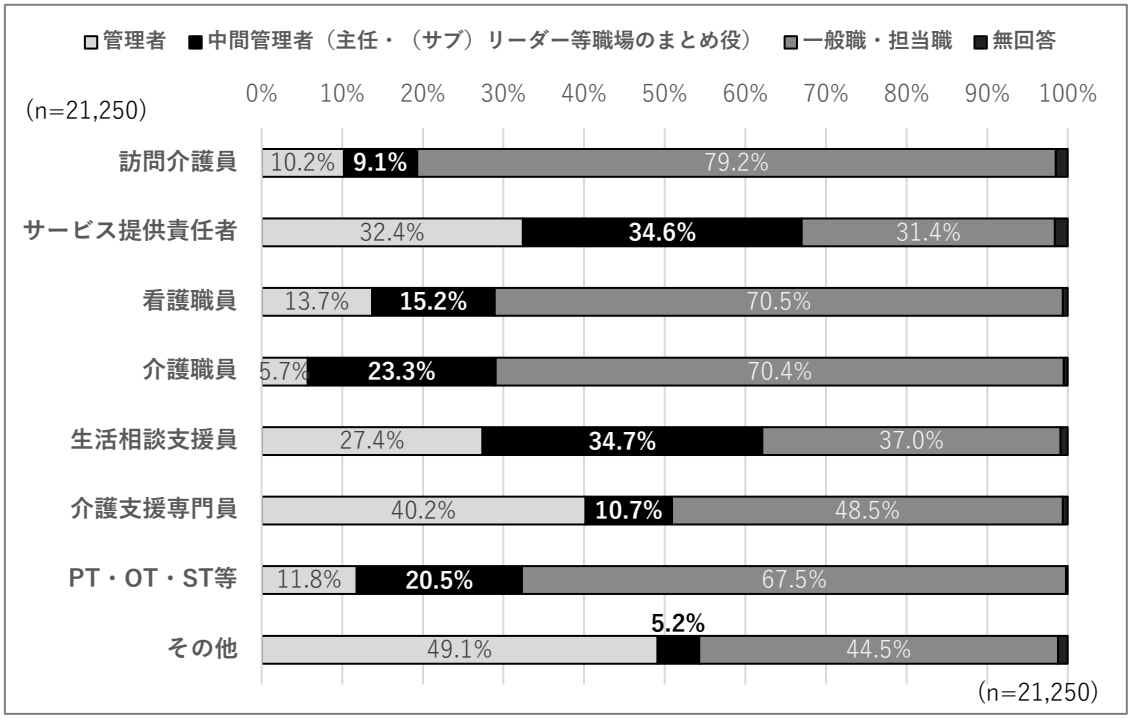
この職位を主な職種別・勤続年数別で整理したものが次のグラフと表である。

職種別では、「介護職員」のうち「中間管理者」は 23.3%となっている。これは「生活相談員」34.7%、「サービス提供責任者」34.6%に次ぐ比率である。

一方、勤続年数別では年数が増えるにしたがって「中間管理者」の割合が多くなっていくが、全体の比率 20.4%を上回るのは「勤続年数 5 年以上 7 年未満」からとなっている。

[1] 公益財団法人介護労働安定センター『介護労働実態調査』（平成 29 年度）
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h29_chousa_roudousha_toukeihyou.pdf

図表 2-2　職種別



図表 2-3　勤続年数別

	管理者	中間管理者	一般職・担当職
1 年未満	8.5%	6.7%	83.6%
1 年以上 2 年未満	12.2%	9.9%	77.1%
2 年以上 3 年未満	13.8%	13.7%	71.9%
3 年以上 4 年未満	17.5%	15.7%	66.2%
4 年以上 5 年未満	16.8%	19.0%	63.5%
5 年以上 7 年未満	17.8%	22.5%	58.9%
7 年以上 10 年未満	19.4%	27.1%	52.6%
10 年以上 15 年未満	22.9%	30.0%	46.5%
15 年以上 20 年未満	22.8%	34.8%	41.4%
20 年以上	33.7%	30.2%	35.7%
全体	17.6%	20.4%	61.2%

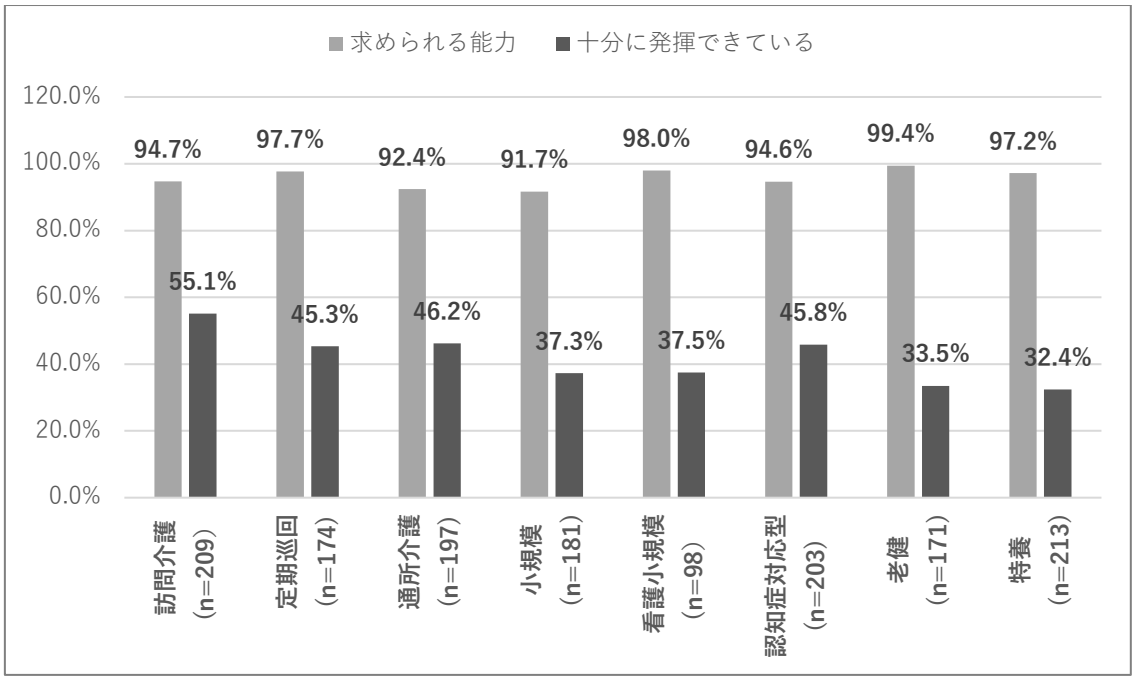
2.1.2.　チームリーダーに求められる能力

2.1.2.1. 求められる能力の発揮度に関する調査結果

『平成 27 年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業　介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書』[2]において、施設を対象として実施したアンケート調査及びヒアリング調査の結果がまとめられている。その中で報告されている「介護職のチームリーダーに求められる能力とその発揮度」に対する調査結果を以下に引用する。

次のグラフは、「チーム内の介護職の方向性を統合できる能力」について質した結果である。この調査では施設の種別ごとに集計されているが、左の棒グラフが「求められる能力」と回答した施設の比率、右の棒グラフが「求められる能力」と回答した施設のうち、「十分に発揮できている」と答えた施設の比率である。

図表 2-4　チーム内の介護職の方向性を統合できる能力



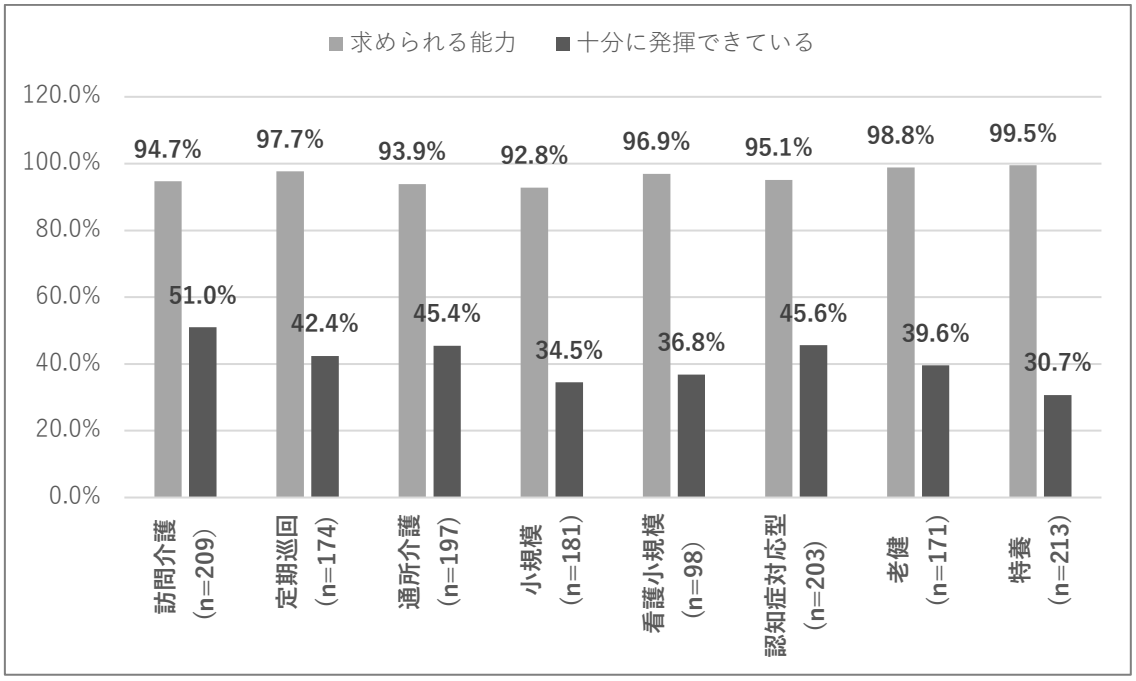
いずれの施設においても「求められる能力」とする見方が 90%を上回っており、この能力が重要視されていることが窺える。その一方で、「十分に発揮できている」という見方は訪問介護以外、5 割に届かない水準にある。特に「特養」「老健」では 3 割強と低い。

---

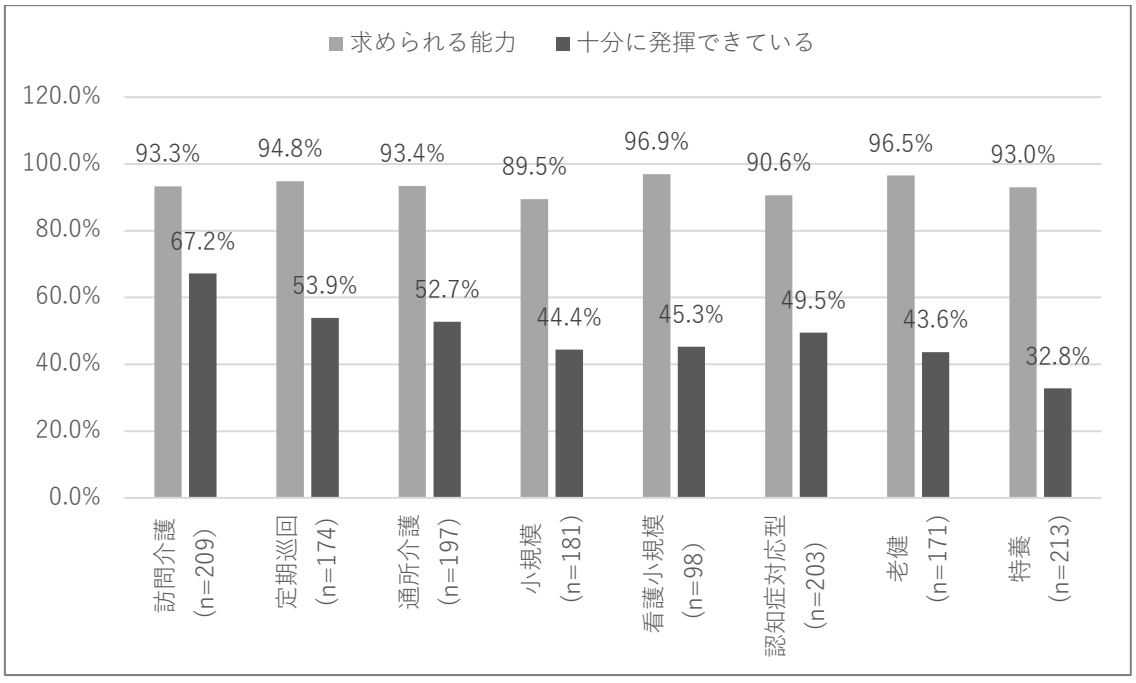
[2] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社『介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書』（平成 28 年 3 月）
https://www.murc.jp/uploads/2016/05/koukai_160518_c7.pdf

次のグラフは、「介護職チーム内の人材を教育・指導することができる能力」の結果である。分野を問わずチームリーダーには、同一職種下位者を指導することが求められるが、これは介護職も同様であり、「求められる能力」とする意見が 90%を大きく超えている。しかしながら、「十分に発揮できている」とする評価は訪問介護を除いて 50%に満たない。

図表 2-5　介護職チーム内の人材を教育・指導することができる能力

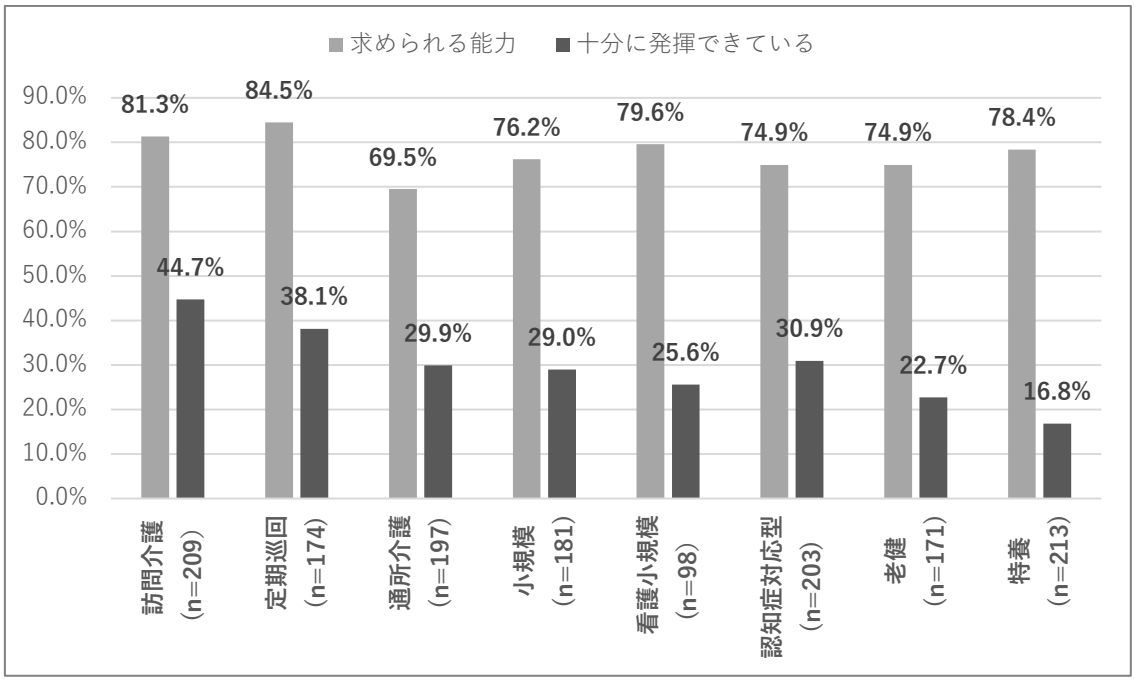


図表 2-6　個々の介護職の適性に応じた業務を与えることができる能力



次は「個々の介護職の適性に応じた業務を与えることができる能力」について質した結果のグラフだが、これについても必要な能力とする回答が多数を占めている。先に引用した 2 つの能力に比べて「十分に発揮できている」とする回答がやや多く、訪問介護の 67.2%を含めて、3 つの種別で 50%を超えている。

図表 2-7　介護職以外が行う他のサービスとの組み合わせなど、利用者の生活支援をコーディネートすることができる能力



このグラフは「介護職以外が行う他のサービスとの組み合わせなど利用者の生活支援をコーディネートすることができる能力」について問うた結果である。これまでの 3 つの設問に比べて「求められる能力」とする回答はやや少ないものの、多職種連携に係る能力もチームリーダーに必要とされると考えている施設が多いことがわかる。しかしながら、この能力についても、十分に発揮できていないと評価する施設が多数となっている。

2.1.2.2. 中核を担う介護福祉士に求められる役割と能力

上記で引用した『平成 27 年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業　介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書』の結果を踏まえる形で、厚生労働省の社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会では、介護人材の機能分化として、介護現場の中核を担う介護福祉士に求められる機能や必要な能力などについて議論を行うと共に、めざすべき姿の実現に向けた具体的な方策に関する議論が進められた。その検討結果をとりまとめたものが「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向け

て」[3]である。

ここでは、中核的な介護福祉士「介護職グループにおけるリーダー」の 3 つの役割とその役割を果たす上で必要となる能力について、次のように提言されている。

図表 2-8　介護職グループにおけるリーダーの役割

(1)　「高度な知識・技術を有する介護の実践者」としての役割

介護職のスペシャリストとして、多職種と連携しながら多様なニーズをもつ利用者に対応していく役割である。

この役割を担うためには、「利用者の心身の状態等に係る観察力、利用者の状態に応じて適切に対応できる**判断力**、認知症の症状や病状等に応じた介護等を提供できる**業務遂行力**、様々な職種と連携しながら業務を遂行できる**多職種連携力**」などの能力が求められるとしている。

(2)　「介護技術の指導者」としての役割

グループ内の介護職に対して、個々の介護職の意欲・能力に応じた介護サービスの提供に向けた能力開発、その発揮を促す環境づくりの役割である。

この役割を担うためには、利用者の QOL の向上に資するエビデンスに基づいた介護技術の指導・伝達により「後進の育成ができる**指導力**、個々の介護職の意欲・能力の把握とそれに応じた能力開発を行う**人事管理能力**」が求められる。

(3)　「介護職のグループにおけるサービスをマネジメントする」役割

介護職グループの中で介護過程の展開における介護実践を適切にマネジメントすることが求められる。具体的には、グループ内の介護職のフォロー、様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集・共有、介護職グループからの情報提供等の役割である。

この役割を担うためには、「介護サービスの質の把握、その向上・改善に向けた**対応力**、多職種・多機関の間で適切に情報のやりとりができる**連携力**が求められる。

2.1.2.3. 介護福祉士養成課程の充実化に向けた提言

「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」では、上記の内容に基づき、介護福祉士養成課程の充実化に向けた提言もまとめられている。

具体的には「現行のカリキュラムでは十分に学べるものとなっていないリーダーシップ

[3] 社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」（平成 29 年 10 月）
https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf

やフォロワーシップについては、介護福祉士が介護職のグループの中でリーダーの下に専門職としての役割を発揮していくために必要な内容である」と指摘されている。これは、チームマネジメントの実践、中核・チームリーダーとしての介護福祉士の育成に直結するものである。

これ以外では、「認知症に関する学習内容の充実」「介護過程の学習内容の充実」も必要であると提言されている。

2.2. 介護職におけるチームリーダー育成カリキュラムの事例

2.2.1. 介護事業所の中間管理者層育成のためのカリキュラム

2.2.1.1. 概要

平成 28（2016）年度、公益財団法人介護労働安定センターでは「介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会」を設置し、標準的・モデル的カリキュラムの作成と実践・検証のためのワークショップを開催する取り組みを実施した。この一連の研究活動の成果は『介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会　報告書』（以下、報告書）[4]として取りまとめられている。

ここでは、中間管理者層育成を目的として作成されたリーダー研修のカリキュラム（以下、リーダー研修カリキュラム）の内容を引用する。

2.2.1.2. 調査研究の経緯

リーダー研修カリキュラムは、介護労働安定センターにおけるそれまでの調査研究活動に基づき策定されている。具体的には、「介護労働者のキャリア形成に関する研究会」（平成 20 年度～21 年度）[5]、「介護事業所における中間管理者層のキャリア形成に関する研究会」（平成 26 年度）[6]、「中間管理者層を対象とする研修内容の標準化・モデル例の検討」（平成 27 年度）といった一連の取り組みの成果がベースとなっている。

---

[4] 公益財団法人介護労働安定センター『介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会　報告書』（平成 29 年 3 月）
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h28_chuukan_kenshu.pdf

[5] http://www.kaigo-center.or.jp/report/h20_carria_finrpt.html

[6] http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h26_tyuukan_jyosyou_1bu.pdf

2.2.1.3. 対象者

リーダー研修カリキュラムでは対象者である中間管理者について、「初級者」と「上級者」のふたつの層に区分している。これは、事業所によって介護現場と管理職を兼務する中間管理者と管理職として運営に携わる中間管理者とでは中間管理者の理解が異なるという理由に基づいている。

上級者の位置づけとしては、「主に介護老人福祉施設等の副施設長、介護部長、統括マネジャー、小規模施設の施設長、管理者等、大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネジャー、統括マネジャー、介護課長等」が想定されている。

初級者については、「主に介護老人福祉施設等のチームリーダー、ユニットリーダー、フロアリーダー等、通所介護（デイサービス）の管理者、リーダー等、訪問介護はサービス提供責任者、小規模事業所の管理者等」が想定である。

2.2.1.4. カリキュラム

リーダー研修カリキュラムを構成する項目・要素を報告書から引用し、次のページに示す。

その内容は、大きく 5 つの項目「業務の効率化」「顧客管理・サービス管理」「部下の育て方（人材育成）」「リーダーシップ」「人材管理全般」で構成されている。各項目は 4 つの科目に細分化されている。

各項目の趣旨も報告書に掲載されている。参考として、チームマネジメントとの関連が強い項目「D　リーダーシップ」の「チームを束ねる指導力」の説明を以下に引用する。他の項目については報告書を参照されたい。

図表 2-9　チームを束ねる指導力（趣旨）

ユニットケアを中心に様々な形態でのチーム形成を学ぶ。コーチングやファシリテーションなど、チームでの役割に応じたリーダーとしてのスキルを向上し、職員の意識を伸ばす取り組み方や手法としてのコミュニケーション技術を学ぶ。 個人への指導力と組織としての統率力の根拠を学び、教育のプロセスを理解する。 ユニットケアやチームとして起きやすい問題点と解決プロセスについて支援する。 チームリーダーとして部下への指導・助言に必要な視点と、部下への伝え方を学ぶ。また、個人業務やチーム連携、介助でのストレスなどによる感情のコントロールを助ける考え方や雰囲気づくりを支援する。

図表 2-10　カリキュラム

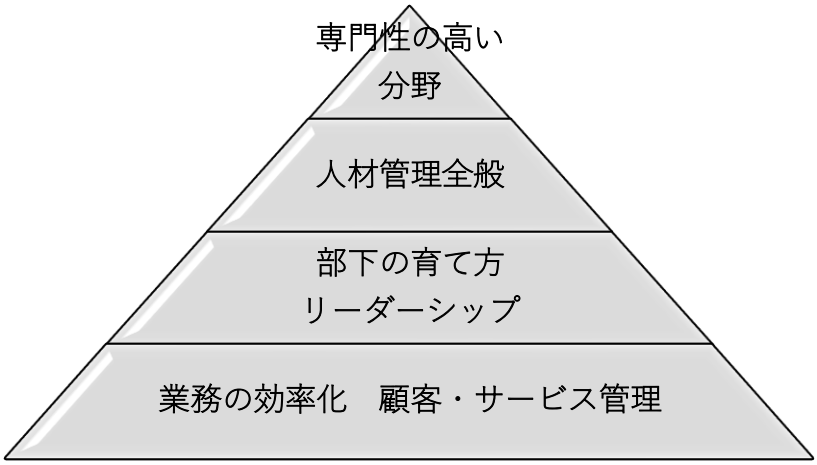
	項目	初級者向け要素	上級者向け要素
A	業務の効率化		
1	目標に向かう力	◆ 基本理念と倫理　理念の理解から目標管理設定、自己覚知の理解と実践の仕方 ◆ 目標管理研修 ◆ 自己覚知の理解	
2	専門職としての社会的使命	◆ CSR 研修（Corporate Social responsibility＝企業の社会的責任） ◆ 多職種連携	
3	地域連携、外部との連携・共同する力	◆ 地域における災害対策と震災対応 ◆ 社会資源の開発 ◆ 介護事業所の特色を活かした広報と地域交流	◆ 地域資源の把握と外部提携、協業化
4	経営的な視点で考える業務改善力	◆ 経営管理の基礎知識 ◆ 課題の分類化 ◆ 業務改善における ICT の活用	◆ 経営戦略策定研修
B	顧客管理・サービス管理		
1	危機管理と対策	◆ 医療事故の予防対策 ◆ 虐待及び身体拘束に向き合う ◆ ネットワーク管理、パソコンでの情報共有と情報漏えい管理	
2	利用者、ご家族からのクレーム対応と対策	◆ コミュニケーション事故の理解 ◆ クレーム対応 4 つの基本事項 ◆ 事故予防の視点、具体的対策	
3	介護計画の向上	◆ サービス担当者会議、ケアカンファレンスの意義 ◆ PDCA サイクルと SDCA の業務標準化	

		◆ 介護ロボットの活用	
4	顧客、サービス管理力	◆ 4 つの基本ケアの確認 ◆ 諸業務と介護業務の差別化 ◆ 顧客に対するコンプライアンス研修	
C	部下の育て方（人材育成）		
1	日常的な OJT 研修	◆ 現場の OJT とティーチング実践研修 ◆ コーチング研修 ◆ チームを束ねるファシリテーション向上研修→会議におけるファシリテーションの考え方・進め方	
2	職員の能力と評価基準	◆ 評価の考え方・技法とフィードバック面談の進め方 ◆ 職員への動機づけ ◆ 評価者間情報共有と教育方針の設定	
3	教育研修の進め方	◆ SDS（自己啓発支援制度）の取り組み方 ◆ 外部研修から自主的勉強会の実施、実践継続 ◆ ピア・スーパービジョンのススメ	◆ 事業所としての研修体系策定
4	キャリアマネジメントの考え方	◆ キャリアマネジメント基本研修 ◆ 対人援助職における自己覚知の成長 ◆ リーダー層、中間管理者層のチームビルディング研修	
D	リーダーシップ		
1	職場におけるコミュニケーション	◆ 基本のコミュニケーション（時間、質問、傾聴、応答） ◆ チームビルディング研修 ◆ リーダーシップとフォロワーシップ活動	
2	リーダーとしての役割と基本姿勢	◆ 指導者に求められる役割 ◆ チームリーダーとしてのコミュニケーション	

		◆　介護現場のリーダーから組織のリーダーへの意識転換	
3	的確な伝達	◆　エコグラムの理解と自我機能の高め方 ◆　質問の起承転結 ◆　申し送り、会議の運用方法	
4	チームを束ねる指導力	◆　コーチングと能力を引き出す方法 ◆　ユニットケア内での問題点と解決プロセス ◆　チームワーク形成の阻害要因の把握と改善	
E	人材管理全般		
1	適切な人員管理力	◆　シフト管理 ◆　早期離職対策 ◆　メンタルヘルスケア（ストレス・チェックの実施）	◆　人材マネジメント研修
2	適切な業務遂行	◆　標準化基準の見直し（ムリ・ムダ・ムラのない業務基準） ◆　業務を見直す現場マニュアルの作り方 ◆　作業時間から考える業務標準化	
3	労務管理と目標管理	◆　人事考課ルール作り ◆　職員に対するコンプライアンス研修 ◆　管理者の労務管理	
4	介護保険法・労働法の基礎知識	◆　介護保険法の知識 ◆　労働契約法（就業規則） ◆　安全衛生法	

報告書では、効果的な研修体系のイメージとして 2 つの形態が例示されている。1 つは、5 つの項目を満遍なく学ぶ形態、もう 1 つは以下に図示されるように基礎的な項目から専門性の高い項目へと段階的に学びを進めていく形態である。

図表 2-11　効果的な研修体系のイメージ



2.2.1.5. アンケート結果からみた研修ニーズ

平成 28 年度の研究会では、標準的なカリキュラムの試行的な実施を目的に複数回のワークショップが開催された。その際に、カリキュラムの各科目に関するアンケート調査も実施された。

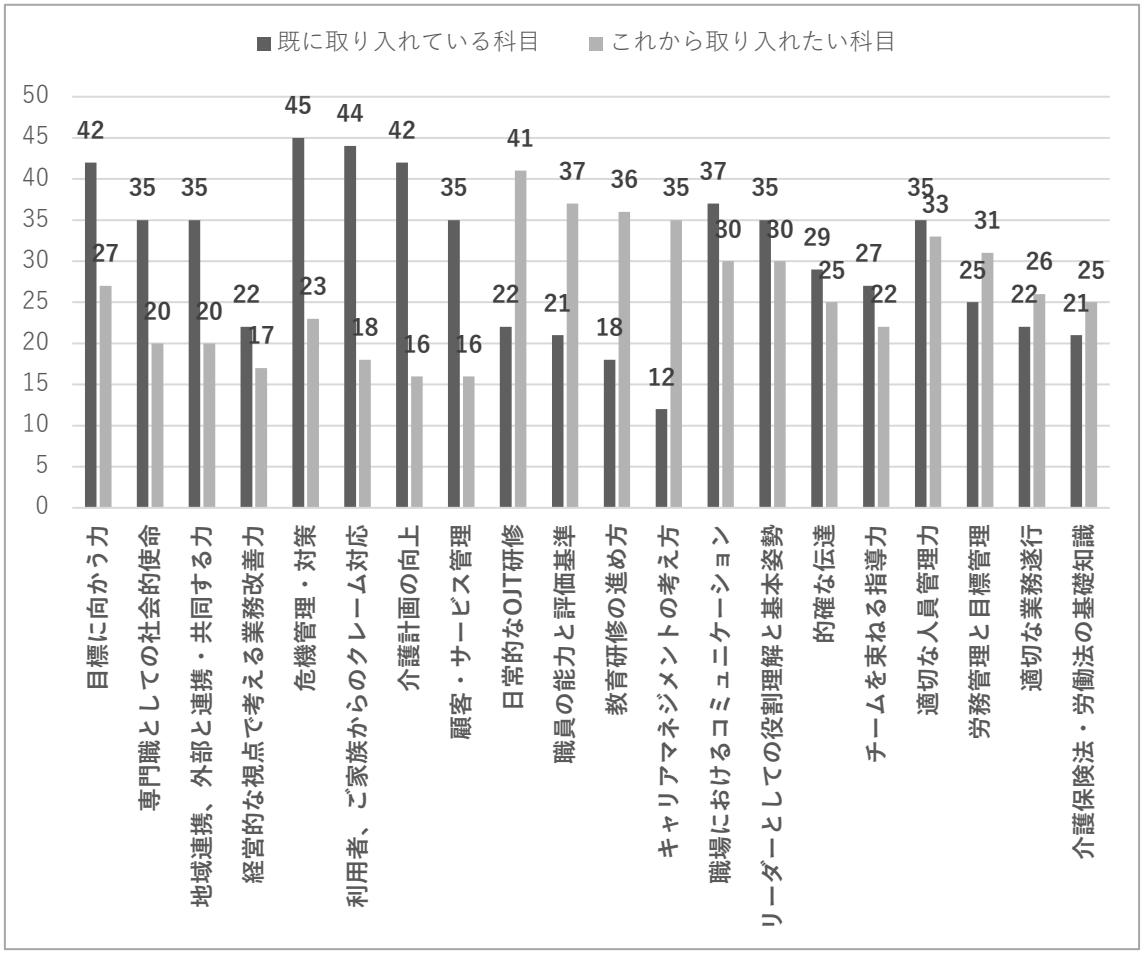
次に引用するグラフは、受講者に対して「既に取り入れている科目」と「これから取り入れたい科目」を質した設問の集計結果である。

「既に取り入れている科目」では、項目「B　顧客管理・サービス管理」の「危機管理・対策」が 45 件と最も多い。これに僅差で続くが同じく項目 B の「利用者、ご家族からのクレーム対応」（44 件）「介護計画の向上」（42 件）である。

これに対して、項目「C　部下の育て方（人材育成）」の科目は回答数が少ない。「キャリアマネジメントの考え方」の回答数は 12 件に留まり、全体の中で最少であり、「教育研修の進め方」18 件、「職員の能力と評価基準」21 件などとなっている。

「これから取り入れたい科目」は介護現場における研修ニーズと見なすことが可能であるが、最も多いのは項目「C　部下の育て方（人材育成）」の科目「キャリアマネジメントの考え方」の 41 件となっている。以下、項目 C の科目が僅差で続く結果で、「教育研修の進め方」37 件、「日常的な OJT 研修」36 件、職員の能力と評価基準」35 件などとなっている。また、科目「労務管理と目標管理」や「適切な業務遂行」など、項目「E　人材管理全般」の科目の回答も多い。

図表 2-12　既に取り入れている科目・これから取り入れたい科目



2.2.2.　介護福祉士チームリーダー研修ガイドライン

2.2.2.1. 概要

公益社団法人日本介護福祉士会は、「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」（平成 29 年）で示された、介護福祉士がリーダーとして担うべき 3 つの役割「①高度な技術を有する介護の実践者としての役割」「②介護技術の指導者としての役割」「③介護チーム内のサービスをマネジメントする役割」に係るチームリーダー向け研修を開発し、ガイドラインを策定した。

以下、『介護福祉士チームリーダー研修ガイドライン』[7]を参照し、その内容を紹介する。

[7] 公益社団法人日本介護福祉士会『介護福祉士チームリーダー研修ガイドライン』（平成 31 年 3 月）http://www.jaccw.or.jp/pdf/chosakenkyu/H30/teamreader_guideline.pdf

2.2.2.2. 実施要綱

(1) 目的

リーダー業務に従事し始めた介護福祉士が以下のスキルを獲得することを目的としている。

- ◆ 「高度な技術を有する介護の実践者としての役割」「介護技術の指導者としての役割」「介護チーム内のサービスをマネジメントする役割」に関する知識・技術
- ◆ それらの知識・技術を業務実践に活かし、振り返りを行う方法
- ◆ リーダー自身の成長課題とチームの課題を認識する方法
- ◆ 課題解決に取り組む意欲
- ◆ リーダーとしての悩みを相談し合える人脈

(2) 対象者

以下の要件をすべて満たす者が対象である。

1) 介護福祉士ファーストステップ研修の修了者（または同等の研修履歴がある人）
2) 介護職の小チーム（ユニット等、5〜10 名の介護職によるサービス提供チーム）のリーダー（ユニットリーダー、サービス提供責任者等）や、初任者等の指導係に就いている人（リーダーとしての実務経験を概ね 1〜3 年程度有することが望ましい)。

(3) 実施方法

研修の実施方法は集合研修と通信学習である。

集合研修は講義と演習で構成され、3 日間の設定となっている。

通信学習は指定教本による自己学習、講義映像型 e ラーニングの聴講、スライド資料（ダウンロード）による自己学習、到達度試験で組み立てられている。

2.2.2.3. チームリーダー研修の内容

チームリーダー研修は、「プログラム①　実践・指導力向上」と「プログラム②チームマネジメント力向上」の 2 つからなる。

プログラム①は「高度な技術を有する介護の実践者としての役割」「介護技術の指導者としての役割」を担うための知識・技術、プログラム②は「介護チーム内のサービスをマネジメントする役割」を担うための知識・技術の習得が目標となっている。

チームリーダー研修では、各役割の詳細を以下のように規定し、それぞれについて研修の修得目標を設定している。

図表 2-13　プログラム①の役割と修得目標

役割	修得目標
役割①　高度な知識・技術を有する介護の実践者	
認知症の症状に応じた対応	認知症の方への基本的な対応を指導する方法を修得する。
医療やリハビリの必要性が高い方への対応	医療やリハビリの必要性が高い利用者の運動生理を理解する。
終末期の方に対する看取りを含めた対応	（今回は対象外）
障害の特性に応じた対応	障害特性を踏まえた対応を根拠をもって実践し、それを説明できるようになる。
複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応	（今回は対象外とする）
役割②　介護技術の指導者	
介護職に対する能力開発	基本的動作・姿勢を介助する初任の介護職に対して、根拠をもって指南する方法を修得する。
その能力を引き出す支援	初任の介護職への業務・役割の配分の工夫事例を知った上で、自らのチームでの実践計画を作り、研修期間中に実践する。

図表 2-14　プログラム②の役割と修得目標

役割	修得目標
役割③　介護職のグループにおけるサービスをマネジメントする役割	
介護過程の展開における介護実践の管理	○　これまでの実践や研修での学びに基づいて、リーダーとしての現時点の成長課題とチームの課題に気づく。 ○　課題を踏まえて、今後取り組みたいことを具体化する。 ○　リーダーとしての悩みを相談し合えるネットワークをつくる。
グループ内の介護職のフォロー	
様々な職種や機関からの利用者に対する情報収集と共有	
介護職のグループからの情報提供	

プログラム①及び②の全体カリキュラムを以下に引用する。ガイドラインには、この全体カリキュラムの詳細が「個別カリキュラム」として掲載されている。各学習項目の詳しい内容については、ガイドラインを参照されたい。

図表 2-15　プログラム①の全体カリキュラム

実施方法	内容	時間数
①通信学習	○　生活支援のための運動学 ○　生活支援のためのリハビリテーション	13.5 時間
②事前課題	○　スタッフの中から「面談と OJT 実践書作成・運用」の指導対象としたい人を選び、「事前課題シート」に記入する	―
③集合研修 1 日目	○　指導法に関する講義・演習 ○　「職場実践計画①（面談と OJT 実践書作成・運用)」の作成 ○　生活支援のためのリハビリテーションの知識に関する講義・演習	6 時間
④集合研修 2 日目	○　生活支援のためのリハビリテーションの知識に関する筆記試験 ○　基本的動作･姿勢の実践及び指導に関する講義･演習･総合討議 ○　「職場実践計画②（基本的動作・姿勢の実践と指導)」の作成	6 時間
⑤職場実践	○　職場実践計画①・②に基づく取り組みの実施 ○　「振り返りシート」の作成	1～2 か月間
⑥集合研修 3 日目	○　「振り返りシート」に基づく職場実践の共有 ○　研修のまとめ	6 時間

図表 2-16　プログラム②の全体カリキュラム

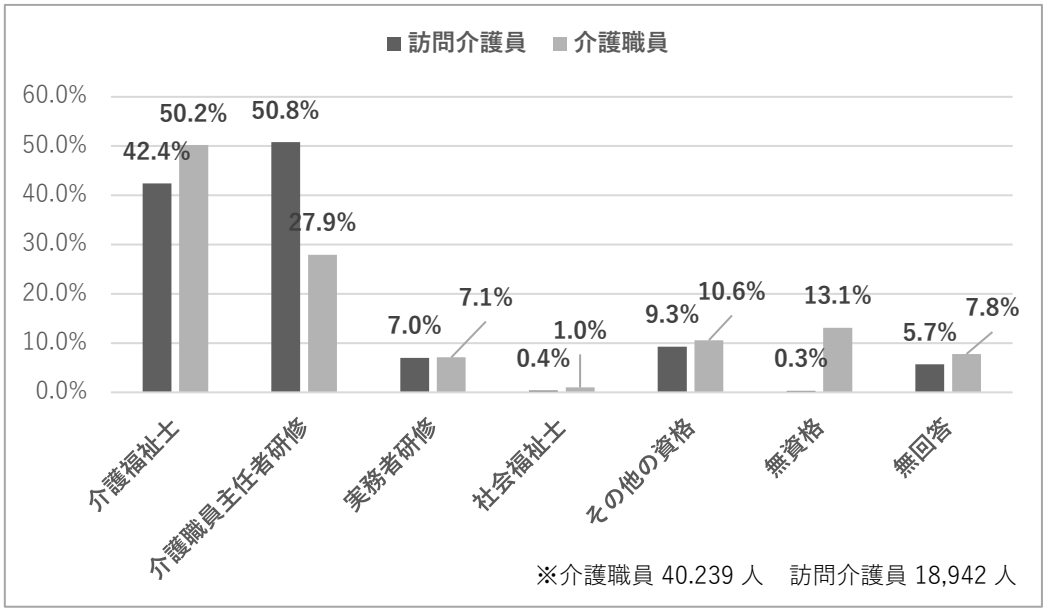
実施方法	内容	時間数
①事前課題	受講者がこれまでに経験したこと、リーダーとして抱えている疑問や悩みについて事前課題シートに記入する。	―
②集合研修 1 日目	○　チームマネジメントに関する講義・演習 ○　「行動プラン」の作成	6 時間 30 分
③職場実践	○　「行動プラン」に基づく取り組みの実践	1 ヶ月間
④集合研修 2 日目	○　職場実践の中間振り返り	1 時間／ 受講者 1 名
⑤職場実践	○　「行動プラン」に基づく取り組みの実践	1 ヶ月間
⑥集合研修 3 日目	○　「振り返りシート」に基づく職場実践の共有 ○　研修のまとめ	5 時間 30 分

2.2.3.　介護職の多様性

2.2.3.1. 保有資格

『令和元年度介護労働実態調査』[8]によれば、介護職員及び訪問介護員が保有している資格は以下の通りである。

図表 2-17　保有資格（MA）



※「介護職員初任者研修」には「介護職員基礎研修」「ホームヘルパー1 級・2 級」を含む

介護職員では「介護福祉士」が最も多く 5 割、次いで多いのは「介護職員初任者研修」となっている。その一方で「無資格」も 1 割を超えている。

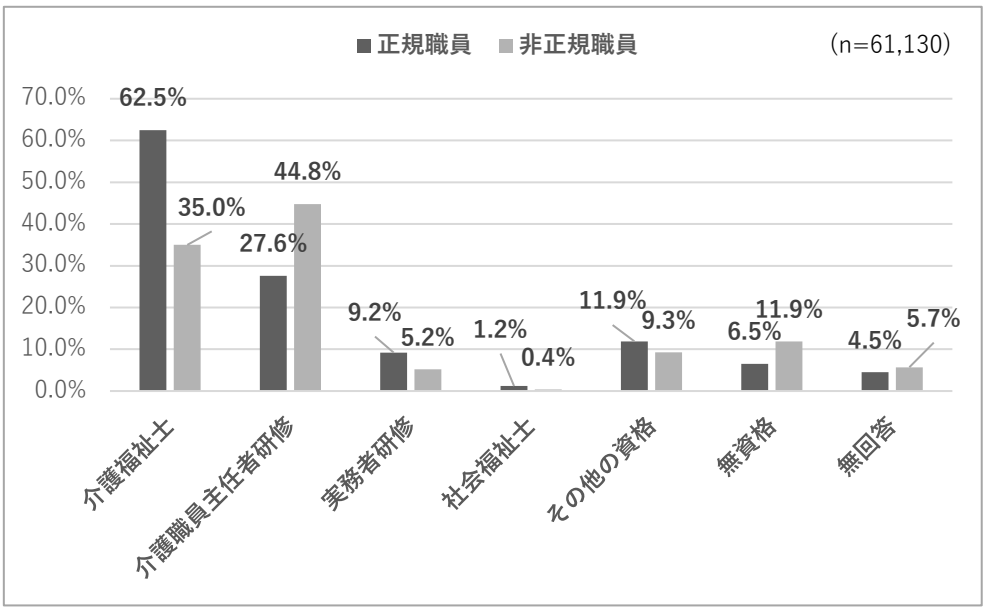
訪問介護員で最も多いのは「介護職員初任者研修」で、「介護福祉士」も 4 割強と多い。これに対して「無資格」は 0.3%と非常に少ない。

参考として、同報告書から就業形態別及び年齢階級別の保有資格（複数回答）のデータを以下に引用する。なお、これらのデータは介護職員、訪問介護員、サービス提供責任者を合わせたものである。

就業形態別でみると、正規職員で最も多い資格は「介護福祉士」の 62.5%、非正規職員では「介護職員初任者研修」の 44.8%である。また、「無資格」は正規職員では 6.5%であるのに対して非正規職員は 11.9%となっている。

[8] 公益財団法人介護労働安定センター『令和元年度介護労働実態調査』（令和 2 年 8 月）
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2020r02_chousa_jigyousho_chousahyou.pdf

図表 2-18　保有資格：就業形態別（MA）



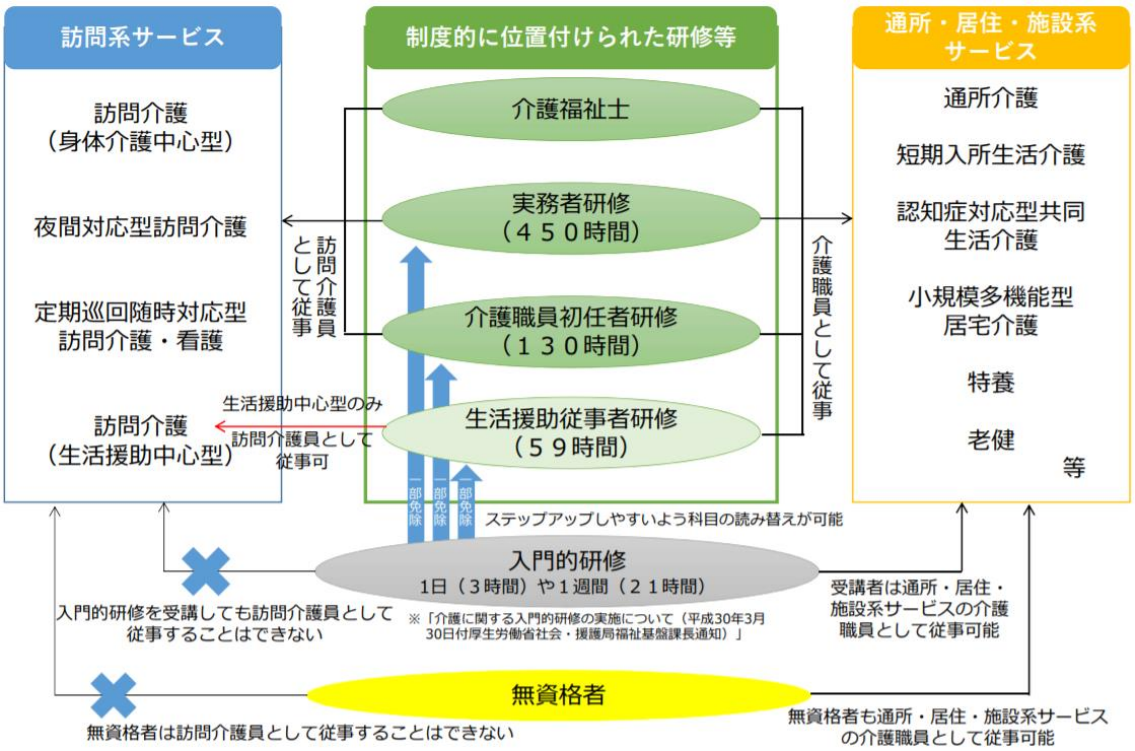
図表 2-19　保有資格：年齢階級別（MA）

(n=61,130)	介護福祉士	介護職員主任者研修	実務者研修	社会福祉士	その他の資格	無資格	無回答
20 歳未満	16.4%	35.4%	4.9%		1.8%	36.3%	7.5%
20 歳以上 25 歳未満	34.0%	29.9%	10.1%	1.0%	5.8%	21.5%	6.5%
25 歳以上 30 歳未満	50.1%	26.7%	11.6%	2.1%	9.2%	12.6%	4.9%
30 歳以上 35 歳未満	63.2%	23.3%	8.6%	1.5%	10.3%	8.2%	4.8%
35 歳以上 40 歳未満	62.5%	25.1%	8.1%	1.7%	11.3%	7.6%	4.8%
40 歳以上 45 歳未満	59.5%	29.0%	8.7%	1.4%	11.8%	7.2%	4.7%
45 歳以上 50 歳未満	56.1%	32.7%	8.7%	0.6%	10.6%	7.2%	5.1%
50 歳以上 55 歳未満	54.7%	35.4%	7.4%	0.5%	10.6%	7.2%	4.6%
55 歳以上 60 歳未満	51.3%	39.4%	6.5%	0.4%	11.1%	7.3%	4.7%
60 歳以上 65 歳未満	42.6%	45.4%	4.9%	0.3%	11.7%	7.9%	5.3%
65 歳以上 70 歳未満	30.2%	50.2%	4.0%	0.4%	11.6%	10.7%	5.1%
70 歳以上	20.0%	57.3%	4.1%	0.2%	11.2%	12.3%	4.8%

2.2.3.2. 日本人の介護職へのルート

介護に従事するに際して、そのルートは階層的な構造となっている。以下の図に示されているように、「介護福祉士」の他「実務者研修」「介護職員初任者研修」「生活援助従事者研修」「入門的研修」が制度化されている。

図表 2-20　研修制度[9]



介護福祉士養成課程や実務者研修に比べて、他の研修はハードルが低く設定されており、慢性的な人材不足と今後の高齢化の進展に対応すべく、介護人材の確保に向けて、その門戸を拡大することが目的である。例えば、2018 年に設けられた入門的研修について、厚生労働省はその目的を「介護に関心を持つ介護未経験者に対して、介護の業務に携わる上での不安を払拭するため、基本的な知識を研修することにより、介護分野への参入を促進する」と説明している。

このような多様な参入ルートが制度化されていることから、介護に従事するスタッフの知識・技術は多様化の傾向を強めるものと考えられる。また今後は、これに加えて外国人の介護スタッフも増えていくと見込まれており、より一層の多様化が加速することになる。

---

[9] 厚生労働省「介護に関する入門的研修について」
https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/000465981.pdf

図表 2-21　各研修のカリキュラム

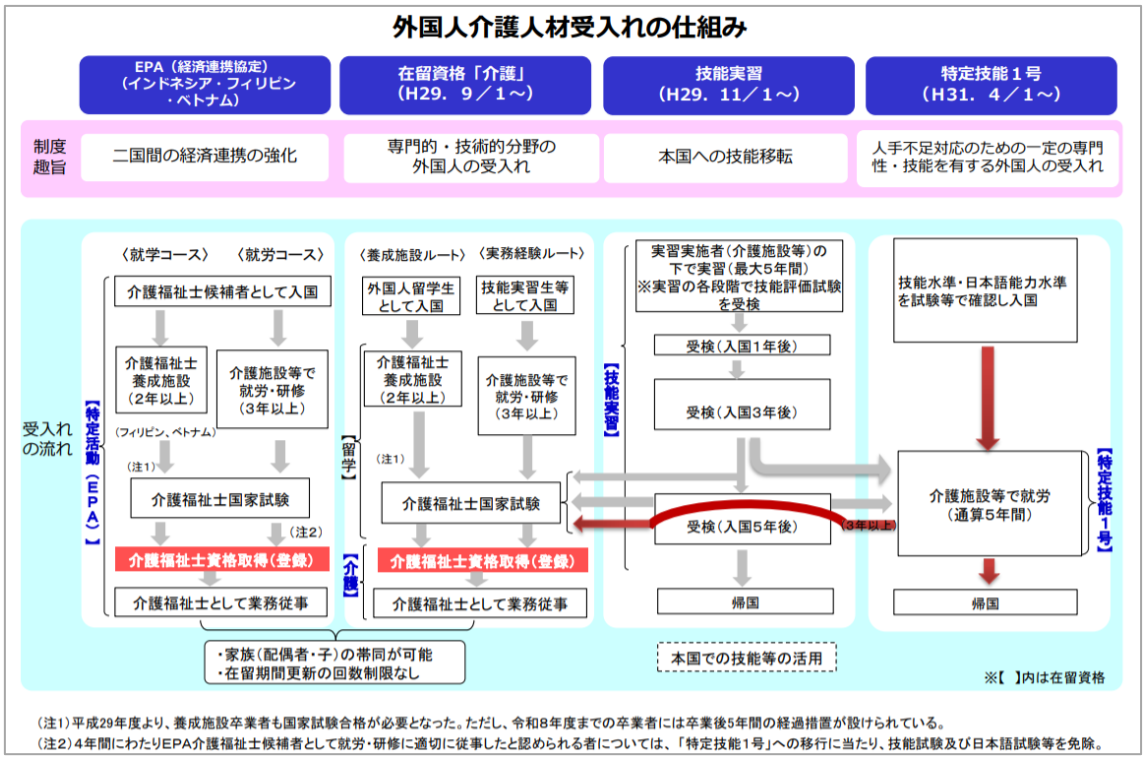
	介護職員初任者研修	時間数	生活援助従事者研修	時間数
1	職務の理解	6	職務の理解	2
2	介護における尊厳の保持・自立支援	9	介護における尊厳の保持・自立支援	6
3	介護の基本	6	介護の基本	4
4	介護・福祉サービスの理解と医療との連携	9	介護・福祉サービスの理解と医療との連携	3
5	介護におけるコミュニケーション技術	6	介護におけるコミュニケーション技術	6
6	老化の理解	6	老化と認知症の理解	9
7	認知症の理解	6	障がいの理解	3
8	障がいの理解	3	こころとからだのしくみと生活援助技術	24
9	こころとからだのしくみと生活援助技術	75	振り返り	2
10	振り返り	4		
	計	130	計	59

	入門的研修	時間数
1	介護に関する基礎知識	1.5
2	介護の基本	1.5
3	基本的な介護の方法	10
4	認知症の理解	4
5	障がいの理解	2
6	介護における安全の確保	2
	計	21

2.2.3.3. 外国人の介護職へのルート

現在、外国人介護人材を受け入れる 4 つのルートが制度化されている。具体的には、以下の図に示されるように、「EPA（経済連携協定）に基づく介護福祉士候補者」「在留資格「介護」」「技能実習」「特定技能 1 号」である。

図表 2-22　外国人介護人材受入の仕組み[10]



以下、各ルートの要点を整理して示す[11]。

① EPA（経済連携協定）に基づく外国人介護福祉士候補者

- ◆ 介護福祉士資格の取得が目的
- ◆ 母国の看護系学校の卒業生もしくは母国政府より介護士に認定された者
- ◆ 資格取得後は永続的な就労が可能

---

[10] 厚生労働省「外国人介護人材受入れの仕組み」
https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/000656925.pdf

[11] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社『外国人介護職員の受入れと活躍支援に関するガイドブック』（令和 2 年 3 月）
https://www.murc.jp/sp/1509/houkatsu/houkatsu_07.html

② 在留資格「介護」

- ◆ 介護福祉士養成校の卒業生（養成校ルート）と他の在留資格からの移行者（実務経験ルート）がある
- ◆ 養成校ルートの場合、平成 29～令和 3 年度までの卒業者は卒後 5 年以内に国家試験に合格するか、原則卒後 5 年間連続して実務に従事すれば（育児休業等を取得した場合、その分を合算した期間内に 5 年間であればよい）、介護福祉士の資格を保持できる。
- ◆ 永続的な就労が可能

③ 技能実習

- ◆ 送出国で同種の業務経験がある
- ◆ 実務要件等を満たせば、介護福祉士国家試験の受験が可能
- ◆ 就労期間は最長で 5 年間
- ◆ 介護福祉士を取得すれば在留資格を「介護」に変更し、永続的な就労が可能
- ◆ 3 年目まで修了すれば「特定技能」に必要な試験が免除

④ 特定技能 1 号

- ◆ 介護技能評価試験・介護日本語評価試験の合格者
- ◆ 実務要件等を満たせば、介護福祉士国家試験の受験が可能
- ◆ 就労期間は最長 5 年間
- ◆ 介護福祉士を取得すれば在留資格を「介護」に変更し、永続的な就労が可能

2.3. 外国人介護人材の受け入れ状況

前述の通り、EPA 介護福祉士候補者、在留資格「介護」、技能実習、特定技能という 4 つのルートが整ったことにより、今後は外国人介護人材の受け入れが増大していくものと見込まれている。そこでここでは、既存の調査報告等を参照しながら、介護に従事する外国人の受け入れ状況や施設による支援策、受け入れをめぐる課題などについて整理していくこととする。

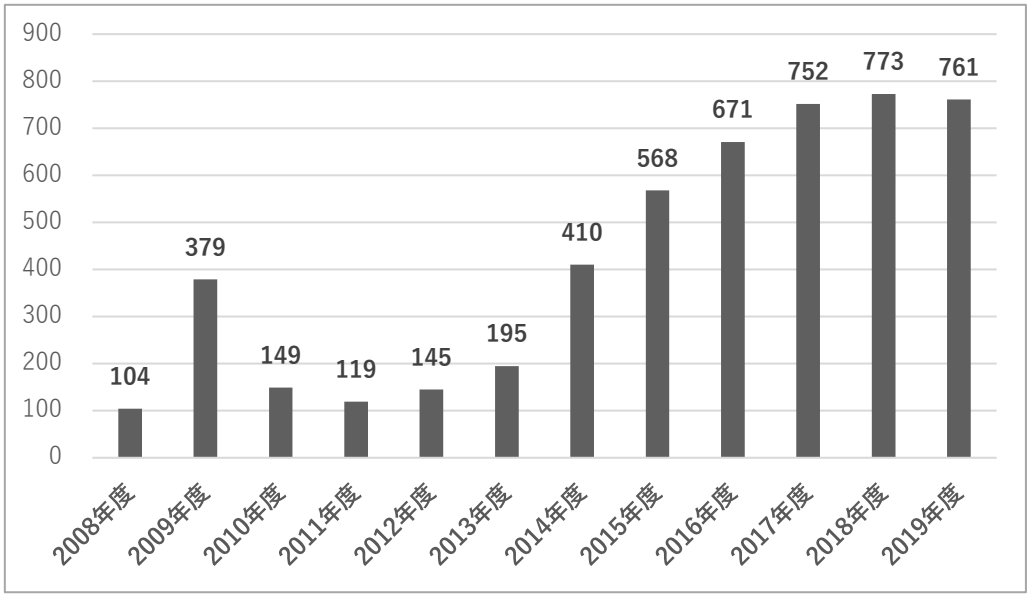
2.3.1. 概況

2.3.1.1. EPA に基づく介護福祉士候補者

次のグラフと表は EPA（経済連携協定）に基づく介護福祉士候補者の受け入れ人数の推移である。受入れ開始時は 104 人であったが、2009 年度からフィリピン、2014 年度からベトナムが加わり、2019 年度は 761 人にまで増え、これまでの累計は 5,026 人となってい

る[12]。

図表 2-23　介護福祉士候補者の受け入れ人数の推移



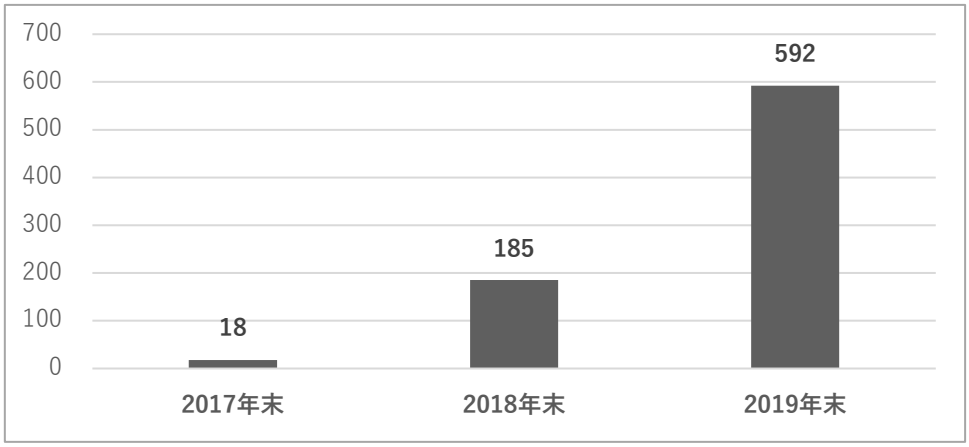
	インドネシア	フィリピン	ベトナム	合計
2008 年度	104			104
2009 年度	189	190		379
2010 年度	77	72		149
2011 年度	58	61		119
2012 年度	72	73		145
2013 年度	108	87		195
2014 年度	146	147	117	410
2015 年度	212	218	138	568
2016 年度	233	276	162	671
2017 年度	295	276	181	752
2018 年度	298	282	193	773
2019 年度	300	285	176	761
累計	2,092	1,967	967	5,026

[12] 厚生労働省「インドネシア、フィリピン及びベトナムからの外国人看護師・介護福祉士候補者の受入れについて」「受入れ人数の推移」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/other22/index.html
https://www.mhlw.go.jp/content/000639886.pdf

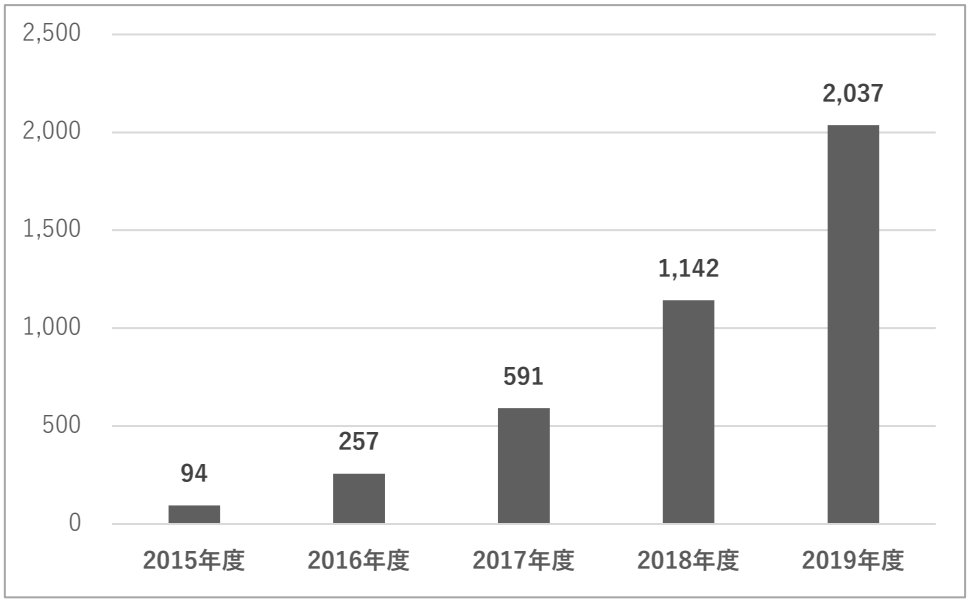
2.3.1.2. 在留資格「介護」

次に引用するのは在留資格「介護」で在留する外国人の人数と介護福祉士養成校の外国人留学生の入学者数の推移である[11]。

図表 2-24　在留資格「介護」で在留する外国人の人数



図表 2-25　介護福祉士養成校の外国人留学生の入学者数



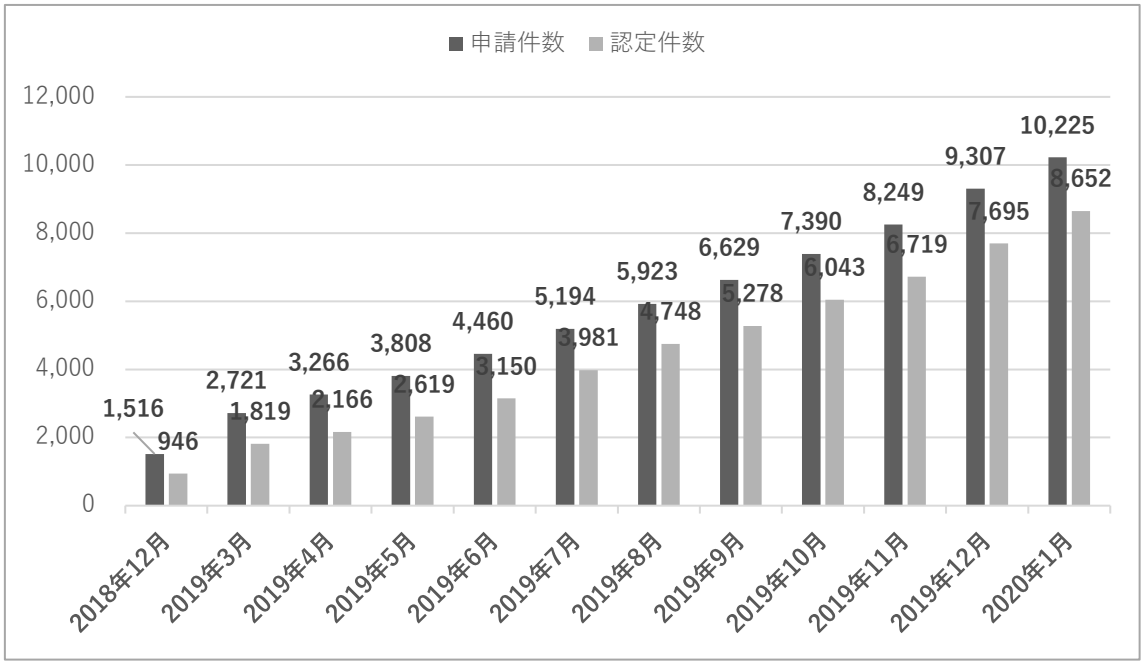
介護福祉士養成校を卒業して介護福祉士資格を取得した外国人留学生に対して、在留資格「介護」が施行されたのは 2017（平成 29）年 9 月からである。

それ以降、在留資格「介護」の外国人、介護福祉士養成校への入学者のいずれも右肩上がりで増加の傾向にあるが、とりわけ留学生は近年急増している。

2.3.1.3. 技能実習

外国人技能実習制度の対象職種として介護が追加されたのは、2017（平成 29）年 11 月からだが、その後、技能実習の申請件数は急速に増えており、日本の介護事業所での受け入れが進んでいる。次に引用するグラフに示されるように、2018（平成 30）12 月の時点では申請件数が 1,516 件、認定件数が 946 件であったのに対して、それ以降増え続け、2020（令和 2）年 1 月では申請件数 10,225 件、認定件数 8,652 件となっている [11]。

図表 2-26　技能実習の申請件数と認定件数の推移



2.3.1.4. 特定技能

在留資格「特定技能」の施行は 2019（平成 31）年 4 月からだが、2020（令和 2）年 2 月末までの「介護技術評価試験」の合格者は 2,382 人、「介護日本語評価試験」の合格者は 2,411 人となっている [11]。新しく設けられた在留資格だが、このルートからの外国人介護人材の受け入れも着実に進んでいるようだ。

2.3.2.　介護現場における外国人介護人材の実態

外国人介護人材の増加に伴い、介護現場である施設や外国人介護人材自身を対象とする実態調査が実施されている。そこでここでは、これらの先行調査の結果を参照しながら、介護現場における外国人介護人材の実態についての把握を試みることとしたい。

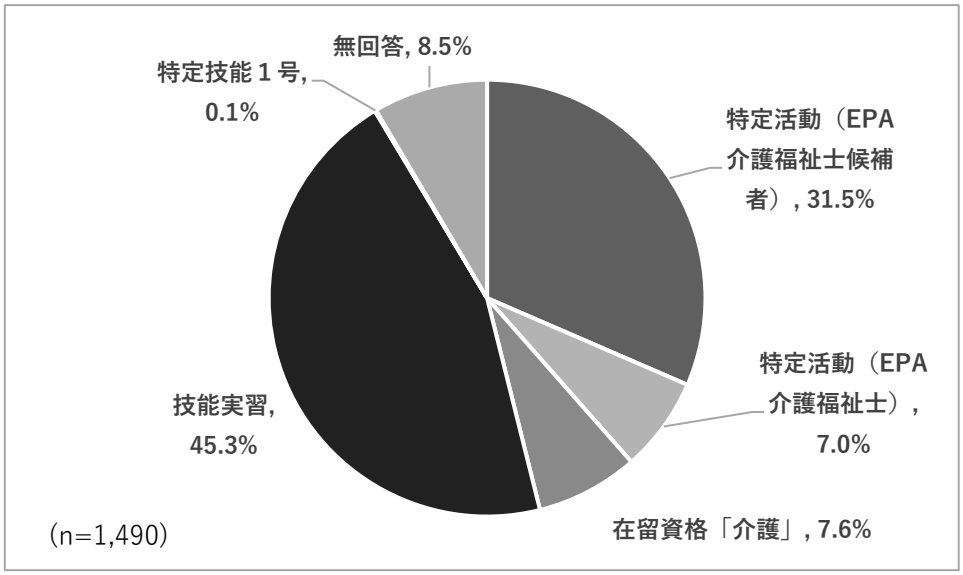
2.3.2.1. 受け入れている外国人介護人材の能力等

以下に引用するデータは、EPA 介護職員・技能実習生・在留資格「介護」を受け入れている施設・事業所（2,224 件）の施設長・管理者を対象としたアンケート調査（以下、調査①とする）、及びその施設・事業所の外国人介護人材の直属の上司を対象に実施されたアンケート調査（以下、調査②とする）の結果である[13]。なお、調査 A、B それぞれの有効回収数は 593 件、1,490 件である。

(1) 在留資格

次のグラフは受け入れている外国人介護人材の在留資格を問うた結果である。「技能実習」が最も多く、「EPA 介護福祉士候補者」がこれに次いでいる。

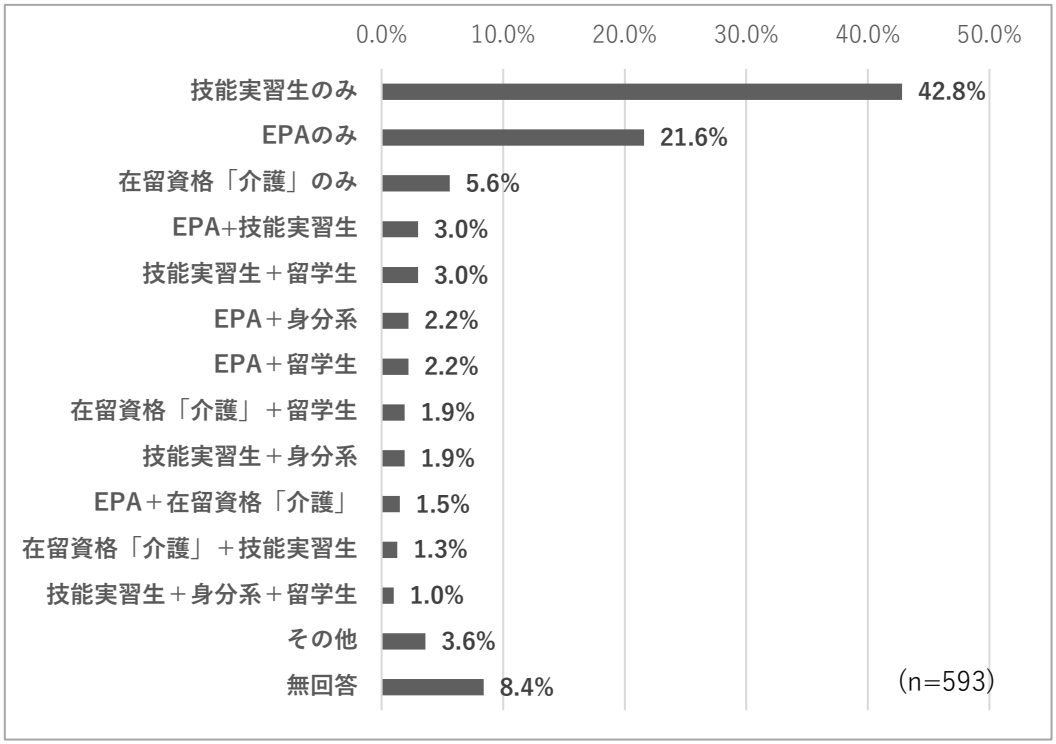
図表 2-27　在留資格（調査②）



[13] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社『外国人介護人材の受入れ実態等に関する調査研究事業　報告書』（令和２年３月）
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/04/koukai_200422_3.pdf（報告書）
https://www.murc.jp/sp/1509/houkatsu/houkatsu_07/houkatsu_07_1-03.pdf（概要編）

次のグラフは「受け入れている外国人介護人材の在留資格の組み合わせ」に対する回答を集計したものである。「技能実習生のみ」という施設が抜きん出て多く、全体の 42.8%を占めている。

図表 2-28　受け入れている外国人介護人材の在留資格の組み合わせ（調査①）



※身分系：永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者のいずれかの在留資格

前掲の『令和元年度介護労働実態調査』においても、外国人介護人材の受け入れ状況に関する調査結果が報告されている。上記の調査と異なり、外国人介護人材を受け入れている施設・事業所に対象を限定したものではないため両者の結果には相違があるが、参考データとして以下に引用しておきたい[8]。

図表 2-29　受け入れ状況

計	受け入れている	受け入れていない	無回答
9,080	600	8,300	180
100.0%	6.6%	91.4%	2.0%

外国人介護人材を受け入れている施設・事業所は 600 件で全体の 6.6%である。外国人介護人材の受け入れ方法と人数は以下の通りである。

図表 2-30　受け入れ方法（MA）

EPA	在留資格「介護」	技能実習生	特定技能１号	留学生	無回答
70	129	133	15	133	170
11.7%	21.5%	22.2%	2.5%	22.2%	28.3%

この調査では「留学生」も選択肢に含まれている。在留資格「介護」、技能実習生、留学生がほぼ同率で並んでいる。

人数をみると留学生が 359 人で最も多く、技能実習生がこれに次ぐ結果となっている。

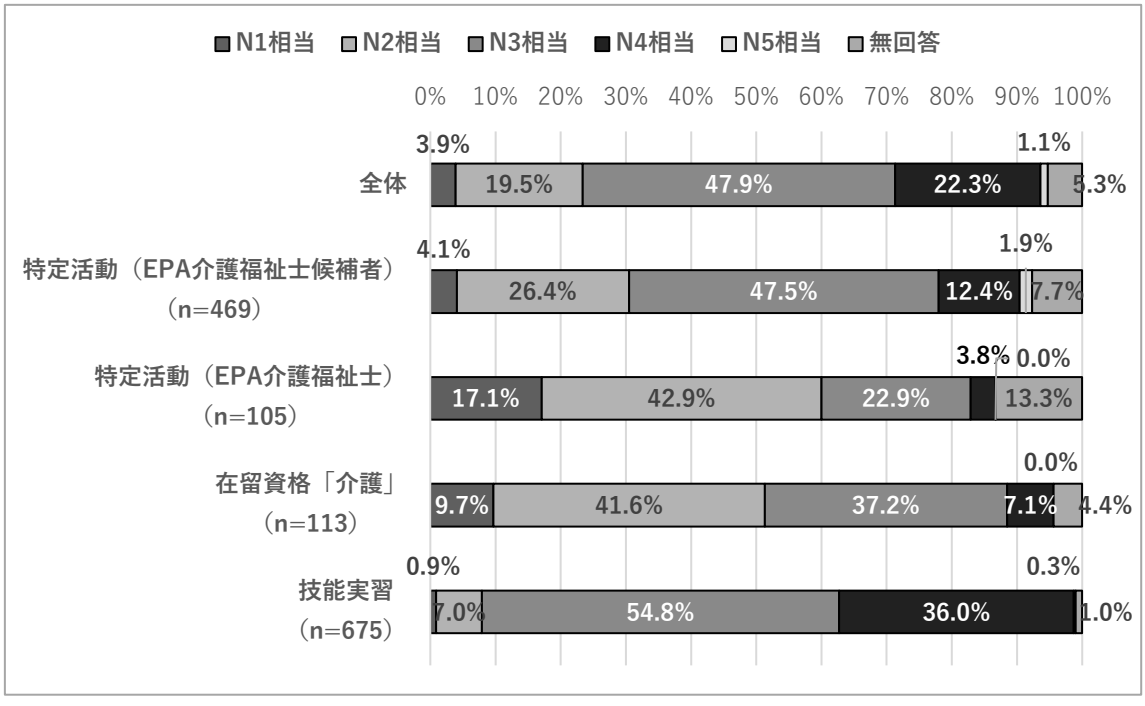
図表 2-31　受け入れ人数

EPA	在留資格「介護」	技能実習生	特定技能１号	留学生	計
272	238	301	27	359	1,197
22.7%	19.9%	25.1%	2.3%	30.0%	100.0%

(2) 日本語能力

次に示すグラフは外国人介護人材の日本語能力に対する評価を「N１相当」から「N5 相当」の５段階で質した結果である（調査②）。

図表 2-32　在留資格別日本語能力（調査②）



全体でみると最も多いのは「N3 相当」で 47.9%とほぼ半数を占めており、「N2 相当」が 19.5%、「N1 相当」が 3.9%となっている。

これを在留資格別でみると、「N1 相当」で最も多いのは「EPA 介護福祉士」で 17.1%、これに次ぐのが「在留資格「介護」」の 9.7%である。「N2 相当」では、「EPA 介護福祉士」と「在留資格「介護」」が 42.9%・41.6%とほぼ僅差で並んでいる。これらを足し合わせると、「EPA 介護福祉士」「在留資格「介護」」の人材は半数以上が「N2 相当」以上である。

一方、「技能実習」は「N3 相当」が最も多く、「N4 相当」も 36.0%という結果となっている。技能実習の場合、他に比べて就労期間が短いことも大きな理由であろう。

2.3.2.2. 業務遂行・スキルの評価

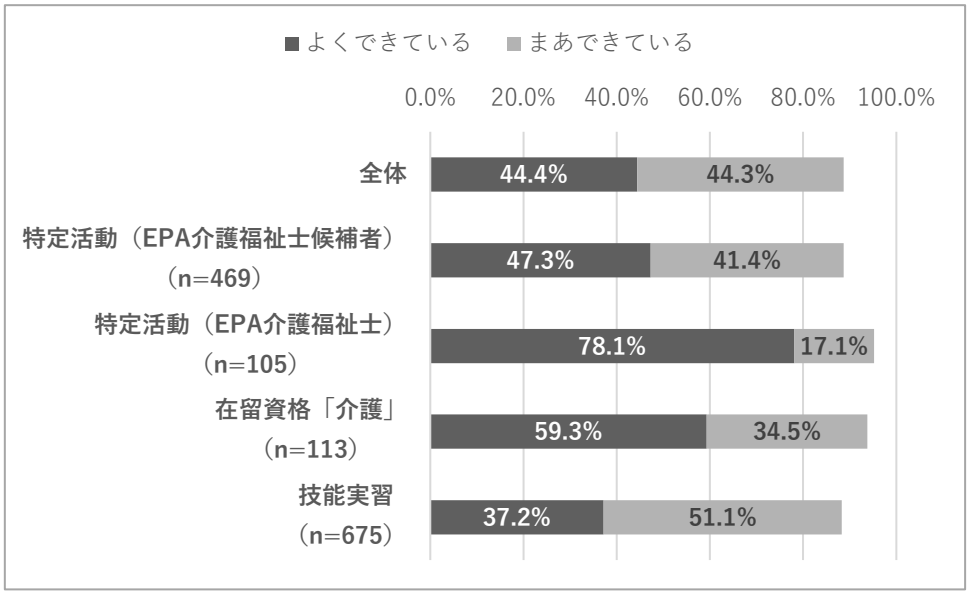
●生活援助の業務遂行に対する評価は高い。在留資格別では EPA 介護福祉士が高評価

次のグラフは「生活援助」の業務遂行に対する評価のうち、「よくできている」「まあできている」の回答のみを抽出した結果である。

全体では「よくできている」と「まあできている」がほぼ同比率で、両者を合わせると 9 割に近く、外国人介護人材による生活援助に対する評価は概ね高い。

但し、在留資格別でみるとばらつきがある。「よくできている」という回答が多いのは「EPA 介護福祉士」で 78.1%、これに次ぐのが「在留資格「介護」」の 59.3%となっている。これに対して、「技能実習」は 37.2%と大きな開きがある。

図表 2-33　生活援助（調査②）

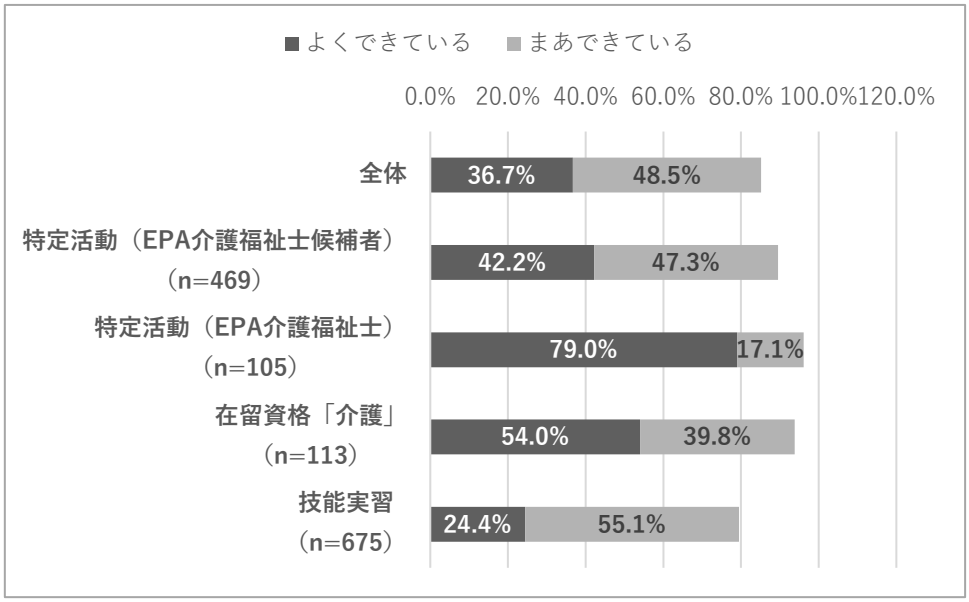


●身体介護も同じく高評価だが生活援助よりも水準はやや低い。在留資格別では生活援助と同傾向

次の「身体介護」に対する評価も高い結果となっているが、生活援助と比較すると「よくできている」が 7.7 ポイント少なく、「まあできている」が 4.2 ポイント増えている。

在留資格別でみると「生活援助」と同じような傾向となっており、「よくできている」が最も多いのは「EPA 介護福祉士」（79.0%）で、「在留資格「介護」」（54.0%）がこれに続いている。

図表 2-34　身体介護（調査②）



2.3.2.3. 受け入れている施設・事業所の状況

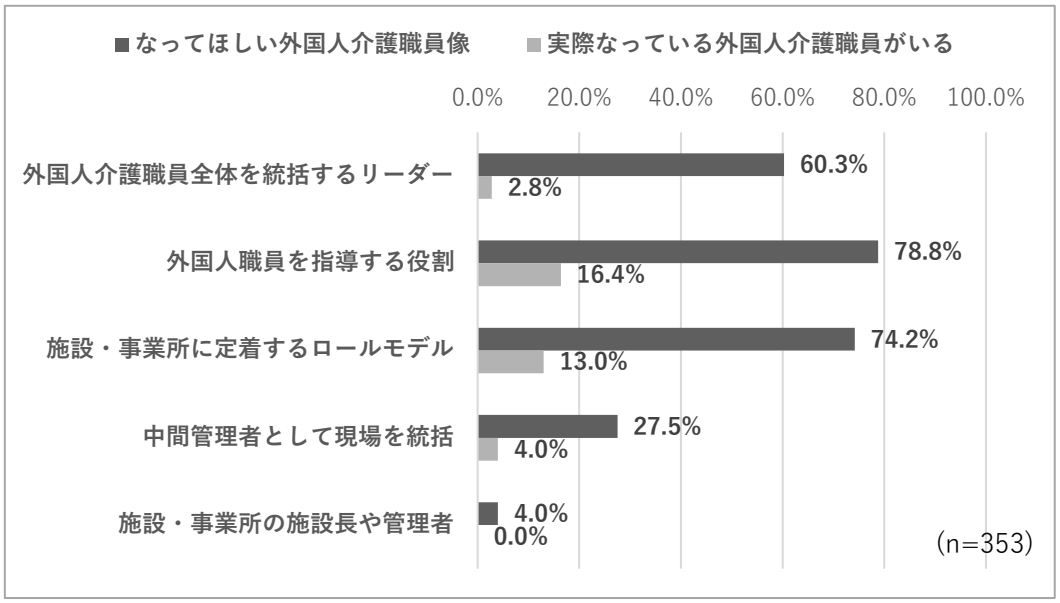
(1) 外国人介護人材への期待と実際

以下に引用するのは、施設・事業所が外国人介護人材に対して求める「人材像」と、実際にその人材像になっている外国人介護職員がいるかどうかを質した結果である。

最も多いのは「外国人介護職員を指導する役割」の 78.8%で、以下「施設・事業所に定着するロールモデル」74.2%、「外国人介護職員全体を統括するリーダー」60.3%などとなっている。これに対して、「中間管理者」や「施設長・管理者」を期待する意見は少数である。

一方、「実際になっている外国人介護職員がいる」という回答は全体的に少ないが、その中で「外国人介護職員を指導する役割」と「施設・事業所に定着するロールモデル」が、それぞれ 16.4%、13.0%と 1 割を上回っている。

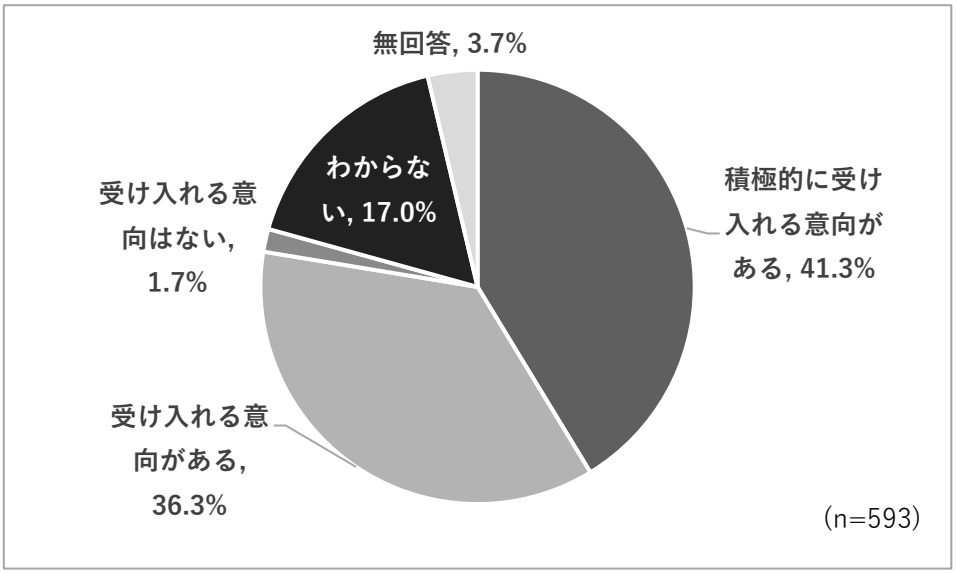
図表 2-35　外国人介護職員に期待する職位や役割と実際の活躍状況（調査①）



(2) 今後の受け入れ意向

次のグラフは「今後 3 年間の外国人介護職員の受入れの意向」の結果である。「積極的に受け入れる意向がある」が 41.3%と最多で、「受け入れる意向がある」の 36.3%がこれに次ぐ。これに対して、「受け入れる意向はない」という意見は 1.7%に留まり、受け入れの意向を有する施設・事業者が多数である。

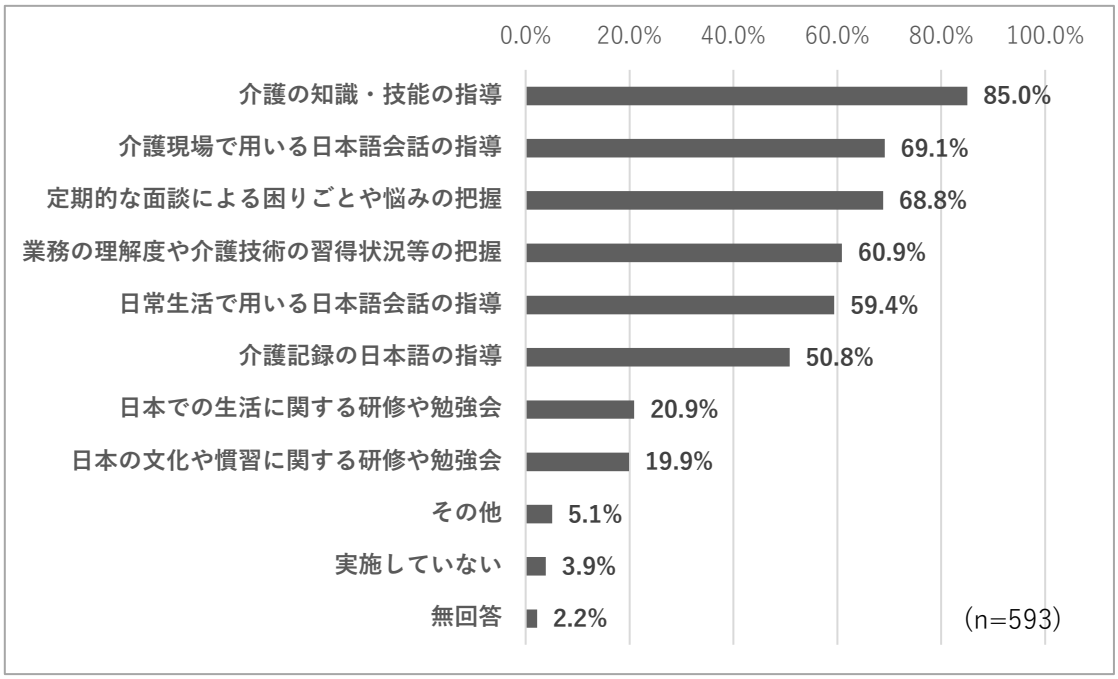
図表 2-36　今後 3 年間の外国人介護職員の受入れの意向（調査①）



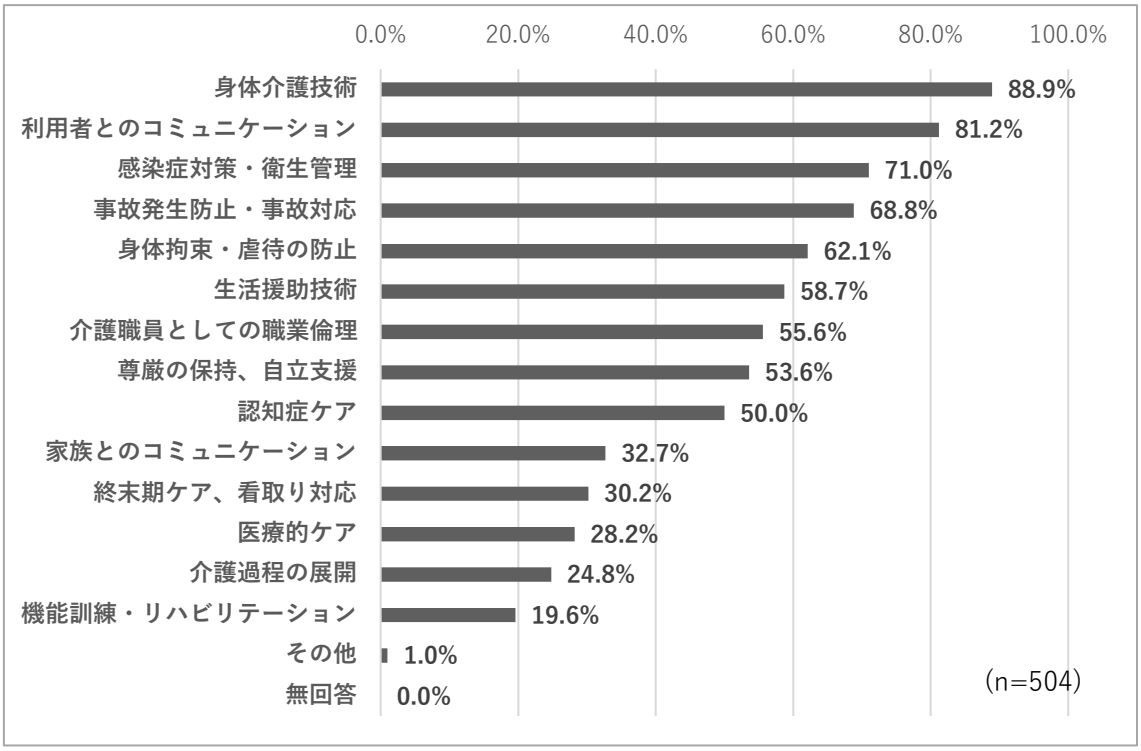
(3) 外国人介護職員に対して実施している支援

外国人介護職員に対して実施している支援について質した結果が次のグラフである。

図表 2-37　外国人介護職員に対して実施している支援（調査①）



図表 2-38　介護知識・技能の指導の具体的なテーマ（調査①）



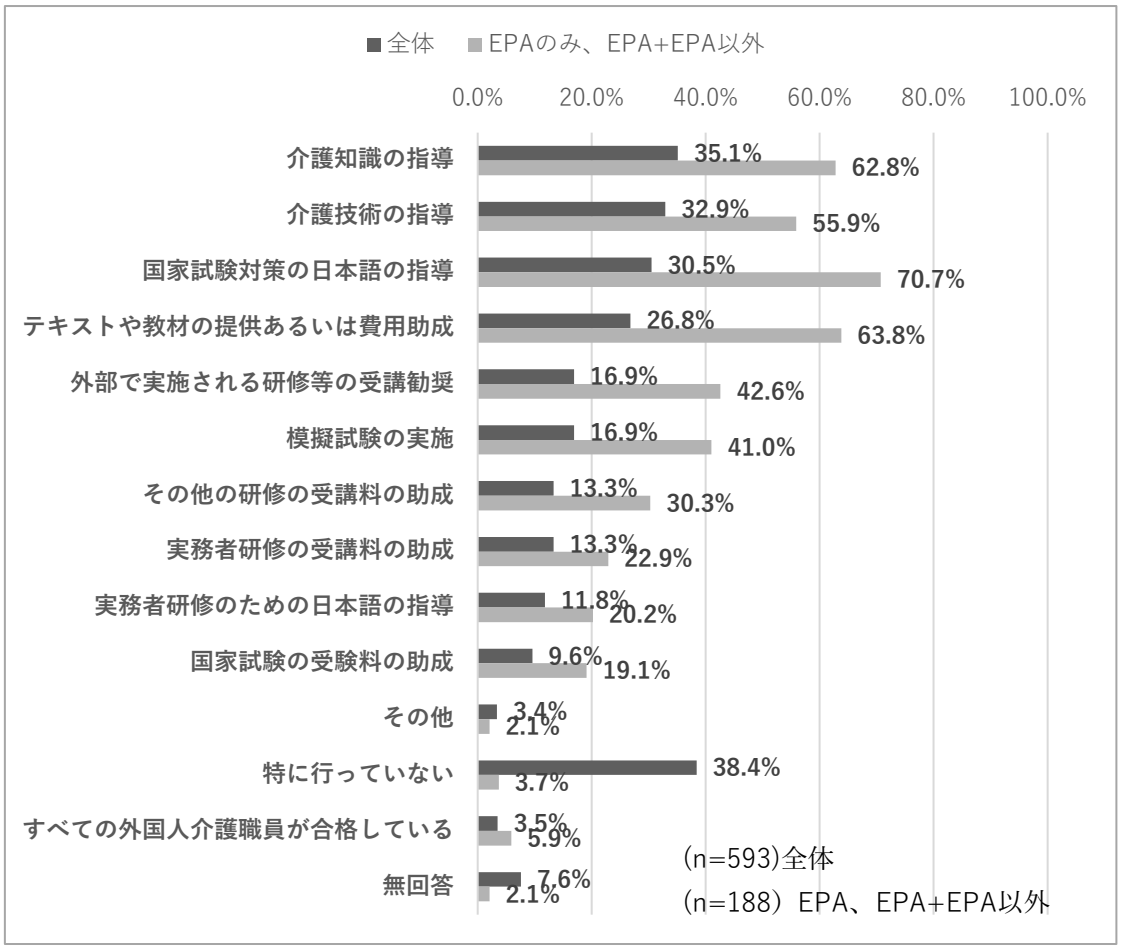
(4) 外国人介護職員に対する介護福祉士国家試験対策

次のグラフは、施設・事業所が外国人介護職員に対して実施している介護福祉士国家試験対策について質した結果である。施設・事業所全体でみると、最も多い対策は「介護知識の指導」の 35.1%、これに続いて「介護技術の指導」、「国家試験対策の日本語の指導」がそれぞれ 3 割を超えている。

その一方で 4 割に近い施設・事業所が「特に行っていない」と回答しており、施設・事業所により状況が大きく異なっている。

これに対して、受け入れの在留資格が「EPA、EPA と EPA 以外」の施設・事業所だけを取り出してみると、国家試験対策への取り組みが活発であることがわかる。具体的には、「国家試験対策の日本語の指導」は 70.7%、「テキストや教材の提供あるいは費用助成」「介護知識の指導」は 6 割以上となっている。「特に行っていない」という回答も 3.7%と非常に少ない。

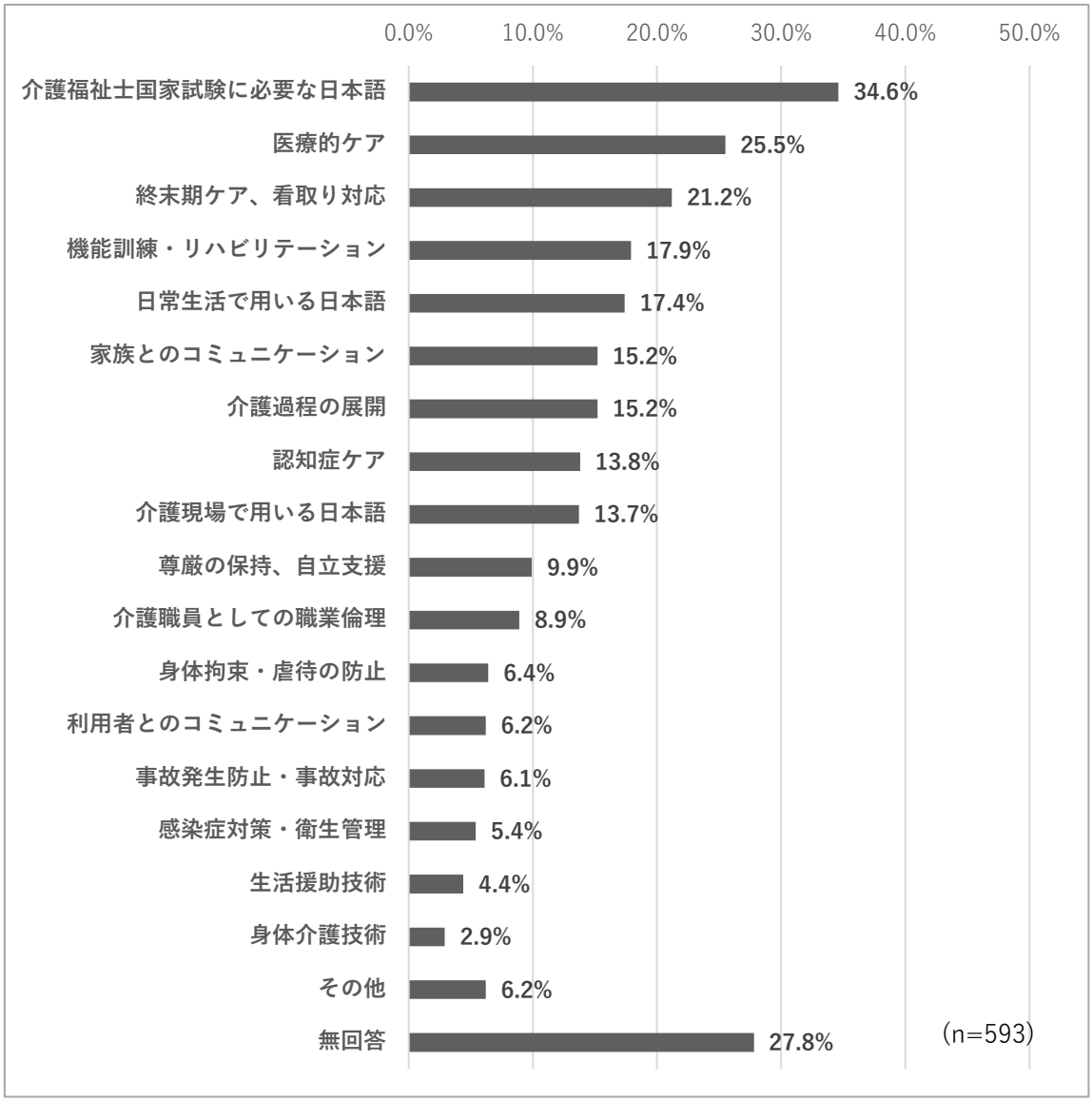
図表 2-39　外国人介護職員に対する介護福祉士国家試験対策（調査①）



(5) 外国人介護職員向け研修における実施困難なテーマ

次は外国人介護職員向け研修で実施することが困難なテーマについて問うた結果である。上のグラフに示されるように、約 3 割の施設・事業所が「国家試験対策の日本語の指導」を行っている一方で、34.6%の施設・事業所が「介護福祉士国家試験に必要な日本語」と回答している。「日常生活で用いる日本語」の 17.4%、「介護現場で用いる日本語」の 13.7%と比べてみると大きな相違がある。

図表 2-40　外国人介護職員向け研修における実施困難なテーマ（調査①）



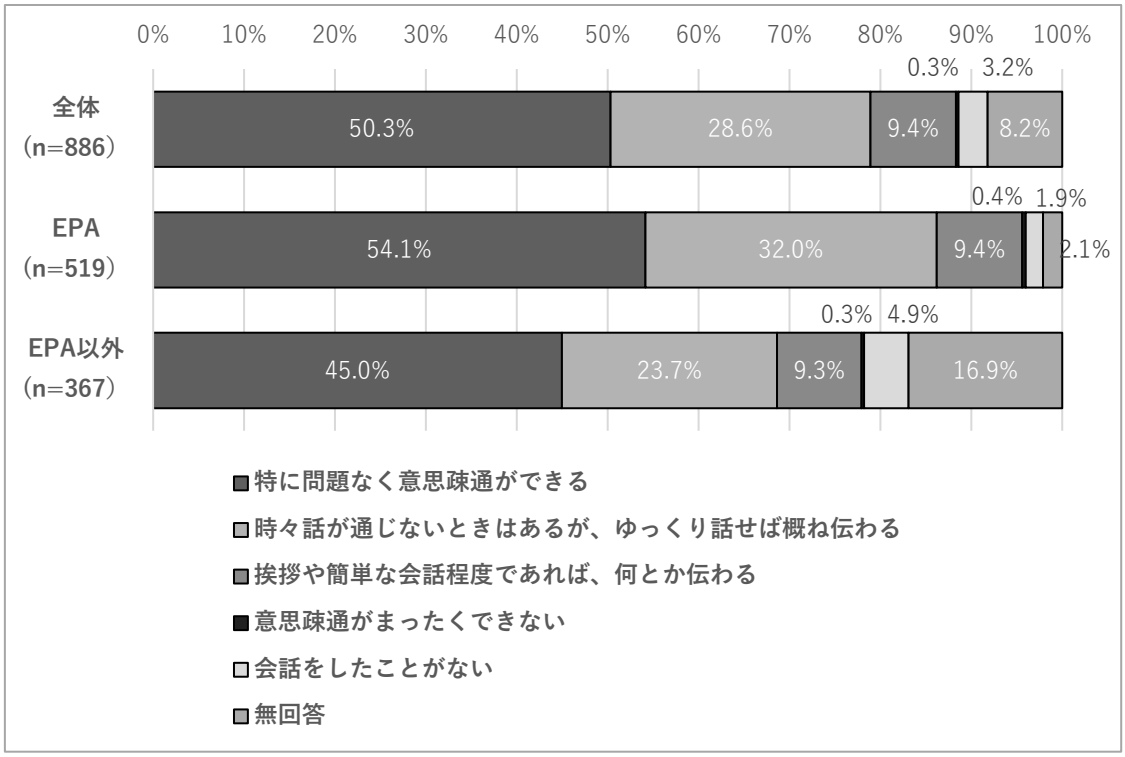
2.3.2.4. 利用者・家族の評価

ここでは、外国人介護職員を受け入れている施設・事業所の利用者・家族に対して実施したアンケート調査の結果を引用する[14]。

(1) 意思疎通

このグラフは、外国人介護職員との意思疎通について問うた結果だが、「特に問題なく意思疎通ができる」という回答が最も多い。「時々話が通じないときはあるが、ゆっくり話せば概ね伝わる」という回答と合わせると 8 割近くとなっている。これに対して「意思疎通がまったくできない」という意見は全体の 0.3%に留まっている。

図表 2-41　外国人介護職員の日本語での意思疎通

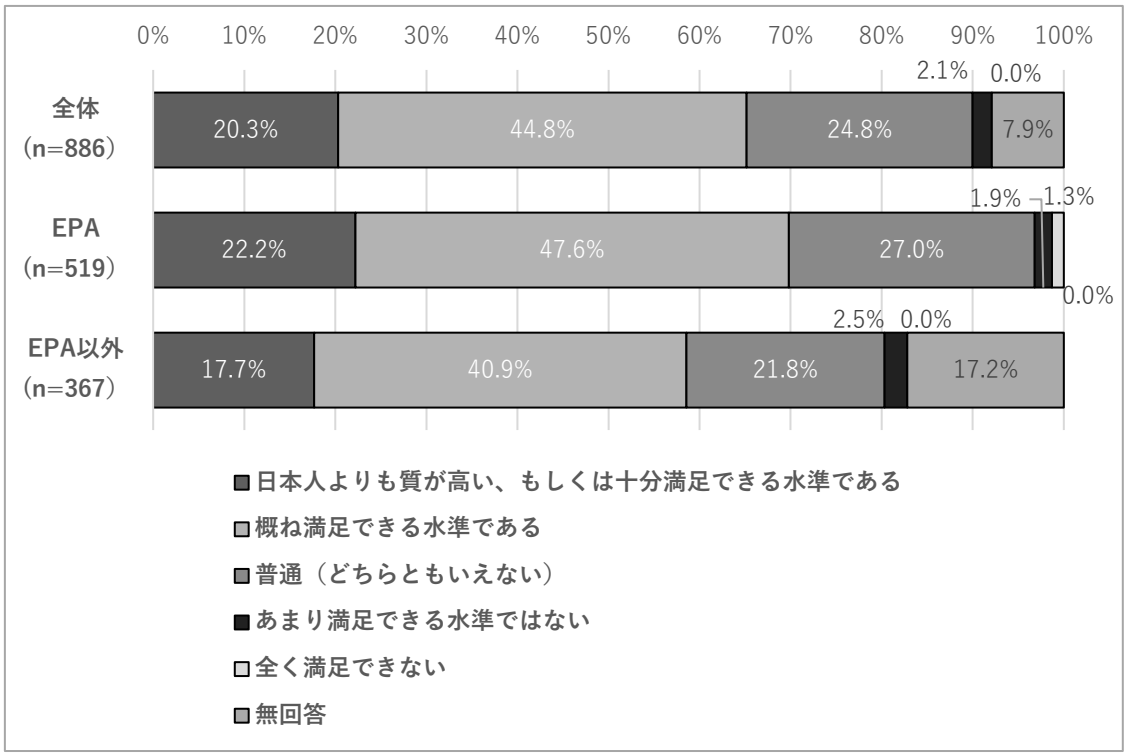


[14] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社『外国人介護人材の受入環境の整備に向けた調査研究事業』（平成 31 年 3 月）
https://www.murc.jp/sp/1509/houkatsu/houkatsu_07/houkatsu_07_5_5.pdf

(2) 介護サービスの質

外国人介護職員による介護サービスの質については、全体でみると「概ね満足できる水準である」が 44.8%と最も多く、「日本人よりも質が高い、もしくは十分満足できる水準である」という意見も 20.3%を占めている。これに対して、「あまり満足できる水準ではない」は 2.1%、「全く満足できない」は 0.0%となっており、介護サービスの質に対する評価は高い。

図表 2-42　外国人介護職員の介護サービスの質

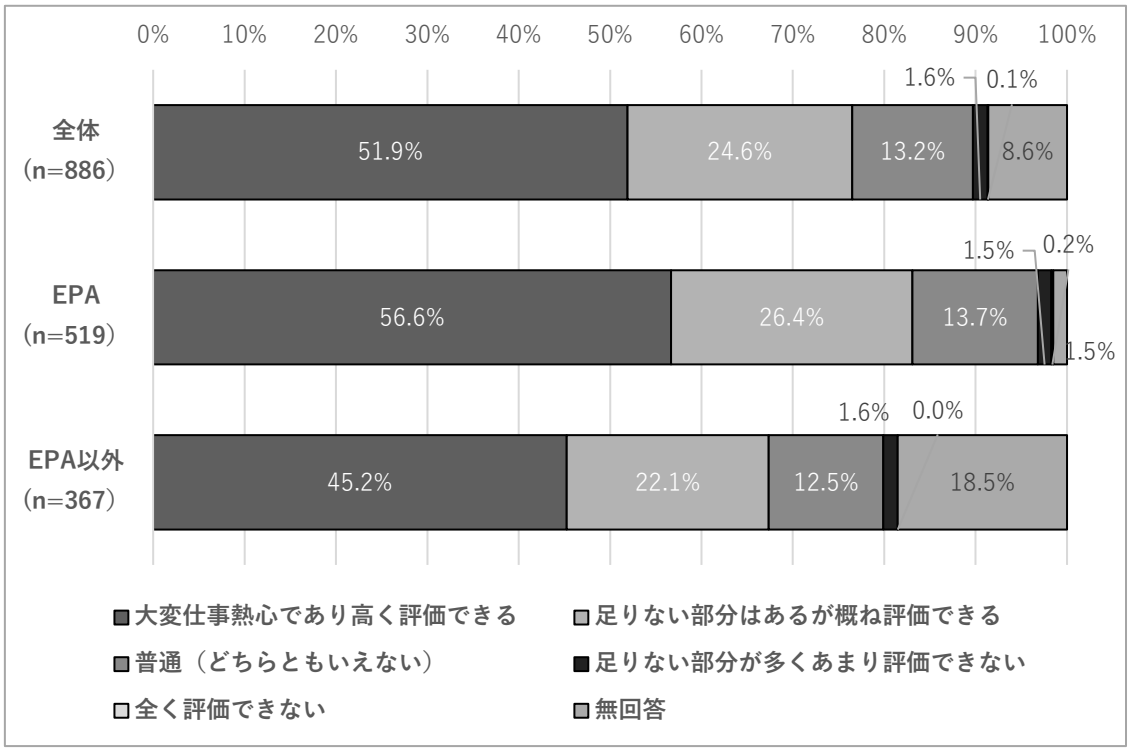


(3) 働きぶり

外国人介護職員の働きぶりについては、全体では「大変仕事熱心であり、高く評価できる」という回答が 51.9%、「足りない部分はあるが、概ね評価できる」が 24.6%という結果になっている。一方、「足りない部分が多く、あまり評価できない」「全く評価できない」の和は 1.7%と非常に少ない。

EPA と EPA 以外の比較でみると、「大変仕事熱心であり、高く評価できる」では EPA が 56.6%、EPA 以外は 45.2%で 10 ポイント以上の開きがある。「大変仕事熱心であり、高く評価できる」と「足りない部分はあるが、概ね評価できる」の合計では、EPA が 83.0%、EPA 以外が 67.3%となり、その開きはささらに大きい。

図表 2-43　外国人介護職員の働きぶり



2.3.2.5. 【参考】千葉県による外国人介護人材の受入に係る調査

以下、2018（平成 30）年 6～7 月、千葉県が県内の施設に対して実施した外国人介護人材の受け入れに関する調査の要点を報告する。

(1) 調査の概要

本調査の実施組織は千葉県健康福祉部健康福祉指導課で、実施時期は 2018（平成 30）年の 6～7 月である。対象は千葉県内の入所施設を運営する法人 544 団体、調査方法は郵送アンケートで、回収数・回収率は 182 件・33.5％となっている。以下に本調査の概要、回答のあった施設種別を一覧で引用する。

図表 2-44　調査の概要

実施組織	千葉県健康福祉部健康福祉指導課
実施時期	2018（平成 30）年 6 月 22 日～7 月 13 日
調査方法	千葉県社会福祉法人経営者協議会、千葉県老人保健施設協会等の団体を通じ、入所施設を運営する法人 544 団体に対してアンケートを送付
回答数・回答率	182 件・33.5％
調査の目的	千葉県における外国人介護職員の実態把握及び各施設関係者の意識調査

参照	https://www.pref.chiba.lg.jp/kenshidou/gaikokujin-kaigo-enquete.html

図表 2-45　回答のあった施設種別（MA）

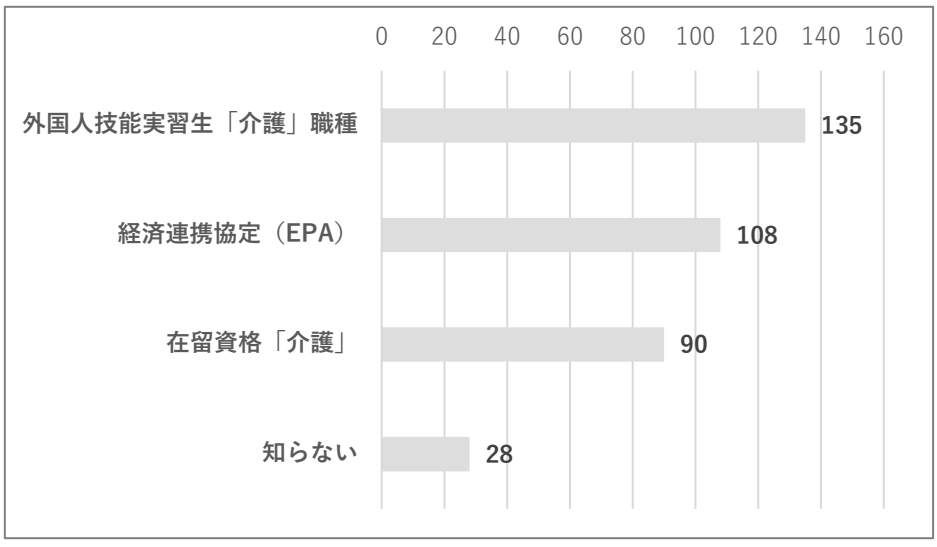
施設	回答数	施設	回答数
介護老人保健施設	73	共同生活援助事業所	17
特別養護老人ホーム	58	障害児入所施設	4
認知症対応型共同生活介護	35	指定介護療養型医療施設	1
障害者支援施設	28	その他	31
介護付有料老人ホーム	24		

(2) 調査結果

①　外国人介護職員受け入れ制度に対する認知度

次に示すグラフは、外国人介護職員の受け入れに関する制度に対する認知を問うた結果である。最も多い回答は「外国人技能実習生「介護」職種」の 135 件で、全体の 74%を占めている。これに次ぐのが、「経済連携協定（EPA)」の 108 件（59%）となっている。一方で、「知らない」という回答は 28 件（15%）である。

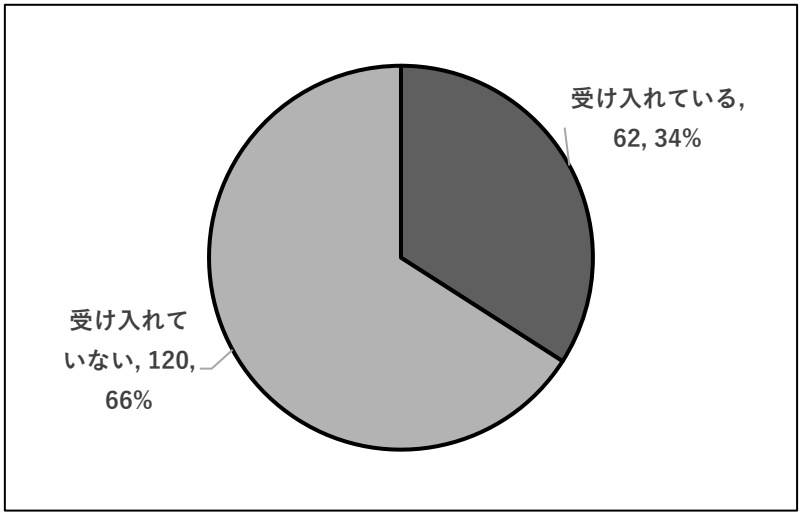
図表 2-46　外国人介護職員受け入れ制度の認知度



②　外国人介護職員の受け入れ状況

次のグラフは、外国人介護職員の受け入れの有無で、「受け入れている」法人は 62 件で 34%、「受け入れていない」法人は 120 件・66%である。

図表 2-47　外国人介護職員の受け入れ有無



③　国・地域別、受け入れ事由別の外国人介護職員の人数

外国人介護職員の人数（計）は 277 人、１法人あたりの平均人数は 4.5 人である。

国・地域別でみると、「フィリピン」が 114 人で最も多く 4 割を超えている。これに続くのは「ベトナム」の 74 人、「インドネシア」の 27 人となっている。

受け入れ事由では、「定住・永住」が 146 人と最も多く、「EPA（経済連携協定）」の 80 人を大きく上回っている。また、「留学生」も 43 人と少なくない。

図表 2-48　国・地域別、受け入れ事由別外国人介護職員の人数（n=62）

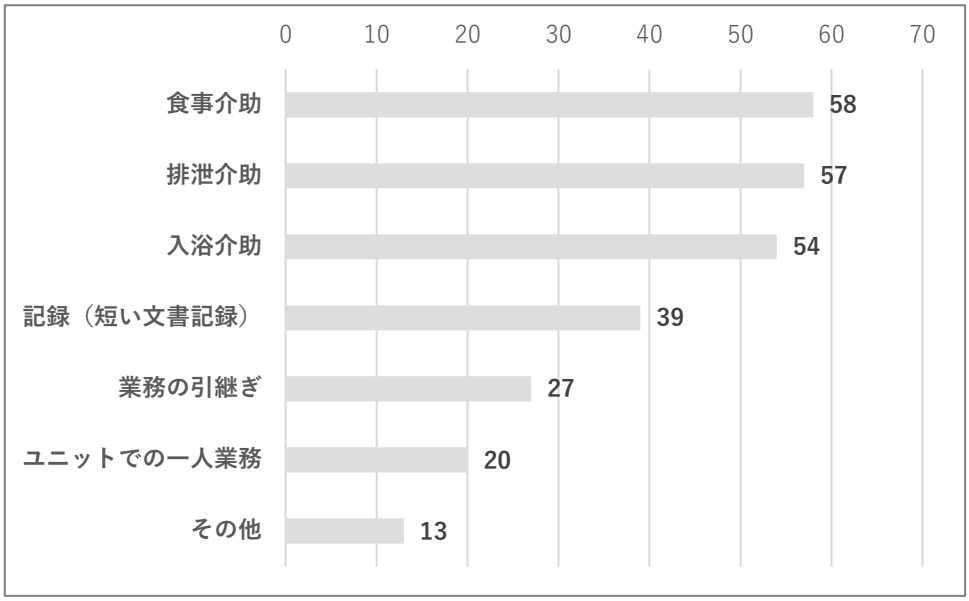
国・地域	EPA	定住・永住	留学生	その他	計	割合
フィリピン	20	90	3	1	114	41.2%
ベトナム	35	7	31	1	74	26,7%
インドネシア	25	2			27	9.7%
韓国		14		4	18	6.5%
中国		16			16	5.8%
タイ		7			7	2.5%
ネパール			5	1	6	2.2%
モンゴル		1	1	1	3	1.1%
ペルー		3			3	1.1%
スリランカ			3		3	1.1%
台湾		2			2	0.7%
ロシア		2			2	0.7%
ミャンマー		1			1	0.4%

コロンビア		1			1	0.4%
計	80	146	43	8	277	100.0%

④　外国人介護職員が実施している業務

次のグラフは、外国人介護職員が実施している業務の集計結果である。

図表 2-49　外国人介護職員が実施している業務（MA）（n=62）



最も多いのは「食事介助」58 件で全回答の 95%を占めている。これに僅差で続くのが、「排泄介助」の 57 件（92%）、「入浴介助」の 54 件（87%）などとなっている。この結果から、ほとんどの外国人介護職員が、介護の基本である三大介助（食事・排泄・入浴）を担当していることがわかる。

また、「記録（短い文書記録）を実施している」は 39 件（63%）で半数を超えており、「業務の引継ぎ」も 27 件（44%）と半数に迫る割合となっている。

⑤　外国人介護職員に対する支援策

外国人介護職員に対して「何らかの支援策を実施している」と回答したのは 43 法人（69%）である。

最も多い支援策は「帰郷のための長期休暇」の 23 件で、37%を占めている。「介護の資格取得に関する学習費用支援」「家賃等の生活費支援」も 3 割を超えている。

また、留学生に対しては「時給を高くする」「業務中に学習時間を設ける」などの方策をとっている法人がある。

図表 2-50　外国人介護職員に対する支援策（MA）（n=62）

支援策	回答	割合	例
帰郷のための長期休暇	23	37.1%	1 週間から 1 ヶ月程度
介護の資格取得に関する学習費用支援	20	32.3%	参考書を支給
家賃等の生活費支援	19	30.6%	家賃助成、無償の昼食提供
日本語の学習費用支援	16	25.8%	
日本語学校通学のための短時間勤務	6	9.7%	授業がない時間帯での勤務調整
その他	10	16.1%	留学生の時給を高くする、業務中に学習時間を設ける
支援なし	19	30.6%	

⑥　外国人介護職員の受け入れにあたっての課題

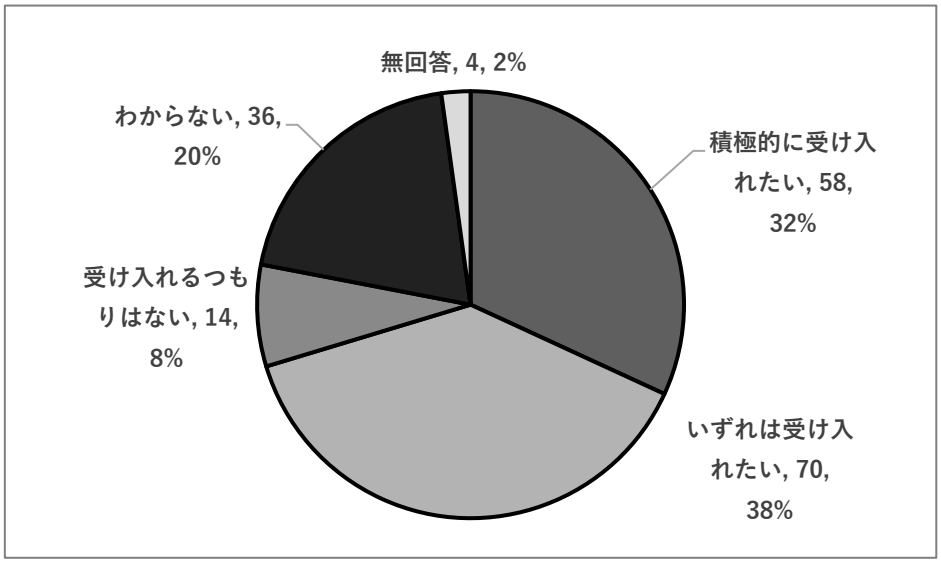
外国人介護職員を受け入れている 62 法人のうち、「何らかの課題がある」と回答したのは 79%にあたる 49 法人である。以下、自由記述で寄せられた課題を引用する。

図表 2-51　外国人介護職員の受け入れにあたっての課題

- 介護記録等、日本語の読み書きが難しい。
- 利用者や職員とのコミュニケーションが十分にできないことがある。
- 日本人を採用するより経費がかかる。日本語学校等の経費が高い。
- 受け入れルートに不安がある。
- 外国人の精神的なケアに課題がある。

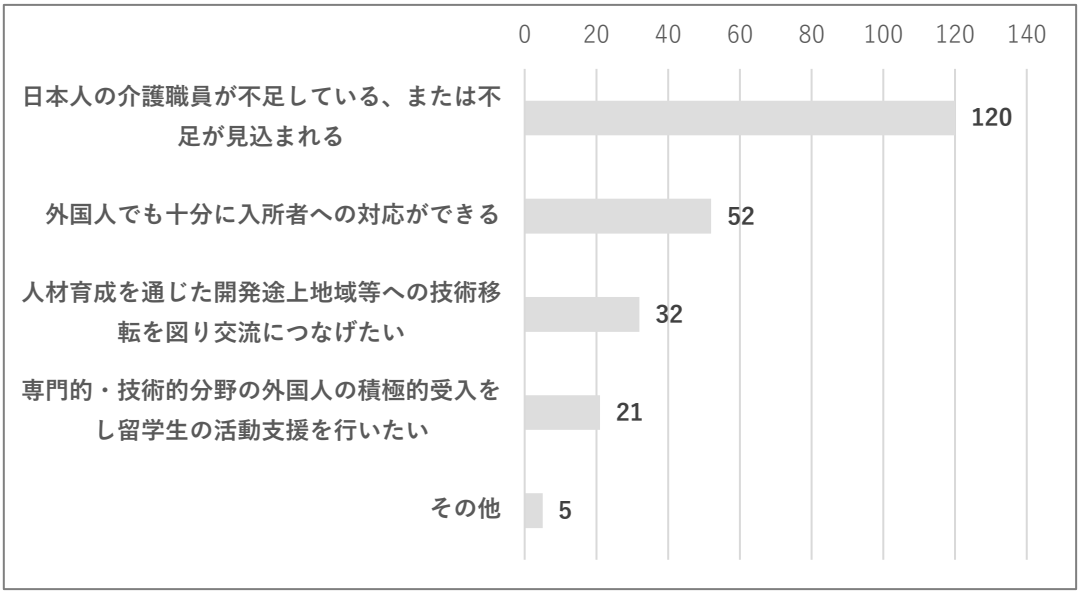
⑦　外国人介護職員受け入れの意向

図表 2-52　外国人介護職員受け入れの意向（n=182）



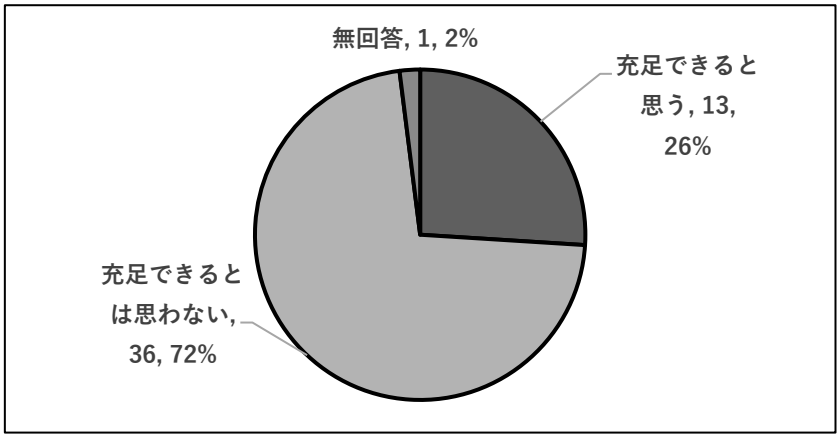
このグラフは、全法人に対して「今後、外国人介護職員を受け入れるかどうか」を問うた結果である。「積極的に受け入れたい」が 58 件（32%）、「いずれは受け入れたい」が 70 件（38%）となっている。両者を足し合わせると 128 件、7 割となる。これに対して、「受け入れるつもりはない」という否定の回答は 14 件（8%）に留まっている。

図表 2-53　外国人介護職員受け入れに肯定的な理由（MA）（n=128）



次に掲載するグラフは、外国人介護職員受け入れについて肯定的な回答を寄せた 128 法人に対して、その理由を質した結果である。

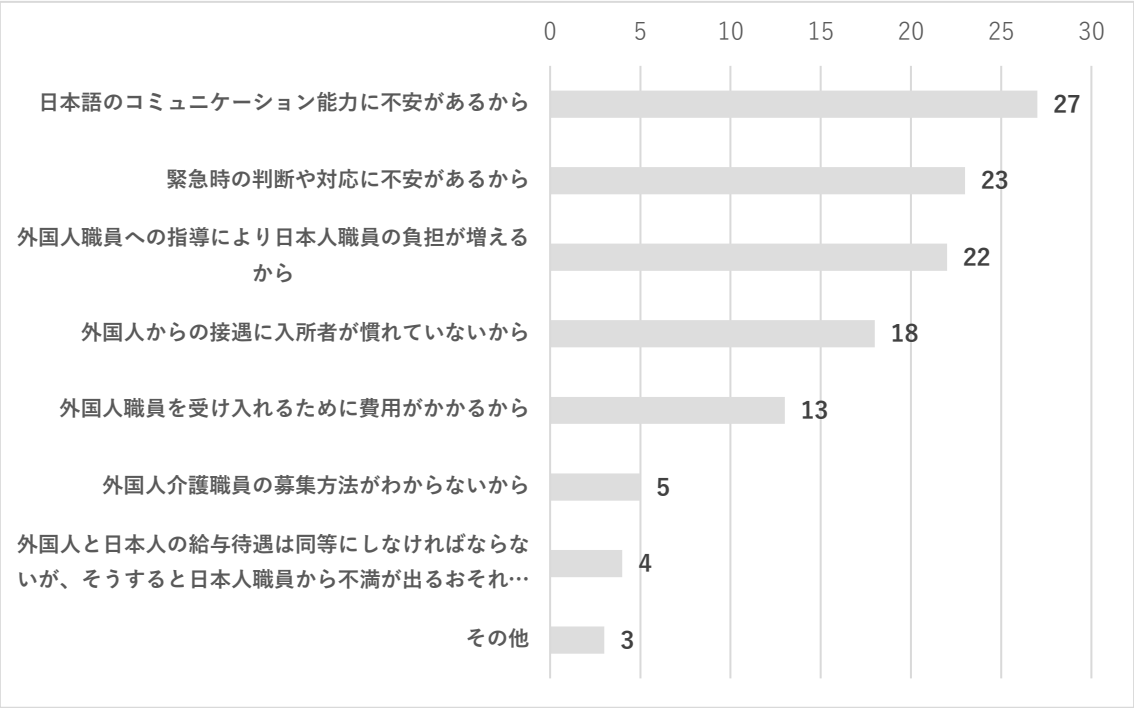
図表 2-54　介護職員の充足見込み（n=50）



「日本人の介護職員が不足している、または不足が見込まれる」が 120 件と抜きん出て多く、94%を占めている。

一方、「受け入れるつもりはない」「わからない」と答えた 50 法人に対して「今後、外国人介護職員を受け入れなくても介護職員は充足できると思うか」を問うた結果が、次のグラフである。36 件と 7 割強の法人が「充足できるとは思わない」と回答している。

図表 2-55　外国人介護職員の受け入れに消極的な理由（MA）（n=36）



このグラフは、上記の設問で「充足できるとは思わない」と回答した 36 法人に対して、外国人介護職員の受け入れに消極的な理由を質した結果である。これによれば、「日本語のコミュニケーション能力への不安」が最も多い。これに続くのが「緊急時の判断や対応への不安」23 件（64％）、「外国人職員への指導により日本人職員の負担が増える」22 件（61％）などとなっている。

3. 高齢者施設対象アンケート調査

3.1. 実施の概要

○ 調査の対象
千葉県内の介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）、介護老人保健施設、計 645 施設

○ 実施の方法
アンケート票を施設長宛に郵送。回答は成田国際福祉専門学校への FAX 送信、または本アンケート調査専用の回答 Web サイトでの回答いずれかとした。

○ 実施の時期
2020（令和 2）年 12 月

○ 有効回収数・率
75 件（12%）

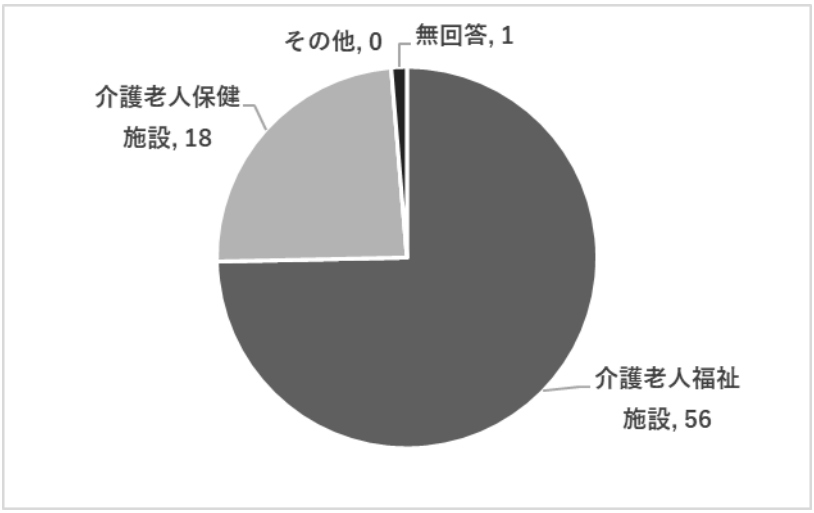
3.2. 調査の結果

3.2.1. 回答者の基本属性

(1) 施設の種別

以下にアンケートに回答して頂いた施設の種別を示す。介護老人福祉施設が 56 件（75%）、介護老人保健施設が 18 件（24%）であった。

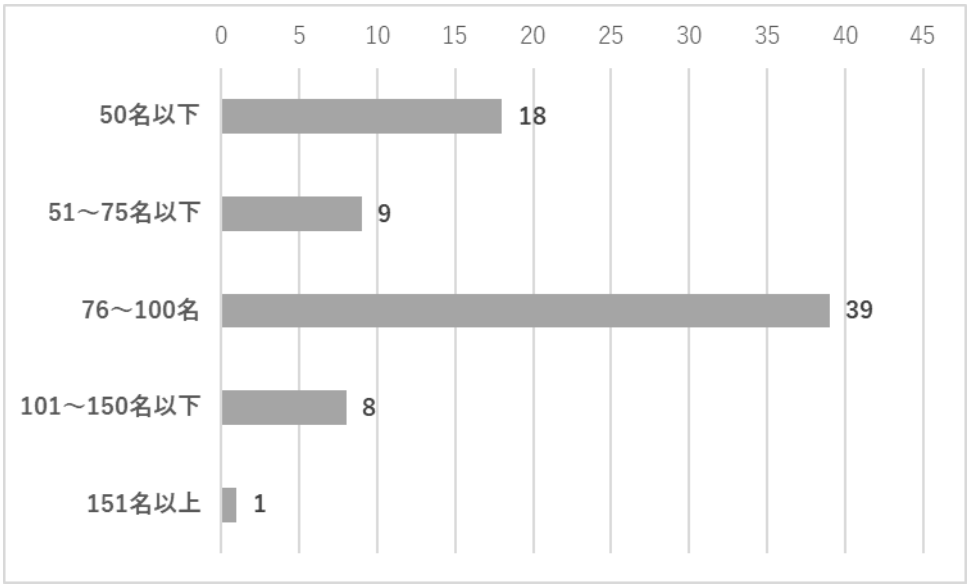
図表 3-1 施設の種別



(2) 入所定員

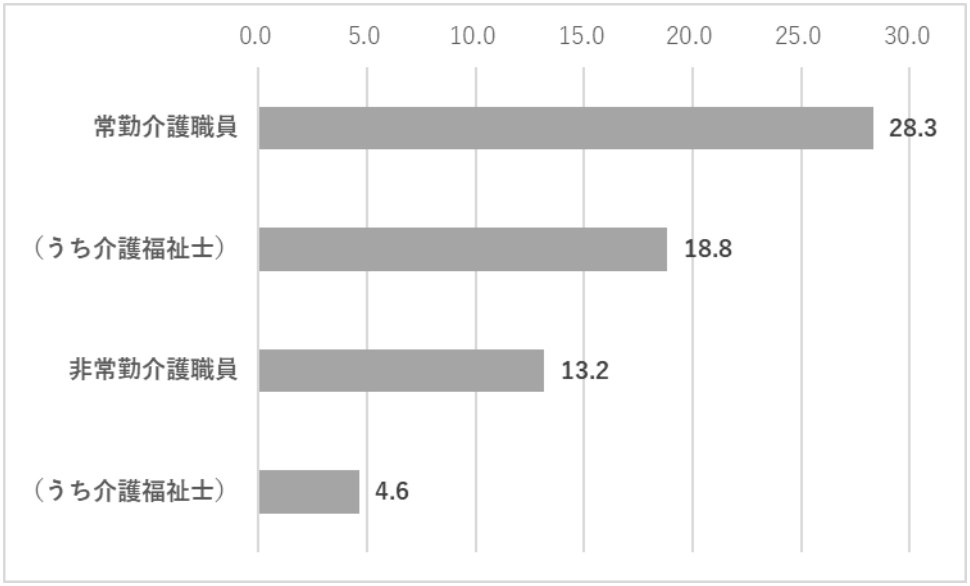
入所定員の集計結果を以下に示す。最も多いのは中規模の「76～100 名」の 39 件で全体の半数を超えている（52%）。これに次いで多いのは小規模の「50 名以下」の 18 件（24%）となっている。中規模施設は古くからあり、小規模施設は比較的新しいと推察される。

図表 3-2　入所定員



(3) 介護職員の雇用形態別人数及び介護福祉士資格保有者数

図表 3-3　１施設あたりの介護職員人数の平均



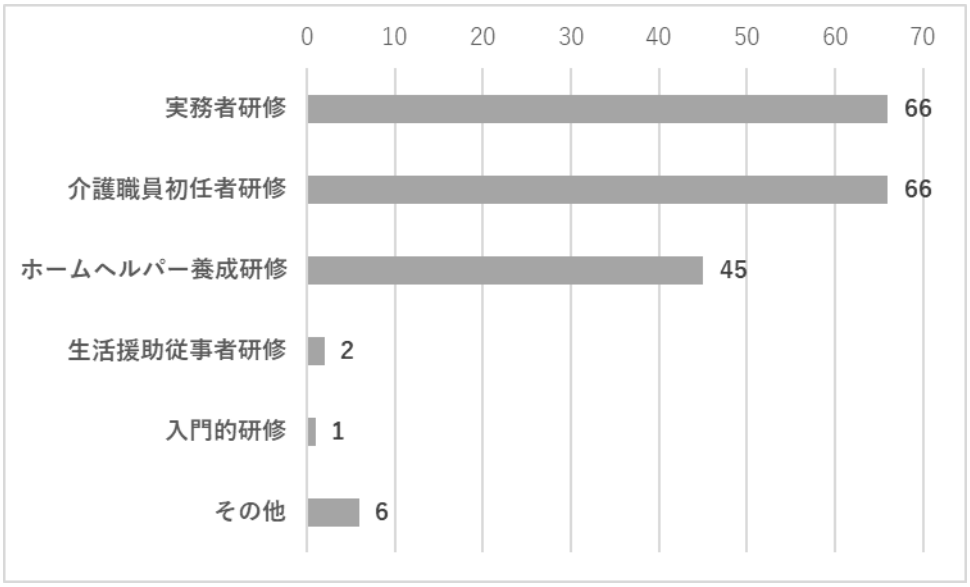
1 施設あたりの常勤介護職員の平均人数は「28.3 人」、そのうち介護福祉士資格の保有者は「18.8 人」で、資格保有者の占める割合は「66.5%」である。厚生労働省の平成 20 年の全国統計では介護福祉士保有者の比率は 44.4%であり、単純な比較はできないが 66.5%は多いといえる。

一方、非常勤介護職員の平均人数は「13.2 人」、介護福祉士資格の保有者は「4.6 人」、資格保有者の占める割合は「35.3%」である。

(4) 介護職員が修了した研修

介護職員が修了した研修について質した結果が以下のグラフである。「実務者研修」と「介護職員初任者研修」が同数の 66 件で最も多い。これに次ぐのが「ホームヘルパー養成研修」の 45 件である。

図表 3-4　介護職員が修了した研修（MA）



「その他」として回答が寄せられたものを以下に列記する。

- 認知症介護実践者研修
- ユニットリーダー研修
- 喀痰吸引
- 認知症介護リーダー研修
- 認知症介護実践研修
- 認知症ケア専門
- 身体拘束廃止基礎研修
- 身体拘束廃止専門研修

- 身体拘束廃止指導者
- 実習指導者
- 認知症ケア
- 福祉用具
- 特定行為認定(喀痰吸引等)

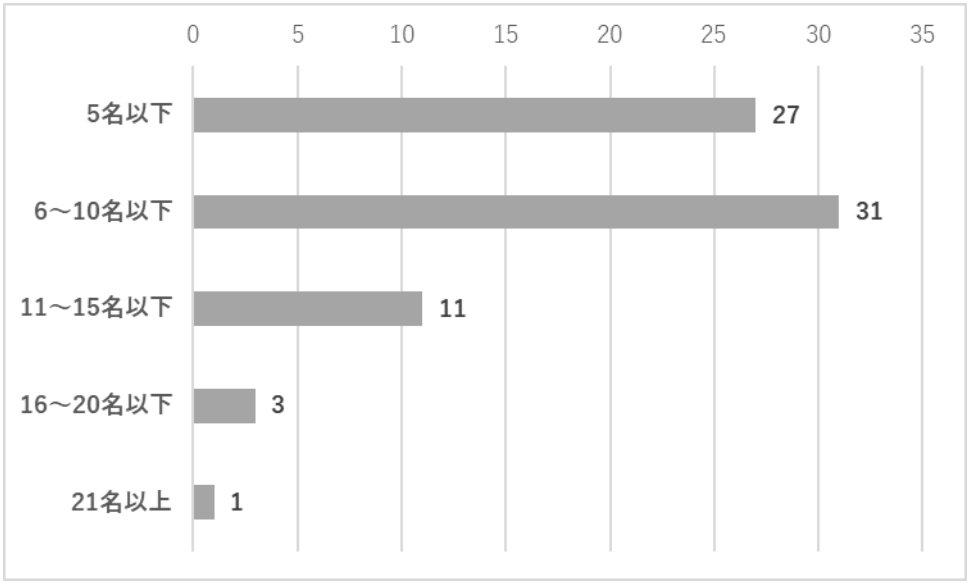
3.2.2. チームリーダーの現状・求められる能力等

(1) 1チームの平均的な人数

●最も多いのは「6～10名以下」、全体の約8割が1チーム10名以下

以下のグラフは、1チームの平均的な人数について質した結果である。最も多い回答は「6～10名以下」（43%）で「5名以下」（37%）が僅差で続いている。全体の約8割が1チーム10名以下の構成である。これはフロアリーダーという回答、ユニットフロアが増えたことが理由であると考えられる。

図表 3-5 1チームの平均的な人数



(2) チームリーダーの年齢層別人数

●「30代」が最も多い。チームリーダーの中心的な年齢層は30代・40代

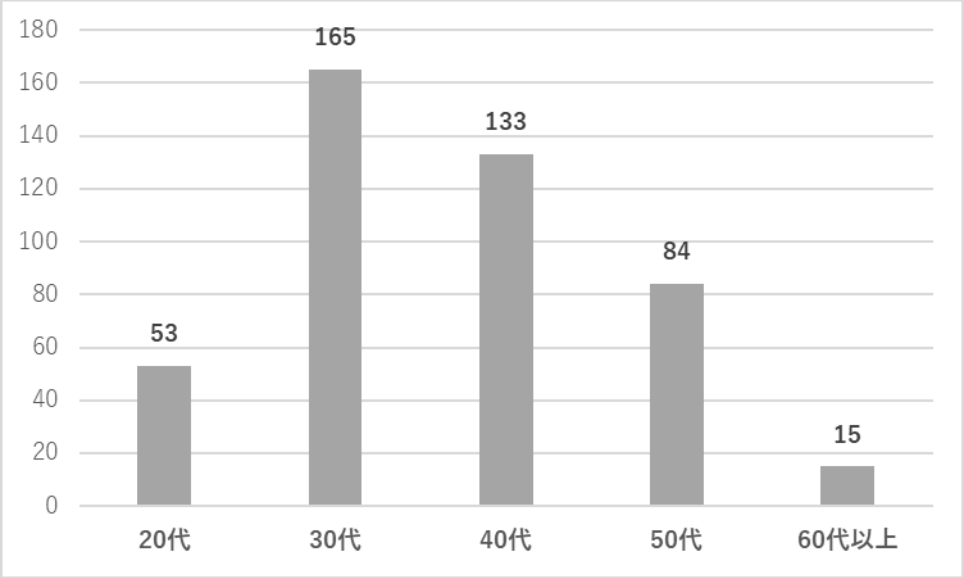
チームリーダーの年齢層別人数に対する回答を足し合わせた結果が次のグラフ(図表 3-6)である。

最も多い年齢層は「30代」で回答人数の合計は「165名」である。これに次いで多いのは「40代」の「133名」、以下「50代」が「84名」、「20代」が「53名」となっている。こ

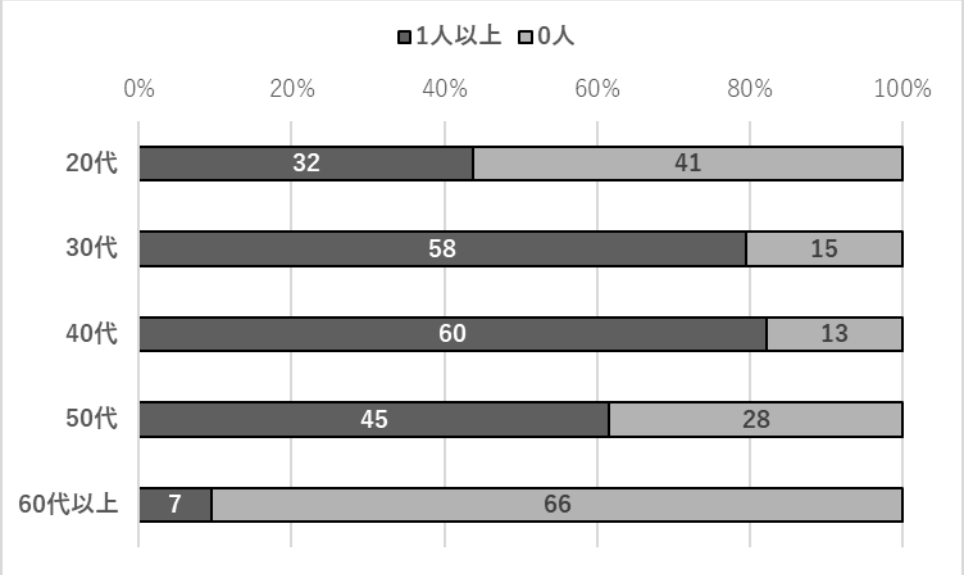
の結果からチームリーダーの中心的な年齢層は、30～40 代であるようだ。

次の図表 3-7 は年齢層別にチームリーダーの有無（1 人以上・0 人）を集計した結果である。「1 人以上」という回答は「30 代」では 58 件（80%）、「40 代」では 60 件（82%）で多くの施設がこの年齢層のチームリーダーがいるとしている。また、「50 代」のチームリーダーがいると回答したのは 45 件（62%）で半数を超えている。これに対して、「20 代」は 32 件（44%）と半数を下回り、「60 代以上」ではわずか 7 件（10%）と非常に少ない。

図表 3-6　チームリーダーの年齢層別人数



図表 3-7　チームリーダーの年齢層別有無

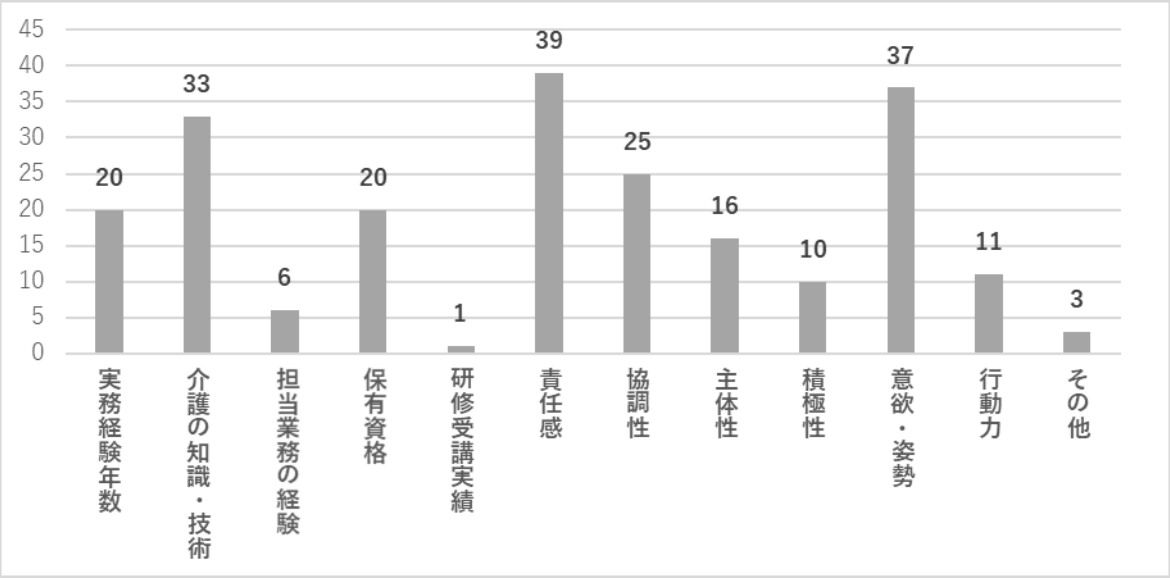


⑶ チームリーダーに抜擢する際の判断の材料・観点

●上位は「責任感」「意欲・姿勢」「介護の知識・技術」

一般の介護職員をチームリーダーに抜擢する際、判断の材料・観点として重視している者は何かを問うた結果が次のグラフである。この設問では、13 の選択肢の中から最大上位 3 つまでを選んでもらう形式とした。

図表 3-8　チームリーダーに抜擢する際の判断の材料・観点（MA：最大上位３つまで）



回答の多かった上位 3 つは「責任感」39 件（52%）、「意欲・姿勢」37 件（49%）、「介護の知識・技術」33 件（44%）である。これらに続くのは「協調性」25 件（33%）、「実務経験年数」と「保有資格」の 20 件（27%）などである。一方で、「担当業務の経験」や「研修受講実績」などを判断の材料とする意見は少数となっている。

「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- 介護観
- 統率力、指導力
- 他の職員からの信頼

⑷ チームリーダー（リーダー経験３年未満程度）に求める能力の重要さ

リーダー経験が 3 年未満程度のチームリーダーに求める能力の重要さについて、17 の能力項目を選択肢として提示し、それぞれの重要さを 5 段階で評価する設問を設けた。

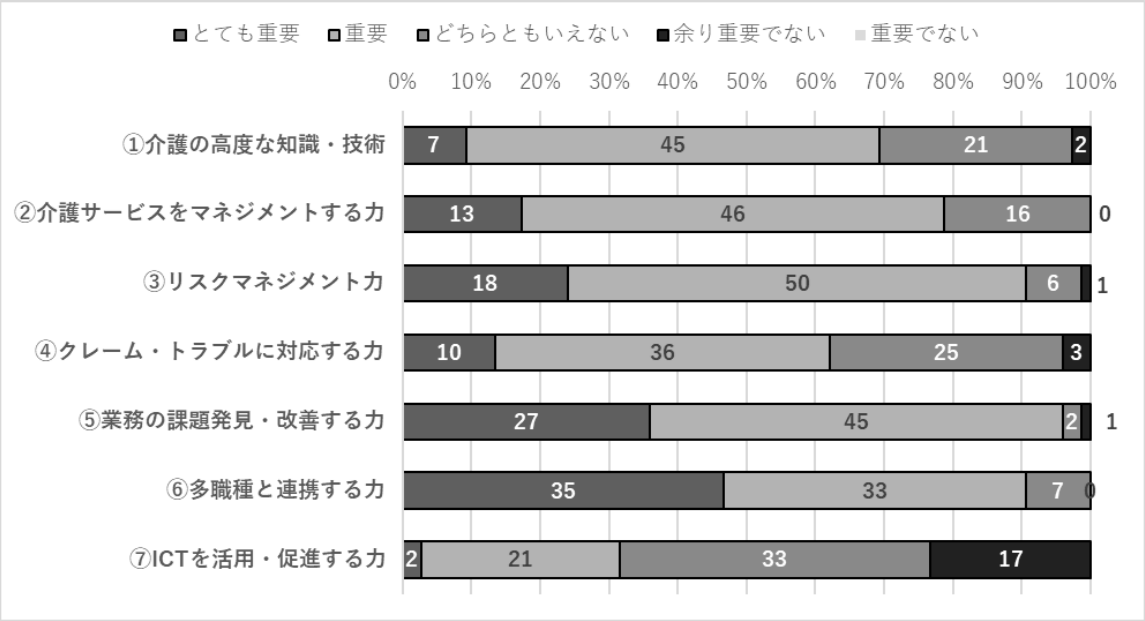
17 の能力項目は大きく 4 つの区分「対業務」（選択肢①～⑦）「対チーム」（同⑧～⑪）「対組織」（同⑫～⑭）「対自己」（同⑮～⑰）からなる。また、5 段階の評価は「とても重要」「重要」「余り重要でない」「重要でない」「どちらともいえない」から 1 つを選択してもら

うこととした。

●多職種と連携する力、業務の課題発見・改善する力、リスクマネジメント力が多い

次のグラフは「対業務」の能力項目に関する重要さの集計結果である。

図表 3-9 「対業務」の能力項目の重要さ



「とても重要」が最も多い能力項目は「⑥多職種と連携する力」の 35 件で半数近く（47%）を占めている。これに次いで多いのは「⑤業務の課題発見・改善する力」27 件（36%）である。

「とても重要」と「重要」の合計でみると、「⑤業務の課題発見・改善する力」が 72 件と最も多く、全体の 96%を占める結果となっている。これに続くが「③リスクマネジメント力」と「⑥多職種と連携する力」の 68 件で 9 割を超えている。

一方で、「⑦ICT を活用・促進する力」を重要とする意見は少ない。また、「④クレーム・トラブルに対応する力」も「とても重要」「重要」の合計で半数を超えてはいるが、他の能力項目と比較すると、これを重要とする回答は少ない。

また、「①介護の知識・技術」について「とても重要」が少ないのは、先の設問で確認できたように、チームリーダー抜擢の時点において一定程度の知識・技術を備えていることが要因であろう。

●いずれの能力項目も重要とする意見が占める

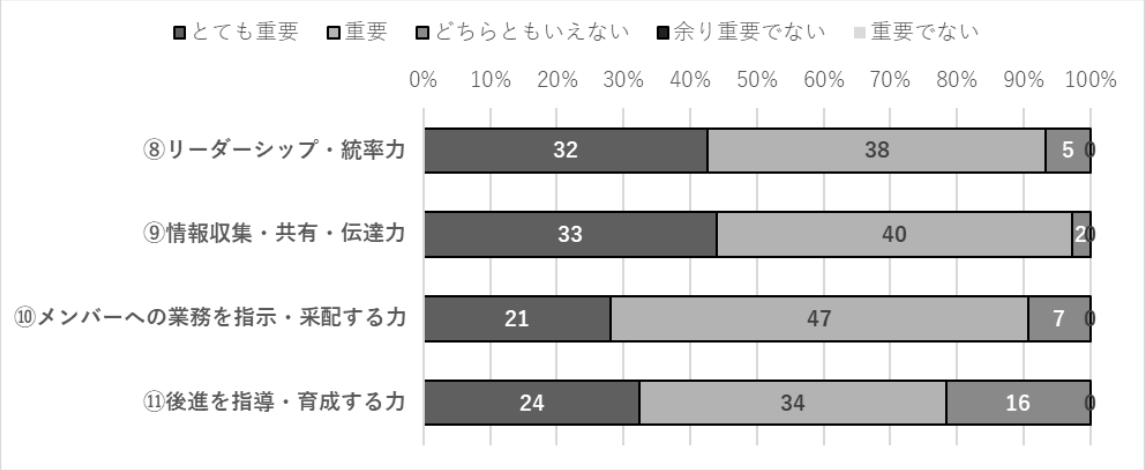
次のグラフは「対チーム」の能力項目に関する重要さの集計結果である。

いずれの能力項目も「とても重要」「重要」という見方が多く、「余り重要でない」「重要

でない」という能力項目は皆無である。それらの中でも重要だとする意見が多数なのは「⑨情報収集・共有・伝達力」の 73 件（97%）、僅差ではあるが「⑧リーダーシップ・統率力」の 70 件（93%）を上回っている。

一方、「⑪後進を指導・育成する力」に関しては「どちらともいえない」という意見が 16 件と 2 割強（22%）とわずかながら意見が分かれている。

図表 3-10　「対チーム」の能力項目の重要さ

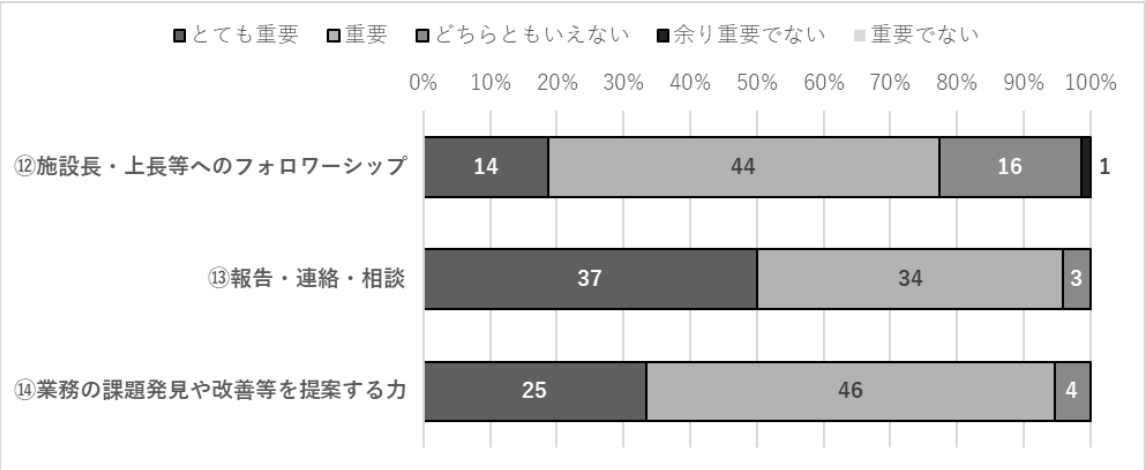


●「報告・連絡・相談」の重要さが最多

次のグラフは「対組織」の能力項目に関する重要さの集計結果である。

この能力項目のいずれも重要とする回答が多数を占める結果となっているが、最多は「報告・連絡・相談」である。項目間の比較でみると「⑫施設長・上長等へのフォロワーシップ」は「とても重要」とする意見が少数である。

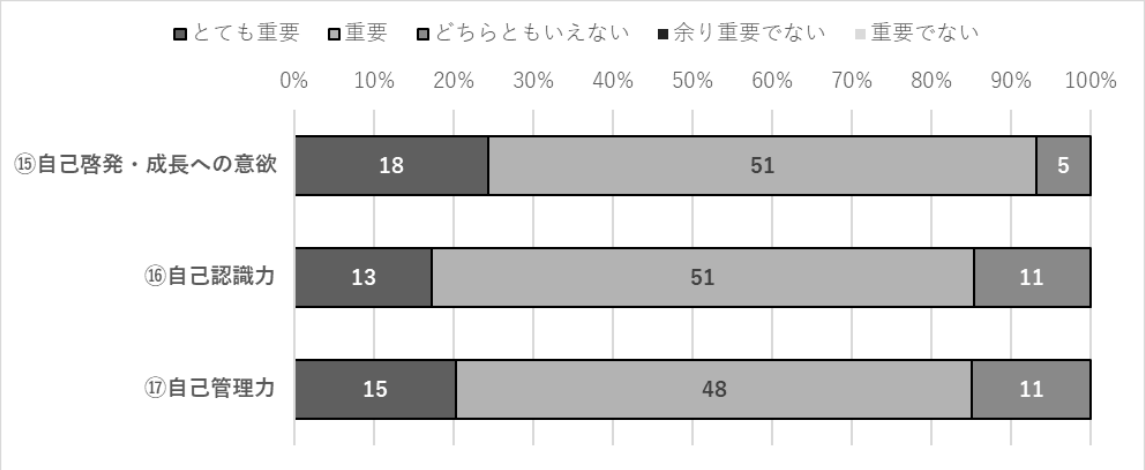
図表 3-11　「対組織」の能力項目の重要さ



●「対自己」の能力項目は「重要」が最多

次のグラフは「対自己」の能力項目に関する重要さの集計結果である。
どの能力項目もほぼ同一の結果となっている。

図表 3-12 「対自己」の能力項目の重要さ



(5) チームリーダー（リーダー経験３年未満程度）が高めていく必要のある能力

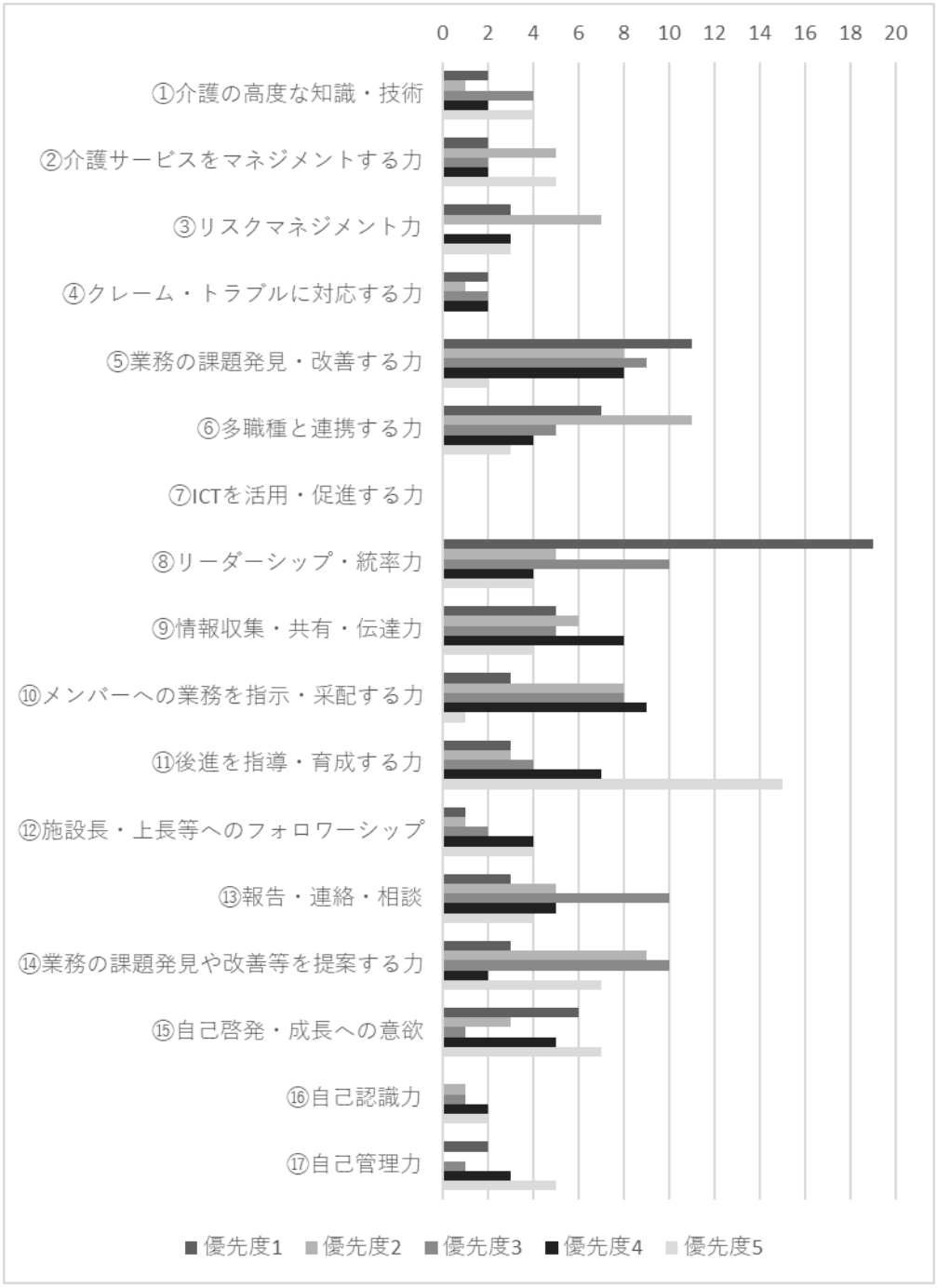
●リーダーシップ・統率力、業務の課題発見・改善する力、多職種と連携する力が多数

リーダー経験３年未満程度のチームリーダーが、今後のキャリアアップを図る上で高めていく必要がある能力について、上記の能力項目（①～⑰）の中から最大上位５つまでを優先度の高い順に選んでもらった。

図表 3-13 チームリーダーが高めていく必要のある能力

	優先度1	優先度2	優先度3	優先度4	優先度5	計
①介護の高度な知識・技術	2	1	4	2	4	13
②介護サービスをマネジメントする力	2	5	2	2	5	16
③リスクマネジメント力	3	7	0	3	3	16
④クレーム・トラブルに対応する力	2	1	2	2	0	7
⑤業務の課題発見・改善する力	**11**	**8**	**9**	**8**	2	38
⑥多職種と連携する力	7	**11**	5	4	3	30
⑦ICT を活用・促進する力	0	0	0	0	0	0
⑧リーダーシップ・統率力	**19**	5	**10**	4	4	42
⑨情報収集・共有・伝達力	5	6	5	**8**	4	28
⑩メンバーへの業務を指示・采配する力	3	**8**	8	**9**	1	29
⑪後進を指導・育成する力	3	3	4	7	**15**	32

⑫施設長・上長等へのフォロワーシップ	1	1	2	4	4	12
⑬報告・連絡・相談	3	5	**10**	5	4	27
⑭業務の課題発見や改善等を提案する力	3	**9**	**10**	2	7	31
⑮自己啓発・成長への意欲	6	3	1	5	7	22
⑯自己認識力	0	1	1	2	2	6
⑰自己管理力	2	0	1	3	5	11

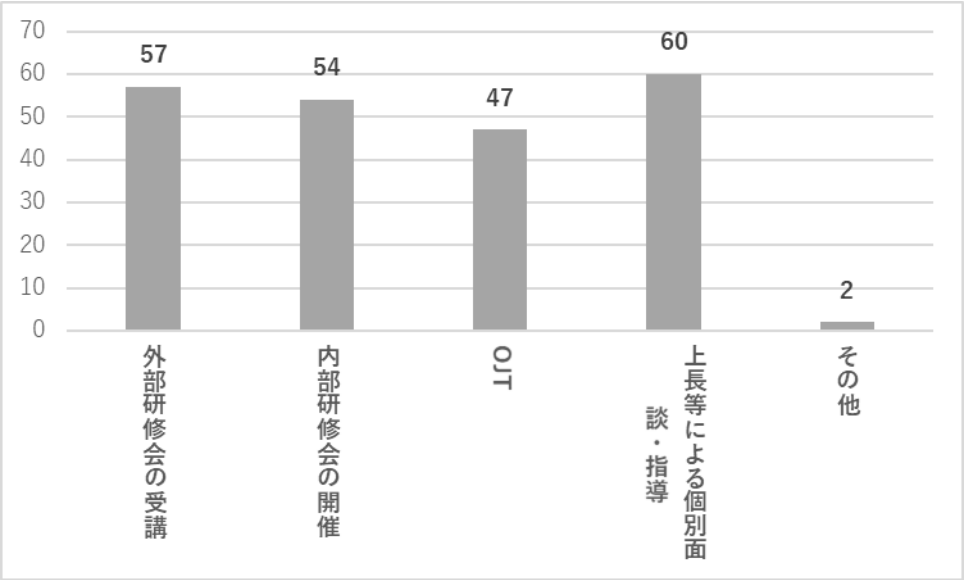


優先度が最も高い能力項目は「リーダーシップ・統率力」の 19 件、「業務の課題発見・改善する力」が 11 件で、この 2 つが大きく他の能力項目を引き離している。優先度 2 では「多職種と連携する力」が 11 件と最多で、以下「⑭業務の課題発見や改善等を提案する力」の 9 件、「⑤業務の課題発見・改善する力」「⑩メンバーへの業務を指示・采配する力」が 8 件などとなっている。これらは養成課程に追加された内容と関連している。

(6) チームリーダーの育成方法

チームリーダーの育成方法に関する設問の回答結果は以下の通りである。

図表 3-14　チームリーダーの育成方法



「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- リーダー会議棟で全体を見る力、問題点への解決方法を考える
- 良い上司について学ばせる

3.2.3.　介護職員の採用・育成

(1) 介護職員の採用の対象者

●対象者は介護実務経験者から新卒者、未経験者まで幅広い

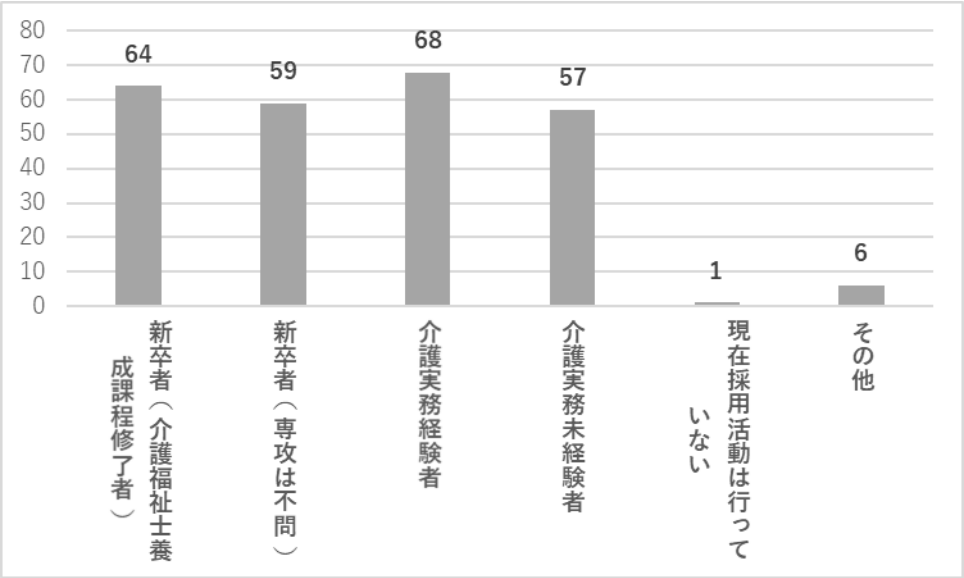
介護職員の新規採用における対象者について質した結果が次のグラフである。最も多い回答は「介護実務経験者」の 68 件で、「新卒者（介護福祉士養成課程修了者）」の 64 件がこれに次ぐ。他の対象者「新卒者（専攻は不問）」「介護実務未経験者」という回答も僅差で並んでおり、対象者の幅が広いことがわかる。また、「現在採用活動は行っていない」はわ

ずか 1 件に留まっている。先の設問で確認した介護福祉士資格保有者の割合を踏まえて、新卒採用の回答数をみると、離職者の多くは介護福祉士資格を保有していない者ではないかと推察することもできる。

「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- 経験、資格不問で採用実施している。
- 身体介護を行う方は、初任者研修以上未経験可。生活援助中心の方は、無資格未経験可。
- 夜勤経験者
- 介護福祉士、実務者、初任者、取得者に限る
- デイサービスの送迎車の運転手
- 外国人

図表 3-15　介護職員採用の対象者（MA）



⑵ 外国人介護職員受入れ制度の認知

●受入れ制度を「よく知っている」は 1～2 割、「ある程度知っている」は 4～5 割

外国人介護職員を受入れる制度（4 つのルート）に関する認知度を問うた結果が次のグラフである。

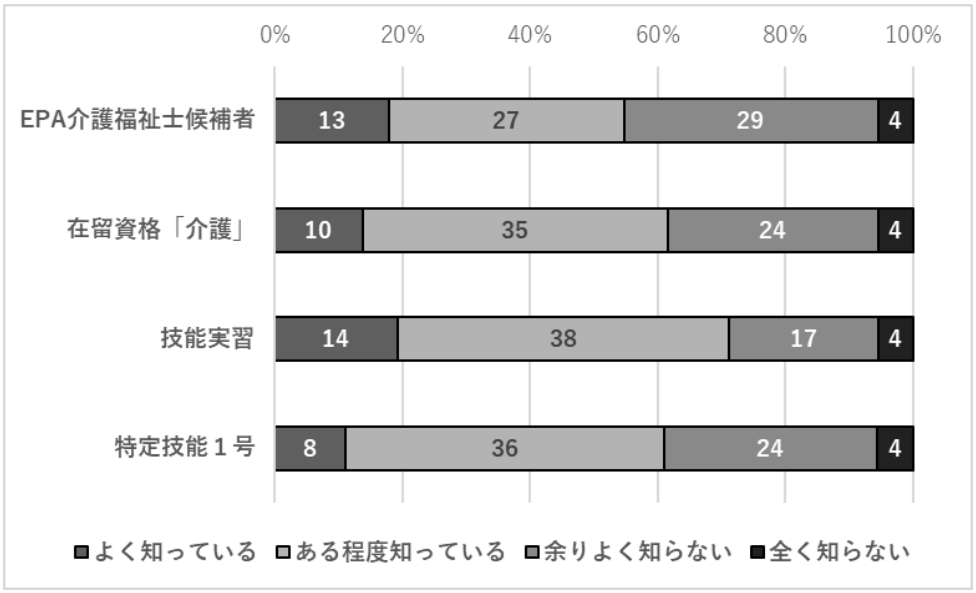
「よく知っている」で最も多いのは「技能実習」の 14 件で 19%、「EPA 介護福祉士候補者」が 13 件（18%）と僅差で並んでいる。「よく知っている」と「ある程度知っている」を合わせてみると、最多は同じく「技能実習」で、52 件と全体の 7 割以上がこれを認知している。次に多いのは「在留資格「介護」」の 45 件で 62%を占めている。

一方、「特定技能 1 号」については「よく知っている」が 8 件（11%）と他の制度と比べ

てわずかに少ない。2019 年 4 月施行の新しい制度であることが要因かもしれない。

全体としてみれば、「よく知っている」は全体の 1〜2 割、「ある程度知っている」は 4〜5 割という結果になっている。外国人介護職員を受入れている施設が約半数（図表 3-17）という現状から、このような認知度となっているのであろう。

図表 3-16　外国人介護職員受入れ制度の認知度

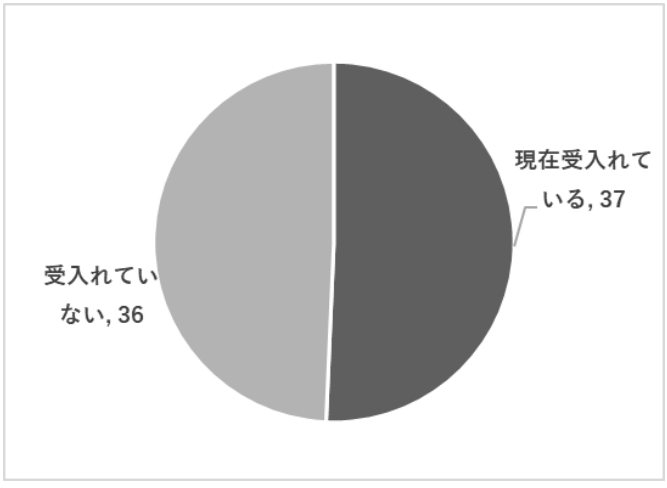


⑶ 外国人介護職員の受入れ状況

●回答施設の約半数が外国人介護職員を受入れている

次のグラフは外国人介護職員の受入れ状況を質した結果である。「現在受入れている」が 37 件、「受入れていない」が 36 件と、ほぼ同数である。1 施設あたりの平均人数は 4.3 人、うち介護福祉士は 1.4 人である。

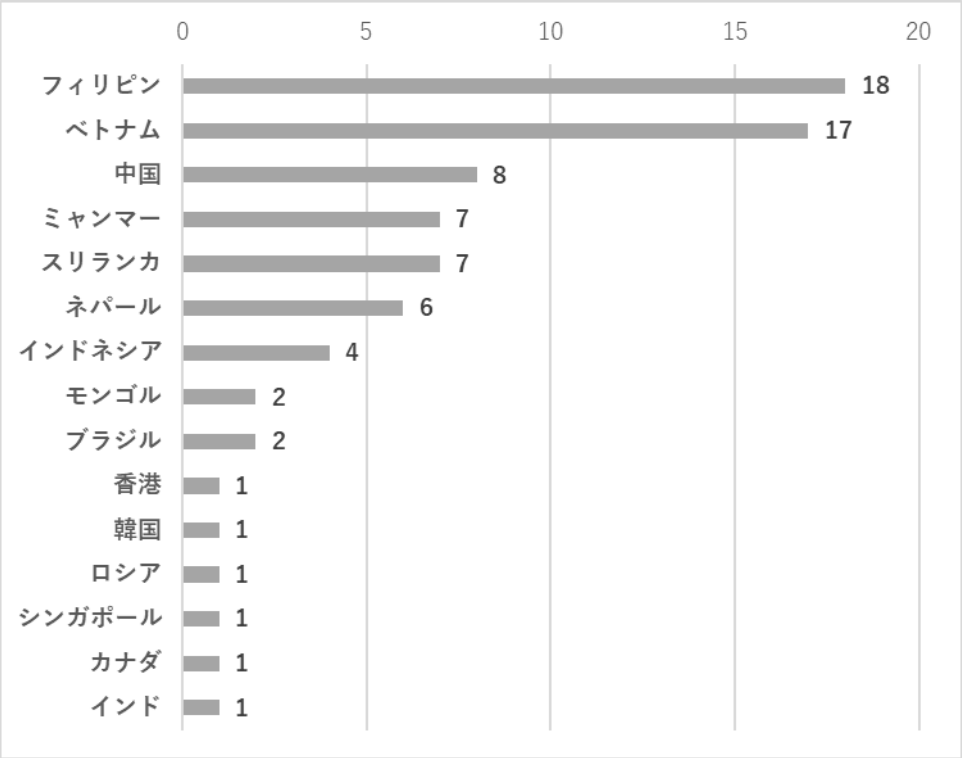
図表 3-17　外国人介護職員の受入れ状況



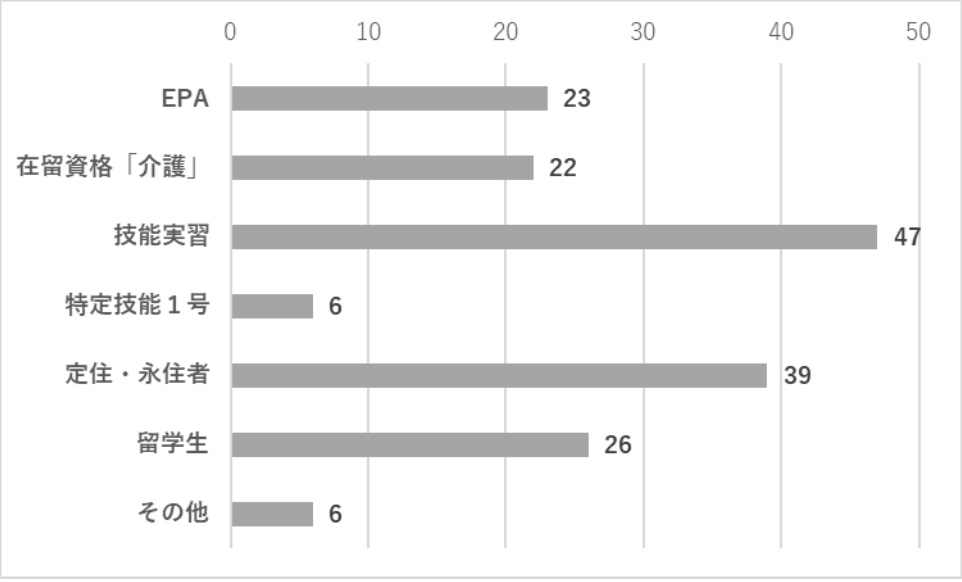
●出身国・地域はフィリピン、ベトナム、受入れ事由では技能実習が多い

外国人介護職員の出身国・地域では「フィリピン」が最も多く「ベトナム」が僅差で並んでいる。また、受入れ事由では「技能実習」が最多で、「定住・永住者」がこれに次ぐ。

図表 3-18　出身国・地域別の外国人介護職員の人数



図表 3-19　受入れ事由別の外国人介護職員の人数



「技能実習」が多いのは受け入れやすいことが理由であろう。また、「EPA」が少ないのは長いスパンで介護福祉士国家試験に合格させなければならないが、現状の合格率は 46%と低く、これが敬遠される要因になっている可能性がある。

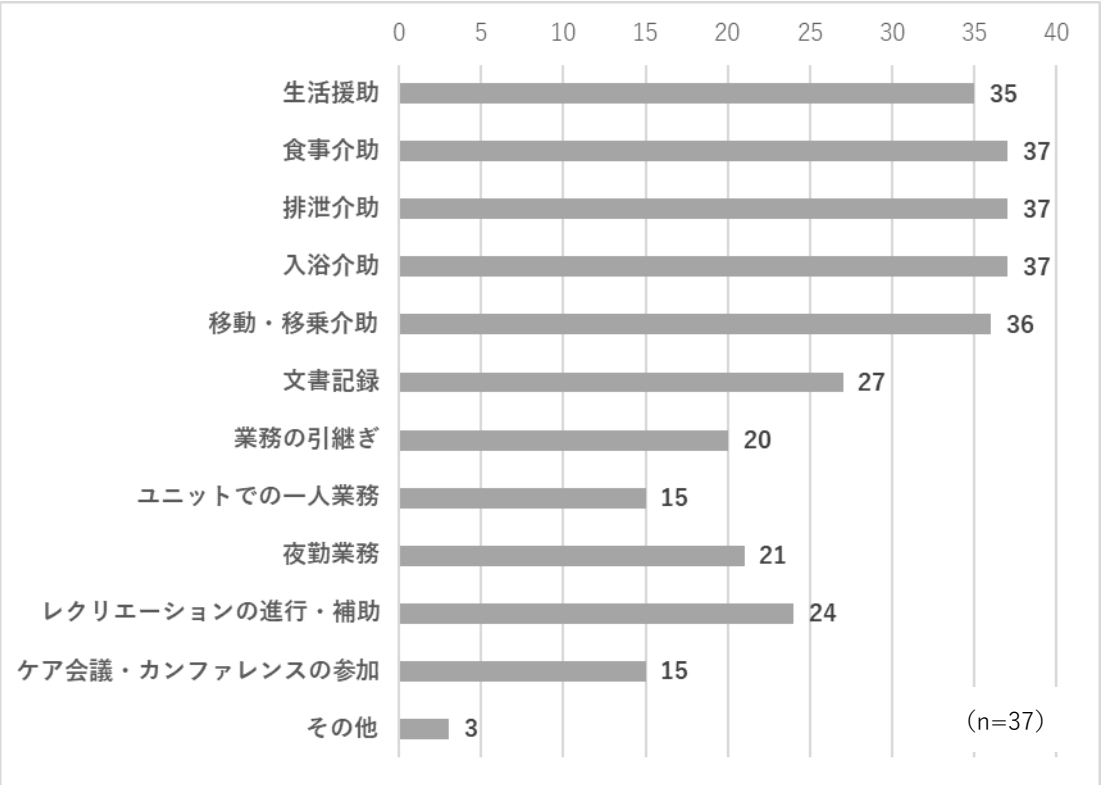
(4) 外国人介護職員の担当業務

●全ての施設が「食事介助」「排泄介助」「入浴介助」を担当業務としている

受入れている外国人介護職員が担当している業務について問うた結果が次のグラフである。「食事介助」「排泄介助」「入浴介助」は全ての施設が担当業務であると回答している。また、「移動・移乗介助」「生活援助」も 1〜2 施設を除き担当業務となっている。

これに対して、「ユニットでの一人業務」や「ケア会議・カンファレンスの参加」「業務の引継ぎ」「夜勤業務」は少ない。これらは日本語力、コミュニケーション力を要求される業務である。

図表 3-20　外国人介護職員の担当業務（MA）



「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。一件ではあるが、「マネジメント業務（ユニットリーダー)」という回答があり、外国人介護職員が中核的な役割を担っている現状の一端がわかる。

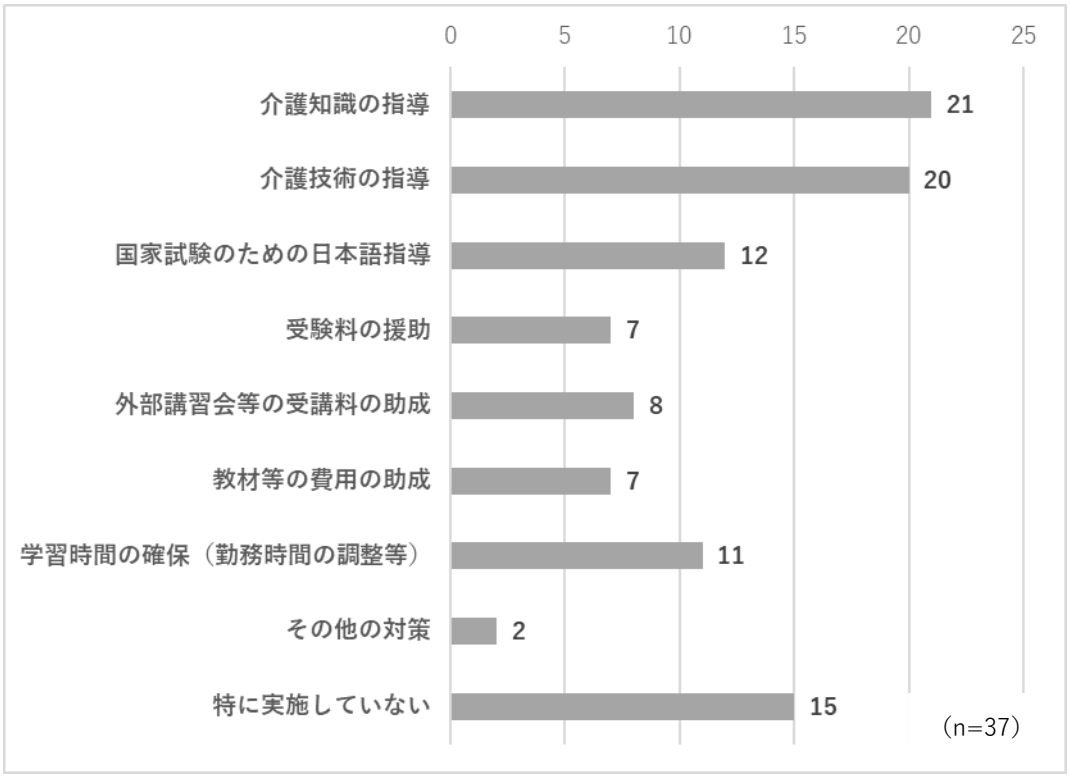
- 備品等の点検
- フロアー待機、見守り、口腔ケア

➢　マネジメント業務(ユニットリーダー)

(5) 外国人介護職員に対する「介護福祉士国家試験対策」

次のグラフは、外国人介護職員に対して実施している「介護福祉士国家試験対策」について質した結果である。「介護知識の指導」「介護技術の指導」が多く、それぞれ 21 件（57%）、20 件（54%）と半数を超えている。また、3 割強の施設で「国家試験のための日本語指導」が実施されている。その一方で、「特に実施していない」とする回答は 15 件（41%）と、施設による実施の状況に相違が認められる。但し、この設問の意図は外国人介護職員を対象とする対策の実施であり、日本人介護職員と同じ対策のみを行っている場合には、「特に実施していない」に該当する）

図表 3-21　外国人介護職員に対する「介護福祉士国家試験対策」（MA）



「その他の対策」として寄せられた回答を以下に列記する。

➢　外部研修参加時、有給にして対応（同意見他 1 件）

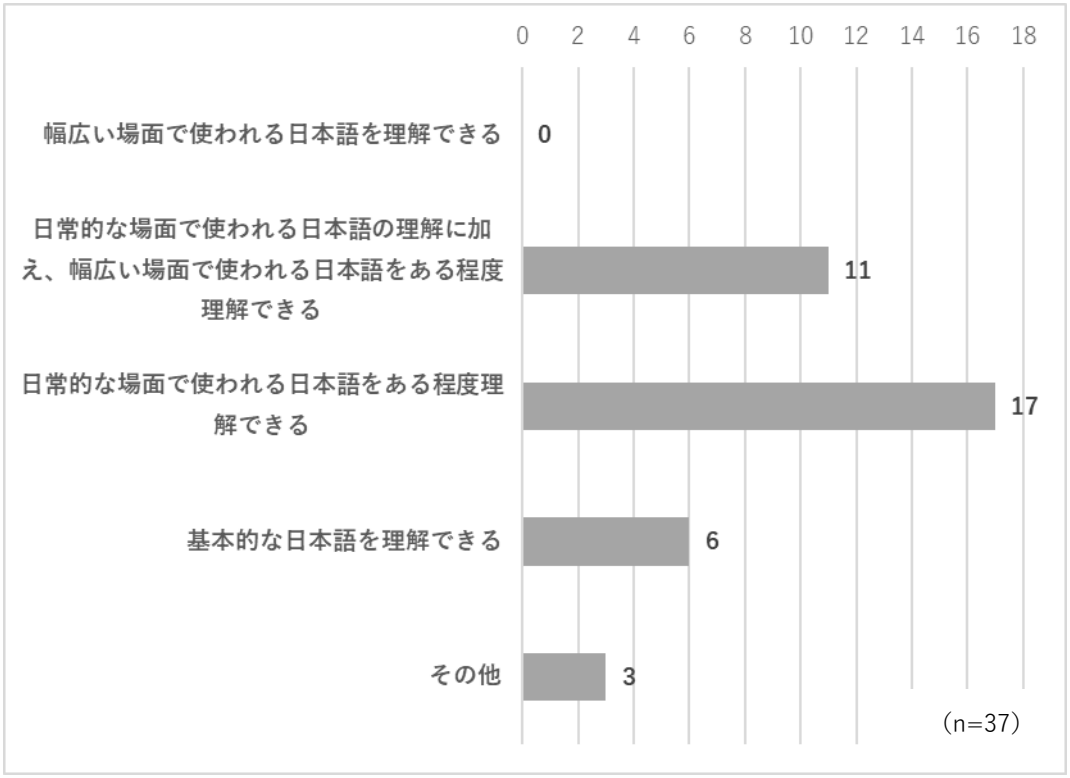
(6) 外国人介護職員に対する日本語能力の採用基準

●日常的な場面で使われる日本語を理解できるレベルが最も多い

外国人介護職員を採用する際の日本語能力の基準について質した結果が次のグラフであ

る。最も多い回答は「日常的な場面で使われる日本語をある程度理解できる」の17件(46%)で、次いで多いのは「日常的な場面で使われる日本語の理解に加えて、幅広い場面で使われる日本語をある程度理解できる」の 11 件（30%）となっている。また、「基本的な日本語を理解できる」は 6 件（16%）で、「幅広い場面で使われる日本語を理解できる」レベルを求める施設はない。

図表 3-22　外国人介護職員に対する日本語能力の採用基準



「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- 4 名は②　3 名は③程度　（引用者付記：②は「日常的な場面で使われる日本語の理解に加えて、幅広い場面で使われる日本語をある程度理解できる」、③は「日常的な場面で使われる日本語の理解できる」をさしている）
- 初任者研修以上の資格をもっている方
- 基準なし

(7) 外国人介護職員に対して実施している支援策

●日本語教育・試験対策、個別相談等、日常生活支援など

外国人介護職員に対して実施している支援策について、自由記入の形式で回答を求めた。その結果を以下に列記する。

様々な組織的な支援策が実施されているが、その内容は大きく日本語教育・試験対策関連、個別面談等、住居等の日常生活支援に分けることができる。

〇日本語教育・試験対策関連

- 日本語学習支援（計 2 件）
- 日本語教室の開催
- 法人で日本語教師の資格を 1 名取得。週 2 回（午後 3 時間 30 分）日本語を教えている
- 法人内での日本語講師の養成（１名） ・入国から１年間、週２回の継続日本語授業（３時間/日） ・技能実習指導員養成（５名） ・生活指導員養成（１名） ・宿舎を法人で管理
- 日本語学習の支援として日本語の先生を招き講義を行っている。介護技術試験に向けては研修を定期的に実施。又、生活面でも日本の文化に慣れるよう買い物同伴等を支援
- 集団日本語研修

〇個別面談等

- 定期的な面談
- その都度、相談・面談
- 技能実習生 2 名については、毎月管理団体と面談する時間を設けている。現地語で 20-30 分話すことにより、ストレス、不安の軽減に努めている。
- 困っていることはないか？面談を定期的に行う。 旅行や観光等(コロナ対策の為、実施はできていない)

〇日常生活支援

- 家賃補助
- 住居探しの支援　　病院探しの支援 生活全般の支援 在留カード更新に係る支援 必要書類に係る支援
- 日常生活のサポート ・住居の家具等の設備・備品の提供
- 日常生活支援
- 留学生受け入れの為、学費の建て替え 日本語、介護技術の研修
- 基本的には日本人と同等の支援をしており、特に住居については、技能研修性は法人が借りて本人はその一部を負担してもらっている。
- 引っ越し先探しの協力、社宅への入居案内
- 日本での滞在に伴う生活支援(住居、家財道具の確保等、手続き等のサポート)
- 職員寮の家賃の軽減

〇その他

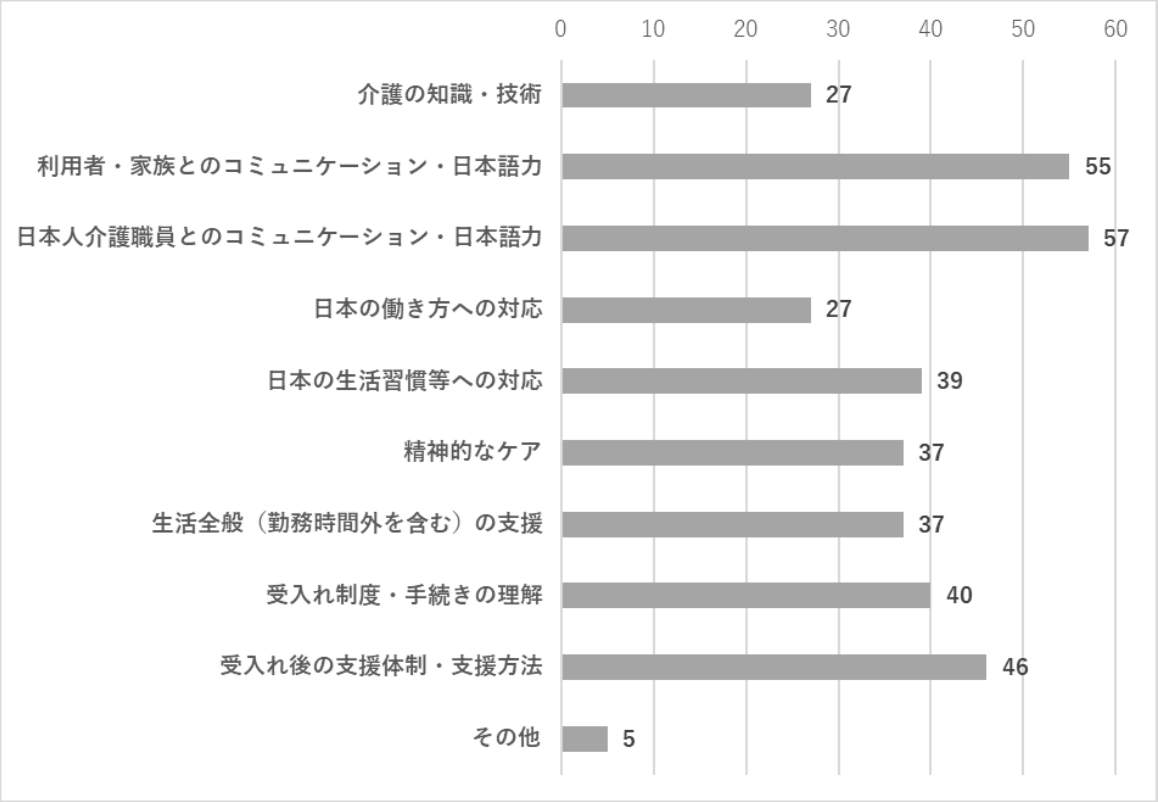
- 法人として毎年技能研修生を受け入れている
- ナシ

⑻ 外国人介護職員受入れの課題

●コミュニケーション・日本語力を課題とする回答が多数

全ての回答者（外国人介護職員を受入れている・受入れていない施設の両方）に対して、外国人介護職員受入れに係る課題を問うた結果が次のグラフである。

図表 3-23　外国人介護職員受入れの課題（MA）



日本語能力に関連する点を課題とする意見が多く、「日本人介護職員とのコミュニケーション・日本語力」「利用者・家族とのコミュニケーション・日本語力」がそれぞれ 57 件、55 件で上位を占めている。これに続くのは「受入れ後の支援体制・支援方法」46 件、「受入れ制度・手続きの理解」40 件、「日本の生活習慣等への対応」39 件などとなっている。

「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

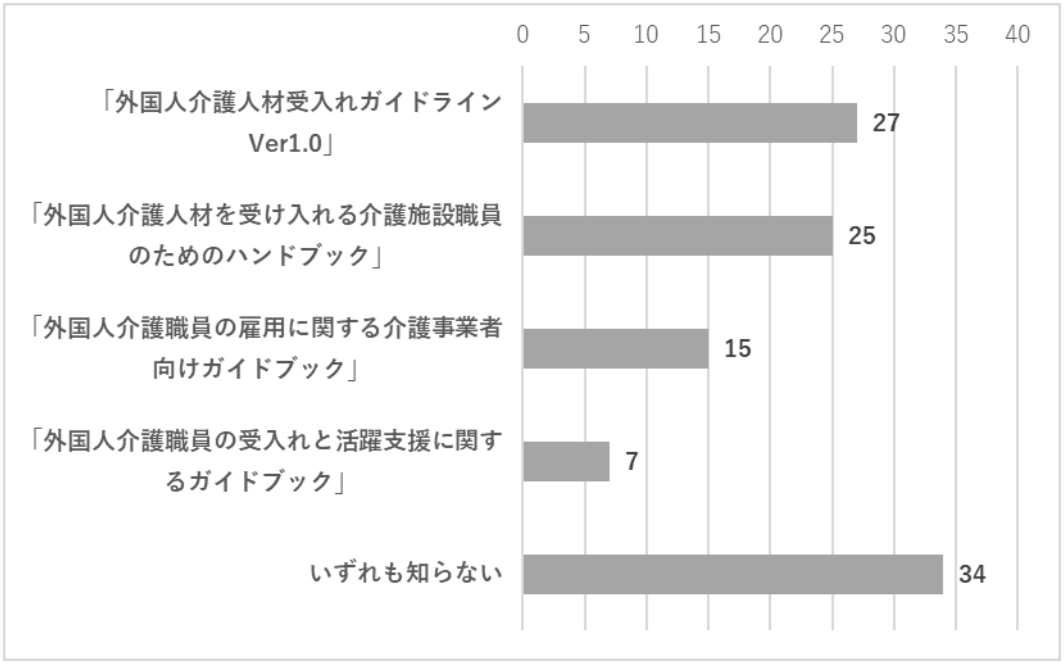
- 記録(手書き)不備、不足
- 宗教
- 施設までの交通手段を確保できない(公共交通機関が発達していない)
- 必ず記録でつまずいてしまう(ケース記録の入力、申し送り等)

(9) 外国人介護職員受入れのガイドライン等の認知度

●「いずれも知らない」が最多。ガイドライン等の普及はこれからか

公的機関・組織などが作成・発行している外国人介護職員受入れに係るガイドライン等の認知について問うた結果が次のグラフである。

図表 3-24　外国人介護職員受入れのガイドライン等の認知度



「外国人介護人材受入れガイドライン Ver1.0」は全国社会福祉法人経営者協議会、「外国人介護人材を受け入れる介護施設職員のためのハンドブック」は日本介護福祉士養成施設協会、「外国人介護職員の雇用に関する介護事業者向けガイドブック」と「外国人介護職員の受入れと活躍支援に関するガイドブック」は三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社によるものである。これらのうち最もよく知られているのは「外国人介護人材受入れガイドライン Ver1.0」だが、27 件（36%）に留まっている。一方、「いずれも知らない」が最も多く 34 件（45%）となっている。これらガイドライン等の普及はその発行主体である公的機関等にとって、これからの課題であるようだ。

(10)外国人介護職員の受入れ意向

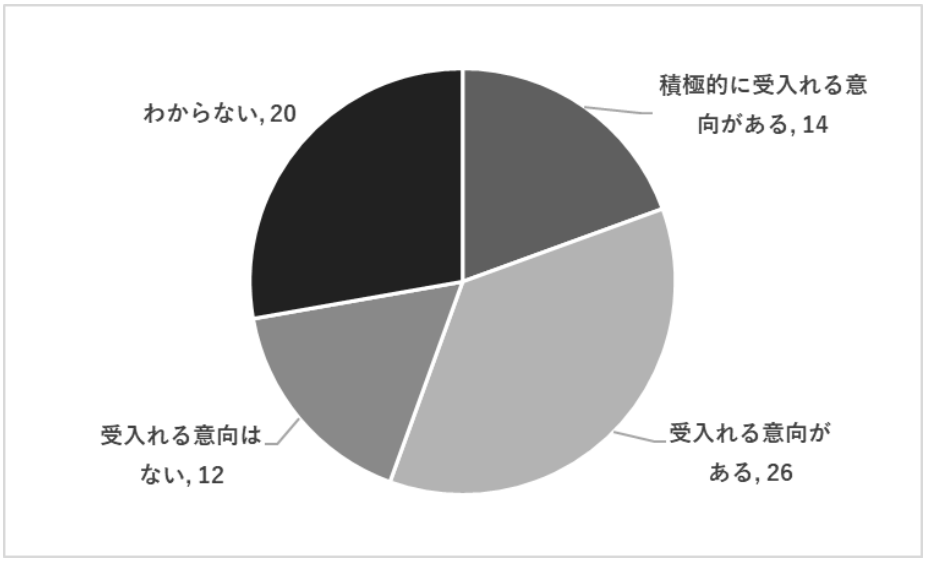
●受入れる意向がある施設が過半数。態度保留の「わからない」も 3 割近く

全ての施設に対して、今後外国人介護職員を受入れる意向について質した結果が次のグラフである。「積極的に受入れる意向がある」14 件（19%）、「受入れる意向がある」26 件（36%）で、受入れの意向があるとする回答は 55%と半数を超えている。

これに対して、「受入れる意向はない」は 12 件（17%）と 2 割を下回っている。また、

「わからない」という態度を保留した回答は 20 件（28%）と 3 割に近く、潜在的な受入れの意向を窺わせる結果となっている。

図表 3-25　外国人介護職員の受入れの意向

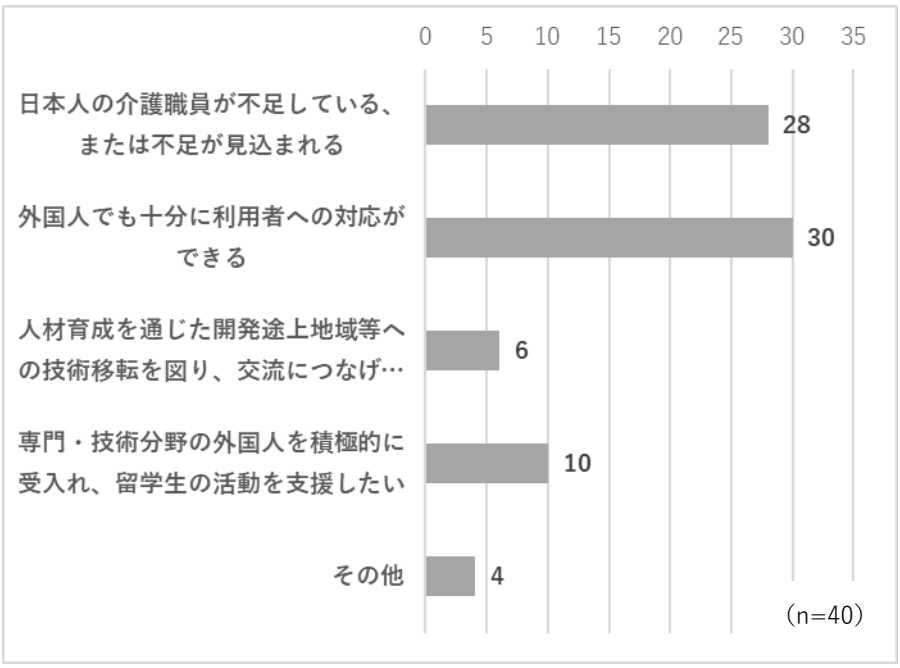


(11)受入れ意向ありの理由

●人材不足、外国人でも利用者への対応は可能とする理由が多数

上記の設問で「外国人介護職員の受入れ意向あり」と回答した施設に対して、その理由を問うた結果が次のグラフである。

図表 3-26　受入れ意向の理由（MA）



「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- 本人達から日本人同様働きたい希望があれば
- どのような人でも人間性で採用している為
- 理事長が外国人介護士に対し理解がある
- 法人の理念(多様性を受け入れる)に合致しているから。日本人の職員の成長につながるから

(12)採用したい外国人の在留資格

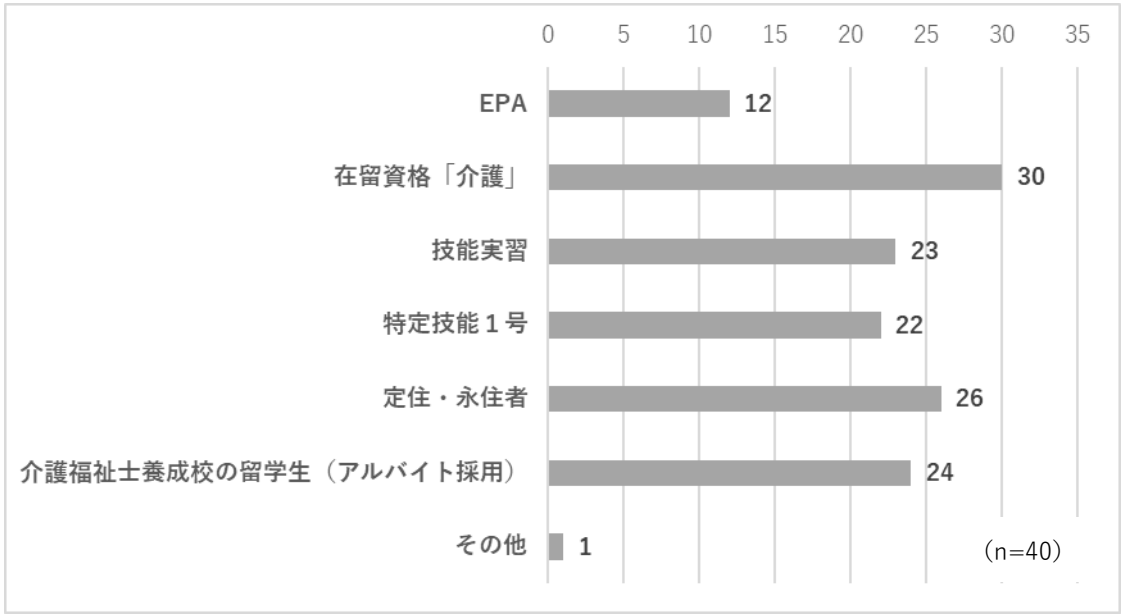
●在留資格「介護」が最も多い。EPA 以外はほぼ同水準の結果

採用したい外国人の在留資格について質した結果が次のグラフである。

最も多いのは「在留資格「介護」」の 30 件（75%）で、「EPA 介護福祉士候補者」以外の在留資格はほぼ同水準で並んでいる。

なお、「その他」1 件は「特になし」という回答であった。

図表 3-27　採用したい外国人の在留資格（MA）



(13)受入れ意向なし・わからないの理由

●日本語コミュニケーションへの不安、日本人介護職員の負担増が上位

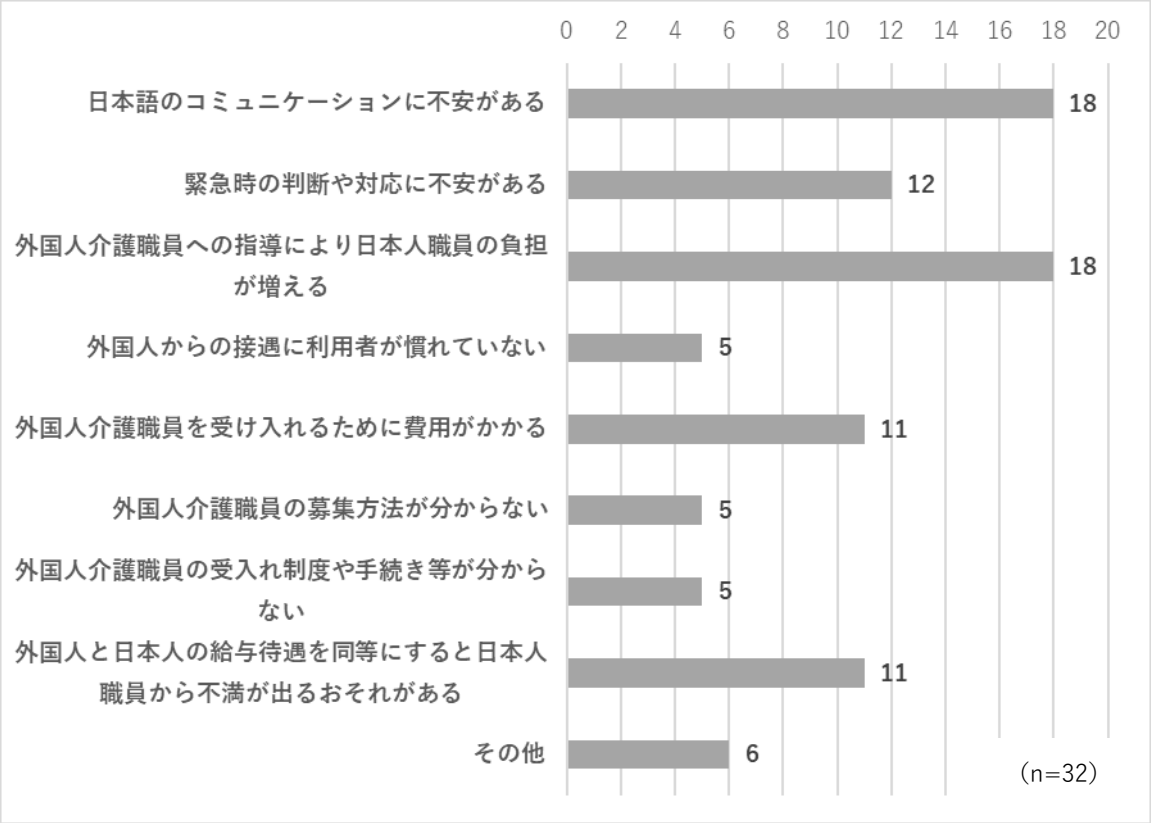
上記の設問で「外国人介護職員の受入れ意向なし」「わからない」と回答した施設に対して、その理由を問うた結果が次のグラフである。

最も多い回答は「日本語のコミュニケーションに不安がある」20 件（63%）で、「外国人介護職員への指導により日本人職員の負担が増える」19 件（59%）が僅差で並び、他の理由を大きく引き離す結果となっている。

「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- 文字（記録）から情報を正しく読み取り、他職員にも伝達していく事ができるのか不安がある（情報共有・連携が非常に重要になるため）
- 法人判断
- 施設までの交通手段を確保できない(公共交通機関が発達していない)
- グループで医療福祉専門学校があり、ベトナム人留学生生徒のアルバイトも受け入れている。現在、2 期生だがすでに 7 人おり、今後のことを考えると技能実習生よりも留学生アルバイトが主になる可能性が高い。
- 人手不足ではないため
- 受け入れないというのは、技能実習について。生活支援に関わる（住宅・生活備品等）費用、管理団体に支払う費用がとても多いため。

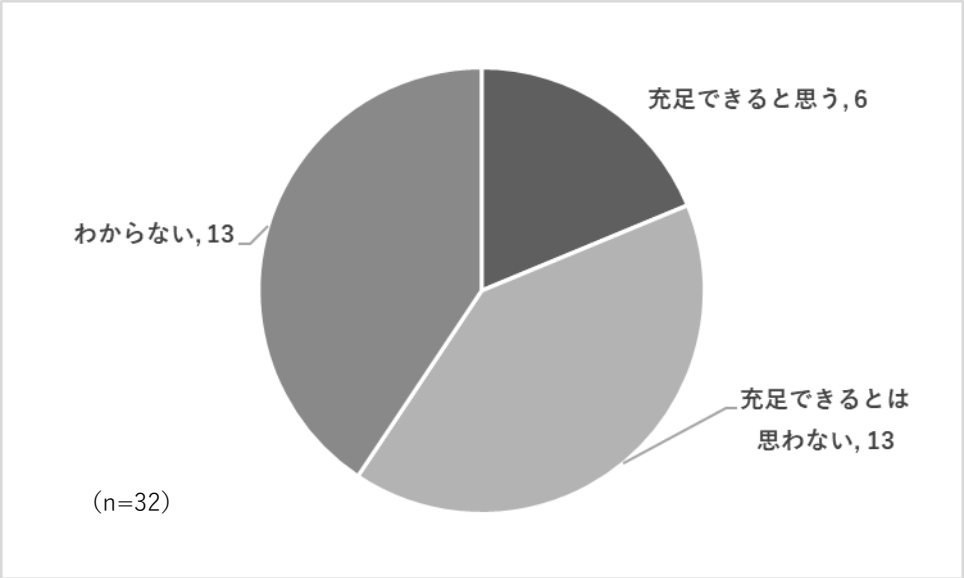
図表 3-28　受入れ意向なし・わからないの理由（MA）



(14)外国人介護職員を受入れないケースでの職員充足の見通し

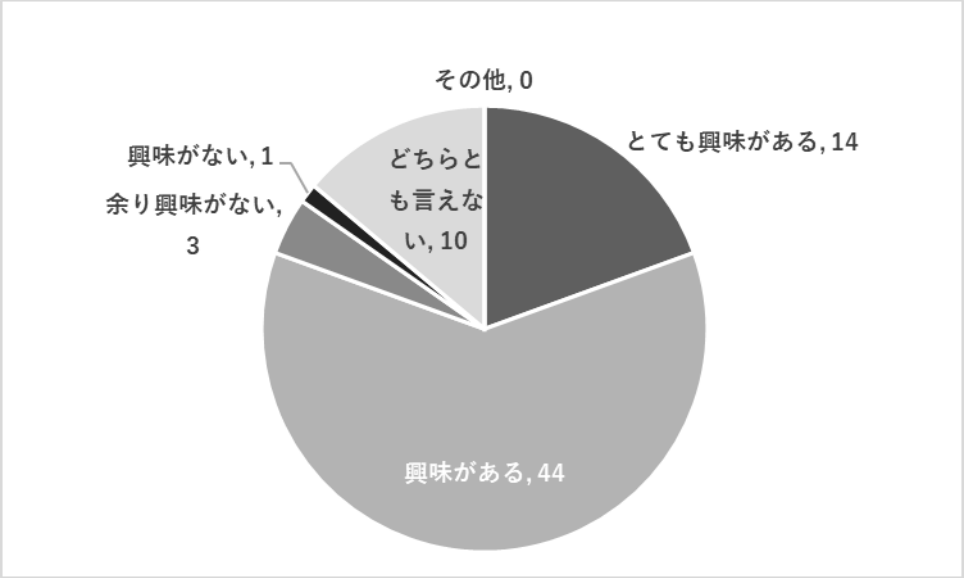
上記の設問で「外国人介護職員の受入れ意向なし」「わからない」と回答した施設に対して、外国人介護職員を受入れなくても介護職員は充足できるかを問うた結果が次のグラフである。

図表 3-29　外国人介護職員を受入れないケースでの職員充足の見通し



3.2.4.　チームマネジメント研修への興味

図表 3-30　チームマネジメント研修への興味



チームマネジメントを学ぶチームリーダー養成研修に対する興味・関心について問うたところ、「興味がある」が最も多く 44 件（61%）、これに次ぐのが「とても興味がある」の 14 件（19%）、両者を足し合わせると全体の約 8 割が興味があると回答している。

第２部【介護人材の多様化に係る調査】編

1. 調査の概要

1.1. 趣旨・目的

本調査報告の第１部「チームマネジメントに係る調査」編で報告しているように、介護現場の慢性的な人材不足、加速する高齢化等への対応策として、外国人介護職員を受け入れる制度が整備され、多くの外国人が介護の業務に従事している。

外国人が介護に従事するためのルートは 4 つだが、その中でも主要なルートとなっているのが介護福祉士養成校である。養成校へ入学する外国人留学生は年々増えており、2017 年度は 591 人であったのに対して、2018 年度は 1,142 人、2019 年度は 2,037 人とほぼ倍増のペースである。人数規模だけでみれば、技能実習生の方が多いものの、介護福祉士養成課程において 2 年～4 年間、専門知識・技術をしっかりと学んで就業する留学生は、介護現場で果たす役割が大きく、質の高い介護サービスの実践において重要な責務を負うものと考えられる。そこで本調査では、介護福祉士養成校に学ぶ外国人留学生の現状や就職をはじめとするこれまでの実績、外国人留学生に対する学習支援や学習到達の状況など、介護人材の多様化の一端について把握する。これにより、チームマネジメント力養成プログラムの具体化に向けた検討に資する基礎資料を整備することを目的とする。

1.2. 手法等

1.2.1. 文献調査

2008 年の EPA 介護福祉士候補者受け入れの開始以降、介護現場に外国人を受け入れる制度の整備とその取り組みが活発に行われている。このような動きの中で、介護の世界をめざす外国人留学生も増加の傾向にある。このような動向に合わせて、介護福祉士養成の関連組織・団体などでは、養成校における外国人留学生に係る調査研究などが進められてきた。

これらの先行する調査報告などを対象とする文献調査を実施し、その内容を精査・整理することにより、介護福祉士養成校における外国人留学生の現状や就業の実績などから、今後の介護現場における人材の多様化の傾向・動向を把握する。

1.3. アンケート調査

上記の文献調査で得られた情報に基づき、より詳細な情報や個別具体的な介護福祉士養

成の実情や課題等の情報を収集すべく、介護福祉士養成校を対象とするアンケート調査を実施する。その目的は、チームマネジメント力養成プログラムの設計・開発に資する基礎資料を整備することである。

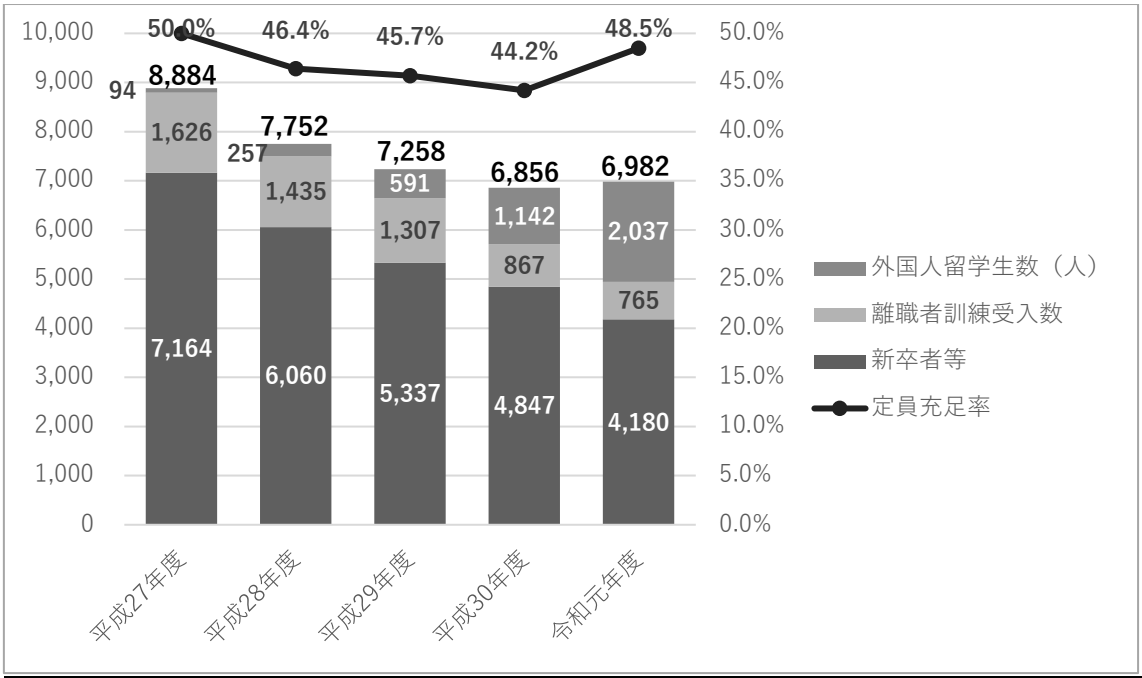
2. 文献調査

2.1. 入学状況

2.1.1. 入学者数の推移

以下は、平成 27（2015）から令和元（2019）年度までの期間における入学者数である[15]。

図表 2-1 留学生の入学者数・定員充足率の推移



年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度
養成施設数（課程）	379	401	396	386	375
入学定員数（人）	17,769	16,704	15,891	15,506	14,387
入学者数（人）	8,884	7,752	7,258	6,856	6,982
新卒者等	7,164	6,060	5,337	4,847	4,180

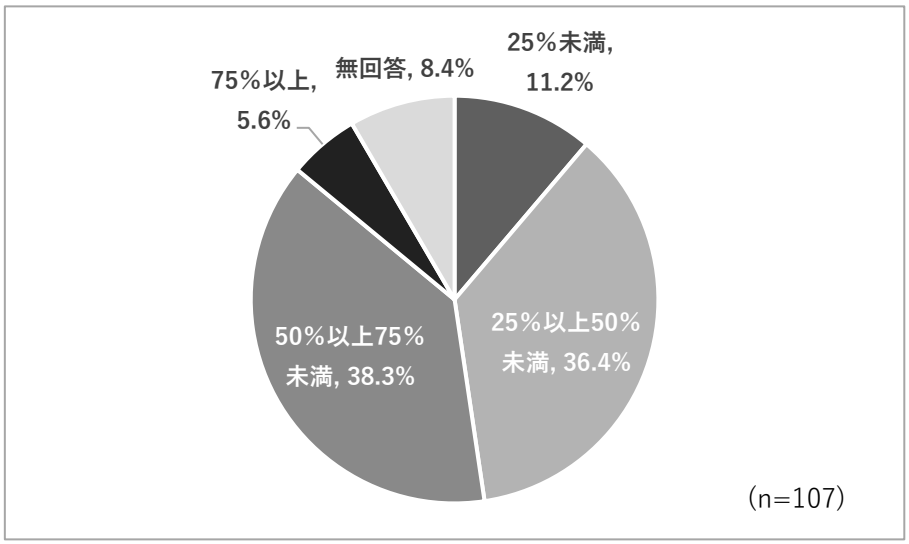
[15] 医療介護 CB News「介護留学生、18 年度より倍増し 2,000 人超に 介養協、19 年 4 月入学者調査」（2019 年 9 月） https://www.cbnews.jp/news/entry/20190904183604

	離職者訓練受入数	1,626	1,435	1,307	867	765
	外国人留学生数（人）	94	257	591	1,142	2,037
定員充足率（%）〔全体〕		50.0%	46.4%	45.7%	44.2%	48.5%

平成 27 年度の外国人留学生の入学者数は 94 人であったが、その後年々増え続け、平成 28 年度 257 人、29 年度 591 人、30 年度 1,142 人、令和元年度 2,037 人となっている。その一方で、入学者の総数は平成 27 年度から 30 年度にかけて減少しており、特に新卒者の入学の減少幅が大きい。そのため、令和元年度は入学者全体の約 3 割が外国人留学生となっている。また、この期間、定員充足率も 50%を下回る水準で推移している。

ちなみに、定員充足率については、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティングによる介護福祉士養成校対象のアンケート調査でも確かめられている。参考データとして、その結果を以下に引用する[16]。

図表 2-2　定員充足率（平成 30 年 10 月 1 日時点）



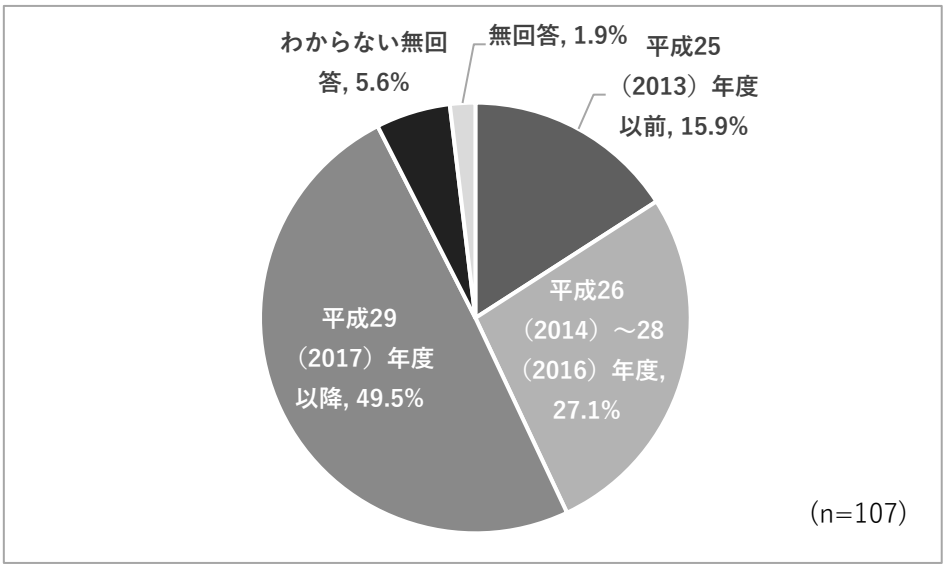
これによれば、定員充足率「50%以上 75%未満」という養成校が 38.3%と最も多く、これに「25%以上 50%未満」が僅差の 36.4%で次いでいる。

[16] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社『外国人介護人材の受入環境の整備に向けた調査研究事業【報告書】』（平成 31（2019）年 3 月）
https://www.murc.jp/sp/1509/houkatsu/houkatsu_07/houkatsu_07_5_5.pdf

2.1.2. 外国人留学生の受け入れ開始時期

次に示すグラフは、外国人留学生の受け入れを開始した時期について問うた結果である。最も多いのは「平成 29（2017）年度以降」という回答で全体の約 5 割を占めている。これに次ぐが「平成 26（2014）年度から 28（2016）年度」の 27.1%である。先に引用した外国人留学生の入学者推移のデータと符合する結果となっている。

図表 2-3 外国人留学生受け入れ開始の時期



2.1.3. 出身国

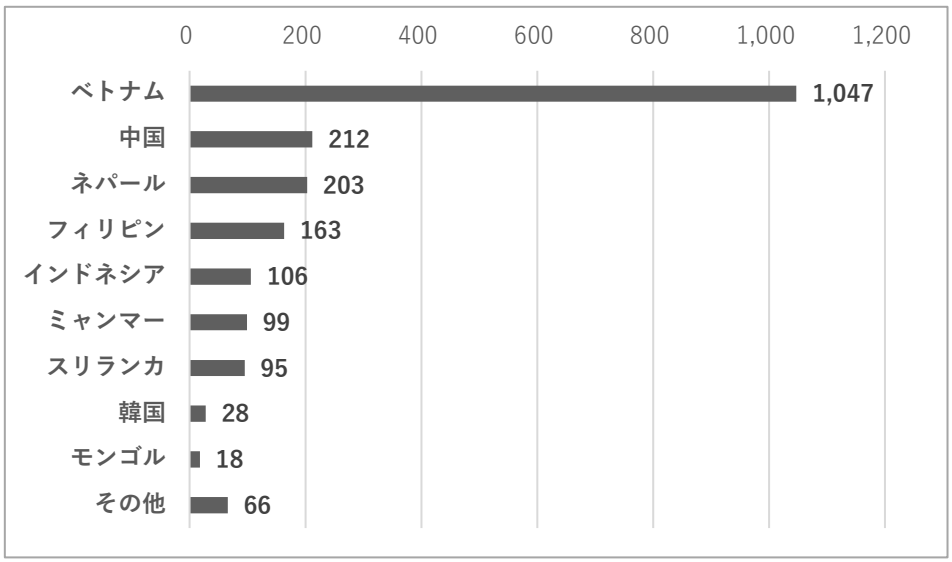
令和元年度における外国人留学生の出身国は 26 カ国で、その内訳はベトナム 1,047 人、中国 212 人、ネパール 203 人、フィリピン 163 人、インドネシア 106 人、ミャンマー99 人、スリランカ 95 人、韓国 28 人、モンゴル 18 人、その他 66 人、計 17 カ国である。

出身国のこの 5 年間の推移は、平成 27 年度 94 人（9 カ国）、28 年度 257 人（15 カ国）、29 年度 591 人、30 年度 1,142 人（20 カ国）となっている[15]。引用文献 16 でも同じ項目が確かめられているが、その結果はこれとほぼ同様である。

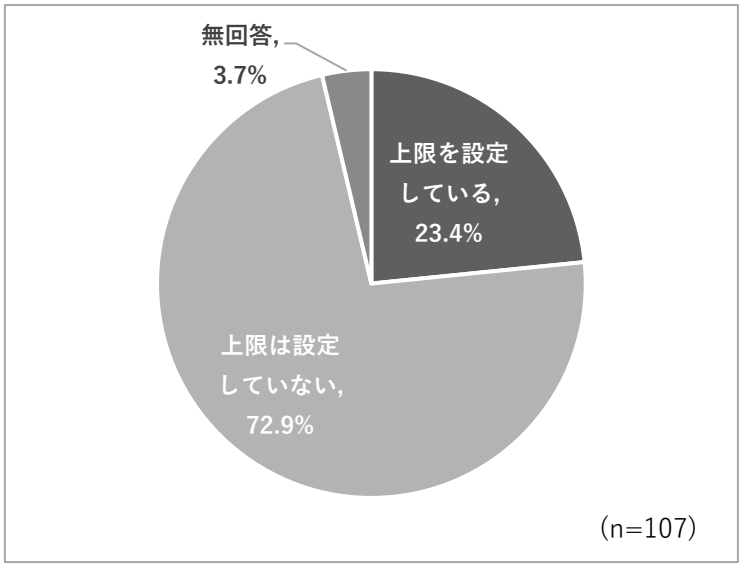
2.1.4. 外国人留学生の受け入れ人数

以下は外国人留学生の受け入れに際して人数の上限を設けているか否かを質した結果である。「上限を設定している」の 23.4%で、入学定員に対する上限の割合は右の表のような回答となっている[16]。上限 25%未満から 75%以上まで、回答にはばらつきがある。

図表 2-4　出身国



図表 2-5　外国人留学生の受け入れの上限設定



●上限の割合

25％未満	6
25％以上 50％未満	8
50％以上 75％未満	8
75％以上	3
無回答	0
計	25

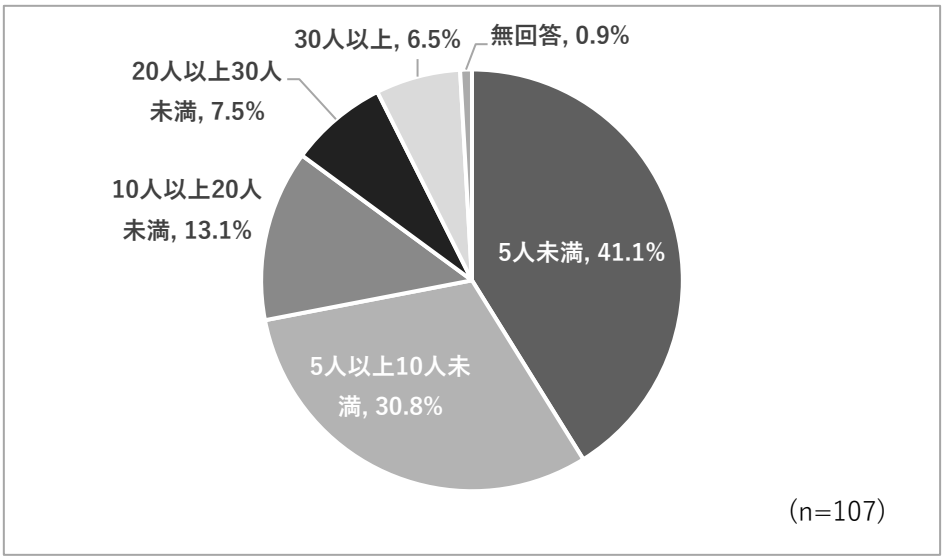
次ページのグラフは養成校 1 校あたりの外国人留学生の在籍人数である。「5 人未満」が 41.1％で最も多く、これに次いで多いのは「5 人以上 10 人未満」の 30.8％となっている[16]。

2.1.5.　入学試験・選抜の方法

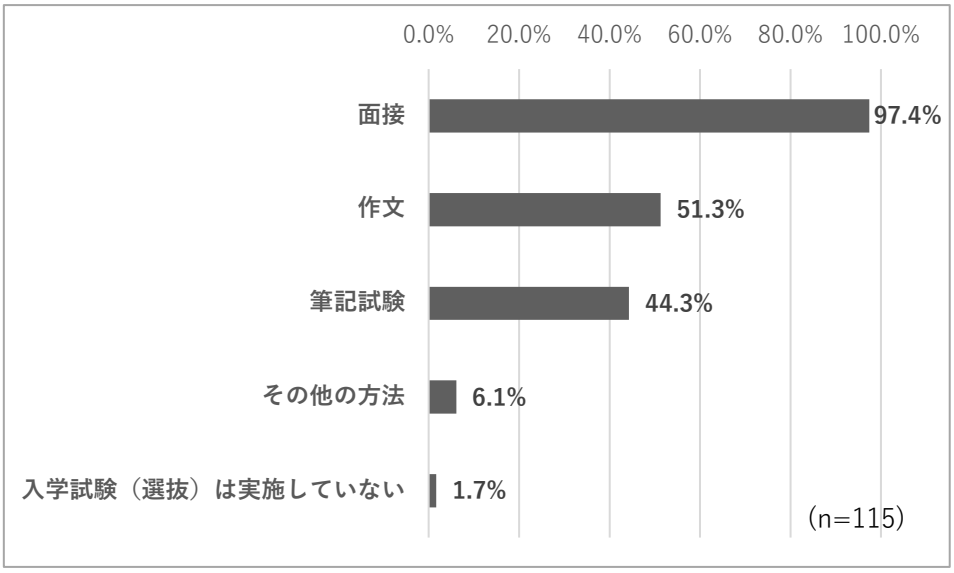
外国人留学生の入学試験・選抜の方法で最も多いのは「面接」で、ほぼすべての養成校で実施されている。「作文」を課す養成校も多く、半数を超えている。これに対して、「入学試

験（選抜）は実施していない」は 1.7％と非常に少ない[17]。

図表 2-6　養成校１校あたりの外国人留学生の在籍人数



図表 2-7　入学試験・選抜の方法（MA）



[17] 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会『介護福祉士を目指す外国人留学生等に対する相談支援等の体制整備事業　アンケート調査　報告書』（2019 年 3 月）
http://kaiyokyo.net/news/04_report_01.pdf

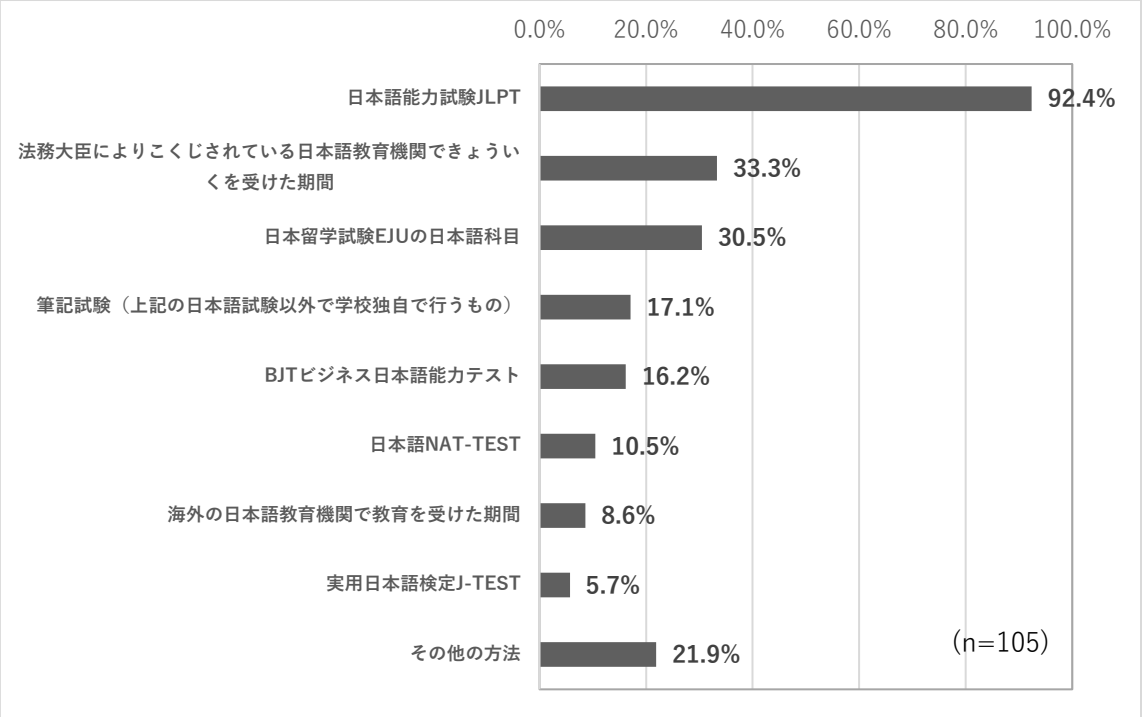
2.1.6.　日本語能力に対する入学要件

引用文献 17 では、日本語能力に対する入学要件の有無とその具体的な判定方法についても調査している。これによれば、「日本語能力を入学要件としている」養成校は 91.3%、「入学要件とはしていない」が 8.7%となっている。

「入学要件としている」養成校に対して、その具体的な判定方法を問うた結果が次に引用するグラフである。

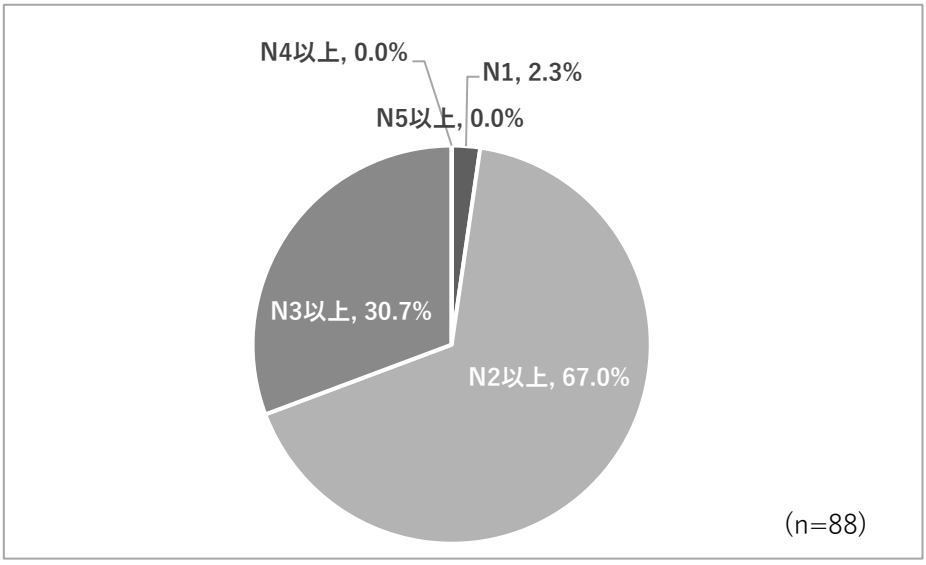
「日本語能力試験（JLPT)」とする回答が抜きん出て多く、92.4%を占めている。これ以下、「法務大臣によって告示されている日本語教育機関で教育を受けた期間」33.3%、「日本留学試験 EJU の日本語科目」30.5%などが続いている。「筆記試験（上記の日本語試験以外で学校独自で行うもの)」とい回答も 17.1%と少なくない。また、「その他の方法」も 20%を超えている。

図表 2-8　日本語能力の判定方法（MA）



引用文献 17 では、上記の各日本語試験において外国人留学生に要求するレベルについても確認している。以下は、「日本語能力試験（JLPT)」を入学要件としている養成校に、その要求水準を問うた結果である。「N2 以上」が 67.0%と最も多く、「N3 以上」の 30.7%がこれに次いでいる。これ以外の試験の入学要件については、引用文献 17 を参照されたい。

図表 2-9　日本語能力試験 JLPT の入学要件

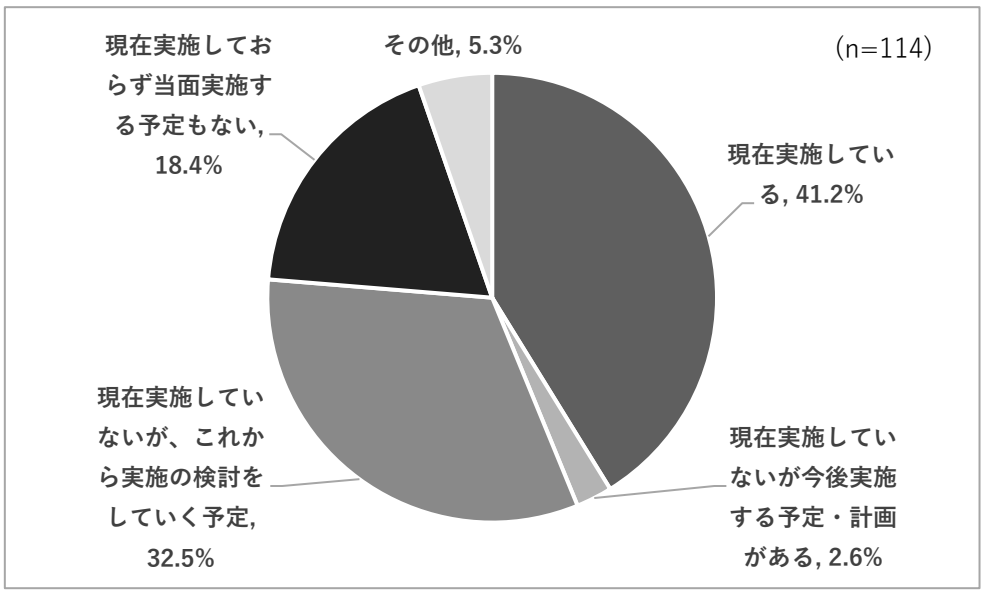


2.2.　学習状況

2.2.1.　　留学生に対する独自の教育

以下は留学生に対して学校独自の教育を実施しているか否かを質した結果である[17]。

図表 2-10　留学生に対する独自の教育



「現在実施している」が 41.2%と最多で、これに次ぐのが「現在実施していないが、これ

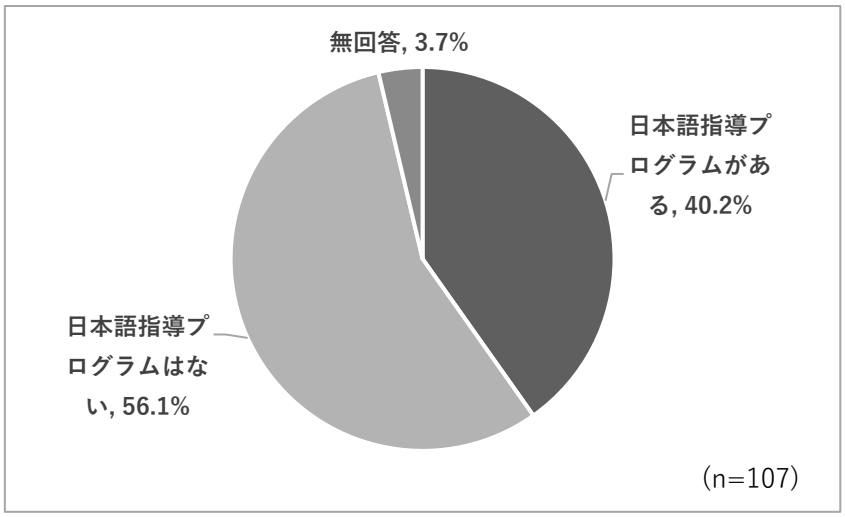
から実施の検討をしていく予定」の 32.5%となっている。これに対して、「現在実施しておらず当面実施する予定もない」は 18.4%と低い比率に留まっている。全体として、実施の検討も含めて、独自の教育の必要性を感じている養成校が多い。

次に引用するグラフは、留学生を対象とする日本語指導プログラムの有無、ある場合の週当たりの時間数について質問した結果である[16]。

これによれば、「日本語指導プログラムがある」と回答した養成校は 40.2%、「ない」は 56.1%となっている。

日本語指導プログラムがある養成校での週当たりの実施の時間数は、「2 時間未満」が最も多く 37.2%、「2 時間以上 4 時間未満」が 27.9%、「4 時間以上」が 25.6%という結果である。「平均」でみると 3.1 時間で、回答のうち最も長いのは 10.0 時間、最も短いのは 0.8 時間である。

図表 2-11　日本語指導プログラムの有無



2.2.2.　介護福祉士国家試験対策

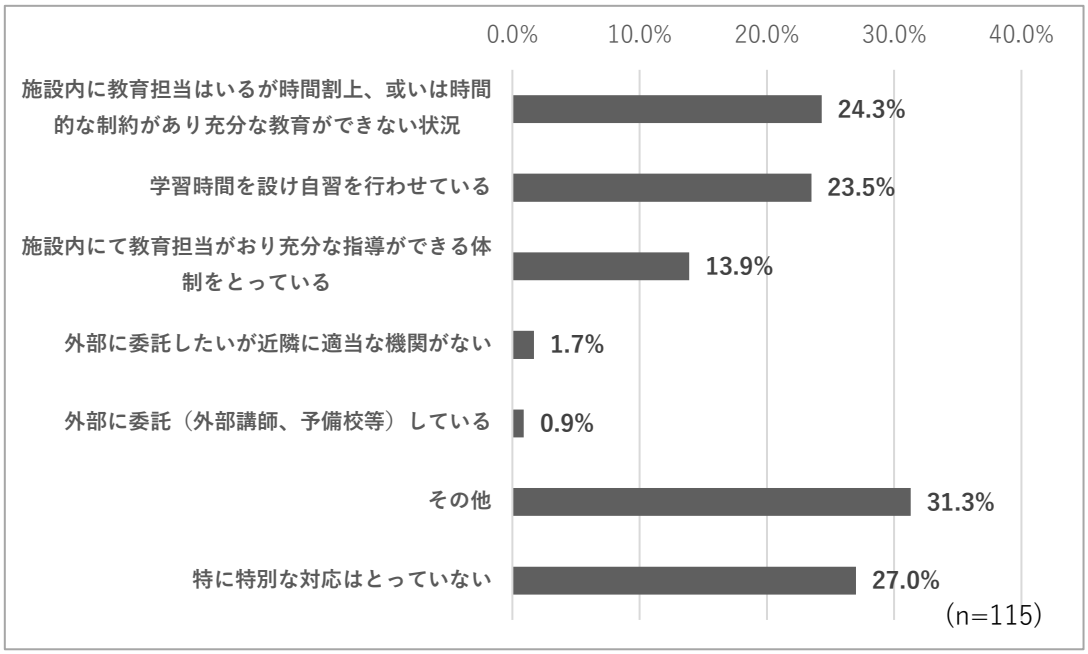
次のグラフは留学生を対象とする介護福祉士国家試験対策の実施状況である[17]。

「その他」を除くと「特に特別な対応はとっていない」が最も多く全体のおよそ 4 分の 1 を占める。また、「施設内に教育担当はいるが時間割上、或いは時間的な制約があり充分な教育ができない状況」が 24.3%であるのに対して、「施設内にて教育担当がおり充分な指導ができる体制をとっている」は 13.9%に留まっている。多くの養成校が留学生に対応した国家試験対策の体制が充分とは言い難い状況が窺える。

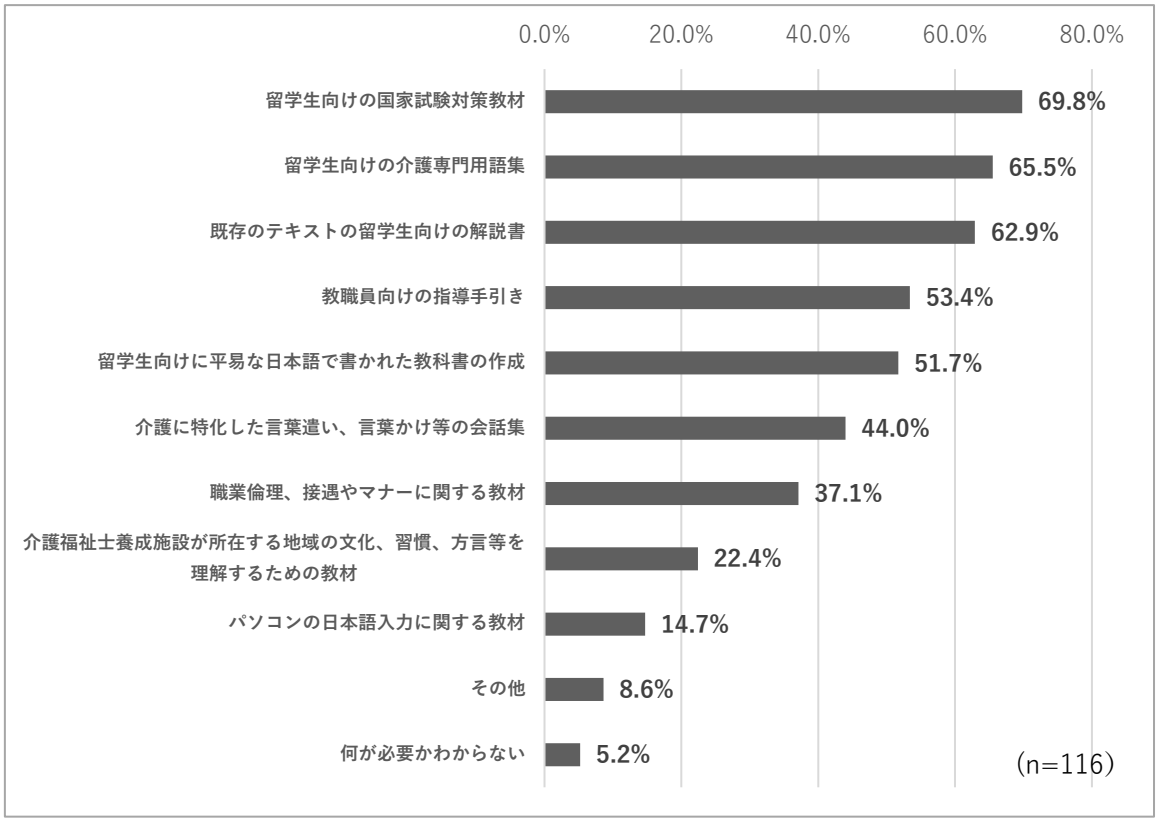
次も同じ報告書 17 からの引用で、「介護福祉士養成課程を学び始めた外国人留学生に必要な教材」について問うた結果である。最も多いのは「留学生向けの国家試験対策教材」で全回答の約 7 割に迫る水準にある。また、「留学生向け介護専門用語集」「既存のテキストの

留学生向け解説書」を望み意見も 6 割を超えている。

図表 2-12　留学生対象の国家試験対策の実施状況（MA）



図表 2-13　介護福祉士養成課程を学び始めた外国人留学生に必要な教材（MA）

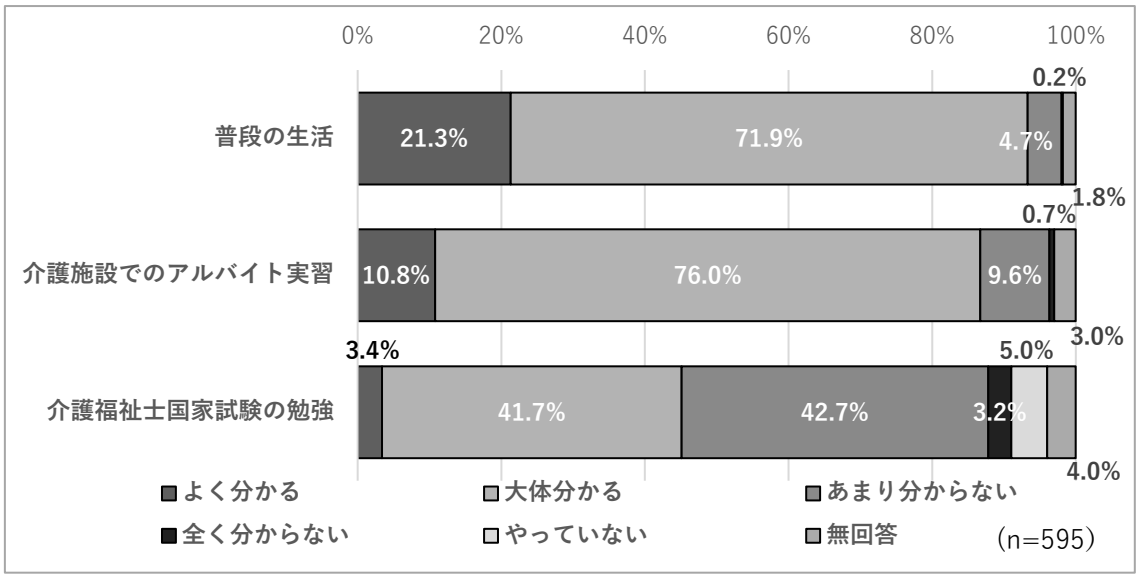


2.2.3.　留学生からみた国家試験と日本語

引用文献 16 では、外国人留学生本人を対象とするアンケート調査も実施している。その中で、場面別での日本語の理解度を確認した設問の結果が次のグラフである。

ここでは、「普段の生活」「介護施設でのアルバイト実習」「介護福祉士国家試験の勉強」という 3 つの異なる場面それぞれについて、そこで使われる日本語への理解の度合いを質している。「よく分かる」という回答に着目すると、「普段の生活」が 21.3%、「介護施設でのアルバイト実習」が 10.8%であるのに対して、「介護福祉士国家試験の勉強」では 3.4%と大幅な減少となっている。「大体分かる」もこれと同様の傾向で、「普段の生活」71.9%、「介護施設でのアルバイト実習」76.0%に対し、「介護福祉士国家試験の勉強」は 41.7%に留まる。その一方で「あまり分からない」が 42.7%、「全く分からない」が 3.2%とその比率は少なくない。但し、この結果の解釈では、下記の注釈の通り回答者は 1 年生が 7 割強、調査の実施時期が 10 月から 11 月（入学してから半年）であることを勘案する必要がある。

図表 2-14　場面別での日本語の理解度



※「介護福祉士国家試験の勉強」のみ選択肢「やっていない」がある

※回答した留学生の学年は 1 年生 72.6%、2 年生 23.2%、3 年生 1.0%、4 年生以上 0.7%、無回答 2.5%

2.3.　就職状況

在留資格「介護」で在留する外国人介護人材の人数について、本報告書の第 1 部【チームマネジメントに係る調査】編で報告しているように、近年増加の傾向にある。このデータは間接的にではあるが、介護福祉士養成校の卒業者の多くが施設・事業所に就職していること

を示している。

次の引用データは、日本介護福祉士養成施設協会が外国人介護人材を受け入れている施設・事業所を対象として実施した調査結果である[17]。回答数は 29 件と少ないが、各施設・事業所における在留資格別の人数、養成施設卒業生（平成 30 年 3 月）の人数などが確かめられている。

29 施設・事業所の外国人介護人材の人数を在留資格別でみると、「在留資格「介護」」の 50 人が最も多く、これに次ぐのが「留学生・就学生」の 42 人となっている。また、外国人介護人材のうち養成施設の卒業生が占める割合では、全体平均では 35.5％であるが、施設・事業所によりバラツキが大きく、100％（全員が養成施設卒業者）という回答が 7 件（24.1％）である。

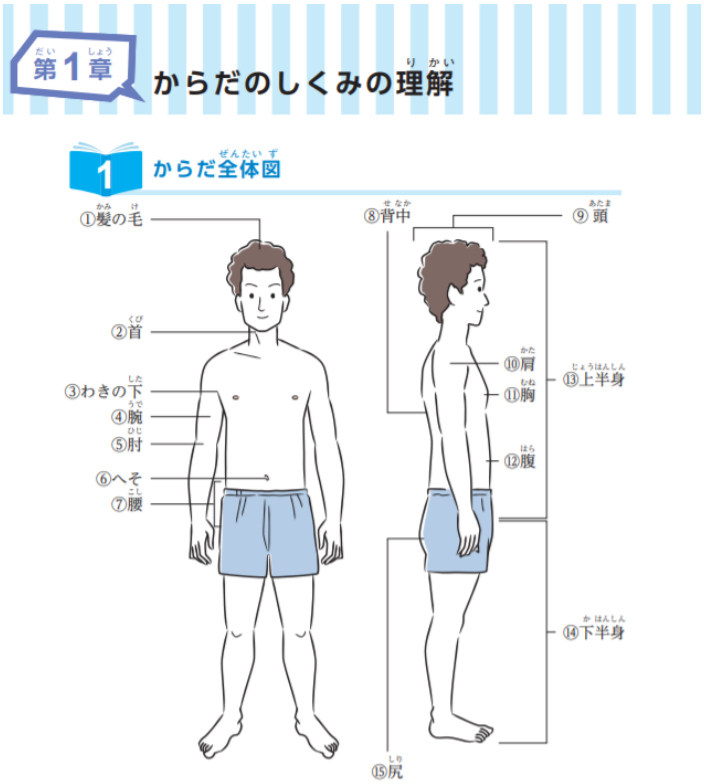
図表 2-15　施設・事業所における外国人介護人材・養成施設卒業者等

在留資格「介護」	50 人
うち平成 30 年 3 月に養成施設を卒業した外国人留学生	38 人
日本人や永住者の配偶者	7 人
EPA 介護福祉士候補者・資格取得者・技能実習生	7 人
留学生・就学生	42 人
その他	1 人
施設の外国人人材の人数	107 人
外国人人材に占める卒業生の割合	35.5%

2.4.　介護の日本語教材等

図表 2-16　介護の日本語教材

名称	『介護の日本語』
形態	テキスト（PDF）
発行者等	公益社団法人日本介護福祉士会　平成 30 年 3 月
内容・特徴等	◆ 技能実習生（介護）を対象とする日本語教材 ◆ 入国後講習や実習実施者での日本語学習での活用を想定 ◆ 「介護の語彙」「声掛け」について、入国後講習と実習実施それぞれに分けて（難易度別に）内容は構成されている ◆ 説明文には「読み仮名」がつけられ、全編に亘ってイラスト・図が多用されている ◆ 英語・インドネシア語・ベトナム語・中国語・クメール語・タイ語・モンゴル語・ミャンマー語の翻訳もある

内容の例	
参照先	http://www.jaccw.or.jp/home/ginou_shien.php

3. 介護福祉士養成校対象アンケート調査

3.1. 実施の概要

○ 調査の対象
公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会の会員校（全国)、計 355 校

○ 実施の方法
アンケート票を施設長宛に郵送。回答は成田国際福祉専門学校への FAX 送信、または本アンケート調査専用の回答 Web サイトでの回答いずれかとした。

○ 実施の時期
2020（令和 2）年 12 月

○ 有効回収数・率
125 件（35%）

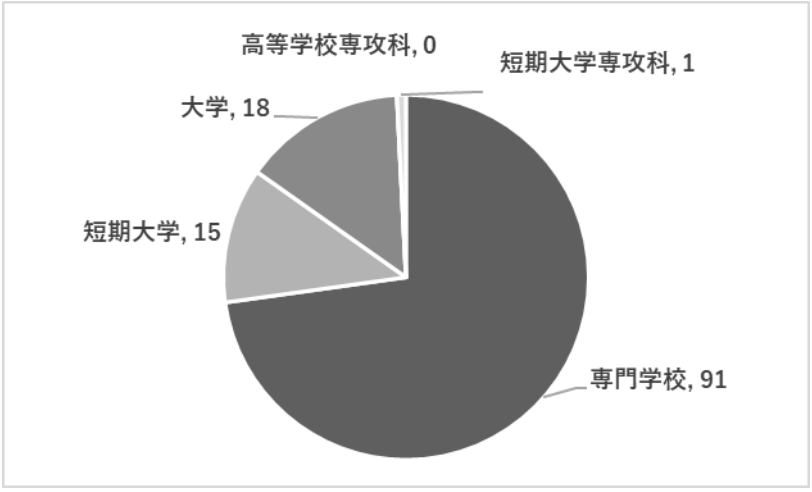
3.2. 調査の結果

3.2.1. 回答者の基本属性

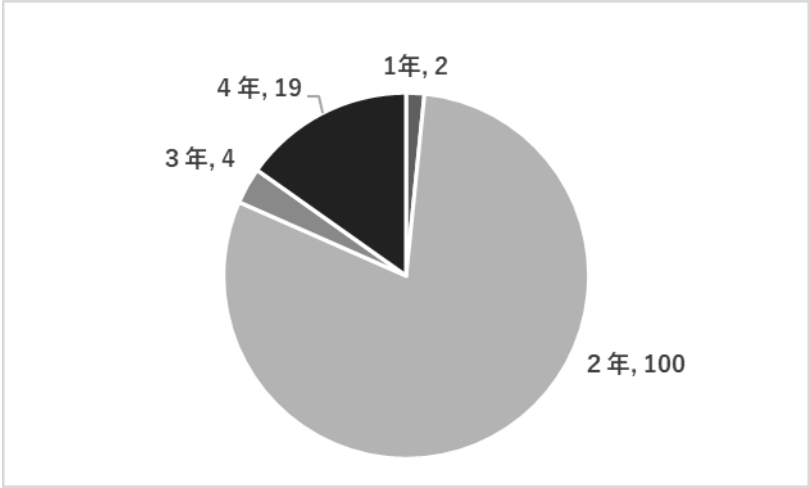
(1) 学校の種別等

回答を頂いた養成校の種別･修業年限の内訳は次のグラフの通りである。専門学校 91 件、大学 18 件、短期大学 15 件、短期大学専攻科 1 件であった。

図表 3-1 学校の種別



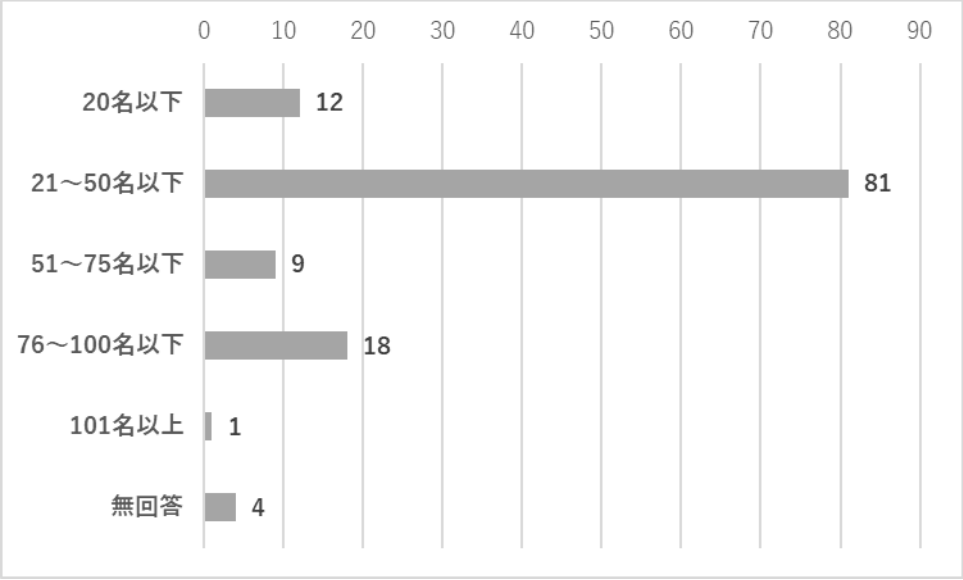
図表 3-2　修業年限



(2) 入学定員

入学定員は「21～50名」が81件で最も多く、「76～100名以下」が18件、「20名以下」が12件などとなっている。なお、最多は140名、最少は8名である。

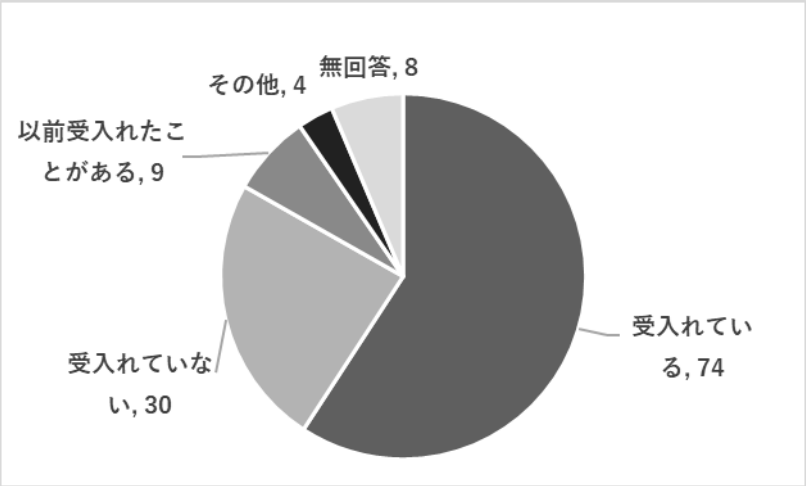
図表 3-3　入学定員



(3) 離職者等再就職訓練生の受入れ

離職者等再就職訓練生の受入れ状況は次のグラフの通りである。「受入れている」養成校が最も多く74件と約6割を占めており、「受入れていない」の30件（24%）を大きく上回っている。

図表 3-4　離職者等再就職訓練生の受入れ

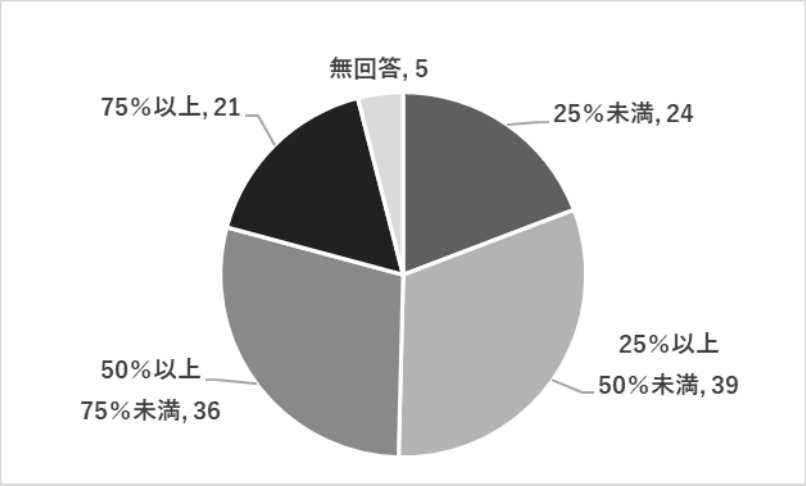


「その他」として「今後受入れ予定」「受け入れを要望しているが、県の許可が出ていない」「1 年コースで該当外なので」「新設校のため要件満たしておらず」という回答があった。

(4) 入学定員充足率

2020 年 4 月入学者の入学定員の充足率について問うた結果が次のグラフである。

図表 3-5　入学定員充足率（2020 年 4 月入学者）



最も多いのは「25%以上 50%未満」の 39 件（31%）で、これに「25%未満」の 24 件を足し合わせると、回答者全体の半数が 50%に満たない定員充足率である。その一方で、「50%以上 75%未満」が 36 件（29%）、「75%以上」が 21 件（17%）となっており、学校によってばらつきがある。

3.2.2.　外国人留学生の受入れと就職

(1) 外国人留学生の在籍人数、出身国・地域

●在籍人数は 10 名以下が最多、多くは 20 名以下

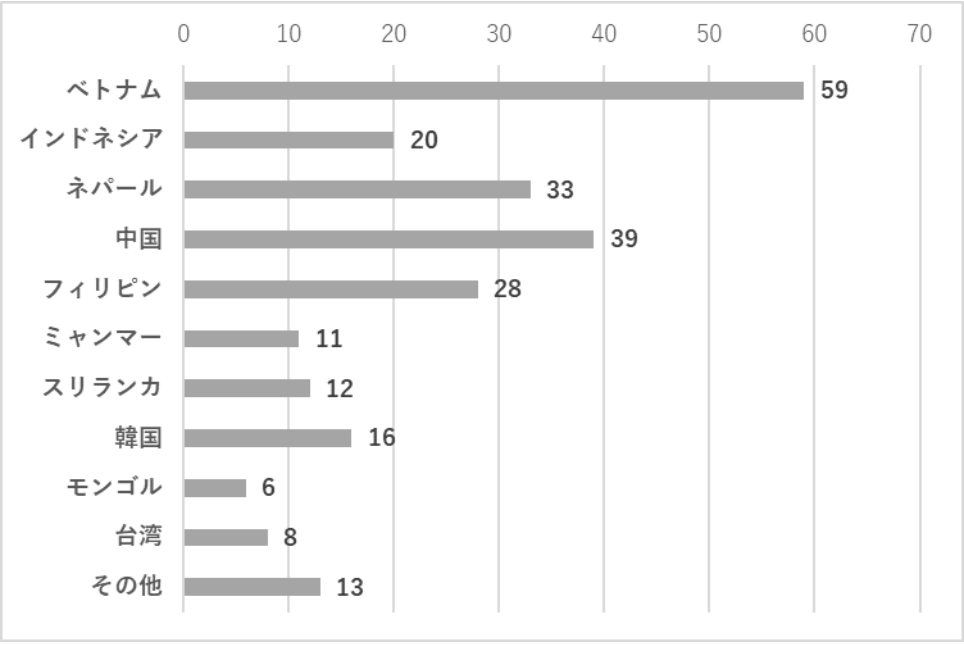
次の表は、2020 年 4 月時点における外国人留学生の在籍人数を学年別で問うた結果である。「0 名」という回答が多いが、在籍者がいる学校では、いずれの学年も「10 名以下」が最も多く、「11～20 名以下」がこれに次いでおり、大半は 20 名以下の人数である。

出身国・地域では「ベトナム」が最も多く、「中国」「ネパール」と続いている。

図表 3-6　外国人留学生の学年別在籍人数

	1 年生	2 年生	3 年生	4 年生
0 名	51	52	16	16
10 名以下	43	43	3	2
11～20 名以下	13	14	1	1
21～30 名以下	9	7	0	0
31～50 名以下	7	2	1	0
51 名以上	1	0	0	0
無回答	1	7	2	0
合計	125	125	23	19

図表 3-7　出身国・地域



「その他」として、以下の回答があった。

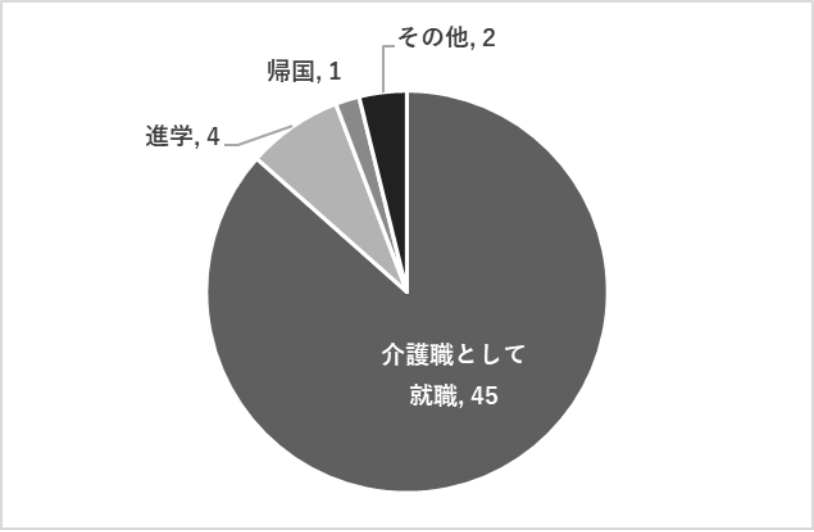
- ブータン（計 4 件）
- バングラデシュ（計 4 件）
- カンボジア（計 3 件）
- タイ（計 2 件）
- ウズベキスタン（計 2 件）
- 香港
- インド
- ガーナ
- キルギス

(2) 就職先・進路

●多くが介護職として就職。就職先では介護老人福祉施設が最多

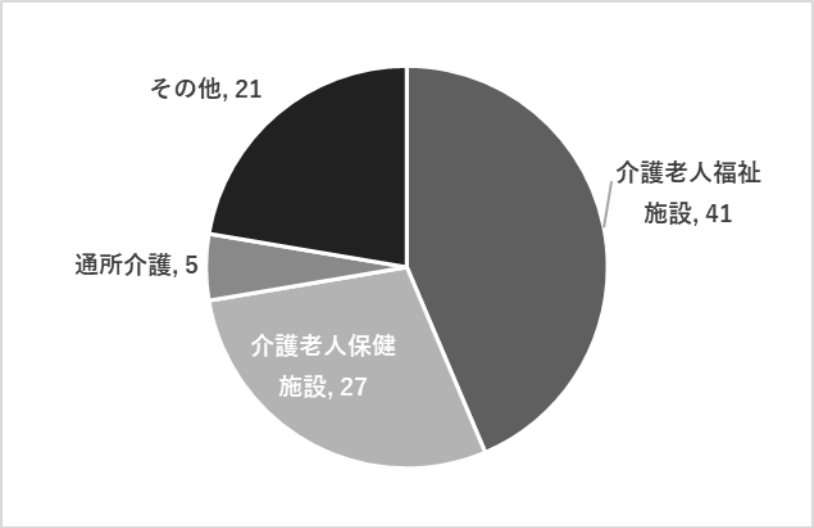
外国人留学生の就職先・進路について問うた結果が次のグラフである。「介護職として就職」は 45 件、「進学」4 件、「帰国」1 件となっている。卒業生の多くは介護職に就いている。なお、「その他」では「特定技能への移行による他業種」という回答があった。

図表 3-8　就職先・進路（MA）



次のグラフは、介護職として就職した留学生の勤務先について問うた結果である。「介護老人福祉施設」41 件、「介護老人保健施設」27 件、「通所介護」5 件、「その他」21 件となっている。

図表 3-9　介護職としての就職先



「その他」の 21 件については、次のような回答が寄せられている。

- 有料老人ホーム（計 6 件）
- グループホーム（計 4 件）
- 病院（計 3 件）
- 小規模多機能（計 3 件）
- サービス付高齢者向け住宅（計 2 件）
- 訪問介護事業所（計 2 件）
- 障害者支援施設（計 2 件）
- ショートステイ
- 介護医療院
- 総合高齢者福祉施設
- 特定施設入居者生活介護
- 就職先配属は未定

⑶ 外国人留学生の受入れ意向

●現状維持が最多。「増やしたい」がこれに次ぐ

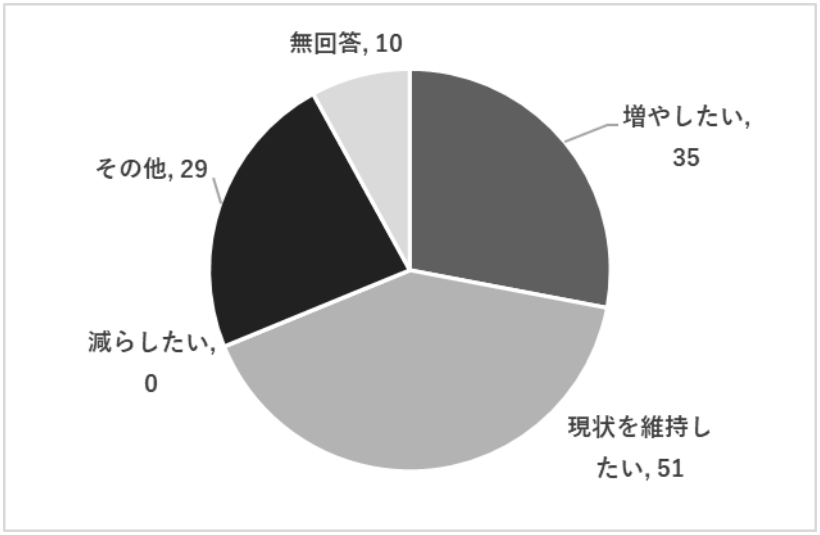
全ての養成校に対して、今後の外国人留学生の受入れ意向について問うた結果が次のグラフである。

最も多いのは「現状を維持したい」とする回答で、51 件と全体の約 4 割を占めている。これに次ぐのは「増やしたい」の 35 件（28%）で、「減らしたい」は 0 件であった。先に確認した入学定員充足率の現状を踏まえると、経営上の理由が大きいと推察できる。

「その他」が 29 件で様々な回答が寄せられているが、その内容は大きく「受入れる意向がない」「留学生の能力や希望次第で受入れる」「受入れを予定・検討中」「学科の募集停止」

などに分けられる。

図表 3-10　今後の外国人留学生の受入れ意向



以下に「その他」で寄せられた回答を列記する。

〇受入れる意向がない

- 今後も受け入れない
- 特に希望していない
- 受入れの予定はない
- 受入検討なし
- 現状受け入れを考えておりません
- 受入れはない

〇留学生の能力や希望次第で受入れる

- 3 つの国家試験受験が可能な日本語習得状況にある希望者がいれば受け入れてみたい
- 入学試験で合格すれば受け入れる
- 合格者次第であり、特別な意向はない
- 入学希望者がいれば対応する
- 希望があれば受け入れる
- 日本語レベルが N2 以上ならば増やしてもいいが、それ以下ならば減らしたい
- 希望があれば受け入れをしていく

〇検討中・受入れ予定・意向あり

- 従来からも、在留資格や日本語運用能力を有する留学生については、入学することを

検討しています。

- 来年度から受け入れる予定である。
- 受入体制を整備中
- 教育から考えれば減らしたいが、募集人数から言えば、増やすしかない
- 介護のグローバル化に対応。入学予定者数の 1-2 割を目途に受け入れを継続
- 定員数を減らし、人数的には現状維持程度で
- (養成校を終了した）保育士資格を持つ方でないと入学できないので難しいと思う。
- 受け入れを進めてはいますが、先のことはわかりません。
- 受け入れたことはないが、今後は対応できるようにしたい。

〇学科の閉鎖・募集停止

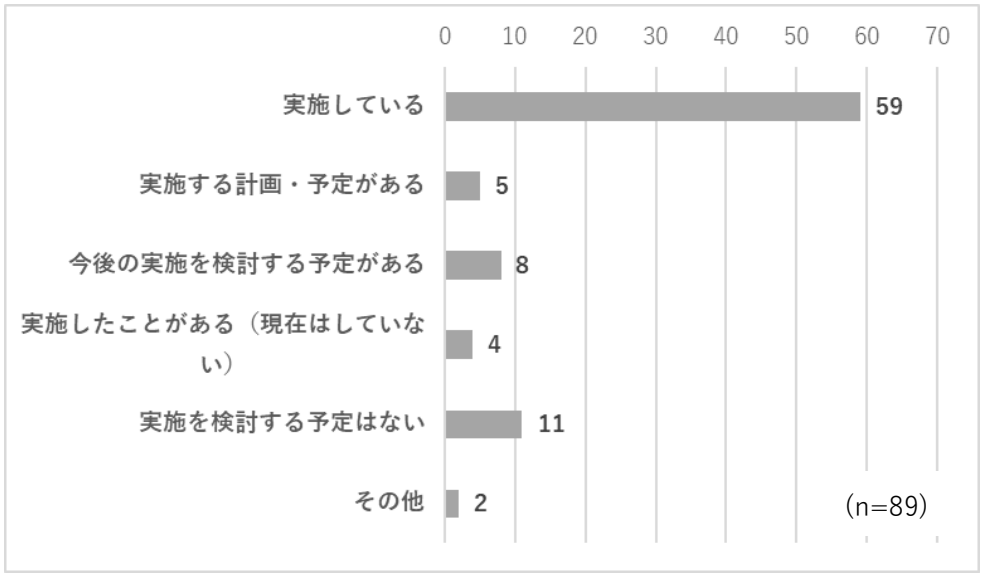
- 今年度で学科が閉鎖となる。
- 受け入れてない。受け入れたことがない。(アンケートと関係なくて申し訳ありません。実情(志願者）から何回か必要性を話ましたが、上司(理事者他）からの様子で受け入れる気がないと感じました。残念です。結果、今年度を最後に専攻を閉じることになりました。
- 今年度で閉校します。

3.2.3. 外国人留学生に対する教育の実施状況

●66%の養成校が外国人留学生向けの教育を実施

次のグラフは、外国人留学生向けの教育の実施について問うた結果である。

図表 3-11 外国人留学生向けの教育の実施



外国人留学生向けの教育を「実施している」が 59 件（66%）と多数を占めている。「実施する計画・予定がある」の 5 件、「今後の実施を検討する予定がある」の 8 件を足し合わせると全体の 8 割強となる。「実施したことがある（現在はしていない）」「実施を検討する予定はない」といった回答は少数であり、全体的には外国人留学生向けの教育に取り組む（意向・計画を含めて）養成校が多い。

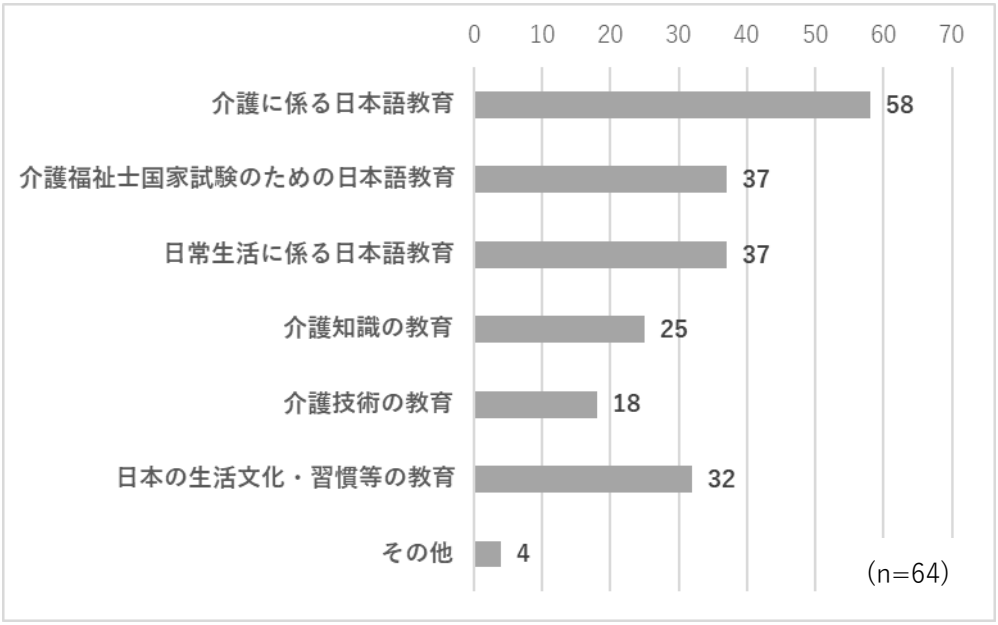
なお、「その他」として「全てではないが、留学生の教育に慣れている先生方にアドバイス等をいただきながら教育方法を見直している」という回答が寄せられている。

(1) 外国人留学生向けの教育の内容

●最も多いのは「介護に係る日本語教育」

上記の設問で「実施している」「実施する計画・予定がある」と答えた養成校に対して、その教育内容を問うた結果が次のグラフである。

図表 3-12　外国人留学生向けの教育内容



「介護に係る日本語教育」が 58 件で最も多く全体の約 9 割を占めている。これに次いで「介護福祉士国家試験のための日本語教育」と「日常生活に係る日本語教育」が 37 件の同数で並んでいる。「日常生活に係る日本語教育」や「日本の生活文化・習慣等の教育」は、日本語学校でも教えているが、それだけでは十分ではないことをこの結果は示している。

「その他」として寄せられた回答を以下に列記する。

- 授業の補講
- 日本語教育
- 社会福祉に係る日本語教育

➢ JLPT

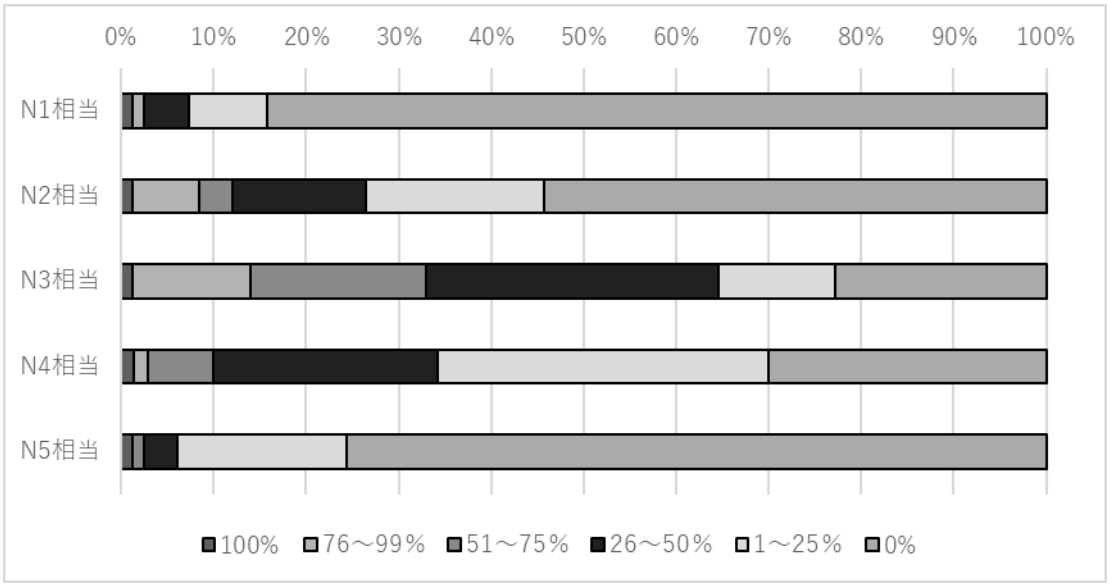
(2) 入学時点の日本語能力

●N3 相当が平均的な日本語能力。能力のばらつきは大きい

外国人留学生の入学時点における日本語能力について、JLPT（日本語能力試験）を基準として、N1～N5 の各レベルに該当する学生の大まかな割合を質した結果が、次の表である。

図表 3-13　入学時点の日本語能力

	N1 相当	N2 相当	N3 相当	N4 相当	N5 相当
100%	1	1	1	1	1
76～99%	1	6	10	1	0
51～75%	0	3	15	5	1
26～50%	4	12	25	17	3
1～25%	7	16	10	25	15
0%	69	45	18	21	62



以下、各レベルについて結果をみてみると、入学時点で「N1 相当」の留学生の割合で最も多いのは「0%」の 69 件で、次いで多いのは「1～25%」の 7 件である。「100%」（留学生全員が N1 相当）という回答が 1 件あるが、大多数はこのレベルに該当していない。

「N2 相当」も「0%」が最多だが、「1～25%」16 件、「26～50%」12 件と N1 相当に比べて割合が増えている。さらに「N3 相当」では留学生の半数以上とする回答が、26 件と増加しており、「N3 相当」レベルが留学生の平均的な日本語能力とみることができる。

その一方で、「N4 相当」「N5 相当」も「1～25%」の割合ではあるが、それぞれ 25 件、15 件と少なくない。また、回答は各 1 件と少ないものの「100%」という養成校もある。このような結果から学生個々の能力の開き、養成校間の相違は大きいのではないかと推察できる。「外国人留学生を増やしたい」「現状を維持したい」という意向を持つ養成校が多い現状において、日本語教育の充実化は大きな課題であると考えられる。

3.2.4. 介護福祉士国家試験の状況

(1) 介護福祉士国家試験の合格者数

●卒業生全体の合格率は 82.5～86.2%。外国人留学生は約 40%

次の表は、過去 2 年間（2018 年度・2019 年度）における介護福祉士国家試験の合格率である。2018 年度の合格率（合格者総数÷卒業者総数）は 86.2%、2019 年度は 82.5%で、3.7 ポイント下がっている。そのうち外国人留学生の合格率は 2018 年度が 40.8%、2019 年度が 41.2%で微増となっている。この 1 年間で卒業生全体に占める外国人留学生の占める割合は 4.0%から 14.8%と 3 倍以上に増えていることが影響しているものと考えられる。

図表 3-14 合格率の推移

	合格率（全体）	合格率（留学生）	卒業生全体に占める留学生の割合
2018 年度	86.2%	40.8%	4.0%
2019 年度	82.5%	41.2%	14.8%

EPA の合格率が 46%であることを踏まえると、留学生の合格率 41.2%（2019 年度）、40.8%（2018 年度）は低い。この合格率を上げていくことも養成校としての大きな課題である。

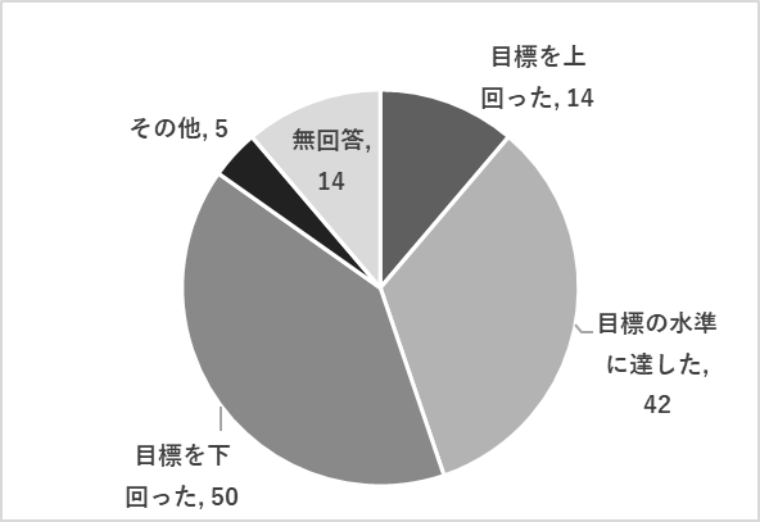
(2) 合格者数の目標に対する自己評価

●合格目標に対する自己評価は二分

次のグラフは、2019 年度の合格者数（合格率）に対する自己評価を問うた結果である。

「目標の水準を達した」「目標を上回った」という自己評価はそれぞれ 42 件（34%）、14 件（11%）で合計すると全体の 45%を占めている。これに対して「目標を下回った」は 50 件（40%）で、自己評価は大きく二分されている。

図表 3-15　合格者数の目標に対する自己評価



以下、「その他」として寄せられた回答を列記する。

- 留学生受入初年度の学生、入管難民法が改正されて初年度の学生であり、また卒業によって国家資格自体は取得できることもあって留学生の国家試験に対する意識が当初は高くなかったが、試験対策を行う中で、全員が受けてみたいと希望を出したことにより、受験者を選別することなく、全員が受験することになった。 それによって合格率（日本人は全員合格したが、留学生は 2 名のみ）は低いものとなったが、僅差で不合格となった留学生も多数おり、学校としてのこれからの試験対策、学生への意識付けなど収穫は多くあったと感じている。
- 想定した通り
- 問 1 についてですが、卒業生全員が介護福祉士国家試験を受験していないことを追記いたします。（引用者付記：問 1 とは上記「国家試験合格者の人数」に関する設問）
- 卒業生の中には、一般職に就職した学生も毎年 1～2 名いるため、合格率は受験者における合格者として判定しています。卒業生における合格者ではないので、ご注意ください。
- 対象学生はいない
- 日本人は 100％で目標水準に達したが留学生は下回った。

(3) 実施している国家試験対策

●多い対策は「業者による模擬試験」や「課程外の特別対策授業や補講」

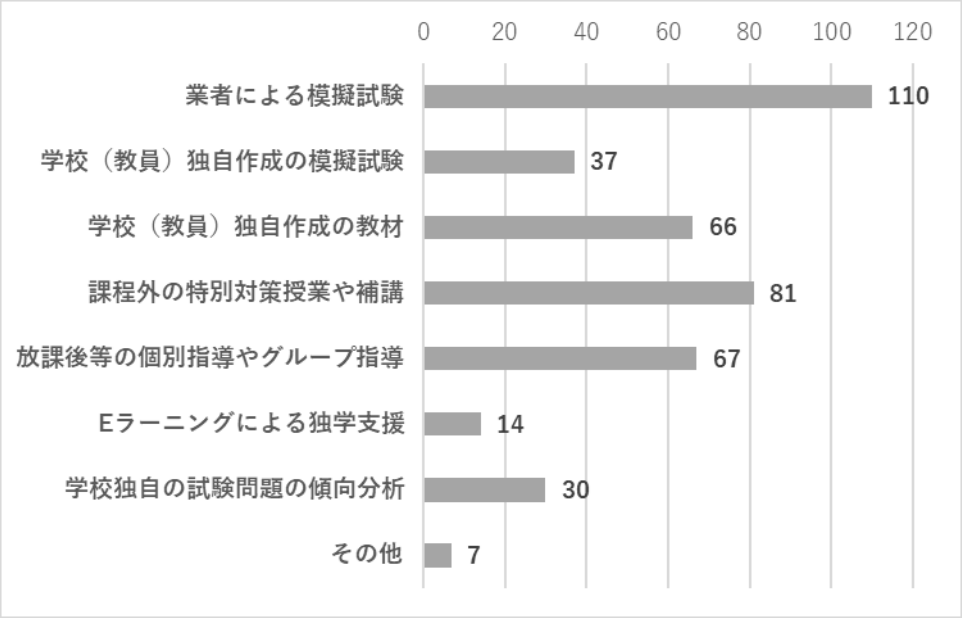
次のグラフは、実施している国家試験対策について問うた結果である。最も多い回答は「業者による模擬試験」で 110 件と約 9 割の養成校が実施している。これに続くのが「課程外の特別対策授業や補講」81 件（65％）で、「放課後の個別指導やグループ指導」と「学校（教員）独自作成の教材」が、それぞれ 67 件（54％）、66 件（53％）と僅差で並んでい

る。また、「学校（教員）独自作成の模擬試験」37 件（30%）や「学校独自の試験問題の傾向分析」30 件（24%）など独自の取り組みを実施している養成校も少なくない。

以下、「その他」として寄せられた回答を列記する。

- 検討中
- 介養協の学力評価試験
- 介養協の模試
- 過去問を使った模擬試験
- 外部講師による対策講座
- 過去の国試を用いた校内模試試験

図表 3-16　実施している国家試験対策（MA）



(4) 国家試験対策の課題

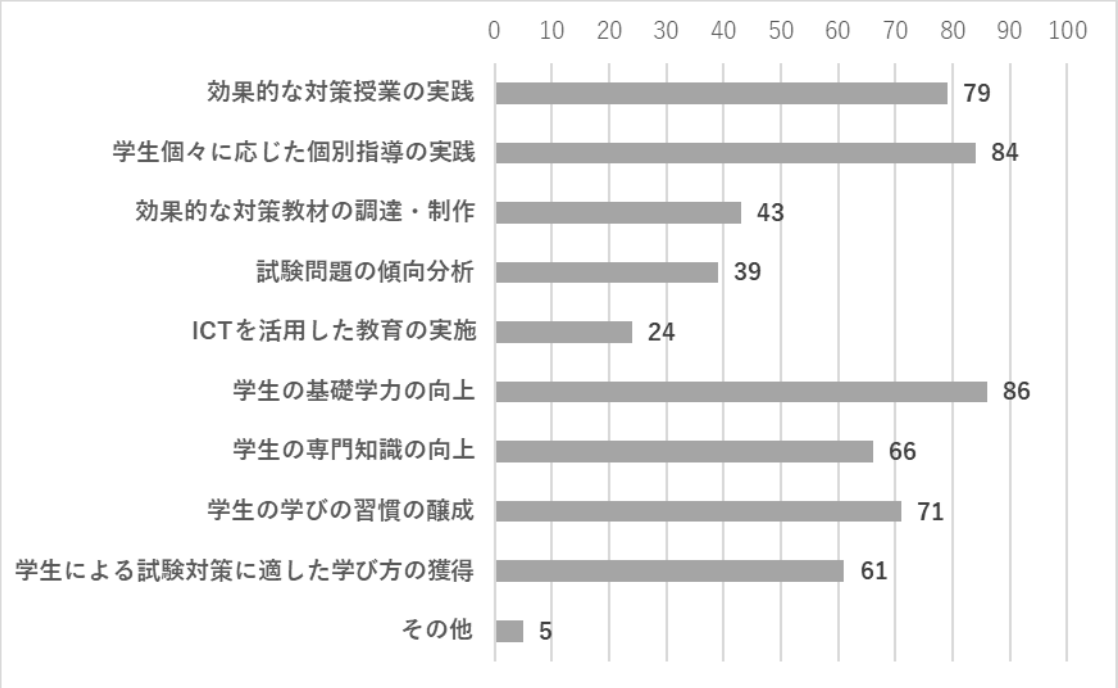
●学生の基礎学力の向上、個々に応じた個別指導の実践が上位

次のグラフは、国家試験対策の課題について問うた結果である。

「学生の基礎学力の向上」86 件（69%）、「学生個々に応じた個別指導の実践」84 件（67%）、「効果的な対策授業の実践」79 件（63%）の 3 つが全体の 6 割を超える水準となっている。基礎学力が一定程度のレベルに到達できておらず学生間にばらつきや格差があるとすれば、基礎学力の向上と個々に応じた個別指導は 1 対の課題と捉えることもできる。

一方、「ICT を活用した教育の実施」（E ラーニングやオンライン授業等）を課題とする回答は 24 件（19%）と多くない。新型コロナウイルスの影響により、オンライン授業を取り入れた養成校も少なくなかったと考えられるが、多くのケースで問題なく運用ができたのかもしれない。

図表 3-17　国家試験対策の課題（MA）



以下、「その他」として寄せられた回答を列記する。

- 日本語文章の読解力
- 学生のニーズに合った学習場所の提供
- 日本の文化や習わしにおける知識の向上

3.2.5.　外国人留学生の学習状況等

以下の 5 つの設問は全て外国人留学生を受入れている（受入れたことがある）養成校を対象としている。

(1) 学習に臨む姿勢・態度　～熱心・真面目な取り組み～

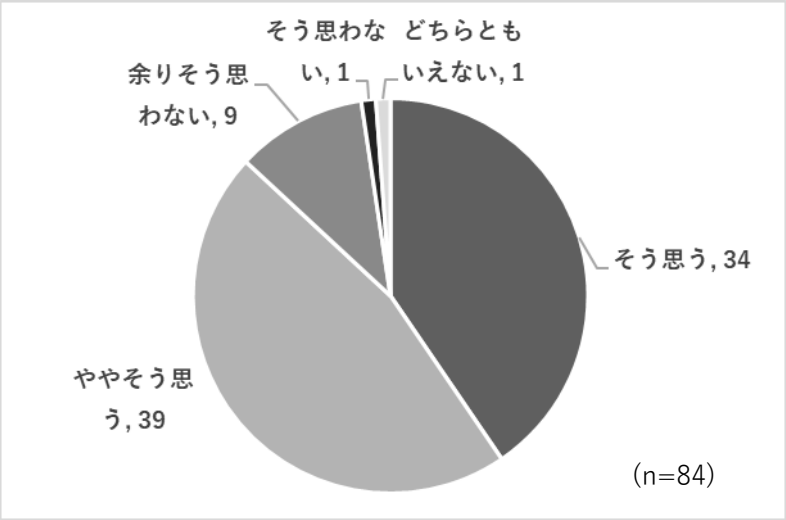
●「熱心・真面目に取り組んでいる学生が多い」とする回答が多数

以下は「熱心・真面目に取り組んでいる学生が多い」という問いに対して、あてはまるものを選択してもらった結果である。

「そう思う」34 件、「ややそう思う」39 件で両者を足し合わせると 73 件（87%）と大多数が外国人留学生の学習に臨む姿勢・態度の熱心さ、真面目さを評価している。

これに対して、「余りそう思わない」は 9 件（11%）、「そう思わない」は 1 件（1%）と非常に少ない。

図表 3-18　熱心さ・真面目さ

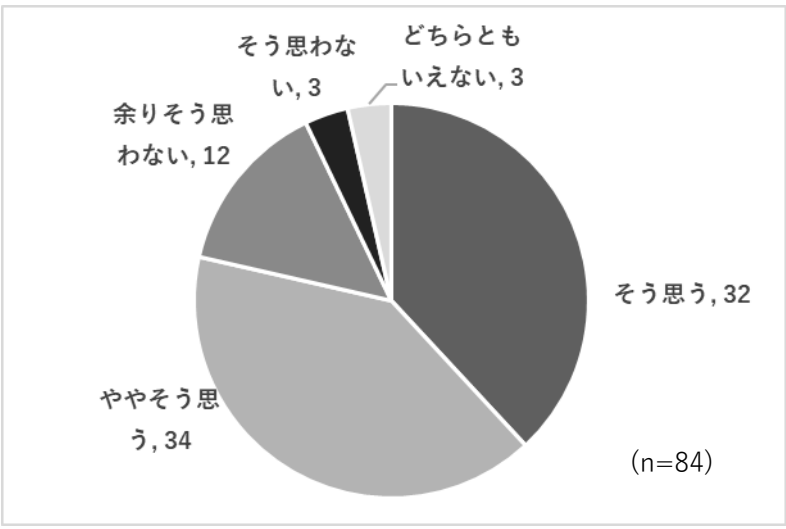


(2) 学習に臨む姿勢・態度　～積極さ・意欲～

●積極さ・意欲を評価する意見が多数

以下は「積極さや意欲がある学生が多い」という問いに対して、あてはまるものを選択してもらった結果である。

図表 3-19　積極さ・意欲



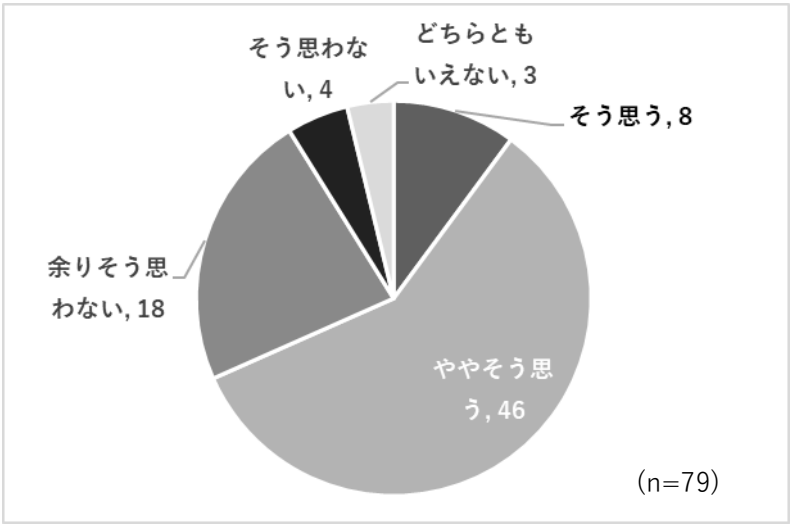
この設問の結果も上の設問とほぼ同じ傾向の結果となっている。「そう思う」が 32 件（38%)、「ややそう思う」が 34 件（40%）と多数を占めている。但し、上の設問に比べて「余りそう思わない」(12 件)、「そう思わない」(3 件）という意見が若干ではあるものの増えている。

⑶ 介護の専門知識の理解

●約 7 割が介護の専門知識を理解していると評価

以下は「介護の専門知識は理解できている学生が多い」という問いに対して、あてはまるものを選択してもらった結果である。最も多いのは「ややそう思う」の 46 件（58%）で、これに「そう思う」の 8 件を合わせると全体の 68%が外国人留学生は介護の専門知識を理解していると評価している。一方、「余りそう思わない」18 件（23%）、「そう思わない」4 件（5%）という厳しい意見もある。

図表 3-20　介護の専門知識の理解

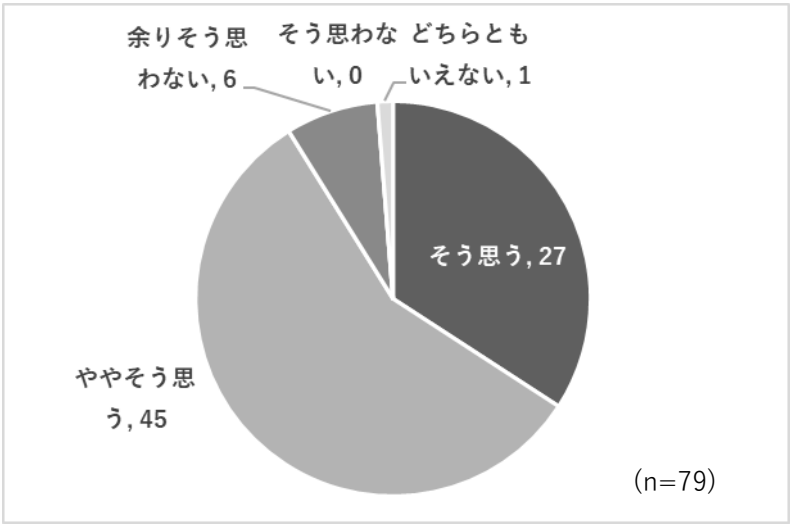


⑷ 介護の技術（実技）の実践

●介護技術（実技）の実践は専門知識の理解よりも高い評価

以下は「介護の技術（実技）は実践できている学生が多い」という問いに対して、あてはまるものを選択してもらった結果である。

図表 3-21　介護の技術（実技）の実践



上の設問と同じく「ややそう思う」が 45 件（57%）と最も多いが、この設問では「そう思う」が 27 件（34%）と多い点が際立っている。専門知識の理解に比べて、技術（実技）の実践では日本語力が大きな阻害要因にならないことも関係している可能性がある。

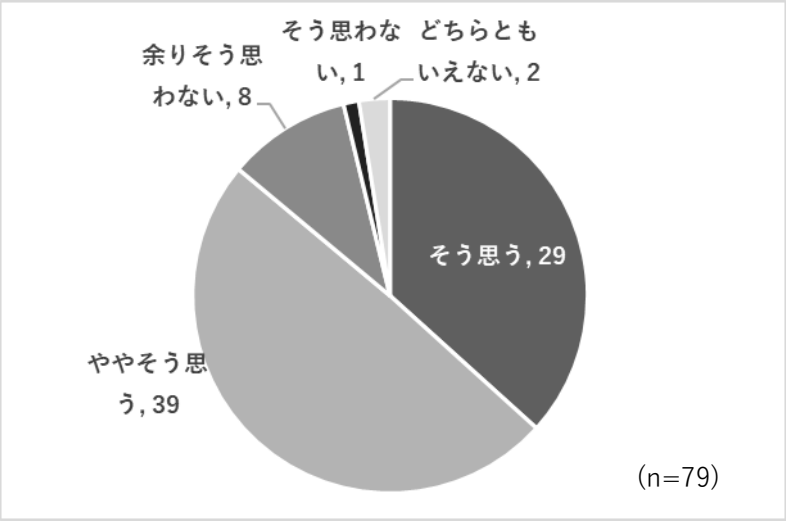
⑸ 介護という仕事の理解

●大多数が介護という仕事を理解していると評価

以下は「介護という仕事を理解できている学生が多い」という問いに対して、あてはまるものを選択してもらった結果である。

「そう思う」が 29 件（37%）、「ややそう思う」が 39 件（49%）で、大多数が介護という仕事を理解していると高評価である。

図表 3-22　介護という仕事の理解



以上、確認してきたように、外国人留学生の学習状況に対する養成校の教員による評価は高い。しかしその一方で、介護福祉士国家試験の合格率は芳しいとは言い難いのが現状であり、その大きな要因として考えられるのは、国家試験に対応できる日本語力である。今後は、このような日本語力を育成するための指導方法や指導内容の検討、実践が重要な課題であろう。

4. 介護福祉士国家試験分析調査報告

以下に報告するのは、第 32 回介護福祉士国家試験（2020 年 1 月）で、外国人留学生（成田国際福祉専門学校介護福祉士学科）が、理解しにくいとした試験問題の「日本語表現」をまとめたものである。

(1) 品物の名前などイメージがつきにくいもの

○ 問題 18 俳句クラブに参加するよう勧める
○ 問題 19 電気スタンドをつけて、読書を楽しむ
○ 問題 20 入浴後、手ぬぐいで体を拭いていたが、バスタオルに変更した
押し入れに片づけた

過去問題：「寝床」「土間」など日本ならではの名称。
また、料理名「わかめ」「ごぼう」「かまぼこ」なども外国人が食べないものはイメージがつかない

(2) オノマトペを使用した表現

○ 問題 31 イライラした口調

過去問題：「食後すぐうとうとした」

(3) 分かりにくい表現、分からない単語

○ 問題 3 自己の感情の動きとその背景を洞察する
○ 問題 18 洗髪しやすいように、長い髪のカットを勧め
➡洗髪しやすいように、髪を短くすることを勧める（理解しやすい表現）
○ 問題 36 洗浄機能を付加できる
○ 問題 62 抽出されたニーズを踏まえて目標を設定する
省略する、 「させる」と使役文で記載する
○ 問題 64 長女とは音信不通の状態
○ 問題 96 近隣住民からの善意の声掛け
○ 問題 97 他者からの賞賛
「生計を共にする」のように漢字から想像できないもの
「漠然としていて伝わらない利用者の考えを明確にする」
「社会的な善悪に照らして自分の行動を判断することが難しい」

(4) 形状や動作、感情を表す表現

○ 問題 20 壁に立てかけてあった掃除機
○ 問題 27 利用者がはなした内容を、別の言葉を使って簡潔に返す

○　問題 52 座薬はとがってない方から挿入する
○　問題 69 …にこやかに友人と会話をしていると、A ちゃんは父親にしがみつき…しばらくすると、A ちゃんは緊張が解けた様子で…
○　問題 86 「趣味の車の運転を再開するといいでしょう」
○　問題 94 前向きに自己努力を図ろうとする
新しい価値観や役割を見いだす
○　問題 106 睡眠中に足が痛がゆくなる
○　問題 121 …」とおびえながら話した
過去問題：手前に引く、ねじる、育児をこなす、踏み外す、
手を添える、心苦しい、緊張をほぐすきっかけ、
耳を傾ける、臭いがこもる、程よい距離感を保つ、
「…いけなかったのは私の責任だ」と嘆いていた
もどかしそうであった、こころがける
復職、顕著など分かりにくい

(5) 音で覚えてしまい間違ってしまう
○　問題 101 転落によって生じること最も多い
「転落」と「転倒」 に意味をはき違えてしまった（合格率 12%）

(6) 全体的にコミュニケーションの表現
○　問題 1 「個人の意向で変更するのは難しいですよ」
➡やや 2 重否定的表現
「在宅ではなく病院での治療を想定したものですよ」
過去問題：「お母さんの教員としての誇りを大切にしてあげてください」
など分かりにくいと思われる

介護福祉士養成校の学生は教員の指導で理解力を高められる場合があると思われるが、EPA の場合は現場での教育となるので指導が難しいと思われる。また、日本語能力 N3 と N２でも差が大きい。

■巻末資料

マネジメント関連研修事例調査報告

(1) チームマネジメント研修～仕組み作りと推進力を学ぶ

名称	チームマネジメント研修～仕組み作りと推進力を学ぶ
主催・開発等	株式会社インソース
時間数	6 時間
実施形態等	集合研修・オンライン研修も可
対象者	○　主任･係長級の現場リーダー層から課長級の管理職層まで､チームを率いる立場にある方々 ○　個の力をチームの成果へと効率的に導きたい方
学習目標	①　自身が関係するチーム活動の「目的」と「目標」を明確にし、説明できるようになる ②　目標達成までの計画を策定し、メンバーに伝えられるようになる ③　進捗管理の具体的な進め方を理解し、早めに問題の芽を把握したうえ、対策を打てるようになる ④　メンバー1 人ひとりの強みを理解したうえで､適材適所の業務のアサインができるようになる ⑤　職場内のコミュニケーションを活性化させるための方法を身につけ、実践できるようになる
内容	１．チーム活動を考える （１）過去に経験したチーム活動について考える 【ワーク】自分が関わったチーム活動について共有するワーク （２）チーム活動が行き詰まってしまう原因 （３）チーム活動の難しさ （４）チームマネジメントにおける２つの役割 （５）チームマネジメントに不可欠な３つの要素 ２．チームのベクトルを定める～目標設定 （１）チームには目的がある （２）目標がチームワークに果たす役割 （３）目標の浸透に欠かせない説明責任 【ワーク】自身のチーム活動の「目的」と「目標」をグループ内で説明する ３．チーム活動における道筋を描く～計画策定 （１）目標達成のための戦略を決める （２）メンバーに目標達成までのシナリオを伝える 【ワーク】自身のチーム活動の目標を達成させるための戦略をシンプ

	ルかつ有効なロジックで表現する ４．チーム活動の現在地を示す～進捗管理 （１）進捗管理とは （２）管理項目の設定 （３）進捗管理の具体的な進め方 （４）進捗管理における問題解決 【ワーク】自身の職場における進捗管理の方法について共有し、グループメンバーからアドバイスをもらう ５．メンバーの強みを活かす～適材適所 （１）個々の強みでチームに貢献させる （２）メンバーの現状を知る （３）誰に何をさせるかを決める 【ワーク】自身の職場におけるチームメンバーの担当業務と役割のアサインメントを組み立てる ６．チームワークを機能させる～コミュニケーション （１）あらためて「チーム」を定義する （２）チームワークの効能 （３）コミュニケーション活性化の仕掛け作り 【ワーク】自身の職場で行っているコミュニケーションを活性化するための仕掛けについて、グループ内で共有する （４）リーダーとしてのコミュニケーション促進 （５）チーム外の関係者とのコミュニケーション （６）関係者を巻き込むコツ ７．まとめ
参照先	https://www.insource.co.jp/bup/insuppli_teamleader.html
備考	目標設定、計画策定、進捗管理、適材適所（人員配置)、コミュニケーションといったチームマネジメントにおいてリーダーが主導すべき活動が研修項目として明確になっている。

(2) チームマネジメント研修

名称	チームマネジメント研修
主催・開発等	産業能率大学総合研究所
時間数	16 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	プロジェクトリーダー、チームリーダー（候補者は除く）
学習目標	1) リーダーとして、メンバーを率いて成果を上げるための具体的な動き方を理解する 2) リーダーの 6 つの行動原則を実践するために必要となる技術（知識・スキル）を習得する 3) 自分自身の今後の課題を明らかにする
内容	■1 日目 1．求められるリーダー ・チームの必要性と特徴 ・高い成果を生み出すためのチームづくり 2．コミットメントを獲得する ・チームの外部に働きかける リーダーの行動原則 1：「外部方略を展開する」 ・チームの中心価値を押さえる リーダーの行動原則 2：「行動指針を徹底する」 ■2 日目 3．変化を取り込み、高い成果を追求する ・外部とのインターフェイスを広げる リーダーの行動原則 3：「外に開く」 ・外の視点で活動を見直す リーダーの行動原則 4：「前提にとらわれない」 4．相互理解・信頼に基づき「チーム力を最大化する」 ・メンバーの特性を表出させる リーダーの行動原則 5：「個を活かす」 ・チームの動きをとらえて共有化する リーダーの行動原則 6：「オープン・シェアリング」 5．まとめ
参照先	https://www.hj.sanno.ac.jp/cp/public-seminar/course/3301.html
備考	リーダー候補者ではなく実際に業務でリーダーの任に従事している者を対象とする研修。リーダー候補者対象の研修よりもレベルは高いものと推察される。

(3) チームマネジメント研修

名称	チームマネジメント研修
主催・開発等	株式会社総合教育研究所
時間数	15 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	※記載なし
学習目標	共感し合ったビジョンの達成期日や方法に合意し、実現を誓い合い、自ら責任・役割を分担し、個々の能力、経験、個性を十分に発揮して、補完し合うことができる組織づくりのノウハウを学びます。
内容	■1 日目 １．チームマネジメントの体系について ①今なぜチームマネジメントが必要か ②チームマネジメントに必要な人間関係理論<マクレガー・リッカート理論> ③組織活力診断のチェックリストによる分析 ２．業績目標を必達できるチームを形成する６つの要件 ①「要件１：ポジティブなチーム文化を形成する」ための方法 ②「要件２：協働し合う関係を形成する」ための方法 ③「要件３：学習するチームを形成する」ための方法 ④「要件４：チーム・ビジョンを共有する」ための方法 ⑤「要件５：チーム・ビジョンを実践する」ための方法 ⑥「要件６：個人とチームの改善活動に取り組む」ための方法 ■2 日目 ３．ハーマンモデルを活用した最強チームの編成法を学ぶ ①ハーマンモデルとは何か ②ハーマンモデルの判定方法 ③創造的チームの編成ポイント ④相手が期待している話し方・相手をいらだたせる言葉と態度 ４．チームマネジャーに求められるリーダーシップを高める方法を学ぶ ①チームリーダーに求められる状況対応型リーダーシップとは <スタイル分析> ②既成概念からの脱出（パラダイムシフト） ③ポジティブ思考への転換 <エリスのＡＢＣ理論>
参照先	https://www.sk-k.co.jp/training/teamwork/t1.html
備考	モチベーションのための理論（マクレガー、リッカート）やハーマンモ

	デル、ABC 理論などチームマネジメントの実践を下支えする理論や考え方も取り上げられている。

(4) 開発・設計・技術リーダーのためのチームマネジメント研修

名称	開発・設計・技術リーダーのためのチームマネジメント研修
主催・開発等	一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメントスクール
時間数	6 時間
実施形態等	集合研修
対象者	○　開発、設計、技術部門のチームリーダー ○　職場のプロジェクトをうまく進めたいリーダー・管理者の方
学習目標	開発設計等の現場では、製品開発が短納期化・複雑化する一方で、相つぐ変更やトラブルシューティングに追われ、日常業務の推進がうまくいかないことが多くなっています。 そこで、あらためて中堅技術者の方やプロジェクトリーダーの方に「プロジェクトをまとめる」「人を動かす」ための基本となる「業務とコミュニケーションとモチベーションのマネジメント」を学んでいただきます。新しくチームリーダーとなった方にもぜひご受講いただきたいプログラムです。
内容	1　業績向上の基本はチームマネジメントから (1) チームでは 3 つの業務（維持、改善、改革）をマネジメントする (2) 全員の腕前が上がるようなチームにする (3) コミュニケーションとモチベーションがチームを作る (4) チームマネジメント=コミュニケーションマネジメント+モチベーションマネジメント+3 業務（維持・改善・改革）マネジメント 2　コミュニケーションマネジメント (1) 論理的コミュニケーションを徹底し、情緒的コミュニケーションに配慮する (2) 場面に応じたコミュニケーションをとる (3) 仕事の指示と受けを確実にする (4) 報告、連絡、相談を徹底する (5) コミュニケーションを十分にとり、トラブルを未然に防ぐ 3　モチベーションマネジメント (1) 他律的にも自律的にも意欲づけする (2) 指導することと応援することを使い分ける (3) 目的と行動提起で指導する (4) 熱く見守り続けることで応援する

	4　3業務マネジメント～維持管理業務のマネジメント (1) いつも役割を確認しあう (2) 役割、責任、権限を理解する (3) コミュニケーションとモチベーションでマネジメントする (4) 進捗管理を徹底する 5　3業務のマネジメント～改善のマネジメント、改革のマネジメント (1) ステークホルダーの期待やニーズを把握する (2) 新業務はゴール、課題、施策で定義する (3) 実施スケジュールの作成は成果物の検討から始める (4) 時間で品質とコストを定義する (5) 役割を果たせるメンバーに分担する (6) あらゆるステークホルダーを巻き込む
参照先	https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product_id=100291
備考	対象者は「開発・設計・技術リーダー」とされているが、チームマネジメントを「コミュニケーションマネジメント+モチベーションマネジメント+3 業務（維持・改善・改革）マネジメント」とする捉え方は他分野・領域にも応用可能な汎用性がある。

(5) チームマネジメント力強化講座

名称	チームマネジメント力強化講座
主催・開発等	中小企業大学校東京校
時間数	21 時間（3 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	管理者，新任管理者 ・チームの生産性向上を考えている方 ・チームのモチベーションや士気の低下に悩んでいる方 ・チームを活性化させて目標を達成したい方
学習目標	管理者には、チームメンバー一人ひとりのやる気を引き出すのはもちろんのこと、チームでの力を最大限に発揮し、大きな成果を上げることが求められています。 本研修では、チームのメンバーが相互に認め合い、個よりもさらに高い業績目標を達成するために必要なチームの作り方について講義と演習を交えながら学び、自社のチームで実践するための行動計画について作成します。
内容	■1 日目 ○オリエンテーション

	○チームを活性化させる 管理者の役割 内容：目標達成に必要なチームの構成要因への理解を深めた上で、管理者として役割と行動について学びます。 ♦ 職場に求められる基本機能 ♦ 「チーム」と「集団」の違いーチームとは何か、チームに必要なものは何かー ♦ 管理者の役割とあるべき姿 ♦ チームワークの実践と機能する要因分析（演習） ♦ 強い職場とは何かーリーダーに求められる行動とメンバーに求められる行動 ○チームマネジメントの実践 内容：組織の成果をあげるための働きを理解するとともに、チームマネジメントを実践するコツを演習を交えて学びます。 ♦ 人と仕事のマネジメントの基本（目標設定・段取り・管理） ♦ リーダーシップの実践方法（人間の基本特性を利用して動機づける） ♦ チームで成果をあげる（演習） ♦ チーム活性化の阻害要因と心理的安全の重要性 ♦ 強い職場づくりにつながる部下指導の基本原則・動作 ♦ 共感的理解・積極的傾聴（ロールプレイ演習） ♦ メンバーの力と自律性を引き出す効果的な方法 ♦ 実戦フォローアップ（ロールプレイ演習） ■2 日目 ○チームマネジメントの実践 ※内容は 1 日目と同じ ■3 日目 ○チームマネジメントの実践 ※内容は 1 日目と同じ ○チームマネジメントのための行動計画づくり 内容：これまで学んだ成果を自社で発揮していくためにはどのような役割と行動が必要なのかについて、チームの行動計画の作成に取り組む中で学んでいきます。 ♦ 管理者としての自身の役割と今後の行動（演習） ♦ チームの行動計画の作成と発表
参照先	https://www.smrj.go.jp/institute/tokyo/training/sme/2019/frr94k0000067e6n.html
備考	研修項目「チームマネジメントの実践」に多くの時間が割り当てられ、

	ロールプレイ演習も取り入れられている。研修の最終的なアウトプットとしてチームマネジメントのための行動計画が位置付けている。

(6) チームマネジメント実践講座

名称	チームマネジメント実践講座
主催・開発等	日経ビジネス課長塾
時間数	6.5 時間
実施形態等	集合研修
対象者	企業等の課長職
学習目標	組織リーダーがメンバーの成長を促し、自身のチームの成果を高めるための「チームマネジメントの PDCA サイクル」を学びます。講義だけでなく、動画教材を使用した学習、グループでの演習、チェックシートを用いた自己診断を通じて、具体的内容、実践のコツを 1 日で効率的に身につけます。また、リモートワークや出社制限の環境下でのマネジメントの要点もお伝えします。
内容	1.チーム運営、部下育成上の課題（グループ討議） 2.チームマネジメントの概要（講義） －チームの成功とは －チーム力強化の全体像 3.チームマネジメントの自己診断（個人作業、組演習） －チームマネジメント・チェックシートを用いた自己診断、参加者同士の意見交換 4.チームマネジメントの PDCA サイクル「EMC モデル」（講義、オリジナルビデオ視聴、グループ演習） －エンパワーメント：チーム内の役割分担、権限委譲 －モチベーション：職場の動機づけの要因、目標設定＆成功体験、職業観形成の支援 －コミュニケーション：業務分担、教育指導、日常のコミュニケーション、フィードバック、 1 on 1 ミーティング 5.チームマネジメント実践のコツ（質疑応答）
参照先	https://www.nikkeibp.co.jp/seminar/atcl/nb/teampdca2020/
備考	「チームマネジメント・チェックシート」による自己診断、PDCA サイクル「EMC モデル」の実践などに特徴がある研修講座。 これまでに企業内研修等で 5,000 人を超える受講者実績がある。

(7) 若手の主体性を発揮させる！チームマネジメント研修

名称	若手の主体性を発揮させる！チームマネジメント研修
主催・開発等	株式会社ダイヤモンド社
時間数	6 時間
実施形態等	集合研修
対象者	新人 OJT から中堅層まで
学習目標	リーダーのプレーヤ志向を脱却し、若手の主体性を発揮するチームマネジメント手法を習得する。
内容	○企業が大切にするバリューを知る ♦ 働く上での企業バリューとは何か ♦ 自社が大切にしている企業バリューを考えてみよう ♦ グループワーク ○リーダーが陥る若手の主体性を阻む罠を知る ♦ マイクロマネジメントをしすぎてしまうケース ♦ 放任しすぎてしまうケース ♦ 対立と対峙できないケース ○若手の主体性発揮を促すコーチングとは ♦ アプローチの多様化 ♦ 短時間でコーチングを実践するコツとは ♦ 相互コーチング
参照先	https://jinzai.diamond.ne.jp/items/k00HD0023/
備考	学習目標に記載されているように、プレーヤ志向からの脱却を図り、チームの若手の主体性を促すスキルの養成に重きが置かれている。そのため研修内容では、若手の主体性を阻むケースが取り上げられ、コーチングにも多くの時間が割り当てられている。

(8) 中堅社員　チームマネジメントの進め方

名称	中堅社員　チームマネジメントの進め方
主催・開発等	SMBC コンサルティング株式会社
時間数	3 時間
実施形態等	集合研修
対象者	中堅社員・リーダー　チームを運営する力を身につけたい方
学習目標	○　チームをまとめ、仕事を円滑に進めるためのチームマネジメントの基本を学びます ○　実習を通じて自分の行動のクセ（仕事への関わり方のクセ）を把握し、改善につなげます

内容	1．オリエンテーション 2．チームで目標を達成するには？ 1）実習：チームで仕事をしたときに起きることとは？ 2）目標を達成するチームの 7 つの視点 3）あなたとチームの傾向を振り返る 4）今後の改善策 3．チームを上手くまとめるには？～チームマネジメントに必要な 7 つの視点 1）目的・目標を共有する 2）成功・失敗の原因をつかむ 3）ヒットする解決策を選択する 4）役割分担を伝える 5）リスク回避策を考える 6）メンバーの改善行動を引き出す 7）「言える・聞ける」環境をつくる 4．まとめ
参照先	https://www.smbc-consulting.co.jp/smbcc/seminar/teigaku/details/BusinessAndFlatRateSeminar/2020/12/20206636-01.html
備考	3 時間と短い時間の研修。チームマネジメントで抑えるべき重要なポイントが明確に示されている。

(9) チームビルディング研修

名称	チームビルディング研修
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間　※変更可能
実施形態等	集合研修
対象者	チームリーダー、チームのメンバー
学習目標	グループではなく、共通の目的を達成するために動ける「チーム」を作っていくための方法を知り、実行に移していきます。 1)　「グループ」と「チーム」の違いを知り、目指すべき方向がわかります 2)　共通の目的を持って動く優秀なチームを作るために必要な手順がわかります 3)　チームになることで、より生産性の高い集団となり、会社や社会に貢献できます
内容	1. グループとチーム 【ゴール】グループとチームの違いがわかる

	○　【ワーク】チームビルディングに必要な力　[必要な力を思い浮かべ、自身の課題を考える] ○　【ワーク】グループとチームの違い ○　チームとは何か　[目的を達成するために集まっている集団] ○　チームワークとチームビルディング　[組織があげる成果を最大にするのがチームビルディング] 2. チーム形成 【ゴール】チーム形成の流れを知る ○　タックマンモデルとは　[グループをチームに変えていく] ○　形成期　[まだグループの状態、期待感が高い] ○　混乱期　[不安定で対立も起きる] ○　統一期　[共通認識の確立] ○　機能期　[成果を出す段階] ○　チームビルディングに失敗すると　[成果が最小化されてしまう] ○　【ワーク】それぞれの領域でのチーム形成方法　[それぞれの時期に自分は何をすべきかを考える] 3. チームの目的 【ゴール】チームの目的を真剣に考え、チームを導く ○　目的の必要性　[成果を出すチームのために一番重要] ○　【ワーク】自チームの状況確認　[自身が属するチームの目的は何か、共有されているか] ○　目的が判断の主軸になる　[正しい意思決定のために重要] ○　目的の設定方法（事例と共に）　[何を、なぜ達成すべきなのかを考える] ○　SMART による目標設定　[目的達成のためのマイルストーンが目標] ○　価値観の共有　[日常的に価値観を使い、一致させる] 4. 成果を出すチームに必要な環境づくり 【ゴール】優秀なチームを作るための土台がわかる ○　チーム作りに関する実験結果　[最も高い塔を築いたのはどの集団か] ○　成果を出す優秀なチームの共通点　[チームへの信頼感が重要] ○　安全な環境をつくる　[心理的安全をつくり活動しやすくする] ○　【ワーク】安全な環境を構築するために　[リーダーがすべきことはなにか考える] ○　安全な環境を作るには　[助け合う、受け入れる、ポジティブ思考]

	○　帰属意識を持ってもらうために　[3 つの意思表示をする（チームの一員、特別なチームである、あなたならできる）] 5. 成果をあげるためのチームリーダーの役割 【ゴール】チームとして成果をあげるために必要なリーダーとしての役割を理解する ○　貢献へのコミットメント　[やりたいことよりもチームへの貢献を優先する] ○　【ワーク】今、自らがチームになすべき貢献を考える ○　人の強みを活かす　[仕事の振り方、弱みの考え方、リーダーは強みに焦点を当て成果を上げる] ○　【ワーク】チームメンバーの強みはなにか　[チームのメンバーひとりひとりの強みを書き出す] ○　ハーマンモデル　[メンバーの強みの把握に活用する] ○　弱みの共有により協力関係を築く　[弱さを共有するために、環境づくりや共有の場作りをする] ○　【ワーク】気づきと行動の落とし込み　[研修を通して考えたことを現場で実行したい行動に落とし込む]
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/teambuilding-teambuilding-basics
備考	

(10)チームビルディング研修

名称	チームビルディング研修
主催・開発等	ANA ビジネスソリューション株式会社
時間数	6 時間
実施形態等	集合研修
対象者	チームワークを高めたいすべての業種の方
学習目標	様々なワークを通して、コミュニケーションとチームワークの重要性を体感し、信頼度の高い組織づくりの足がかりとしていただきます。
内容	○組織・職場におけるコミュニケーションの重要性 職場でのコミュニケーションの現状を振り返り、高い顧客満足をチームで作り上げていくという共通認識を醸成します。 ○コミュニケーションの実践のために コミュニケーションを実践するにあたり、具体的にどうしていけばよいか。日常業務の中で取り組める実践的なコミュニケーションの演習をいたします。 ○組織・職場におけるチームビルディング

	チームとして成果をあげるには、どのようなことが推進ポイントとなるのか、またご自身のチームへの関り方の特性を再認識することができます。 ○安心と信頼を築く組織づくりに向けて 内部顧客の考え方が顧客満足に繋がることをご紹介し、安心と信頼を築く組織づくりへの足がかりとしていただきます。
参照先	https://www.abc.jp/service/anakenshu/management/teambuild_open.html
備考	チームワークを高めることを狙いとしてチームビルディングにフォーカスした内容の研修。チームビルディングのスキルは、チームマネジメントの重要な要素となる。

(11)チームビルディング入門セミナー

名称	チームビルディング入門セミナー
主催・開発等	日本能率協会 JMA マネジメントスクール
時間数	12 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	・組織・チームのリーダーおよびその候補の方々 ・各部門のラインマネジャー・プロジェクトリーダーの方々 ・人材開発・組織開発部門の方々
学習目標	リーダーがチームメンバーとチームを成長させるために必要な考え方とスキルを(1)『ものの見方を変え、行動を変える』コミュニケーション(2) ビジョンの共有･巻き込み(3) チームを成功に導くというステップで習得します。
内容	■1 日目 【オリエンテーション】 【1】チームビルディングの必要性 ・チームビルディングがなぜ必要か ・チームビルディングの基本視点 [VTR 鑑賞] 「フィッシュ！」 [演習] チームがチームであることの価値を考察する ①最高のチームと最悪のチーム ②チームで得たいこと 他 ・知覚位置を使い、柔軟性を高め、チーム感情をつくる 【2】『ものの見方を変え、行動を変える』コミュニケーション ・コミュニケーションの基本モデル ・内省（リフレクション）によって自分を変える

	・メンバーを観る力を高め、信頼を高める 4 つのスキル ［演習］ 相手の見方を活かして話す ・メンバーの固定的なものの見方を変え、行動を変える 3 つのスキル ［演習］ 思い込みを解消させるコミュニケーションスキル ［演習］ 複眼的な見方を創りだすコミュニケーションスキル ［演習］ 相手の深層意識を活かすコミュニケーションスキル ■2 日目 【3】ビジョンの共有・巻き込み ［演習］ NPO リーダーから学ぶ ・リーダーシップと共有ビジョン ・内省によって組織と個人のビジョンをつなぐ ・行動実践を促進するビリーフとアライメントスキル（ニューロ・ロジカルレベル） ・アライメントスキルを活用した褒め方・叱り方 ［VTR 鑑賞］ 「フィッシュ！スティックス」 ［討議］ 学びをもとに自社への展開を考察する 【4】チームを成功に導くメンタルリハーサル ～チームが最高の状態にある未来を創造／想像（シミュレーション）する ［演習］ 過去を振り返り、リソースを見つけ出す ［演習］ 5 感を活用してチームが成功した未来を創造／想像する ［演習］ 捨てたいモノの見方や行動パターンを見出す ［演習］ 新しく獲得するモノの見方や行動パターンを見出す ［演習］ 組織にとってのバリューと自分にとってのバリューを見出す
参照先	https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product_id=100240
備考	演習と討議を多く取り入れた受講者参加型の研修。

(12)マネジメントの原理原則を学ぶ管理職基礎研修

名称	マネジメントの原理原則を学ぶ管理職基礎研修
主催・開発等	リクルートマネジメントスクール
時間数	15 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	新任管理職及びその候補者・既任管理職
学習目標	管理職が原理原則を体系的に理解し、自身の考え方や行動と照らし合わせることで実践的な理解を深め、マネジメントレベルを向上させることを目的としています。
内容	■1 日目 ○オリエンテーション ○相互理解 ○管理の基礎（演習） ・個人研究 ・グループ討議 ・全体討議、解説 ・振り返り ■2 日目 ○仕事の管理（演習）（続き） ・全体討議、解説 ・振り返り ○部下育成（演習） ・個人研究 ・グループ討議 ・全体討議、解説 ・振り返り ○マネジメントを考える（ケース研究） ・個人研究 ・グループ討議 ・全体討議、解説 ・振り返り ○2 日間の振り返り、目標・課題の設定 ○まとめ

	■マネジメントの原理原則 ●管理の基礎：1.管理とは　2.管理と組織 ●仕事の管理：1.管理の5機能　2.計画　3.組織化(割当)　4.指令　5.統制　6.調整 ●仕事の改善(改善と問題解決)：1.改善における管理者の役割　2.問題と問題意識　3.問題解決の手順　4.改善を実施する際の留意点 ●人間関係(人間行動の理解)：1.さまざまな人間観　2.動機づけの方法 ●部下の育成：＜部下育成の基本＞ 1.部下育成の意味の再認識 2.OJTとは何か 3.OJTの方法の基礎 ＜育成計画書の作り方＞ 1.育成目標と育成計画 2.育成計画の中心は仕事の割り当て方 3.仕事の進行中の指導のあり方 4.評価 5.自己啓発 ●人間関係(よい職場づくり)：1.よい職場づくり　2.職場のコミュニケーション　3.職場を動かすリーダーシップ ●管理者の自己啓発：1.己を知る　2.自画像と防衛　3.心の4つの窓　4.啓発目標の設定
参照先	https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/K1195/
備考	引用した上の表のように、マネジメントの原理原則として主要な項目が整理されている。「仕事の管理」「仕事の改善」「人間関係」「部下の育成」「自己啓発」などの項目は、マネジメント教育を設計する際に参考となる。

(13)プレイングマネジャーのための実践マネジメント研修

名称	プレイングマネジャーのための実践マネジメント研修
主催・開発等	リクルートマネジメントスクール
時間数	7 時間 20 分
実施形態等	集合研修
対象者	部下をもつプレイングマネジャー
学習目標	多忙なプレイングマネジャーが日々の業務遂行と人材育成を効果的・効率的に両立していくための考え方を学びます。
内容	○オリエンテーション ○マネジャーとして直面している現実を共有する ○日常のマネジメントの特徴をつかむ ○人のマネジメントに取り組むメリットを考える ○同時実現のマネジメント行動を考える ○メンバーをよく知るための観点をもつ ○マネジメント実践プランを作成する ○まとめ
参照先	https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/K1139/

備考	介護のチームリーダーもプレイングマネジャーであり、プレーヤとしての要求とマネジャーとしての要求の両面に応えていくことが要求される。そういう点において参考となる研修事例。

(14)自ら課題を設定し、自律的に動く中堅リーダー育成研修

名称	自ら課題を設定し、自律的に動く中堅リーダー育成研修
主催・開発等	リクルートマネジメントスクール
時間数	16 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	リーダークラスの中堅社員
学習目標	職場のリーダークラスの中堅社員に主体性やリーダーシップを身に付けてもらうための研修です。社内外の環境に目を向け、自律的に課題解決に向けて動くと同時に、新人や後輩の教育にも積極的に関わっていける一段高いレベルの中核社員を育成します。
内容	■1 日目 ○　オリエンテーション ○　事前学習に基づく自己紹介 ○　ケースシミュレーション 1［役割を考える］ ○　主任の立場で、職場における問題と解決策を考える ・個人研究 1 ○　ケースシミュレーション 1［役割を考える］（続き） ・グループ討議 ・全体討議 ・解説 ・個人研究 2 ■2 日目 ○　WI(ワーキングアイデンティティ)を考える ・ペアーインタビュー ・個人研究 ○　ケースシミュレーション 2［役割を遂行する］ ○　問題解決の幅を広げ、質を高める ・個人研究　　13：30～18：30 ○　ケースシミュレーション 2［役割を遂行する］（続き） ・全体討議 ・解説 ○　ワーキングシナリオの作成

	・個人研究 ・グループ共有 ○　まとめ
参照先	https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/K1037/
備考	ケースシミュレーションを取り入れている点に特徴がある。これについて「受講者が一貫して 1 つのケースの主人公になりきって課題に取り組む構造により、当事者意識を醸成します。自分のものの見方・考え方に関する自己洞察を深め、主体的に考えることを促進します。また、ケースでの考察に加え、チェックシートを使って自身の特徴を把握することで、企業人としてのワーキング・アイデンティティ（仕事を通じて大事にしたいこと）は何かを設定します。」と説明している。

(15)次代を担う中堅リーダーに求められる課題解決能力のアセスメント（評価）・育成研修

名称	次代を担う中堅リーダーに求められる課題解決能力のアセスメント（評価）・育成研修（Ｒ＆Ｃ－Ｚ）
主催・開発等	リクルートマネジメントスクール
時間数	17 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	中堅リーダー候補者
学習目標	チームをリードし、内外に影響力を発揮しながら、チームとしての成果を上げるための「課題展開能力」や「課題遂行能力」を評価します。その結果をもとに、受講者個人の能力の特徴を明らかにし、次世代リーダーとして必要な力を育成します。
内容	■1 日目 ○　オリエンテーション ○　ケースシミュレーション ・日常の案件対応 ・計画策定 ○　日常発生する案件に対応する ・グループワーク ・全体セッション ・解説 ・振り返り ■2 日目 ○　関係者を巻き込みながらより良い計画を策定する ・グループワーク

	・ロールプレイ ・全体セッション・解説 ・振り返り 自分の現状と将来を考える ・相互チェック ・「開発計画シート」作成 ・発表・相互アドバイス ・職場実践に向けて
参照先	https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/K1108/
備考	ケースシミュレーションを取り入れている点に特徴がある。これについて「研修はリアリテイのあるモデルケースに基づくシミュレーション方式です。トラブルや顧客からのクレームなど、さまざま難題に対峙し、自身に求められる役割や行動、思考を体感。日常のやり慣れた仕事ぶりからは判断しにくい、その人本来の実力を顕在化させる構造になっています。さらに組織としての計画策定に必要なポイントと、その実行に向けてメンバーや他の関係者の協力を得るポイントを学びます。」と説明している。

(16)部下育成・後輩指導研修

名称	部下育成・後輩指導研修
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間　※変更可能
実施形態等	集合研修
対象者	部下・後輩をもつ人
学習目標	部下の成長段階に合った育成方法を学びます。部下が今どの段階にいるのかを理解し、段階ごとに適切な仕事の内容を割り当て、適切な支援をすることで、効果的な育成を実現します。
内容	※研修カリキュラムの一例 1. 部下育成の必要性 【ゴール】部下育成の目的を理解する ○　会社における部下育成とその必要性［会社における人材育成の立ち位置を理解する］ ○　【ワーク】現状の問題点確認 ○　「教える」とは何か［教えることはスキルであるということの理解］ ○　行動に目を向ける［行動を引き出すという教えることの本質］

	○　上司の役割［人材育成がうまくいく上司となるために］ 2. 部下の育成・指導 【ゴール】育成・指導の基本的な方法論を理解する ○　間違った行動への対応［育成の基本を理解する］ ○　MORS による指示・指導［指示・指導の方法論］ ○　チェックリスト化［育成を仕組み化する］ ○　知識を教える際のポイント［簡単に理解してもらうために］ ○　スモールゴール［シェイピングとスモールゴールの設定］ ○　【ワーク】スモールゴールの設定 3. 成長段階の理解 【ゴール】部下の成長段階に合わせた育成を理解する ○　部下の成長段階［一般社員の 4 つのステージ］ ○　成長段階の特徴［それぞれのステージにおける特徴理解］ ○　成長段階に合った部下の役割と育成［仕事を任せる基準］ ○　【ワーク】指導方法を考える ○　【ワーク】段階を作る ＆ あなたの部下の段階を考える 4. コミュニケーション 【ゴール】部下育成を効果的にするためのコミュニケーションを理解する ○　部下の立場に立った指導［価値観を理解する］ ○　成長させるための褒め方［褒め方にも方法論がある］ ○　成長させるための叱り方［叱るときのポイント］ ○　【ケーススタディ】中途入社社員・年上の部下・能力の高い部下 ○　【ワーク】コミュニケーション実践［どのように指導するかロールプレイを行う］ 5. 成長させる環境づくり 【ゴール】部下を成長させるための環境づくりを確認する ○　成果を出す優秀なチームの共通点[環境づくりの重要性を理解する］ ○　安全な環境をつくる［心理的な安全がチャレンジに繋がる］ ○　安全な環境を作るには［意識すべきこと、方法論を知る］ ○　あなたからの意思表示［自己肯定感を持ってもらうための意思表示］
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/development-development-training
備考	

(17)リーダーシップ研修 - チームをまとめて成果を出す

名称	リーダーシップ研修 - チームをまとめて成果を出す
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間
実施形態等	集合研修
対象者	チームのリーダーとなった方 今後管理職になることが想定されており、準備がしたい方 部下との信頼関係を構築していきたい方
学習目標	本研修はリーダーシップをビジネスの場で使いこなすための研修です。リーダーシップは方法論であり、技術であるという前提に立ち、どのようなビジネスパーソンであってもチームとして成果を出せるリーダーになることを研修の目的とします。
内容	1. リーダーシップの理解 【ゴール】リーダーシップとは何かを理解する ○　オープニングワーク：リーダーシップとは何か ○　リーダーシップとは［リーダーに求められる資質 / カリスマ性ではなく行動を求める］ ○　リーダーシップとマネジメントの違い［リーダーシップが求められる理由を理解する］ ○　リーダーに求められる「行動」とは［リーダーに求められる 4 つの行動を知る］ 2. 方向性を示す 【ゴール】リーダーシップで最も重要な方向性の示し方を理解する ○　目的の必要性［方向性を示す重要性を知る］ ○　目的の設定方法［チームの目的を設定］ ○　目的浸透のためにできること［組織や部署の目的を後輩・部下や同僚に浸透させる］ ○　計画立案［目標の設定方法 / スケジュールの決め方］ ○　進捗管理の方法［数字による進捗の管理］ 3. チームをまとめて成果を出す 【ゴール】チームをまとめながらも個々人が力を発揮できる状態を作る ○　まとまりながら個々人が主体性を発揮する［主体性を発揮してもらうために何ができるか］ ○　部下の権限や責任の明確化［自身の部下や後輩への仕事の任せ方やフォロー］

	○　チームをまとめる会議のファシリテーション［会議のための基本スキル］ ○　時間を管理する［時間を管理し最大限の成果を上げる］ 4. コミュニケーション 【ゴール】コミュニケーションによりエンパワーメントを進める ○　コミュニケーションの原則［受け手の納得度の方が重要］ ○　リーダーに求められるコミュニケーション［リーダーに求められるコミュニケーションの種類］ ○　傾聴・承認・感謝による信頼関係の構築［信頼関係の構築方法 / ワーク含め］ ○　人材育成のための褒め方［褒めるポイント / ワーク:承認の言葉］ ○　人材育成のための叱り方［叱るための前提や方法 / 行動への注意意識］ 5. 模範となるリーダーとしての人間性 【ゴール】リーダーにふさわしい人間性や資質を理解する ○　優秀なチームには共通点［チームにおける共通点を知る］ ○　安全な環境をつくる［チームメンバーが力を出せる環境づくりの基本］ ○　ワーク： 現状確認と具体的な施策 ○　リーダーのあるべき姿とは［誠実性や寛容性などチームへの影響］ ○　自分で判断の責任を持つ［部下のせいにも会社のせいにもしない］ ○　ワーク： 自身のリーダーシップ振り返り 6. 模範となるリーダーとしての行動 【ゴール】リーダーに求められる行動を理解する ○　信頼され、手本となるために［ルールの遵守 / 自ら動く］ ○　「成長している人」であるには［自身の学習の振り返り / 学習と定着］ ○　実現可能なアイディアを発想する［発想するための基本ノウハウ］ ○　論理的に考えて説明する［論理的思考能力の基本］ ○　ワーク： 論理的に考える ○　総合ワーク：気づきと行動の落とし込み
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/leader-basic-open
備考	

(18)中堅社員向け チーム生産性向上研修

名称	中堅社員向け チーム生産性向上研修
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間　※変更可能
実施形態等	集合研修
対象者	中堅社員
学習目標	自身の職場が生産性向上の視点から考えた際に、どの段階にいるのかを判断できるだけでなく、その段階ごとのアプローチ方法を身につけることができます。
内容	1. 中堅社員に求められる基本 【ゴール】中堅社員に求められる基本ができているかどうかを確認する ○　結果報告・失敗の報告のタイミング ○　簡潔な報告や連絡 ○　事実と自身の意見・予測の区別 ○　即座の連絡・レスポンス ○　資料の簡潔化・要点の明確化 ○　同僚との協力 ○　公私の区別 ○　人間関係の構築 2. チーム生産性とは何か 【ゴール】チーム生産性の基本を理解する ○　生産性とは何か ○　生産性向上の二つの基本 ○　処理の高速化 ○　プロセスの見直し ○　ECRS の法則 3. 生産性向上のための 4 つの段階の理解 【ゴール】自分の職場がいる段階の判断方法を学ぶ ○　生産性向上のために増やす仕事と減らす仕事 ○　生産性向上のための 4 つの段階（現状の把握・検討・実践・浸透） 4. 生産性向上のためのステップ 【ゴール】段階ごとに必要なステップを習得する ○　業務の洗い出し／無駄への気づき ○　ワーク：ケーススタディ：形容詞・副詞への注意 ○　改善策の考案／標準化

	○　ワーク：付箋を使った会議でアイデアを集める方法 ○　横入りする業務への対応／実行 ○　定着化／振り返り
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/midlevel-leadership-productivity
備考	リーダーに求められる能力のうち「業務の改善」「生産性の向上」にテーマを絞った研修。

(19)管理職向けチームビルディング研修

名称	管理職向けチームビルディング研修
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間　※変更可能
実施形態等	集合研修
対象者	管理職、マネジャー
学習目標	管理職が「成果を上げるチーム」を作るための方法論を知ることを目的とした研修。確実に成果を上げるチーム作りのノウハウを習得することで、会社の生産性向上につながります。
内容	1. グループとチーム 【ゴール】グループとチームの違いを知り、チームを作る価値を理解する ○　【ワーク】グループとチームの違い　[グループとチームの違いを考えて、話し合う] ○　チームとは何か　[チームとグループの違いを知る] ○　チームワークとチームビルディング　[チームビルディングの概念を理解する] ○　管理職の役割　[3 つの役割] ○　管理職に求められるもの　[3 つのスキル] ○　【ワーク】自己認識　[自身のスキルを確認する] 2. 人材育成の方法論 【ゴール】部下の成長を促す指導を理解する ○　「教える」とは何か　[教える技術はセンスではなく、知識とスキル] ○　【ワーク】なぜ行動に目を向けるべきなのか ○　行動に目を向けるということ　[良い行動を引き出し、悪い行動を抑制する] ○　上司の役割　[部下に合わせた指導が必要] ○　育成の基本的な方法論　[結果だけでなく、行動を評価する]

	○　【ワーク】不足行動・過剰行動への対応 ○　育成指導のためのノウハウ　[MORS による指示指導] ○　【ワーク】MORS での指示作成 ○　部下の成長段階に合わせた指導　[ステージごとのポイント] ○　成長段階に合った部下の役割と育成　[それぞれの指導法を考えてみる] ○　【ワーク】段階を作る　[それぞれの段階に期待する行動を考える] ○　【ワーク】あなたの部下は今どの段階にいるか　[身近な部下をそれぞれの段階に当てはめ、その部下に期待する行動を伝えられているか振り返る] 3. 部下育成のためのコミュニケーション 【ゴール】部下育成のためのコミュニケーションの基礎を再確認する ○　部下の立場に立った指導（価値観理解）[部下が持つ価値観を知る] ○　褒め方　[3 つの承認とそれに対する褒め言葉] ○　【ワーク】それぞれの承認に対する褒め言葉を考える ○　叱り方　[行動に注目する] ○　【ケーススタディ】中途社員、年上の部下の事例　[ケースごとの対応方法を考える] ○　【ワーク】指示・指導実践　[ケースを取り上げ、ロールプレイを行う] 4. チームの目的 【ゴール】チームの目的を真剣に考え、チームを導く ○　【ワーク】自らのチームの状況確認　[目的はなにか、チームとして共有されているか] ○　目的の必要性　[目的があることでチームが成立する] ○　目的（ミッション・ビジョン・ゴール）の設定方法　[何を達成すべき集団かを考える] ○　【ワーク】チームの目的はなにか、なぜその目的なのか ○　SMART による目標設定　[具体的な目標を設定する] ○　【ワーク】チームの目的を SMART に変換する ○　価値観の共有　[目標を達成するために必要な考え方] ○　【ワーク】浸透させたい価値観とその有用性 5. 成果を出すチームに必要な環境づくり 【ゴール】優秀なチームを作るための土台がわかる ○　成果を出す優秀なチームの共通点　[チームへの信頼感が必要]

	○　【ワーク】マシュマロ・チャレンジへの考察 ○　優秀なチームの共通点　[調査結果をもとに考える] ○　安全な環境をつくる　[心理的安全性が重要] ○　【ワーク】安全な環境を構築するためにリーダーがすべきことは何か ○　安全な環境を作るには　[自分を出していい安心できる環境づくり] ○　帰属意識を持ってもらうために　[3 つの意思表示] 6. 成果をあげるためのチームリーダーの役割 【ゴール】チームとして成果をあげるために必要なリーダーとしての役割を理解する ○　貢献へのコミットメント　[やりたいことと貢献は異なる] ○　【ワーク】チームになすべき貢献はなにか考える ○　人の強みを活かす　[強みに焦点を当てて成果を上げる] ○　【ワーク】チームメンバーの強みは何か ○　ハーマンモデル　[人を 4 つのタイプにわけて考える] ○　弱みの共有により協力関係を築く　[リーダーが弱みを共有することも必要] ○　【ワーク】実行計画作成、共有　[できなかったこと、明日から実行することを共有]
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/manager-upperlevel-teambuilding
備考	チームビルディング（チームづくり）にテーマを絞った研修。

(20)支援型リーダーシップ研修

名称	支援型リーダーシップ研修
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間　※変更可能
実施形態等	集合研修
対象者	中堅社員、管理職
学習目標	本研修は、部下への積極的な関わりと理解を土台とし、協働して目標達成を目指すリーダーの育成を目指します。従来の支配型のマネジメントではできなかった、部下一人ひとりに合わせたマネジメントを行うことで、自ら考え動くメンバーを育成できます。
内容	1. 支援型リーダーシップとは 【ゴール】支援型リーダーシップについて理解する ○　オープニングワーク：あなたのリーダーシップタイプをチェック

	する ○　支援型リーダーシップとは　[10 つの特性] ○　支援型リーダーシップを取り入れるメリット　[部下が大事にされていると感じる/部下の行動を変える/生産性向上] ○　従来のリーダーシップとの違い　[支配型と支援型] ○　組織から求められる背景　[多様な働き方/従来のリーダーシップでは適切なマネジメントが困難] ○　優しいだけのリーダーとは違う　[一人一人に耳を傾け、自律を促す] ○　部下の自律、挑戦を促すために行うこと　[部下を知る/コミュニケーション/環境作り] 2. 環境づくり 【ゴール】支援型リーダーとして部下が過ごしやすい環境づくりを学ぶ ○　【ワーク】自律や挑戦が促される環境とはどのような要素が必要か ○　チームの後方でメンバーを支える意識を持つ　[協働するメンバー全員が成長できる環境づくり] ○　チームの目標、方針が概念化されている　[同じ方向を向かせる重要性/部下に合わせたビジョンの伝え方] ○　相手を尊重する姿勢がある ○　信頼関係がある ○　お互いがフォローできる関係性にある 3. コミュニケーション① 【ゴール】支援型リーダーに必要な傾聴・共感・よりよい質問の方法を学ぶ ○　【ワーク】自身のコミュニケーション力をチェックする ○　傾聴・共感　[積極的傾聴] ○　成長への関与　[価値観を知り、部下に合わせたアプローチで成長を促す] ○　【ロールプレイ】上司・部下役に分かれて傾聴を実践する ○　質問　[相手が話しやすい質問の仕方/開かれた質問/閉ざされた質問/真の原因を発見する質問] ○　【ワーク】業務がうまく進まず悩んでいる部下に対するアプローチ 4. コミュニケーション②

	【ゴール】支援型リーダーに必要な観察力・承認・説得の仕方を学ぶ ○　観察力・気づき　[観察で部下の変化を捉える/変化に気づきアプローチをする] ○　【ワーク】大型連休後、以前と様子が異なる新入社員へのアプローチ ○　承認　[励ます・褒める・承認する] ○　【ワーク】大きな失敗をした部下へのアプローチ ○　説得・合意形成　[協働するために相手の同意を得る/納得の構造/論点の細分化から結論づける] ○　【ワーク】合意形成のためのステップ実践 5. アクションプラン 【ゴール】部下の自律を促すために、明日から実践できる計画を立てる ○　【ワーク】研修を踏まえ、自身の課題点を洗い出す ○　【ワーク】部下の自律を促すために、支援型リーダーとしてできることを行動計画に落とす
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/leader-leader-servant
備考	チームメンバー・部下をけん引するリーダーシップではなく、支援するサーバントリーダーシップにテーマを絞った研修。

(21)リーダー職研修 Part4 －チームで目標を達成する「目標管理力」向上－

名称	リーダー職研修 Part4－チームで目標を達成する「目標管理力」向上－
主催・開発等	株式会社シンクスバンク KEN スクール
時間数	0.5 日間
実施形態等	集合研修
対象者	現職・新任リーダー職（係長・主任など）の方 リーダー職候補者の方
学習目標	本研修では、組織（チーム）目標の達成に向けた目標・役割などを認識した上で、目標設定法を修得していただきます。更には、メンバーが「やらされ感」ではなく、「やる気」を持って目標達成に向けて行動するとは何かを修得します。
内容	①目標とは何？重要か？必要か？ ②目標管理とは ③チームで成果を出すとは？あなたの成果とは ④目標設定を具体化する必要性 ⑤目標の具体化のポイント ⑥Google 社が採用した OKR（Objective and Key Result）

	⑦具体的な目標を作成 ⑧目標達成に向けたメンバーの行動 ⑨「やらされ感」は何を引き起こすのか？ ⑩組織（チーム）目標からメンバーのやる気を引出す
参照先	https://education.kenschool.jp/training/career/leader-training_part-4/
備考	チームリーダーに求められる能力のうち「目標管理力」にテーマを絞った研修。

(22)指示力強化研修パッケージ

名称	指示力強化研修パッケージ
主催・開発等	株式会社スクー
時間数	4 時間
実施形態等	ｅラーニング
対象者	マネジャー
学習目標	マネジャーを対象とした、部下に対しての伝え方のスキルを高める研修を提供しています。リーダーとして部下に行動を起こさせる上で重要な、シンプルかつわかりやすく相手を動かす「指示力」を実践できるようになる内容となっています。
内容	1　行動変容を促す働きかけのコツ（1 時間） 2　1 分で話せ　（3 時間） 1 分で話せ　聞き手を魅了しよう 1 分で話せ　聞き手を動かそう 1 分で話せ　あの人に届けよう
参照先	https://schoo.jp/biz/theme/curriculum/109
備考	スクー（Ｓｃｈｏｏ）の法人向けｅラーニングサービス。上記のＵＲＬでは講義資料の一部がサンプルとして公開されている。

(23)部下育成研修パッケージ

名称	部下育成研修パッケージ
主催・開発等	株式会社スクー
時間数	4 時間
実施形態等	ｅラーニング
対象者	マネジャー
学習目標	マネジャーひとり一人がチームのパフォーマンスを最大化させるために必要な部下育成のスキル研修をオンラインにて提供しています。

内容	1　若手メンバーのキャリアマネジメント（1 時間） 2　新人の力を引き出すＯＪＴとメンタリングの方法（2 時間） 　新人の力を引き出すＯＪＴ 　新人の力を引き出すメンタリング 3　人事考課とフィードバックの方法（1 時間）
参照先	https://schoo.jp/biz/theme/curriculum/114
備考	スクー（Ｓｃｈｏｏ）の法人向けｅラーニングサービス。上記のＵＲＬでは講義資料の一部がサンプルとして公開されている。

(24)チームリーダー・コミュニケーション研修

名称	チームリーダー・コミュニケーション研修
主催・開発等	ジャイロ総合コンサルティング株式会社（セミナー&研修.net）
時間数	2 日間
実施形態等	集合研修、オンライン、ｅラーニング　※いずれにも対応
対象者	経営者、管理職、リーダー、営業リーダー、経営幹部
学習目標	リーダーとして、関係を構築していくためのコミュニケーション能力を身につける
内容	■1 日目 ○　オリエンテーション ○　コミュニケーションとは　【講義&実習】 自分と人の違いに気づき、現在の自分 のやり方に気づき、いくつかの実習を 通して伝えること、引き出すことに ついて振り返り、これまでのやり方を 改善・向上したいという意欲と好奇心 を引き出す。 ・認識のメカニズム ・コミュニケーションのメカニズム ・心の仕組み ・姿勢と気持ち ・人はそれぞれ自分にとっての最善を尽くしている ○　信頼関係の構築　【講義&実習】 自分も相手も尊重したコミュニケーショ ンをどう構築していくのかを、実習& シェアを重ねて身につけていく。 ・コミュニケーションのベースをつくる ・変化を起こす関係性のプロセス ・ノンバーバルコミュニケーションの効果 ○　人間関係構築力　【講義&実習】 リーダーとして、関係を構築していくための考え方を、実習と課題を通

	して 理解する。 ・どんな時に実現するのか？ ・パートナーは誰か？ ・Win-Win を理解する ○　まとめ/質疑応答
参照先	https://semi-ken.net/trainings/leadership-communication
備考	リーダーに求めのうち「コミュニケーション」にテーマを絞った研修。実施形態は集合研修だけでなく、オンライン、e ラーニングの対応も可能。

(25)リーダー職研修 Part2 －対人影響力を高める「巻込み力」＆「協働力」 向上－

名称	リーダー職研修 Part2 －対人影響力を高める「巻込み力」＆「協働力」向上－
主催・開発等	株式会社シンクスバンク KEN スクール
時間数	1 日間
実施形態等	集合研修
対象者	現職・新任リーダー職（係長・主任など）の方 リーダー職候補者の方、プロジェクトリーダーの方
学習目標	職場内リーダーの方を対象に、上長・メンバーを巻き込み、チーム成果・成長を高める力＆協力・協働・協調する力を修得していただきます。
内容	・働き方改革から時代の変化を考える ・リーダー職の役割・責任・期待 ・役割･責任・期待に応えるために何をするのか ・チーム・プロジェクトで成果を出すためのエッセンス ・チーム・プロジェクトで効率的・効率的に成果を出す ・協力・協働・協調、具体的に何をするのか ・リーダーは理解しておきたい「巻込み力」 ・巻込み力を高めるコミュニケーション法 ・メンバーを高め（育成)、組織で成果を出す力を高める ・メンバーのやる気を高め、チーム・プロジェクトで成果を出す！ ・個人別行動計画書作成
参照先	https://education.kenschool.jp/training/career/leader-training_part-2/
備考	チームリーダーに求められる能力のうち「巻込み力」「協働力」にテーマを絞った研修。

(26)リーダー向け研修～コーチング編

名称	リーダー向け研修～コーチング編
主催・開発等	株式会社インソース
時間数	2日間
実施形態等	集合研修・オンライン研修も可
対象者	リーダー
学習目標	リーダーとして、部下を育成していくために求められるスキルを、特にコーチングスキルにフォーカスして身につける研修です。 具体的には、部下の主体性を引き出すための「傾聴」「質問」「承認」のコアスキルや、目標達成フレームワークであるＧＲＯＷモデルを身につけます。加えて、適切なやり方やモチベーション管理の手法などを身につけます。各スキルについて実践ワークスタディを行い、定着度を高めていくことができます。
内容	１．立場を変えてシニア・リーダーに求められる役割を考える （１）上司・後輩であれば自分にどのような役割を求めるか？ （２）今後求められるリーダーシップとは？ ２．コーチングとは （１）コーチングの基本的な考え方 （２）コーチングの前提 （３）コーチングの効果 ３．コーチングにおける心構え （１）人に対する「プラス思考」 （２）他者の長所を見つける 【ワーク】メンバーの日ごろの努力や成果を整理する ４．コーチング・コアスキルの習得 （１）「傾聴のスキル」とは（「聞く」と「聴く」の違い） 【ペアワーク】「聴く練習」 （２）「質問のスキル」とは 【ペアワーク】「質問する練習」 （３）「承認のスキル」とは 【ワーク】後輩のほめ言葉をできる限り書き出してください ５．アサーティブ・コミュニケーションスキルの習得 （１）アサーティブであるということ～考え方と行動 （２）アサーティブコミュニケーションにおける伝え方 （３）アサーティブコミュニケーションの手順～ＤＥＳＣ法 （４）ポイント１～伝えたいことを整理する

	（５）ポイント２～伝え方 【ワーク】「Ｉメッセージ」で言い換える （６）ポイント３～お互いの納得いく結果を導き出す 【実践ケーススタディ】他部署から異動してきたベテランのキャストが、現在の部のルールに従わない ６．リーダーとしての実践①　「目標達成支援」 （１）目標達成のフレームワーク～ＧＲＯＷモデル ①ＧＯＡＬ（目標の明確化）②ＲＥＡＬＩＴＹ（現状把握） ③ＲＥＳＯＵＲＣＥ（資源の発見）　④ＯＰＴＩＯＮＳ（選択肢の創造）　⑤ＷＩＬＬ（意志の確認、計画の策定） （２）【実践ケーススタディ】 お互いに GROW モデルを用いてお互いの目標設定の支援を行う ７．リーダーとしての実践②　「適切な業務指示」 （１）業務指示の４要素 （２）報告のさせかた・相談の受け方 （３）進捗確認 （４）【実践ケーススタディ】 わがままな新入社員～不平・不満の受け止め方 ８．リーダーとしての実践③　「部下・後輩の育成」 （１）部下・後輩育成のポイント　～考え方の軸を確立し、自立を促す （２）「ティーチング」と「コーチング」の違い （３）部下・後輩に対するフィードバックを通して気づきを深める （４）ほめる （５）叱る 【ワーク】自分の経験上もっとも自分が動機付けられた叱り方とは？ （６）【実践ケーススタディ】何度説明しても仕事の進め方を改めない後輩に対してどのように気づきを与えるか？ ９．リーダーとしての実践④　「モチベーション管理」 （１）モチベーションが低いメンバーに対するコミュニケーション （２）モチベーションの高いメンバーに対するコミュニケーション （３）【実践ケーススタディ】 新入社員が会社を辞めたいと言ってきた～モチベーションに気を配る １０．リーダーとしての実践⑤　「接点としてのコミュニケーション」 （１）リーダーの立ち位置と３種類のコミュニケーション （２）情報共有と情報の意味づけ

	（３）【実践ケーススタディ】ＣＳ向上プランについて総論ＯＫだが各論ＮＧな他部署のマネジャーとの意見調整 １１．研修の振り返り　ペア・コーチング 研修で学んだことを踏まえ、以下のポイントをペア・コーチングし、相互にフィードバックする ①この研修で学んだことは何か？ ②この研修で学んだことをどのように現場に活かしていくか？ ③そのためにどのようなことを工夫するか？
参照先	https://www.insource.co.jp/coaching/leader2.html
備考	リーダーに求められるのうち後進指導に有効な「コーチング」にテーマを絞った研修。コーチングの基本から GROW モデルに基づくコーチングの実践について、ケーススタディやワークといった方法で学んでいく。

(27)コーチング・リーダーシップ研修

名称	コーチング・リーダーシップ研修（セミナー＆研修.net）
主催・開発等	ジャイロ総合コンサルティング株式会社
時間数	約 6 時間　※別途相談
実施形態等	集合研修
対象者	新任管理者～中堅管理者（課長クラス）
学習目標	コーチングのスキルを習得してリーダーシップを発揮する
内容	※カリキュラムの例 ○　オリエンテーション ・講師紹介、研修目的、プログラム説明等 ○　課題抽出 自分たちで課題を明確にした上で、実例を学び、コーチングの効果を理解する。 ・メンバーとの関わりにおいて抱えている課題を抽出 ・コーチングの効果を紹介 ○　コーチングとは コーチングとはどういうものかを、他のコミュニケーションと比較し、具体的に整理して比較。 コーチングという視点から自分の状況を知り、ラポールなくして、コーチングが成立しないことを体験を通して理解する。 ・コーチング、コンサルティングとの違い ・アセスメント（コーチ適性テスト）

	・ラポール（信頼関係）構築 ○　傾聴・承認・質問 聴いてもらうことで生まれる満足感、安心感、信頼感と承認体験がどれだけモチベーションに影響を与えるかを体験を通して実感する。また、職場での活用方法とその効果について理解する状況に応じて適切な質問（問題の明確化 or 視点の変更 or 深掘りなど）を選ぶことを理解する ・積極的傾聴の体験 ・積極的傾聴の効果 ・承認の体験 ・承認の実践方法 ・質問の種類と効果 ○　ロールプレイング コーチングの効果、進め方を実際に目で見て確認する。 どんなコーチの言動が相手にどんな影響を与えたかを確認し、理解する。また、ロールプレイングと振り返りを重ね、コーチングスキルを向上させる。 ・サンプル・コーチング ・ロールプレイング 1 ・振り返り ・ロールプレイング 2
参照先	https://semi-ken.net/trainings/coaching-leadership
備考	リーダーに求められる能力のうち「コーチング」にテーマを絞った研修。

(28)成果のあがる組織作り　リーダーのためのコーチング入門

名称	成果のあがる組織作り　リーダーのためのコーチング入門
主催・開発等	日経ビジネススクール
時間数	標準学習時間 5 時間
実施形態等	ｅラーニング
対象者	コーチ型のマネジメントを身につけたい方
学習目標	コーチングとは目標達成に向けて必要な「知識」「スキル」「ツール」を装備し、最短の時間で効果があがるよう継続的にサポートしていく戦術的コミュニケーション術です。 経営者、マネジャーがスキルを習得することによって、部下の自発的な行動を促し、個々の強みを生かした組織作りが可能になります。
内容	1st Lecture コーチングの概要　1 ●コーチングとは

	●コーチングの 3 原則 ●～インタラクティブ、テーラーメード、オンゴーイング 2nd Lecture コーチングの概要　3 ●コーチングフロー ●コーチングが機能する領域 ●コーチングの対象 ●コーチングが機能するか見極める ●コーチングとティーチング 3rd Lecture 効果的な質問 ●効果的な質問とは ●質問の種類 ●効果的な質問をつくるための質問 ●質問をつくる 4th Lecture アクノレッジメント・提案・リクエスト ●アクノリッジメント ●提案・リクエスト 5th Lecture タイプわけ ●1.なぜタイプわけが必要なのか ●2. 4 つのタイプ ～コントローラー、アナライザー、プロモーター、サポーター ●3.タイプを見分ける
参照先	https://school.nikkei.co.jp/seminar/article.aspx?sid=P1600109
備考	

(29) リーダーのための実践コーチング

名称	リーダーのための実践コーチング
主催・開発等	日経ビジネススクール
時間数	6 時間
実施形態等	ライブ配信
対象者	リーダー
学習目標	本講座はビジネスシーンで実際に使うことのできる有効なコーチングスキルを抽出し、エクササイズやディスカッションを織り交ぜ、理解を深めていただく構成になっています。プロフェッショナルコーチの資格をもつ経験豊富な講師の進行によって、理論や手法だけではなく、具体的な実践方法やケーススタディを通して、リーダーにとって必要不可欠なコーチングスキルを体験的に学びます。

内容	◆＜オープニング＞ ・研修の目的 マネジメントにコーチングを活かす コミュニケーションの目的とは テレワーク環境でのコーチング ◆1．コーチングとは 1）コーチングの定義・コーチングの三原則 2）なぜ、今コーチングが注目されているのか？ 3）コーチング型マネジメントが成果を生む ◆2．コーチングスキル（1）　質問 1）根本的な問題を明確にする 2）部下の主体性を高める 3）行動の選択肢や、視点を広げる ＜ディスカッション・エクササイズ＞ ◆3．コーチングスキル（2）　ペーシング 1）コミュニケーションはキャッチボール 2）聞くことで部下の主体化を促す 3）「聞く視点」を持つことで関わりの幅を広げる ＜ディスカッション・エクササイズ＞ ◆4．コーチングスキル（3）　アクノレッジメント 1）「アクノレッジ」と「褒める」の違い 2）自己成長感を高めることで、部下の行動を促進させる 3）パフォーマンスを効果的に向上させる 4 つの使い分け ＜ディスカッション・エクササイズ＞ ◆5．コーチング型マネジメント（4） 1）コーチングとティーチングを使い分ける 2）3 分間でコーチする 3）1on1 ミーティングにコーチングを活かす 4）効果的なフィードバック ＜ディスカッション・エクササイズ＞ ◆6．まとめと質疑応答
参照先	https://school.nikkei.co.jp/s/cchng.html
備考	テレワーク化の進展と共にメンバーとの関わり方も変化が生まれている現状を踏まえて、効果的なコーチングの実践について学ぶ研修。 （介護の場合、テレワークはないがコーチングの動向を知る資料として引用）

(30)管理職のためのモチベーションマネジメント研修

名称	管理職のためのモチベーションマネジメント研修
主催・開発等	日本能率協会 JMA マネジメントスクール
時間数	6 時間（1 日間）
実施形態等	集合研修・オンライン研修も可
対象者	・ 部下のモチベーションを上げ、部署およびチームの生産性向上を図りたい管理職の方 ・「動機づけ」のメカニズムを理解し、周囲との関係性構築に役立てたい方 ・ 自律的に成長する社員の育成をめざす人事部門の方
学習目標	モチベーションが人および仕事に与える影響について、動機づけのメカニズムを学ぶほか、モチベーションが向上する考え方、人に対してのアプローチ方法を演習を通して身につけます。
内容	■ 事前チェック ●“今”を確認する 1.ガイダンス ●アメとムチは本当に効果的か？ ［参加者の課題共有・現状の認識共有］ ・セルフセオリーとワールドセオリー 2.モチベーションを理解する ●ヒトのマネジメントはモノ・カネのそれとは異なる ●上司は部下のやる気をなくす存在なのか？ ●組織の抱える社会的手抜きの例 ●報酬が自発的なモチベーションを損ねる ●質の高いモチベーションとしてのエンゲージメント ［参加者の職場に関する考察＆討議］ 3.職場でのモチベーションの見極め方 ●“行動が変わる”につながるモチベーションの考え方 ●モチベーションを見極めるための視点 ●高いエンゲージメントと低いエンゲージメントの違い 演習＆討議 4.モチベーションを引き出す関わり方 ●関わり方の 4 つの視点 ●関わる際の関係の作り方 ●重要となるフィードバック力 演習＆討議

	5.まとめ ■ フォローアップメール(後日)　(※希望者のみ)
参照先	https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product_id=100236
備考	

(31)モチベーションマネジメント研修

名称	モチベーションマネジメント研修
主催・開発等	株式会社総合教育研究所
時間数	15 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	※記載なし
学習目標	周囲のモチベーションを高められる「モチベーション・ジェネレータ」の養成に求められる考え方とスキル、仕組みの習得を目的としております。
内容	■1 日目 １．モチベーション危機の要因は何か ①間違った成果主義がもたらしたもの ②仕事観の意識の変化 ２．業績とモチベーションの関係性 ①マズローの動機階層構造モデルとハーズバーグの動機づけ一衛生理論 ②エンパワーメント環境と業績の相関関係 ３．モチベーション・レベルを自己測定する ①モチベーション・レベルをチェックする ②モチベーション・レベルに沿った対応策 ■2 日目 ４．モチベーション・スタイル分析 ①キャリア志向区分によるモチベーション・スタイル ②価値観区分によるモチベーション・スタイル ５．メンバーのモチベーションをいかに高めるか ①マクロ的視点から見たモチベーション・ファクターとは何か ②ミクロ的視点から見たモチベーション・ファクターとは何か ③ファクター別モチベーションアップの方法
参照先	https://www.sk-k.co.jp/training/teamwork/t2.html
備考	チームリーダーに求められる能力のうち「モチベーションマネジメント」にテーマを絞った研修。マズロー、ハーズバーグの理論も内容に含

	まれている。

(32)フォロワーシップ研修

名称	フォロワーシップ研修
主催・開発等	株式会社リカレント
時間数	6 時間　※変更可能
実施形態等	集合研修
対象者	若手から中堅、管理職まで
学習目標	フォロワーとリーダーそれぞれの役割とフォロワーシップの概要を理解し、自己分析をすることで組織やリーダーとの共通目的を把握します。続いて、リーダーについて理解し、フォロワーが自律支援することで、リーダーシップとの相乗効果を生むことができます。また、フォロワーシップのプロセスを習得することでリーダーへの支援だけではなく、自身のフォロワーへ自律的な姿勢を促すこともできるようになります。
内容	1. フォロワーシップの理解 【ゴール】フォロワーシップの全体像を理解する ○　ワーク：フォロワーシップとは　[フォロワーシップとは何かを考えて表現する] ○　社員に求められる役割　[仕事・部下や後輩・全体・上司に対するフォロワーとしての役割] ○　フォロワーとしての役割　[言われたことをやる存在ではなく、求められている役割を知る] ○　フォロワーの重要性　[影響度の大きさを知り、その理由を考える] 2. フォロワーシップのタイプ 【ゴール】フォロワーシップのタイプを理解し、役割を明確にする ○　フォロワーに期待される 2 つの力　[貢献力と批判力] ○　ワーク：自身の立ち位置確認　[貢献力と批判力の度合いから自身の立ち位置を確認する] ○　消極型-逃避者 ○　孤立型-破壊者 ○　順応型-従事者 ○　実務型-実践者 ○　模範型-協働者 ○　ワーク：フォロワーシップの確認　[過去、自身が貢献力と批判力

	を発揮できた場面、できていないと思われることを言語化し、共有する] 3. リーダーシップとの関係性 【ゴール】リーダーシップとの関係性を理解し、フォロワーシップの効果について学ぶ ○　リーダーシップとは　[資質やカリスマ性ではなく行動である] ○　マネジメントとリーダーシップの違い　[包括し合う概念、リーダーシップが必要な理由] ○　リーダーに求められる役割とは　[リーダーとして果たすべき役割４つ] ○　方向性を示す　[目的を定めて、方向性を示すことの重要性] ○　リーダーシップとフォロワーシップ　[互いを高め合うことができる] ○　リーダーの特徴　[フォロワーが個性を提示し、リーダーの個性を把握する] ○　組織やチームの方針の具体的落とし込み　[リーダーのビジョンをフォロワーが現場に落とし込み、マネジメントを行う] ○　他のフォロワーとの関係　[協力者として積極的に関わる] ○　現状の確認と改善　[ワークでリーダーとの関係・フォロワーとの関係を振り返り、強化するためにできることを考える] 4. 自己責任の理解 【ゴール】自責の考え方を再確認することでフォロワーとして力を発揮する ○　ケーススタディ：他責と自責　[自責とはなにか、よくあるシチュエーションで他責・自責の観点で考える] ○　フォロワーシップにおける自責の必要性　[フォロワーシップが発揮できるかどうかは自責の考えに左右される] ○　周りから信頼される　[責任への考え方で信頼されるかどうか決まる] ○　自責で考えるためには　[何が成果につながるかに集中する、主体性を発揮する] 5. フォロワーシップ実践 【ゴール】フォロワーシップの具体的なプロセスを習得する ○　リーダーをサポートするために　[リーダーのことを理解しているか、リーダーにどのように接しているか振り返る] ○　危機管理　[個人や組織として危機管理ができているか確かめる]

	○　集団思考の打開　[集団思考の悪影響を知り、打開策を考える] ○　迅速な提言　[提言の重要性、自省の姿勢] ○　ワーク：想定される場面からのケーススタディ ○　ワーク：目標設定　[研修を踏まえた目標、そのために何をする必要があるか書き出し、発表する]
参照先	https://www.recurrent.jp/listings/midlevel-followership-followership
備考	リーダーにも施設長等の上長に対するフォロワーシップが不可欠となるが、この研修ではフォロワーシップのタイプやリーダーシップとの関連性などの観点からフォロワーシップへの理解を促している。

(33)フォロワーシップ開発セミナー

名称	フォロワーシップ開発セミナー
主催・開発等	日本能率協会 JMA マネジメントスクール
時間数	14 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	・次期管理者、次期リーダー、若手・中堅社員の方 ・管理者・リーダーの方 ・組織における主力・中核メンバーの方
学習目標	次期管理者・次期リーダー、組織の構成メンバーが自分に求められている役割を理解し、自ら上司を支え、周囲に対して主体的に働きかけ、組織の成果に貢献する“フォロワーシップ”について学び、身に付けることを目的にしています。
内容	■1 日目 【1】イントロダクション 【2】組織のミッション・ビジョン ・部下の上司への期待と不満 ・上司の部下への期待と不満 ・上司と部下間のギャップは何か？ 演習 【3】フォロワーシップとは ・定義 ・イノベーター理論 ・フォロワーがリーダーを作る ・ファロワーの 5 つのスタイル グループ討議 【4】求められるフォロワーシップとは

	・自分のミッション・ビジョンは何か？ ・自分のミッションと組織 ・企業とのミッションとの共通点 ・求められるフォロワーのスタイル 【5】問いを立てる・周囲を巻き込む ・問いを立てる力とは ・答えるべき問いとは グループ討議 【6】勇敢なフォロワーシップとは ・上司はどんな部下を望んでいるか ・部下は上司に対してどのような行動をとるべきか グループ討議 ■2 日目 【7】フォロワーシップの発揮体験 ・フォロワーに求められる行動 ・自ら主体性を発揮して、周囲に働きかけ 演習 【8】勇敢なフォロワーのためのコミュニケーションスキル ・自分の意見を主張するスキル（IPREP、アサーティブネス） グループ討議 【9】総合演習　ケーススタディ ・価値観の違う相手と新しい価値を生み出す実習 グループ討議 【10】行動変革に向けてのアクションプラン ・明日からのアクションプラン作り グループワーク 【11】まとめ
参照先	https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product_id=100168
備考	

(34)セルフマネジメント研修

名称	セルフマネジメント研修
主催・開発等	日本能率協会 JMA マネジメントスクール
時間数	14 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	若手・中堅社員

学習目標	① タイム＆タスクマネジメント（時間管理と段取りを行うためのスキル）を身につける ② コンディションマネジメント（やる気を維持・高揚するためのスキル）を身につける ③ コラボレーションマネジメント（他者との協働を促進するためのスキル）を身につける
内容	■1 日目 Session1.セルフマネジメントとは 【講義】セルフマネジメントとは 【講義】仕事リズムとは 【演習】自分のリズムを知る （事前課題※「仕事生活見える化シート」） Session2.タイム＆タスクマネジメント 【講義】タイム＆タスクマネジメントとは 【演習】仕事の進め方を振り返る 【講義・演習】時間活用術を学ぶ 【講義・演習】仕事段取り術を学ぶ 【演習】自分なりの改善方法を考える （改善計画作成） ■2 日目 Session3.コンディションマネジメント 【講義】コンディションマネジメントとは 【講義】基盤となるメンタルタフネス醸成 【演習】貢献対象から仕事の意味を考える 【演習】ポジティブシンキングを体感する 【講義】気分のコントロール 【演習】自分なりの気分調整術を考える Session4.コラボレーションマネジメント 【講義】コラボレーションマネジメントとは 【演習】他者（上司・メンバー）の特徴を把握し、効果的な協働方法を学ぶ 【講義・演習】職場や環境に視点を広げる クロージング 【演習】明日からのセルフマネジメント術を考える（行動計画策定）
参照先	https://www.hj.sanno.ac.jp/cp/incompany-training/prog/IT028.html
備考	セルフマネジメント（自己管理）をタイム＆タスク、コンディション、

	コラボレーションという視点から取り上げている。行動計画は演習課題になっているが、目標設定や PDCA といった学習項目、アンガーマネジメント、モチベーションマネジメント、ストレスマネジメントなどは表面上は出現していない。

(35)保育士等キャリアアップ研修「マネジメント 15 時間コース」

名称	保育士等キャリアアップ研修「マネジメント 15 時間コース」
主催・開発等	一般社団法人日本保育チームマネジメント協会
時間数	15 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	保育士等
学習目標	※記載なし
内容	■1 日目 1　リーダーの役割と任務 2　リーダーの職務の基本「コミュニケーターとしての 5 機能」 3　マネジメントの原理原則 4　コミュニケーションスキル 5　職員育成 ■2 日目 1　リーダーシップ 2　動機づけ 3　キャリア形成と育成方針 4　体系化された組織目標の理解 5　マネジメントの総まとめ
参照先	https://jetma.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/shinagawa_a_gaiyou.pdf
備考	保育士等のキャリアアップを目的とする「マネジメント分野」の研修。

(36)介護現場のマネジメント研修　リーダーとしてのチームマネジメント

名称	介護現場のマネジメント研修　リーダーとしてのチームマネジメント
主催・開発等	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会
時間数	5 時間
実施形態等	集合研修
対象者	介護福祉関係者及び興味のある方
学習目標	自分らしいリーダーのあり方を見出し、リーダーとしてのスタッフとの関わり方を実践的に学びます。

内容	○チームリーダーとしての使命と役割 TA・自己覚知から学ぶ ○リーダーとしてのコミュニケーション 人間関係性の向上のために ○チームマネジメント チームの仕組み作り スタッフ育成(人材育成の考え方とパターン別教育法) ○チームマネジメントの実践事例 課題解決に向けた実践演習 ○ストレスコーピング リーダーのストレス回避のために
参照先	https://www.kanafuku.jp/plaza/seminar/detail.php?smn_id=1429
備考	2016 年に開催された公開セミナー（単発）形式の研修。

(37)介護施設向け階層別研修リーダー研修

名称	介護施設向け階層別研修リーダー研修
主催・開発等	三幸福祉カレッジ
時間数	3 時間以上（推奨）
実施形態等	集合研修
対象者	介護職のリーダー
学習目標	リーダーは自身の業務の遂行だけではなく、組織の考えや思いを部下に伝え、運営がスムーズに行くように上司のサポート役としての活躍が期待されます。その役割の理解とマインドセットについてチームワーク等を通じて行います。 リーダーには不可欠な育成スキル。育成の基本から部下のやる気を引き出すコミュニケーションを事例検討や実践ワークで、具体的にどのように現場でスキルを発揮するのかを学んでいただきます。
内容	○リーダーの役割と現状 ♦ リーダーシップ・フォロワーシップを理解し、組織の中で自分の果たすべき役割を明確にする ♦ フォロワー力を高めるため、上司・部下に対する必要なかかわりを理解する ○自分のリーダーとしての特徴を知る ♦ アセスメントを使用して自分のリーダーとしての資質を理解し、伸ばす力、補う力を明確にする ♦ 日頃の行動を振り返り、信頼を築くコミュニケーションをとる

	ためのポイントを理解する ○ケーススタディとコミュニケーションロールプレイ ♦ 上司やメンバー、その他の専門職など介護施設で働く様々な専門職とのかかわりを題材にした、ケーススタディで、コミュニケーション技法や巻き込む方法について学ぶ ○チーム行動計画、後進育成計画の作成 ♦ チームの現状とあるべき姿のギャップを認識し、解決のための行動計画を作成する
参照先	https://www.create-ts.com/kaigo/training/staff/middle_manageer.php
備考	介護職のリーダーを対象とする研修。リーダーとしての役割の理解、自己アセスメント、後進育成がテーマとして設定されている。

(38)介護施設向け階層別研修中堅職員研修

名称	介護施設向け階層別研修中堅職員研修
主催・開発等	三幸福祉カレッジ
時間数	3 時間以上（推奨）
実施形態等	集合研修
対象者	次世代の介護職リーダー
学習目標	組織から期待されている事を認識し、リーダーシップの発揮方法とそのスキルを学びます。 チームの中心となり、周囲を巻き込んで仕事をするためのコミュニケーションを、ワークや事例研究を通じて、実践的に学びます。 身近な先輩として後輩育成の心構え、叱り方、ほめ方のポイントを学び、育てるという意識を根付かせる事、また指示や指摘を正しく伝えるためのコミュニケーション方法も合わせて身に付けます。
内容	○リーダーシップとは ♦ メインプレイヤーに必要なリーダーシップとは ○人を巻き込むコミュニケーションスキル ♦ 信頼関係構築のためのコミュニケーションとは ♦ 相手の納得を引き出す 4 つの要素を学ぶ ○指導・育成の基本スキル ♦ 「人を育てる」3 つのポイントを理解する ♦ 褒め方・叱り方のポイントの理解と実践 ○実践目標作成 ♦ リーダーシップ発揮のため行動目標と、後輩の育成計画の作成
参照先	https://www.create-ts.com/kaigo/training/staff/mainstay.php

備考	介護職リーダーの候補者を対象とする研修。リーダーシップ、コミュニケーションスキル、指導・育成スキル、行動目標、育成計画がテーマとなっている。

(39)マネジメントスタンダードプログラム for Kaigo（MSP-K）

名称	マネジメントスタンダードプログラム for Kaigo（MSP-K）
主催・開発等	株式会社シルバーウッド
時間数	4 時間
実施形態等	集合研修（VR を用いた研修）
対象者	介護・福祉事業所の運営に携わる管理者 介護・福祉事業所の現場のリーダー
学習目標	○　マネジメントの判断基準となる原理原則を理論的・体系的に理解する ○　よいマネジメントだったのか、悪いマネジメントだったのかを議論できる普通的な基準を理解する ○　自分の職場でよいマネジメントを効果的に進めていくためのヒントを得る ○　自分の職場や部下・メンバーのタレントを活かし、職場全体をより良くするためのマネジメントのコツを学ぶ ○　良い職場づくりを具体的なプロセスとして実感した上で自身のマネジメントを再点検し、職場やチーム全体の力を高めるための実践計画を立てる力を身につける
内容	Lesson01　参加者同士の意見交換 ♦　参加者同士の管理職ならではの悩みを共有 ♦　普段の現場の課題意識を共有することにより、マネジメントを学習する意義を自分ごと化する Lesson02　マネジメントの原理原則の理解 ♦　マネジメントの 4 つのポイントに関する基礎知識講義（①仕事と目標 ②人間関係 ③部下育成 ④情報発信） ♦　マネジャーに必要とされるマネジメントの原理原則を概論として理解する Lesson03 ♦　マネジメントの原理原則をもとに実際に起こり得る介護現場のマネジメント課題を VR で体験。グループディスカッションで思考を深める ♦　マネジメントの基礎を介護現場の課題にどのように応用する

	か、現場課題の実例を通して方法論に落とし込む Lesson04　まとめ・振り返り ♦　研修全体の学びを自社に持ち帰るためのアクションプランを検討 ♦　単発で学びを終わらせない、学びを持ち帰るための準備を行う
参照先	https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000004.000044175.html
備考	2019 年度厚生労働省補助事業「介護のしごと魅力発信等事業（ターゲット別魅力発信事業（介護事業者向け））で取り組まれた研修事業。マネジメントの原理原則、VR による現場課題の疑似体験（ケーススタディ）、グループディスカッションなどの内容で組み立てられている。

(40)介護職リーダー・管理者研修

名称	介護職リーダー・管理者研修
主催・開発等	ウィズダムマネジメント
時間数	6 時間
実施形態等	集合研修
対象者	介護職リーダー・管理者
学習目標	組織の要となる管理者に必要とされる役割や視点について理解した上で、マネジメントスキルの基礎知識やリーダーシップ・コミュニケーションなどの具体的な実践方法について、演習を交えて学びます。
内容	1　管理職の役割とマネジメントの基本 ♦　メンタルマネジメント ♦　管理職の３つのスキル 2　管理とは何か ♦　ＰＤＣＡ ♦　機会損失減少活動　他 3　コミュニケーションとリーダーシップ ♦　自己を知り他者を知る（人間学） ♦　自分らしいリーダーシップ 4　管理職に求められるチームワーク能力 ♦　組織の活性化 ♦　部下のモチベーションを高める 5　部下の指導・育成の実際 ♦　部下の姿勢を変える ♦　部下との信頼関係の構築 ♦　問題を解決するには

	♦　チームワークする
参照先	https://www.wisdom-mng.co.jp/sub02kanri_kaigo.html
備考	講義とワークショップによる研修。

(41)令和 2 年度介護職員チームリーダー養成研修

名称	令和 2 年度介護職員チームリーダー養成研修
主催・開発等	滋賀県社会福祉研修センター
時間数	17 日間
実施形態等	集合研修
対象者	介護福祉士資格を有し、かつ介護職として 5 年以上の実務経験を有する者で、次の(1)～(3)を全て満たす方 （1）介護職員として 5 年以上の経験を有し、現に事業所内で介護職のリーダー的立場にある者 （2）介護福祉士資格を有する者 （3）事業者が介護職のリーダーとして適任であると推薦する者
学習目標	良質な介護ケアの実践やリーダーシップなどチームリーダーとしての役割が果たせる人材を養成することを目的とした研修。
内容	○特別目　講義「感染症の理解と介護」 ○1 日目　オリエンテーション、開校式、PBL による学習 ○2～15 日目　PBL による学習 ○16 日目　PBL による学習、研修振り返り、閉校式 ※PBL（Problem Based Learning）のテーマ 尊厳の保持と自立支援、障害者の理解と介護、介護の専門職能（介護過程、介護予防と生活リハビリ、認知症の理解と介護、難病の理解と介護、介護予防と生活リハビリ、医療的ケアを必要とする利用者の介護、医療を継続する利用者の理解と介護、「原則として医行為でないと考えられる行為」の実践、終末期の理解と介護、介護の質の向上・指導、職場の安全衛生管理、生産性の向上、コンプライアンス・リスクマネジメント
参照先	https://shiga-sfk.jp/program/200124b
備考	8 か月（2020 年 7 月～2021 年 2 月）に亘る研修。対象者の要件が明確に規定されている。内容は PBL 中心の実践的かつ広範なテーマで構成されている。介護の高度な知識・技術が多いが、サービスマネジメントと後進育成に係る課題（Problem）「介護の質向上・指導」も含まれている。

(42)現場リーダー職員向け　リーダーシップ養成講座

名称	現場リーダー職員向け　リーダーシップ養成講座（e-福祉 JINZAI）
主催・開発等	株式会社ビズアップ総研
時間数	約 23 時間
実施形態等	ｅラーニング
対象者	介護現場のリーダー
学習目標	○　チームリーダーとして業務管理や部下のマネジメントができるようになる ○　部下のモチベーションを上げ、働き甲斐を感じる組織を形成できる
内容	○チームマネジメント向上講座（2 時間 40 分） ♦　介護施設における人材育成リーダーに求められる役割 ♦　リーダーの役割・判断・調整法とチームマネジメント ♦　できるリーダーが実践する成功へのマネジメント ○リーダーシップ向上講座（4 時間 56 分） ♦　2018 年同時改定に対応するリハビリ部門のリーダーシップ実践講座 ♦　介護リーダーに必要な現場の問題解決力アップセミナー ♦　介護リーダー養成研修 ○部下育成力強化講座（5 時間 16 分） ♦　社会福祉法人相互の連携と人材の養成 ♦　コーチング ♦　介護事業における人材育成の基礎 ○ロジカルシンキング講座（7 時間 19 分） ♦　ロジカルシンキング ♦　図解思考トレーニング ♦　まわりと差がつく！ＰＤＣＡ仕事術 ○リスクマネジメント対策講座（2 時間 53 分） ♦　介護現場のリスクマネジメント実践方法 ♦　介護事故・トラブル防止のポイント ♦　感染防止とファシリティマネジメント
参照先	https://www.shafuku-jinzai.com/curriculum/leadership/
備考	全編ｅラーニングによる研修。ｅラーニングのタイプは講義映像型。

(43)介護福祉士チームリーダー研修

名称	介護福祉士チームリーダー研修 （令和元年度静岡県福祉人材確保対策事業）
主催・開発等	一般社団法人静岡県介護福祉士会
時間数	19.5 時間（3 日間）
実施形態等	集合研修、個別面談
対象者	以下の条件をすべて満たす人とする。 ① 介護福祉士ファーストステップ研修を修了した人（又は同等の研修履歴がある人） ② 介護職の小チーム（ユニット等、5～10 名の介護職によるサービス提供チーム）のリーダー（ユニットリーダー、サービス提供責任者等）や初任者等の指導係に就いている人（リーダーとしての実務経験を概ね 1～3 年程度有することが望ましい） ③ 県内の介護老人福祉施設、介護老人保健施設、認知症グループホームの従事者
学習目標	リーダー業務に従事し始めた介護福祉士が、リーダーの役割（尊厳を支えるケアの実践、チームケアの推進、運営管理）のうちメンバー業務からの視点の切り替えが特に求められる「運営管理」に関する自らの成長課題とチームの課題を認識し、解決に取り組む意欲を高めるとともに、リーダーとしての悩みを相談しあえる人脈を得る。
内容	■第 1 回（集合研修） 1） 趣旨説明 2） 自己紹介・アイスブレイク 3） 講義　チームマネジメントとは 4） 個人ワーク　私のチームづくりの振り返り 5） グループワーク　私たちのチームづくりの振り返り 6） 講義　チームづくりのポイント 7） グループワーク　改善点に関する相談会 8） 個人ワーク　行動プランの作成 9） 全体共有 10）まとめ ■第 2 回（個別面談） 1） 趣旨説明 2） 行動計画の振り返り 3） 意見交換まとめ ■第 3 回（集合研修）

	1） 進め方の説明 2） アイスブレイク 3） 個人ワーク　実践の振り返り 4） グループワーク　実践の共有 5） 全体共有　実践の共有 6） 講義　実践を続けるには？ 7） 個人ワーク　これからの行動プランの作成 8） グループワーク　行動プランの相談会 9） 全体共有 10）研修の振り返り 11）まとめ
参照先	https://shizukai.jp/wp-content/uploads/2019/08/チームリーダー研修開催要綱.pdf
備考	

(44)福祉職場のリーダーのための平成 30 年度チームマネジメントリーダー研修

名称	福祉職場のリーダーのための平成 30 年度チームマネジメントリーダー研修
主催・開発等	兵庫県社会福祉協議会社会福祉研修所
時間数	10 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	① 県内社会福祉法人の施設・事業所で勤務する現場チームの指導的職員（例：係長、主任、ユニットリーダー等） ② 2 日間とも受講できる人
学習目標	係長や主任、ユニットリーダー等の指導的職員が、チームをまとめ信頼されるリーダーになるために必要な心構えとスキルの基本を学びます。
内容	■1 日目 1） 講義・演習「求められるリーダーシップとは～その視点と役割」 2） 演習「リーダーとして職場の課題といかに向き合い、対処するか」 3） まとめ・講評「明日からの実践に向けて」 4） 閉講／アンケート記入 ■2 日目 1） 講義・演習「チームメンバーの育成に必要な基本的な考え方～コーチングとその基本姿勢～」 2） 講義・演習「育ち合うチームづくりとコーチングの実践」

	3)　まとめ・振り返り「今後の行動計画を立てる」 4)　閉講／アンケート記入
参照先	https://hfkensyu.com/wp-content/uploads/2018/03/H30teammane.pdf
備考	

(45)令和２年度介護職員チームリーダー養成研修支援事業

名称	令和２年度介護職員チームリーダー養成研修支援事業
主催・開発等	鹿児島県社会福祉協議会福祉人材・研修センター
時間数	１日コースと２日コース（事業所の要望に応じる）
実施形態等	集合研修　※施設への講師派遣
対象者	若手介護職員等の指導的立場にある中堅職員
学習目標	新人職員への指導方法等も含めたスキルアップ研修を実施することにより、新人職員の定着と質の高いサービスの提供を促す。
内容	○　中堅職員の役割 ○　人材の育成方法 ○　後輩支援のための相談技術 ○　先輩職員としての心構え ○　接遇マナーとコミュニケーション ○　ストレスマネジメント ○　その他　　※施設の要望によりテーマを選択
参照先	http://www.kaken-shakyo.jp/jinzai/r2%20timurida.pdf
備考	施設への講師派遣型の研修。内容は新人職員等の指導や相談など後進育成に重きが置かれている。

(46)職場リーダー（主任）の職場実践力＆人間力向上研修

名称	職場リーダー（主任）の職場実践力＆人間力向上研修
主催・開発等	社労士法人ヒューマンスキルコンサルティング
時間数	16 時間　※カリキュラム例の場合
実施形態等	集合研修
対象者	職場リーダー（主任）
学習目標	リーダーが職場で抱える問題に対処出来る「マネジメント力」を身に付けて頂くと共に、リーダーシップを発揮するために必要な「人間力」も事例を通じて学んで頂きます。また、ワークを通じて、受講者の「気づき」を促し、各職場での実践力も養います。
内容	※カリキュラム例　各回２時間

	第1回　職場リーダーとして「人間力」向上① 管理者の心構えと役割 管理者に必要な「人間力」とは 第2回　職場リーダーに必要な部下の育成・指導 部下への「任せ方」と「叱り方」 映像学習「ひとりひとりが主人公」 第3回　職場リーダーとしての「人間力」向上② 職場を変えるリーダーの「言葉」と「ストローク」 第4回　（自己分析・演習）現実のリーダーシップ状況とWhyロジック分析 現在の不得手なリーダーシップ手法やストレスの原因になっている内容を明確にし、何故そうなるのか、自身のマネジメントを深く 論理的に出来ない理由を整理（本当の理由に気づく） 第5回　職場リーダーとしての「人間力」向上③ 「信頼関係」を作るためのリーダーの習慣に気づく 第6回　職場リーダーと部下とのコミュニケーションスキル コーチングスキルを講義とワークで習得する 福祉現場でのコーチング活用事例 第7回　職場リーダーとしての「人間力」向上④ 自己を振り返る「自己反省のこころ」 人と人をつなぐ「報恩感謝のこころ」 第8回　職場リーダーに必要な「リスクマネジメント」 職場での危機意識向上トレーニング 職場でのメンタルヘルス知識と日ごろの対処方法
参照先	https://www.hayashi-consul-sr.com/service2/menu2-2/
備考	介護業界に精通した社労士法人によるマネジメント研修の事例。職場リーダーに求められる「人間力」に重きが置かれた内容で構成されている。

(47)リーダー介護職員向け研修　LEAD UP

名称	リーダー介護職員向け研修　LEAD UP
主催・開発等	株式会社リクルートキャリア　HELPMAN JAPAN
時間数	2日間　※1ヶ月のインターバルを設ける
実施形態等	集合研修
対象者	リーダー介護職員
学習目標	介護職員としてのこれまでを振り返って職場やユニットのリーダーと

	しての志を新たにする。 ○　ユニットや職場のリーダーとして今後に向けた目標や仕事上の信念・志をもつ ○　後輩育成やチームづくりを担い組織に貢献する
内容	STEP①（1 日目） 1　悩みの共有 相互理解　リーダーとしての悩みや課題の共有 2　これまでを振り返る 介護職・リーダーとしての自分の土台を明らかにする 3　テーマ討議 重点テーマ「人材育成」について考える 4　目標設定 職場に戻って実行する最初の一歩を描く STEP②に向けての課題実施 STEP②（2 日目） 1　現状と課題の共有 STEP①からの変化共有　職場の現状課題の共有 2　リーダーとは リーダーの役割イメージを豊かにする 3　テーマ討議 重点テーマ「チーム作り」について考える 4　職場をデザインする リーダーとして職場の目指す姿を描く 5　行動計画設計 明日からの具体的な行動計画をたてる
参照先	https://helpmanjapan.com/article/6834 https://helpmanjapan.com/lp/biz/?aboutus
備考	カリキュラムの大きな流れは、振り返り、目標設定、行動計画設計となっている。学習目標では志・信念という自己の問題、チームづくりの他、組織への貢献も視野に収められている。

(48)介護マネジメントスクール　スクーリングコース

名称	介護マネジメントスクール　スクーリングコース
主催・開発等	株式会社横浜 MM 医療介護経営コンサルティング
時間数	25 時間（5 日間）
実施形態等	集合研修

対象者	ホーム長、施設長、各リーダー、一般介護職、人材育成にお悩みの方
学習目標	第１回　固定概念や先入観をなくし、新感覚で「今」に適した活き活きとした職場の確立を目指す。 第２回　マネジメントの基礎、マネジメントサイクルの理解、理念に基づく経営の重要性、とりわけサービスマネジメントのサイクルを管理しニーズに対応しサービスを不断に向上するための方法を学ぶ。 第３回　職員達がどこでつまずき、どこで悩んでいるのか、業務の棚卸しを行い、福祉専門職としてのキャリア形成を行っていくのが第 1 目標である。 第４回　高齢者福祉の現状と課題、関係性の構築としての「ケア」について理解し、経営戦略を理解する基礎を学ぶ。 第５回　ウォルトディズニーの経営を参考に、介護経営マネジメントの重要性を知る。
内容	第１回　できるリーダーの介護マネジメント 第２回　福祉・介護のマネジメントとリーダーシップ 第３回　福祉現場の人材育成 第４回　高齢者福祉分野の経営戦略 第５回　最強のディズニーから学ぶ介護運営 ※各回５時間
参照先	http://www.yokohama-mm.com/school/index.html#SF-index_container
備考	連続５回のセミナーだが、回を選択しての受講も可能。 平日夜間開講（2.5 時間／回）のイブニングコースもある。

(49)リーダー研修

名称	リーダー研修
主催・開発等	株式会社キャリケアインターナショナル
時間数	※要望に応じて設定
実施形態等	集合研修
対象者	介護施設のリーダー層、一般職員
学習目標	介護施設のリーダーに必要なマネジメント、部下育成、キャリア開発に関する知識・技術を習得する
内容	■介護におけるチームマネジメントの基礎知識 （1）介護におけるチーム(組織)とは何か? （2）介護におけるチームが持つべき基本的要件 （3）介護におけるチーム内の報告・連絡・相談の活性化 （4）介護のスタッフへの効果的な指示の出し方、報告を受ける時の

	ポイント ■介護におけるスタッフの行動改善と成長を促す上手な教え方 (1) 介護で期待されるリーダー像とは (2) 介護のリーダー層に求められる 3 つの行動とは (3) 上手な褒め方 5 つのポイント (4) 上手な叱り方 5 つのポイント ■介護におけるチーム内の軋轢に対処するためのリーダーシップ (1) 介護におけるチーム運営のポイントを体験する演習 (2) チーム内で誤解や軋轢がおこる背景とは (3) 軋轢・誤解が生じたときにこそ積極的に係わる (4) リーダーシップスキル ■介護における OJT の進め方① (1) 介護におけるチーム運営のポイントを体験する演習 (2) チーム内で誤解や軋轢がおこる背景とは (3) 軋轢・誤解が生じたときにこそ積極的に係わる (4) リーダーシップスキル ■介護における OJT の進め方② (1) 介護における OJT 面接の進め方 ①OJT 計画設定時面接②OJT 進捗管理面接③OJT 達成評価時面接 (2) OJT 人材アセスメントシート（介護・福祉スタッフ用）・OJT 上司の指導「機会」「方法」検討シート・OJT 計画・評価シートの使い方 ■介護における職場の問題解決力を高める (1) 問題とは? (2) 現状分析とは?…分析事例 (3) ロジック・ツリーで原因分析と解決策の立案をする (4) 問題解決の 3 原則 ■介護におけるリスクマネジメントの進め方 (1) 事故・ヒヤリハット報告を効果的に運用するためには (2) マニュアル手順書を活きたものにするには (3) 家族と共にリスクマネジメントに取り組む (4) 記録をきちんと作成する、効果的に活用する (5) SHEL 分析 確実に改善につながる要因分析のやり方 ■介護におけるモチベーションマネジメント (1) モチベーションとは

	(2) ストレスとモチベーション (3) ストレスとは/職業性ストレスモデル/職業性ストレス簡易調査票/ストレスをマネジメントする/コーピング/原因に手を打つ癖を/認知的再評価型コーピング/人に支援を求める/解消法1~6 (4) 職場とモチベーション
参照先	https://careercare.pro/training/curriculum/
備考	上記は同社が提供する研修プログラムの一例。

(50)チームリーダー重点テーマ強化研修

名称	チームリーダー重点テーマ強化研修
主催・開発等	東京都福祉人材センター研修室
時間数	12 時間（2 日間）
実施形態等	集合研修
対象者	以下①、②に該当する方 ① 東京都民を対象とする社会福祉施設・事業所の方 ② チームリーダー等の指導的立場に就いている方（主任、係長等）、または近い将来そのような役職への登用を予定（期待）されている方
学習目標	自事業所が継続的に質の高いサービス提供を実施するにあたり、チームリーダー層に求められる役割を理解し、そのために必要となる技法のスキルアップを図る。
内容	■1 日目 〈研修オリエンテーション〉 【基調講義】『指導職として期待されている皆さまへ～新たな役割とそこに求められる視点』 ➢ 2 日間の研修での前提事項の認識を共有化する。 【個人ワーク・グループワーク】 『自己紹介・職場紹介～自組織の把握』 ➢ 自職場と自分の仕事、価値観を再確認し、グループ内で共有化する。 【講義・個人ワーク・グループワーク】 『期待される役割とその行動』 指導職に求められる役割や行動、また研修全体のポイントを、理解促進討議法による ➢ 個人ワーク、グループワーク等を通して学ぶ。 【講義・個人ワーク・グループワーク】 『職場におけるリーダーシップの基本①』

	➢ 職場における問題の類型と指導的立場としての問題解決について、講義・事例研究等を通して学ぶ。また、リーダーシップの意義を理解し、自己のリーダーシップスタイルを確認する。 ■2 日目 【講義・個人ワーク・グループワーク】 『職場におけるリーダーシップの基本②』 ➢ 前日のワークに続き、成熟度に合わせたリーダーシップについて学ぶとともに、自組織における効果的なリーダーシップのあり方を考える。 【講義・個人ワーク・グループワーク】 『職場の課題形成』 問題解決のためには課題の構造化が必要であること、また、指導職として潜在している ➢ 問題や将来の問題へ対応する役割が期待されていることを自覚し、そこで求められる視点等を、演習を通して学ぶ。 【個人ワーク・グループ発表】 『私のキャリアデザインと近目標』 ➢ 研修の学びを振り返り、「今後自分がめざす職員像」を明らかにし、自己目標を設定する。
参照先	https://www.tcsw.tvac.or.jp/activity/kensyu/documents/R1-TLjyuuten-kaisaiyoukou.pdf
備考	上記の内容は令和元年実施のプログラム。

教材「介護職員の定着・活躍支援（事例研究）」

こんにちは、医療法人社団知己会　事務局長 中山雅靖です。
本日は、「職員定着・活躍支援のための取り組み」をテーマに、私たち法人の取り組みについてご紹介いたします。

医療法人社団　知己会　沿革

所在地：千葉県富里市七栄653－73　　富里市　人口　約5万人

平成　4年　8月　龍岡クリニック開設　内科・小児科・循環器内科・呼吸器内科・整形外科
平成　10年　4月　現在の場所に移転
　健康診断センター　院内・巡回健診　運営開始
　介護老人保健施設　龍岡ケアセンター　開設
　入所定員80名　通所定員20名
　居宅介護支援事業所　運営開始
平成　16年　6月　龍岡ケアセンター　20床増　入所定員　計100名
　通所リハビリテーション　20名増　利用定員　計　40名
平成　21年　2月　介護付有料老人ホーム　はなみずきの里　開設　入居定員　70名
平成　25年10月　龍岡ケアセンター別館　さくら園開設　72床増　入所定員　計172名
平成　25年11月　認可外保育施設「うさちゃんルーム」開設
平成　27年　3月　富里市委託事業　病児保育室「ピッピ」運営開始
平成　29年　4月　富里市委託事業　中部包括支援センター運営開始
平成　31年　4月　富里市委託事業　認知症初期集中支援チーム運営開始
令和　2年12月　現在、職員290名（正職員　184名　パート　106名）

まず初めに、医療法人社団知己会の概要・沿革をご紹介させていただきます。
千葉県成田市の隣、人口5万人の富里市に位置し、令和2年12月　現在、職員290名。

はなみずきの里　　龍岡ケアセンター別館

龍岡ケアセンターは入所定員　計100名1階にクリニックを併設。
写真右の黄色い建物は別館　入所定員　計172名、
写真左は、はなみずきの里　入居定員70名です。

本館リビング　　別館リビング

本館リビングと別館リビングです。

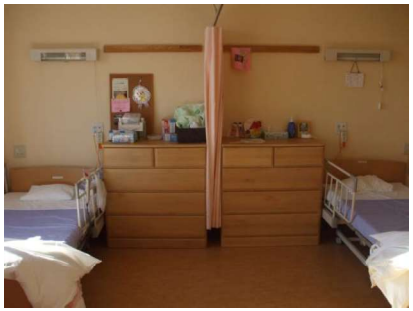
特別浴槽　　一般浴槽

特別浴槽と一般浴槽です。

特別浴槽（チェアーバス）

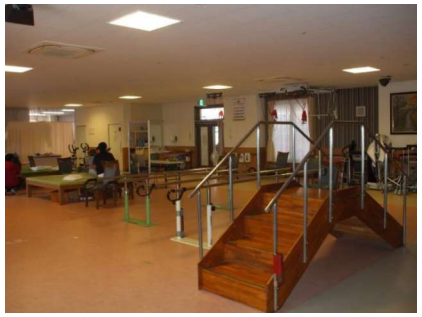
特別浴槽の様子

居室（4人部屋）



四人部屋の居室

リハビリルーム



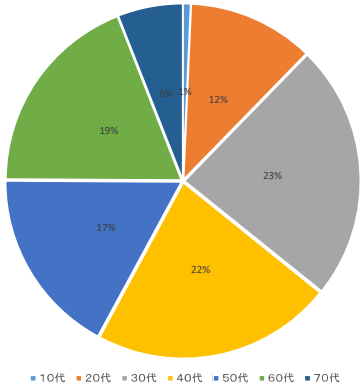
リバビリルームです。

認可外保育施設　　病児保育室

認可外保育施設（託児施設）と病児保育室です。

医療法人社団　知己会の年齢構成

10代　2名
20代　33名
30代　69名
40代　63名
50代　49名
60代　54名
70代　17名



10代から70代までの幅広い層の職員が従事しています。

雇用が困難な介護職員について

離職の分析

退職者に退職理由の聞き取りを行ない、雇用中の介護職員には施設に対してのアンケートを実施。
長期的に改善計画を策定

1退職理由

- 賃金が安い
- 経験があっても給与が変わらない
- 上司との関係がうまくいかない
- 同寮との関係がうまくいかない
- 忙しいので教えてもらえない
- 解らない時に誰に聞けば良いのか困る
- 手動ベッドが多く排泄交換が大変（H25年時　本館　100台中80台が手動　）
- 資格を取りたくても日々の業務に忙しく時間がない
- 人手が足らない
- 業務が多忙、特に書類
- 介護記録が大変
- 介護浴槽が足りない
- 子どもを預ける場所（託児所）がない
- 男性の休憩場所が少ない

2施設の良いところ

- 休みが多い
- 当日の休みでも柔軟に対応してくれる
- 月1回の研修が勉強になる

近年、なかなか応募がない、いかに離職を防ぐかを考え分析を行いました。
退職者に退職の理由を聞聞き取り、雇用中の職員には施設に関するアンケートを実施、長期的に改善計画を策定しました。

賃金の改善

収入が限られている中、賃金の改善には処遇改善加算を最大限活用

近隣施設の給与体系を調査するが、手当により差があるものの、トータルではほとんど差がないことが解る

介護職員処遇改善加算　加算Ⅰ～加算Ⅴ（37，000円～12，000円　/人）

加算Ⅰを算定するには下記の要件を満たすこと

- キャリアパス要件Ⅰ
  職位・職責・職務内容に応じた任用要件と賃金体系の整備をすること
- キャリアパス要件Ⅱ
  資質向上のための計画を策定して、研修の実施または研修の機会を設けること
- キャリアパス要件Ⅲ
  経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けること

特定処遇改善加算（2019～）　厚生労働省発表　取得率57%（2020．7．03）

- 加算Ⅰ～加算Ⅲ算定していること
- 勤続10年以上の介護福祉士を基本とし、月8万もしくは、年収440万円を超える人を設定すること
- 加算配分についてグループ分けをすること
  但し、下記の場合は要件を満たさなくてもよい
  - 小規模事業所等で加算全体が小額であること
  - 職員全体の賃金水準が低い事業所などで、直ちに一人の賃金を引き上げることが困難な場合等

近隣施設と比べて賃金が安いという意見が多く聞かれたため調べたところ、トータルではほとんど差がないが手当に差があることがわかりました。
そこで、賃金の改善には処遇改善加算を最大限活用するため、介護職員処遇改善加算の加算Ⅰ、および特定処遇改善加算の活用を考えました。
特定処遇改善加算は条件が厳しいという面もありますが、要件を満たさなくてもよい条件をうまく活用し、賃金アップにつなげました。

当施設の処遇改善と支援

1等級から7等級まで設定

・職員が目標をもって、職務に取り組めるよう、資格の有り無しから
勤続年数で等級が上がる仕組みを策定。

・資格取得支援として、介護福祉士を目指す職員が実務者研修に参加する場合
法人の研修扱いとした。

・研修費用は県の実務者研修受講費貸付制度を利用することで実質20万が
返還免除に（条件あり）

当施設の処遇改善として、勤続年数と資格の有無で等級が上がる仕組みを作成したことにより、職員の定着を目指しました。
また、介護福祉士を目指す職員が実務者研修に参加する場合、法人の研修扱いとしたことで、給料をもらいながら資格が取れるようにしました。これは、好評で毎年希望者が多かったので選抜し、基本的には年数の古い方から研修に参加してもらいました。
研修費用は、県の実務者研修受講費貸付制度を利用することで実質20万が返還免除になりました（合格後勤続2年）。

環境の改善

看護・介護休暇、時間有給制度の周知
- 子育て世代が多い職場なので、お子さんの病気など、急な用事でも対応できるように、当日のシフト変更や時間有給を取得出来るよう周知。
- 中高年齢世代は親の介護の心配があるので、時間有給の取得また入院時などの勤務時間の配慮を行なうようにした。

助成金・補助金を活用した取り組み
- 子育て世代の為に事業所内託児所（認可外保育施設）を設置
（労働局助成金活用）
- 介護職の腰痛軽減の為、電動ベッドを5年計画で購入
（介護ロボット助成金活用）
- 介護記録作成のための負担軽減の為、介護記録のIT化を実施
（IT化補助金が活用できる場合あり）
- 介護浴槽の購入
（ハローワークの助成金が活用できる場合あり）
- 男性職員の休憩室を整備
（障害者雇用助成金・高年齢者雇用助成金を活用）

職場内研修の実施
- 新人職員が安心して業務に携わることが出来るよう、研修の充実を図った

職場の活性化
- 行事を多くし、職員が企画から実行までを行い、達成感をもってやりがいがあるようにした
- ボランティアの受け入れを多くし、行事に対する職員の負担を軽減した。

次に、環境の改善に取り組みました。
・看護・介護休暇、時間有給制度の周知により、安心して働ける職場を目指しました。
・助成金・補助金をうまく活用しました。
・職場内研修で新人職員が安心して業務が行えるようにしました。
・職場の活性化として、新人職員が達成感を持ちながらも負担にならないように行事を行いました。

施設内研修会の様子　Ⅰ

施設内研修の様子です。
感染症対応研修会、認知症対応研修会など様々な研修を毎月最低1回は行うようにしています。

研修会の様子　Ⅱ

こちらは体験研修会です。
介護するものが、介護される側の気持ちになってみることを体験していただくもので、
写真は白内障の方の体験をしていただいています。
そして、入職してからは実際に介護を体験していただきます。

研修会の様子　Ⅲ

消防士に来ていただき、緊急蘇生法の研修をしました。

人材の確保

経験者の採用は難しいと考え、多種・多様な人材を雇用

介護の業務の洗い出しを行い、職務可能な業務に多様な人材の雇用を行なう。
　例：介護助手　お茶の準備、食事の配膳・下膳、入浴時の着替えの準備、シーツ交換、備品発注等
新卒高校生の採用 → 介護職
　インターンシップを積極的に受け入れ、学生が介護の魅力を知ることで雇用につながる。
　ハローワークや学校との交流、職業人の講和等へ参加する。
障害者雇用 → 介護職　介護 助手　業務
　障害者は障害の特性を理解し、配慮を行なうことで力を発揮されます。
　特別支援学校の実習を積極的に受け入れることで、ミスマッチを防ぐことが出来ます。
生活困窮者 → 介護職　介護助手
　行政との連携により実習を受け入れ、雇用可能な人材を発掘する。
高年齢者雇用 → 介護職（短時間） 介護助手
　他社で定年退職を迎え、元気な高齢者をその人の体力に応じて雇用
外国人雇用（在留資格者・技能実習生） → 介護職
　技能実習生は目的がはっきりしているので、短期間で戦力となる。
　在留資格をお持ちの外国人はすでに日本語能力が高く、長期的な雇用へとつながる。

最近は、特に経験者の募集は非常に難しい状況です。
視点を変えて、多種多様な人材を採用することが人材確保につながるのではないかと考えています。
まず、経験者ではなくてもできる業務の洗い出しを行いました。
インターンシップで介護の現場知ってもらい、介護の魅力を知ってもらうことはとても重要です。
障害者、生活困窮者、高齢者、外国人の雇用によっても人材を発掘することができます。

知己会の雇用実績について

▪障がい者雇用　14名　　法定雇用率　8.59%（令和2年6月1日現在）

⇒精神障害者　7名
- 清掃業務　2名
- 介護職　2名
- 介護助手　1名
- ケアマネ　1名
- 事務補助　1名

⇒知的障害者　5名
- 清掃業務　2名
- 介護助手　2名
- 調理補助　1名

⇒身体障害者　2名
- 相 談 員　1名
- 清掃業務　1名

当初、精神障害者の雇用に対して現場に不安はありましたが、介護助手から始めてもらったら何の問題もなく業務をこなしていただけました。ちょっとした配慮とフォローで十分戦力になると認識しました。

障害者受け入れ前の配慮等の周知

- 通勤の配慮
  公共交通機関を利用するケースが殆どなので、乗り継ぎ等に配慮して勤務時間を決定
- 通院の配慮
  定期的な通院が必要な場合、受診日の休みの配慮
- 休憩時間の配慮
  疲れやすい場合はあらかじめ休憩時間を定めておく、休憩室の配慮も事前に確認
- 業務への配慮（指示はわかり易く簡潔に、マニュアルの見える化）
  言語のみの指示より、具体的な内容で（あれ、これ、さっき等、抽象的なことばより、具体的に）

▪職員への周知
障害特性を理解する、個々に応じた支援計画を支援機関の協力で作成する

障害者の受け入れには配慮が重要です。
通勤、通院、休憩時間、業務への配慮と、個々の障害特性に応じた支援計画書を策定することが大切です。

知己会の雇用実績について

・生活困窮者

⇒生活保護受給者　5名

清掃業務　　2名（短時間パート）
介護職　　2名（正社員、フルパート）
調理補助　　1名（フルパート）

・高年齢者　60歳以上　24%　71名（70歳以上5.8%　17名）

・外国人　3名　　技能実習生　6名　その他　難病疾患者　1名

現在、生活保護受給者　5名、高年齢者（60歳以上）71名、外国人　3名、技能実習生　6名、その他　難病疾患者　1名。
高年齢者が24%いらっしゃいますが、60歳はまだまだ高齢者とは考えておりません。

新人職員育成の為、プリセプター制度の導入（エルダー・メンター・OJT等）

先輩職員が新人職員に業務の進め方、仕事に対する心構えなどを指導。
課内や施設内の人間関係に対するアドバイスを行なう。

1. 施設内の介護職の部署から指導者を選抜、先輩社員として新人職員を指導する心構えと、技法を学ぶ研修をおこなう。
2. 新人職員にそれぞれ1人、プリセプターが指導にあたり、新人職員の不安を軽減, 当初3ヶ月は、週に1回、各部署のプリセプターが集まり、担当職員の業務習得状況を話し合い、新人職員のフォローにあたる。
3. 法人の研修責任者が定期的に、面談を行い、新人職員が不安や悩みを抱えこまないようフォローする。

以前は指導者が日替わりで、新人職員も戸惑うことが多く、早期離職の原因となっていたが、 制度の導入以降、定着支援につながっている。
又、職場配置前のオリエンテーションに時間をかけ本人の抱いている不安を聞き出し、安心感をもってもらう。

先輩職員が新人職員に業務の進め方、仕事に対する心構えなどを指導したり、課内や施設内の人間関係に対するアドバイスを行なう、

プリセプター制度を導入しています。

職員がわからないことがあった時に、誰に聞けばいいのか明確になることで不安がなくなり、定着につながりました。

外国人の積極的な雇用（技能実習生）

- 母国の文化に配慮し、日本での生活を支援する
  宗教、食生活などに配慮し、当初は買い物等にも同行する。
- 研修体制の支援
  技能実習生は日本語試験、介護技能試験など1年目は大変なので、勉強出来る環境を法人で提供する
  （1人1台パソコンの貸与、日本語教師の手配、技能実習の支援等）
  日本語学習については県の介護職種外国人技能実習生日本語学習支援事業補助金でカバー（235，000円/人）
  現場配属前の研修を施設独自でも行い、その中で施設の雰囲気に慣れていただく
- 宿舎の配慮
  当方人では1部屋2名（6畳）としているが、人間関係を考慮して定期的な部屋替えを行なう
  （本年度より介護職員の宿舎整備に対する補助金が利用できる）
- 業務への配慮（指示はわかり易く簡潔に、マニュアルの見える化）
  慣れるまでは、漢字にルビをふるなどしてわかり易くする

・職員への周知
  技能実習生の母国の文化を理解する、個々に生じた問題については監理組合に相談をし、支援をうける

外国人、特に技能実習生の雇用に力を入れています。
補助金なども活用しながら生活の支援や業務への配慮をし、職員へは技能実習生の母国の文化を理解したり、個々に生じた問題については監理組合に相談をするように周知しました。

多様な人材を雇用する場合
職場の不安を解消する

不安
- ・どのように接したらいいの？
- ・誰がおしえるの？　覚えられるの？
- ・接遇はできるの？
- ・入居者様への対応はできるの？
- ・職場内の伝達はスムーズにできるの？
- ・何かあったら誰が責任とるの？
- ・どのような業務をまかせるの？

業務上の課題は法人全体で取り組むことを周知

障がい者雇用に関しては、特別支援学校の実習等を積極的に受け入れ、職員と障がい者が接する機会を持つ。
外国人雇用に関しては、日本語研修等は現場の負担にならないようにする。

多様な人材を雇用するにあたり、業務上の問題・課題は個々の責任は問わず、全て法人で対応することで現場職員の不安を解消しました。
障がい者雇用に関しては、特別支援学校の実習等を積極的に受け入れるなどして、職員と障がい者との接点を多くするようにしました。

技能実習生　配属前の研修風景

技能研修生、6名がミャンマーからいらっしゃいました。

技能実習生　申し送りの様子

申し送りは全て日本語（漢字）で記入しています。

技能実習生　技能試験前のオリエンテーション

技能試験前のオリエンテーションの様子です。

介護技能試験の様子

介護技能試験の様子です。

技能実習生　入所者様との談笑

入所者様との談笑も全く支障なくされていました。

介護助手の業務

障害者の業務の様子です。黒板に分かりやすく書いてあり、戸惑いなく作業ができるようにしています。

取り組みの結果

1. 多種多様な人材育成を行うので、職員が以前よりやさしく指導するようになった

2. 障がい者は業務の習得には時間がかかるが、一度覚えると少しの配慮で確実に仕事を行う

3. 高年齢者はその人の体力により、勤務時間を調整することで、生きがいをもって働いてくださる。　又、人生経験が豊富なので、認知症高齢者との接し方は若い職員の見本となる場合が多い

4. 技能実習生は基本的には明るく、いつも笑顔なので、入所者やご家族からの評価も高い。 又、施設全体が明るくなったと多くのご家族が話される。

5. 各フロアーのリーダーやプリセプター以外の職員も、 後輩指導に当たるため、それぞれが自覚をもって業務に取り組むようになった

多様な人材を雇用したことによって、
職員が優しく指導するようになったり、
高齢者職員（最高齢職員は74歳）は経験豊富で入居者に安心され、若い職員の手本になったり、
外国人技能実習生は表情が豊かなので施設全体が明るくなったり、
後輩指導に当たる職員に自覚が芽生えたり、職員にも影響がありました。

龍岡ケアセンター―　介護職の離職率　　介護福祉士の人数

- 平成25年4月　～　平成26年3月　　21，5%　　19名
- 平成27年4月　～　平成28年3月　　18，5%　　21名
- 平成29年4月　～　平成30年3月　　10，7%　　26名
- 平成31年4月　～　令和　2年3月　　7，6%　　33名
- 介護労働安定センター　発表　平成29年　16，2%
  平成30年　15，4%

龍岡ケアセンター介護職　78名　　介護助手7名

- 当法人の離職率　1年間の退職者÷起算日（4月1日）

離職率の推移を見ると、
平成25年4月～平成26年3月は21.5%だったのが、平成31年4月～令和2年3月は7.6%になりました。

また、介護福祉士の人数も、平成25年19名から現在は33名になりました。同じ職員が長く勤めているのも特長です。

職員の声

平成29年　高校新卒採用　介護職　Aさん
最初は不安だらけでしたが、先輩の指導や励ましのおかげで、3年経験をつんだあと、法人から実務者研修に参加し、来年は介護福祉士の資格を受けます。 合格すれば給料が上がるので楽しみです。
来年は高校の後輩も入ってくるので、先輩としてうれしいです。

平成29年　障害者雇用　介護助手 → 介護職　Bさん
施設見学、実習のあと採用されました。 最初は介護助手のパートでしたが 先輩や同寮の支援や励ましもあり、3年後には介護職の正社員になりました。
自分が、ここまで出来るとは思ってもみなかったので、とてもうれしいです。

平成30年　定年退職後の採用　介護助手　Cさん
定年後、何もすることがなく毎日が空虚でしたが、介護助手として採用され生きがいを見つけました。
自分でも役に立っていると思うとやりがいもあり、まだまだ続けたいと思います。

令和元年9月　技能実習生　介護職　Dさん
ミャンマーからきました。 日本は始めて、不安がありましたが、先輩、同寮がやさしい。 研修があり安心して働くことができます。
日本語の試験や介護技術試験も合格しホットしています。 鎌倉や鴨川シーワールドに連れていってもらい楽しかったです。 コロナが終われば、またどこかへ行きたいです。 12月にミャンマーから後輩が来るので楽しみです。 今度は私たちがお世話します。

平成29年　高校新卒採用　介護職　Aさん　最初は不安だらけでしたが、先輩の指導や励ましのおかげで、3年経験をつんだあと、法人から実務者研修に参加し、来年は介護福祉士の資格を受けます。合格すれば給料が上がるので楽しみです。来年は高校の後輩も入ってくるので、先輩としてうれしいです。

平成29年　障害者雇用　介護助手 → 介護職　Bさん　施設見学、実習のあと採用されました。 最初は介護助手のパートでしたが 先輩や同寮の支援や励ましもあり、3年後には介護職の正社員になりました。自分が、ここまで出来るとは思ってもみなかったので、とてもうれしいです。

平成30年　定年退職後の採用　介護助手　Cさん　定年後、何もすることがなく毎日が空虚でしたが、介護助手として採用され生きがいを見つけました。自分でも役に立っていると思うとやりがいもあり、まだまだ続けたいと思います。

令和元年9月　技能実習生　介護職　Dさん　ミャンマーからきました。日本は始めて、不安がありましたが、先輩、同寮がやさしい。研修があり安心して働くことができます。日本語の試験や介護技術試験も合格しホットしています。鎌倉や鴨川シーワールドに連れていってもらい楽しかったです。コロナが終われば、またどこかへ行きたいです。12月にミャンマーから後輩が来るので楽しみです。今度は私たちがお世話します。

集団体操

不在者投票

選挙時は、入居者にも社会との接点を持ってもらうため、不在者投票を行なっています。

消　火　訓　練

避　難　訓　練

防　犯　訓　練

警察に来ていただいて行います。

入所者様　誕生日会

秋祭り「ともみ祭」の様子

ボランティアの皆様

コロナウイルス対策

1. 入館時の検温、靴・手指消毒、
2. ご家族の面会は禁止、現在はズームで行なっています
   （11月中旬までは1階ロビーにてシールド越しに実施）
   但し、ターミナルケアの入所者、容態悪化の入所者のご家族にはガウン、手袋装着後
   短時間ではありますが、面会をしていただいております。
3. リハビリは各フロアーにて実施
4. 施設内の行事は各フロアーで実施
5. 入居者同士が対面にならないように座席の配置工夫
6. 新規入所者は2週間個室にて対応、今後はPCR検査の実施
7. 他の施設との併用利用の中止
8. ボランティア、実習生の受け入れは中止
9. 職員は不要不急の外出自粛
10. 職員出勤時の検温実施

弊会のコロナウイルス対策をお伝えします。

1. 入館時の検温、靴・手指消毒、
2. ご家族の面会は禁止、現在はズームで行なっています
（11月中旬までは1階ロビーにてシールド越しに実施）
但し、ターミナルケアの入所者、容態悪化の入所者のご家族にはガウン、
手袋装着後短時間ではありますが、面会をしていただいております　3. リハビリは各フロアーにて実施
4. 施設内の行事は各フロアーで実施
5. 入居者同士が対面にならないように座席の配置工夫
6. 新規入所者は2週間個室にて対応、今後はPCR検査の実施
7. 他の施設との併用利用の中止
8. ボランティア、実習生の受け入れは中止
9. 職員は不要不急の外出自粛
10. 職員出勤時の検温実施

靴の消毒マット設置

入館時の検温

座席の配置工夫

相談室・面談室はシールド設置

シールド越しの面会の様子

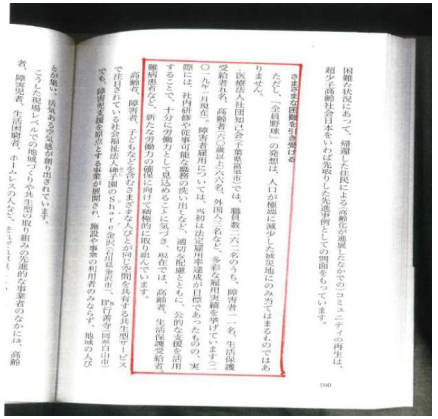
平成30年　職員忘年会

福利厚生の一環として忘年会を会社費用で行なっています。
今までは職員のみ参加だったのが、平成30年より職員のお子様も参加できるようにしました。

当法人の取り組みが紹介された例

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構にて、障害者雇用事例として紹介されました。
同時に、高齢高年齢者の雇用も紹介されました。

当法人の取り組みが紹介された例



早稲田大学教授 菊池先生が施設に関心を持たれ、見学された後、書籍の中で取り組みについてご紹介くださいました。

さいごに

現在、介護施設も飽和状態で、中々経験者の採用には至らないと考えております。
視点を変え、未経験者の育成、障害者雇用、高年齢者の雇用など様々な人材に目を向ければ、人材は確保できると思います。
また、 その中でも外国人技能実習生は、目的もはっきりとし、取り組みも真剣ですので短期間で戦力となります。
雇用に関する助成金、補助金も多くありますのでハローワークや関係期間に、ご相談いただければ各施設にあった雇用を模索できると思います。

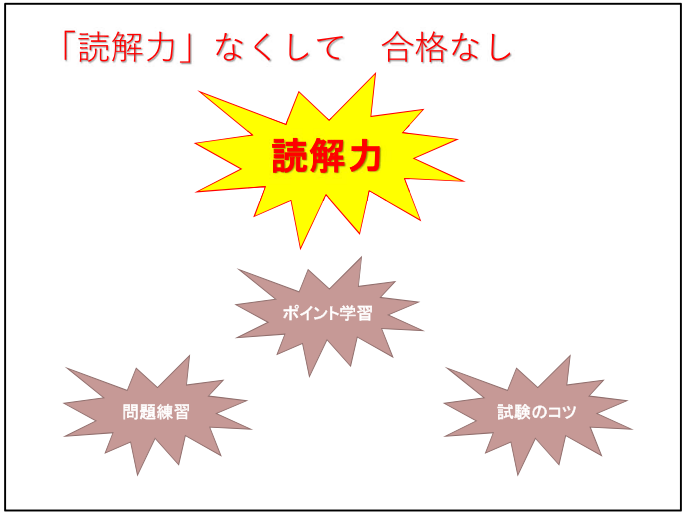
さいごに
現在、介護施設も飽和状態で、中々経験者の採用には至らないと考えております。
視点を変え、未経験者の育成、障害者雇用、高年齢者の雇用など様々な人材に目を向ければ、人材は確保できると思います。
また、その中でも外国人技能実習生は、目的もはっきりとし、取り組みも真剣ですので短期間で戦力となります。
雇用に関する助成金、補助金も多くありますのでハローワークや関係機関にご相談いただければ各施設にあった雇用を模索できると思います。

ご清聴ありがとうございました。
皆さまの発展が成されますように・・・

ご清聴ありがとうございました。

教材「外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策」

はじめまして。一般社団法人外国人介護職員支援センターおよび、通称INAー、般社団法人国際介護人財組合の代表をしております井上と申します。
わたくしは、2004年に埼玉県川越市に会社を興し、介護の資格スクールと介護事業を運営していました。
外国人にとても人気があって、山梨・日光・南部房総からも通ってくる方がいました。
2016年に会社を閉めることになりましたが、何とか外国人を継続的に支援してあげられないかという思いで、外国人対象の介護福祉士国家試験の対策講座を始めました。
その後、外国人介護職を支援したいという仲間たちとINAを立ち上げました。
現在、オンラインの試験対策講座では合格者が増えてきているという状況です。
今日は、「外国人の介護福祉士国家試験のための日本語教育と試験対策」について、お話しさせていただきます。



外国人が試験に合格するには、**「読解力」を徹底的に身に着ける必要があります。**
読解力はすべての学習の基礎となり、合格に導くことができます。

介護福祉士合格の方法

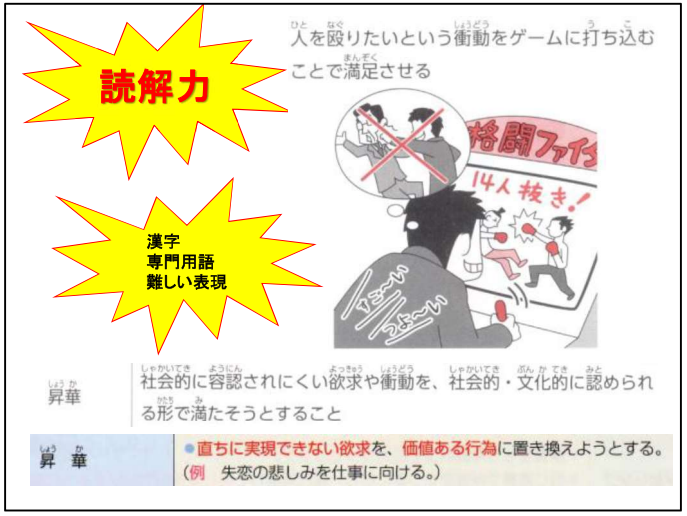
1. 読解力　漢字や難しい表現

2. 試験に出やすいポイント学習に絞る

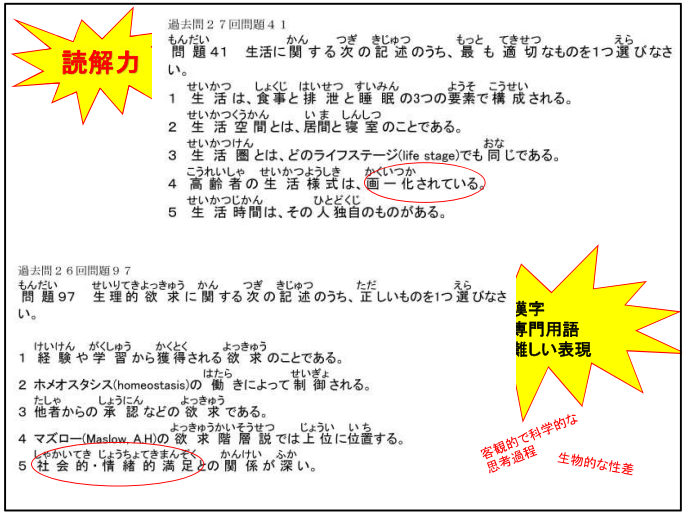
3. 答えを見つける試験のコツ

4. 問題に慣れる

4つのステップを踏めば、外国人であっても、国家試験の正答率60%のラインに達することができます。
この4つのステップに関して詳しく見ていきましょう。



「読解力」をどう身に着けるか、を見ていきましょう。
私たちが使っているテキストがどのようなものかサンプルをご紹介します。
例えば、「昇華」は、国家試験の設問の中にもよく出てくる単語ですが、その解説の仕方は様々です。
単語の意味を解説する文章の漢字にフリガナを振っているものもあったり、イラストと意味を解説した文章を結びつけるドリルもありますが、
日本人でもわかりにくい文章で、理解するのは非常に難しいのです。



こちらは、5-6年前の過去問（題）の例です。
日本語のN2でも出ない漢字や、日本人でも難しい表現が出てきます。
例えば、試験によく出てくることば「画一化」という単語が出てきたら、外国人はここでとまってしまいます。
「客観的で科学的な思考過程」「生物的な性差」など、漢字かつ専門用語が出てくると外国人は回答ができなくなってしまいます。

ではどうやって「読解力」を身に着けていくかですが、
外国人にとってわかりやすく、試験に必要なことを優先的に教える必要があります。
彼らは、目（視覚）と耳（聴覚）で言葉を覚えるので、ルビ付きの文章と解説の画像に加え、それを読み上げてあげることが大切になってきます。

介護福祉士合格の方法

1. 読解力　漢字や難しい表現

最初にこれを徹底しないと試験勉強は無理

視覚と聴覚で覚える

テキスト・過去問題にルビ

画面に映し出し、読み上げる

本試験時はルビを読まない

実務者研修
宿題で
一石二鳥

＜参考動画＞
動画①②：試験に出る漢字
動画③：実務者研修宿題

漢字や難しい表現がわかるように「読解力」を付けることを徹底してあげる必要があります。
最初に徹底しないと合格するための試験勉強は困難になります。
慣れない日本語での学習には、視覚と聴覚に訴えて覚えることが大切です。

そのため、使用するテキストにはできるだけルビをふり、リアルまたは臨場感のある動画でスマホやパソコン画面で読み上げる事が必要です。
それにより、本試験の際には問題文のルビを読まずに進めて行く事が出来るようになります。

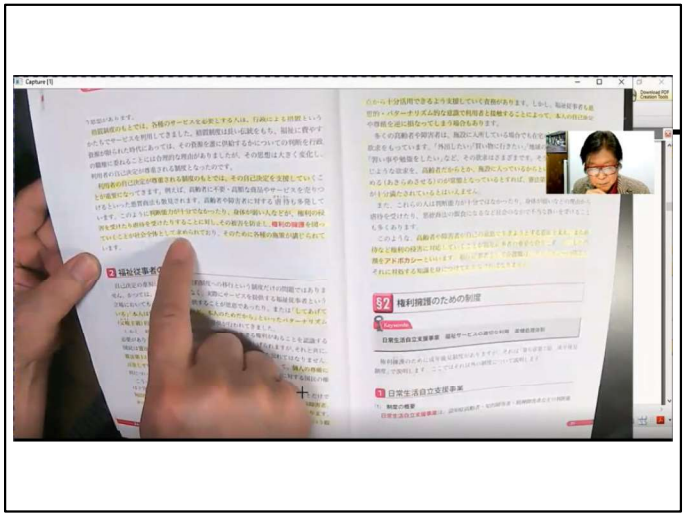
また、漢字の学習方法で特筆すべきことがあります。膨大な実務者研修の課題をルビ付きで学習することで、国家試験に直結することになります。
実務者研修の内容はすべて国家試験の問題となっているため、効果があります。

介護福祉士国家試験に出る単語
「kaigo漢字」 ver.1

	漢字・単語	読み	品詞	やさしい日本語	英語	
□	定	さだめる・テイ	動詞	決める	to decide	dap
□	定める	さだめる	動詞	決める	to decide/to appoint	dap
□	定期	ていき	名詞	決まった期間	regular	per

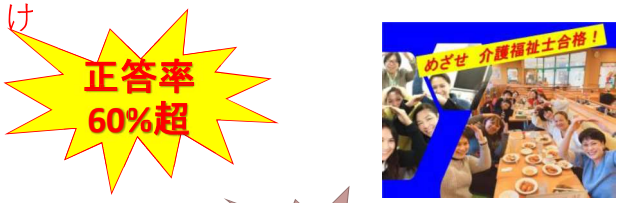
「試験に出る漢字説明」
漢字のリストを使用することで、効果を上げます。

出生 （しゅっせい または しゅっしょう）
読み方が難しい漢字です。



漢字や表現を覚えつつ、国家試験対策に入っていきます。

あとは「合格」のための試験対策だけ



実務者研修の宿題をしっかりやっていると、おそらく合格できる知識レベルに達していると思います。
そのうえで、ポイントを絞った学習内容、問題を解く練習、試験のコツの得とくがあれば、合格ライン60%は越えられます。

介護福祉士合格の方法

2. 試験に出やすいポイント学習に絞る

中央法規の「合格ドリル」を基本

最低限押さえるポイントを完全理解と納得

外国人が特に苦手な科目：
→ 社会の理解
→ 介護過程
→ 障害の理解

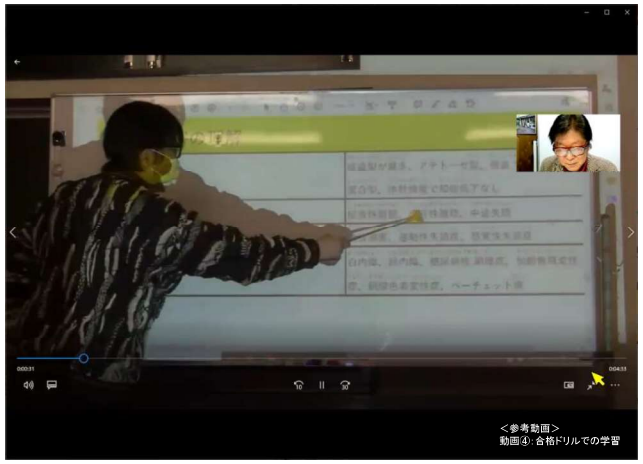
＜参考動画＞
動画④：合格ドリルでの学習

不完全丸暗記は無駄、応用利かない

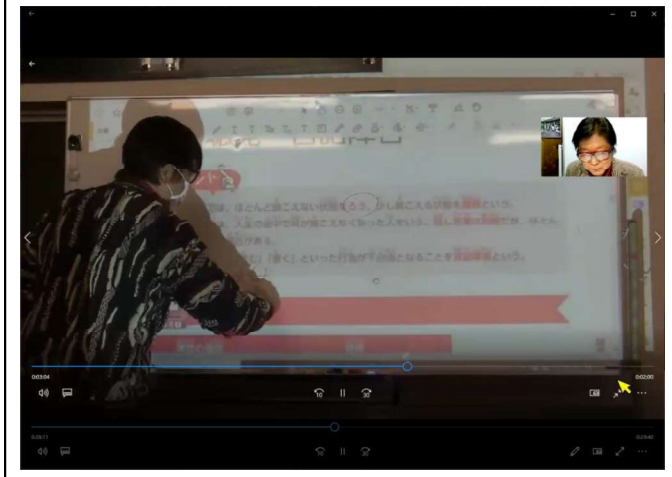
中央法規の「合格ドリル」はルビも降ってあり、この1冊でほぼ身につくテキストです。
270Pほどで不要なページがなく外国人に分かりやすくできています。
このドリルを完全に理解、納得できるよう学習するのが良いでしょう。丸暗記しても本試験で応用が利かないので無意味です。

外国人が特に苦手な科目は
→ 社会の理解
→ 介護過程
→ 障害の理解

それと「こころとからだのしくみ」です。



＜参考動画＞
動画④：合格ドリルでの学習



介護福祉士合格の方法

3. 答えを選ぶ技、試験のコツ

試験のコツ→正しい選択肢によく使われる表現

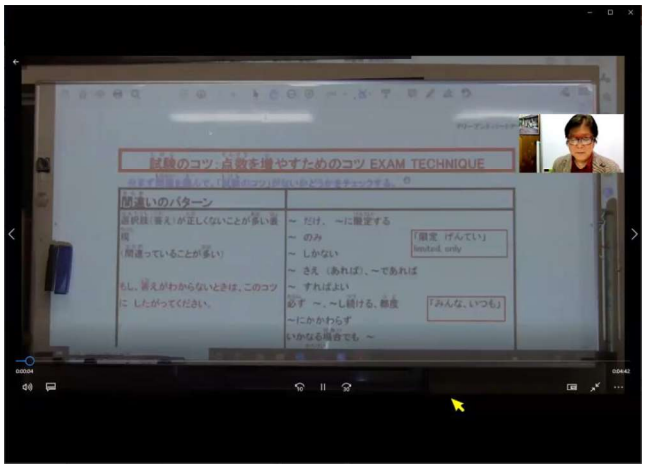
試験のコツ→間違いの選択肢によく使われる表現

過去問題で試験のコツを確認

10点以上
得点アップ！

＜参考動画＞
動画⑤⑥：試験のコツ

次に、答えを選ぶ技、試験のコツになります。
過去問題から「推測」できるように練習してもらうのがコツです。
目的は合格することです。学んだことを本番の試験で確実に反映させるためには、
試験のコツを活用するのはとても重要なことです。
この試験のコツを抑えているか否かで、咲いてでも10点は変わります。
また、試験のコツを得ていると心に余裕ができ、実力を発揮できることにもつなが
ります、実力以上の点数を獲得することも可能です。
（動画紹介）



試験のコツの要領部分の説明です。

介護福祉士合格の方法

4. 問題に慣れる

ルビ付き過去問題の練習

ルビ付き模擬試験

ZOOMでの
過去問練習

ふりがながない場合は
読み上げてあげる

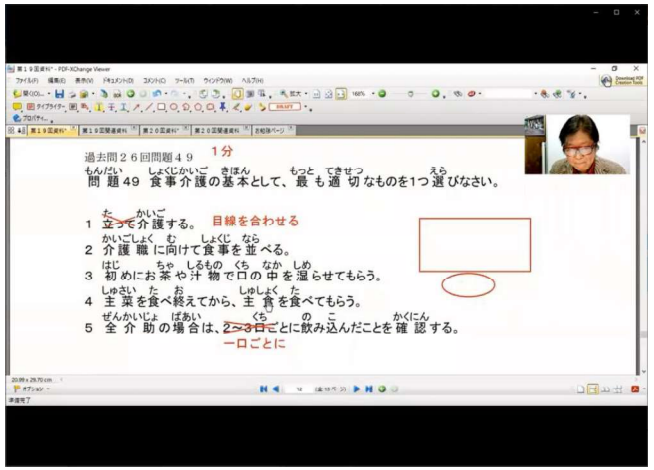
＜参考動画＞
動画⑦：ルビ付き過去問練習

問題に慣れるためには、過去問題をやることがすべてです。
試験センターのHPでルビ付き過去問題がダウンロードできるようになっています。
昔の問題は独自でルビをつけてあげて活用しています。
気を付けるのは、答えがあっているかよりも、出てきた問題のテーマを応用が利くように掘り下げて勉強することです。

1時間で3問解いて、そのテーマの勉強をする、1問15-20分程度かけます。
実際の時間の感覚にもなれるようにします。
（動画紹介）

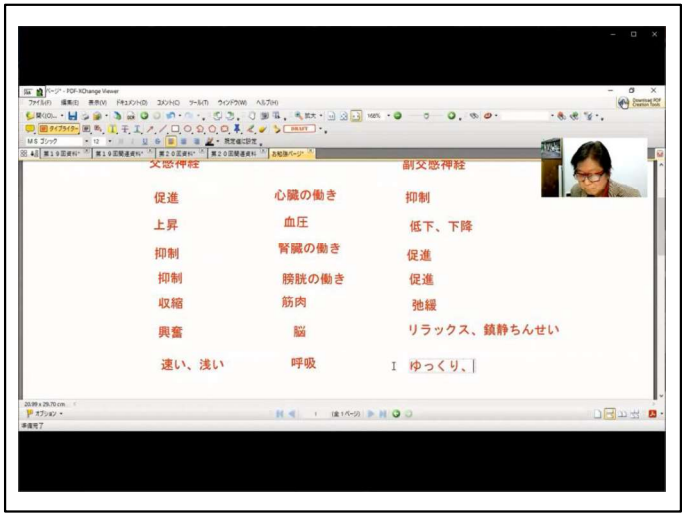
・読解力
・ポイントを絞った学習
・試験のコツ
・問題になれる
この4つのステップを踏めば、限りなく合格に近づくことができます。

今年の4月からZOOMでのオンライン学習をはじめ、5-60人受験して18人が合格した。



＜参考動画＞
ルビ付き過去問練習

学習には漢字読解力がまず最初にあり、ポイントを絞った学習（合格ドリル活用）、
そのあと答えを選ぶ試験のコツ、問題に慣れる。
この4つのステップを踏むことで、合格に限りなく近づく事が出来るようになります。



Zoomを使用した過去問学習

昨年度は、50～60名が受験して18名に留まった。
1年間の学習に対するモチベーションが重要です。仲間や職場のサポートが大切です。
外国人スタッフへの声掛け、努力に対する共感を示すことが大切です。

介護福祉士合格の方法

5. モチベーション維持のための周りのフォロー

職員・生徒への声かけと共感

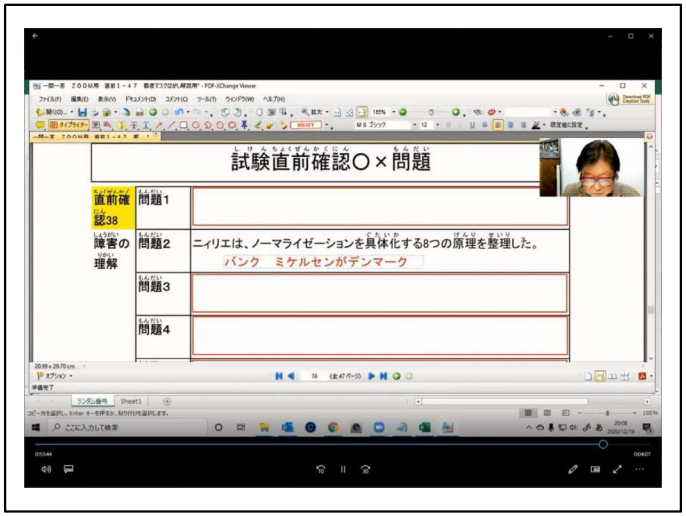
学ぶ仲間・楽しくお勉強

勉強方法・進捗の確認

職場で仲間と勉強会

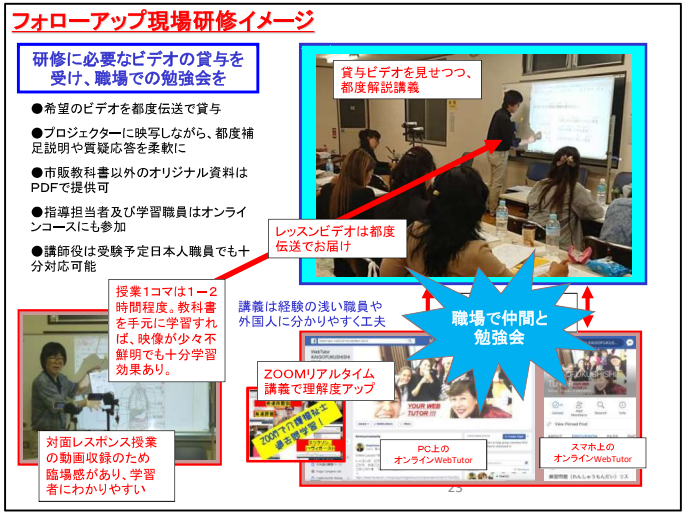
＜参考動画＞
動画⑧：楽しく勉強

基礎学力の差はあれ、大きな課題は1年間にわたる試験勉強へのモチベーションの維持です。
欠かせないのは、周りのサポート、フォローです。
外国人への声掛けと共感を示してあげることが必要です。
また、同じゴールに向かって勉強する仲間がいることも大切ですし、学習するコンテンツも楽しいものでなければなりません。
ZOOMの活用はおすすめです。職場に世話役の人がいて、アドバイスしてあげられるといいと思います。



＜参考動画＞

外国人の皆さんに私たちの学習コンテンツを受けていただくことで、合格・富士山の7合目までは自力でたどり着けると思います。
残りは、施設でのフォローなどにかかっていると思います。



わたしどものコンテンツを職員、生徒さんが共有して勉強会を開催してあげると施設にも負担が少なく試験対策ができ、その後の外国人の職場定着にもつながると信じています。
世話役は、同じように国家試験を受ける日本人職員が適しています。
オンラインで同じテキストを使って一緒に勉強する場ができると最高ではないでしょうか。

INA法人概要

法人名　:一般社団法人国際介護人財組合
(International Nursing Care Workers Association)
設立　:2019年(令和元年)7月8日
事務所　:(東京オフィス)
東京都港区西麻布1-14-1-3F
TEL 03-6459-2971 FAX 03-6734-0908
(市川オフィス)
千葉県市川市八幡5-15-14　一般社団法人外国人介護職員支援センター内
TEL 047-713-6214 FAX 043-332-9640

理事:
井上　文二(理事長)
一般社団法人外国人介護職員支援センター代表理事、オフィス・アイ・ヘルパー代表
平柳　真一
Y.Connect株式会社代表取締役、外国人職業紹介コンサルタント
近藤　大樹
株式会社日本介護総研代表取締役、日本デイサービス協会　事務局
高橋　紀子
一般社団法人ライフビジョンネットワーク代表理事、介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士

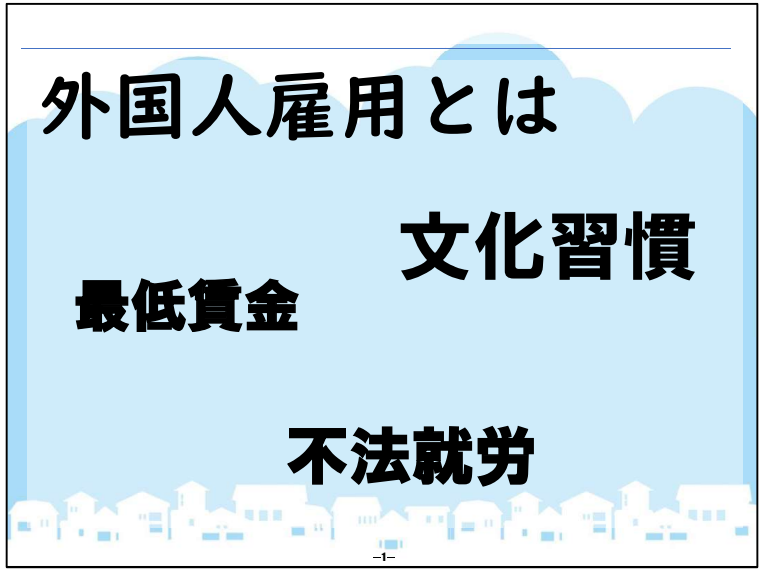
提携法人　:一般社団法人外国人介護職員支援センター(教育コンテンツ受託)
公式ページ　:http://ina.tokyo
フェイスブック: http://www.facebook.com/InternationalNursingCareWorkersAssociation/
※進行中の活動状況は上記フェイスブックをご参照ください。

一般社団法人国際介護人財組合　代表　井上でした。ご清聴ありがとうございました。

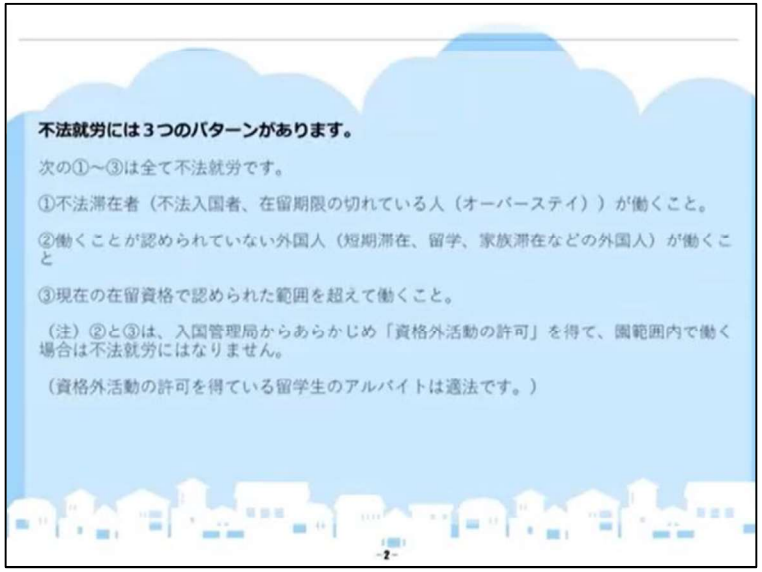
教材「外国人雇用と入国管理制度の基礎知識」

社会保険労務士の「　　」と申します。
今日は、今回は「介護施設の職場活性化に向けて」入国管理制度の基礎知識と、外国人雇用とはについて説明してまいります。

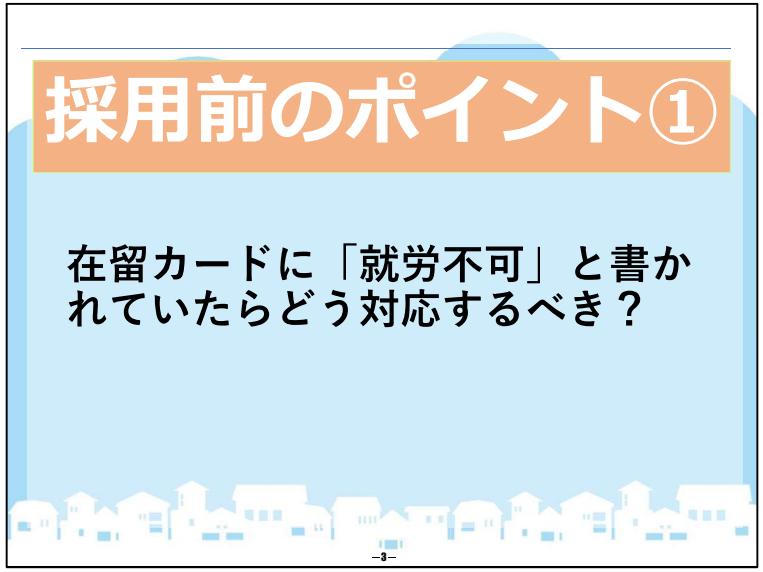
まずは、「外国人雇用とは」について説明します。
そして、「入国管理制度」が昨年度大きく変わり、介護施設にとっても外国人雇用の大きな転換期となります。
まずは、本来の入国管理制度と新しく法改正された資格についてい説明します。



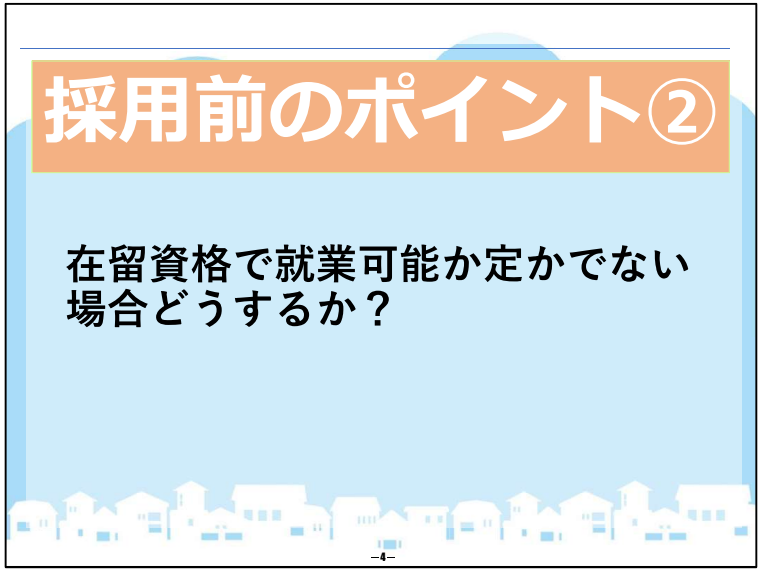
「外国人雇用」の定義は、「日本国籍の無い人を雇用」することです。
文化習慣、不法就労、最低賃金などいろいろな言葉を聞きますが、今回は、介護施設で一番気を付けてもらいたい点について説明していきます。
最低賃金を下回っていはいけないことは大切なことはありますが、
例えば、日本以外の国では時間にルーズなことが多々ありますが、遅刻したことを叱りつけるのではなく日本の文化習慣を教えていく事も大切です。
そして、最も大切なことは「不法就労」です。
「不法就労」はした人だけではなく、させた施設も「不法就労助長罪」に問われます。
これは刑法上の罪なので、罰金や懲役刑になる場合もあります。



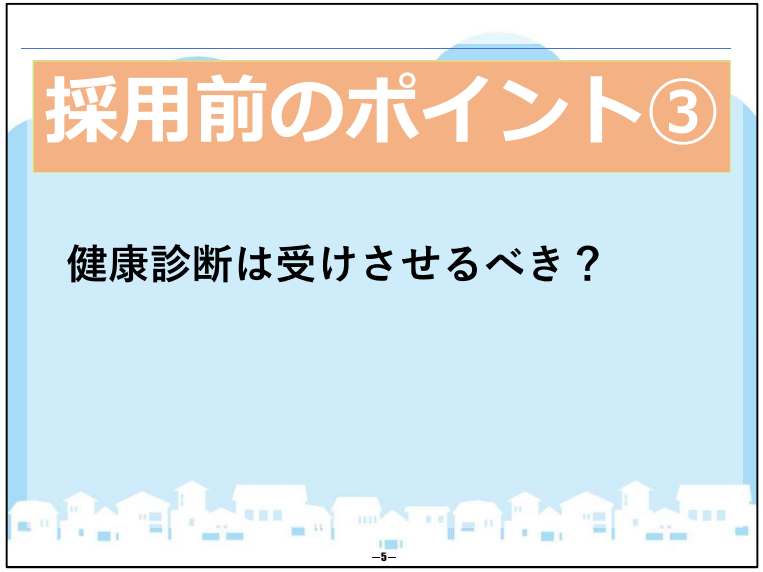
不法就労には3つのパターンがあります。
1. 不法滞在者が働くこと　残留期限が切れている人（オーバーステイ）、密入国者など
2. 働いてはいけない人が働くこと　留学生、観光ビザ、短期滞在ビザの人など
3. 現在の在留資格で認められた範囲を超えて働くこと
例えばエンジニアの就労で入国し、介護職に就くなどです。ただし、資格外活動の許可を得ている場合は例外となります。



外国人労働者を介護施設で雇用する前に大切なことが3つあります。
まず、不法就労であるか否かを見極めることです。
在留カードに「就労不可」と書かれていたらどう対応するべきでしょうか。
資格外活動許可の確認をし、資格外活動の許可許可がない場合は雇わないことです。
不法就労助長罪になってしまうからです。



現在の在留資格で就業可能か定かでない場合どうしたらよいでしょうか。
介護施設の場合は、「介護」の他に、営業や経理などの「事務」作業もあり、この場合、「事務」をやるための残留資格で就労が可能か見極めは難しいので、専門家（行政書士や入国管理局）に確認するとよいでしょう。



外国人を採用する場合にも、日本人と変わらず安全衛生法が適用されるため、健康診断の実施と健康診断書の提出が必要です。
健康診断の目的や内容を、当該外国人労働者が理解できる方法で説明した上で、必ず受診してもらうようにしてください。
外国人が健康診断を拒む理由が2つあります。
重い病気が発覚した場合、採用取り消しの不安があります。これに関しては、取り消しはないと説明してあげましょう。
また、宗教上の理由もあります。宗教上は何も問題がないことを説明してあげましょう。

では、採用後に施設では何をしていけばよいでしょうか。

採用直後のポイントで、一番重要なのは現場の理解です。
そして行政手続き（住民の登録、銀行口座の開設など）は会社がリードして進めてあげることです。
受け入れ準備の一つとして、企業のルールを伝えるツールの整備をしておきます。
（就業規則や雇用契約書を母国語に翻訳しておく、など）
日本語の研修、職場や地域でのコミュニティに積極的に入ってもらうようにすることで、不法就労や不法滞在を防ぐことになります。

採用後のポイント②

入社後の労務管理

- 就業規則の届出
- 社会保険労働保険の手続き
- 外国人雇用状況届出
- 雇用労務責任者の選任
- 給与・教育・研修

入社後の労務管理としては、
就業規則の届け出、社会保険労働手続き、外国人雇用状況届出、雇用労務責任者の選任、給与・教育・研修があります。

採用後のポイント③

労働条件通知書

1 労働契約の期間
2 就業場所、従事すべき業務
3 始業・終業時刻
4 所定労働時間を超える労働の有無
5 休憩時間
6 休日
7 休暇
8 賃金の決定、計算及び支払の方法
9 賃金の締切り及び支払時期
10 退職に関する事項（解雇の事由を含む）

労働条件通知書（10項目）を書面で交付ことは法律で決められています。

外国人の雇用契約書

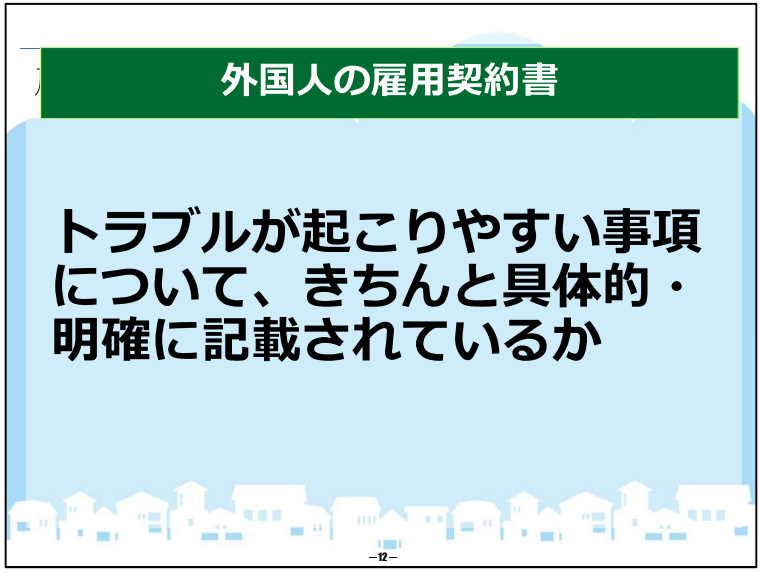
他の日本人従業員に対するものと全く同等に処遇しなければならない

労働条件は、外国人であっても日本国内の事業所で働く限り、同じ条件でなくてはいけません。
条件を変えた場合はビザが下りなくなります。

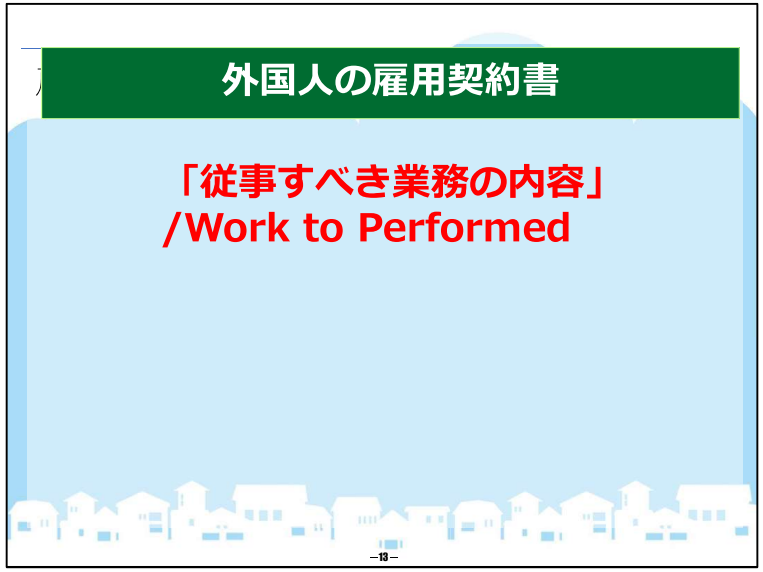
外国人の雇用契約書

契約書の具体的な内容が現在の最新の法律に適合しているかどうか

契約書の具体的な内容が現在の最新の法律に適合しているかどうか、社会労務士を使ってしっかり確認することが重要です。



外国人特有のトラブルについて、きちんと明確に記載されているかどうか確認することが大切です。



「従事すべき業務の内容」をしっかりと書いておくことが大切になってきます。
例えば、介護だけでなく、福祉的な仕事をさせるのであれば明記することが大切です。

採用後のポイント⑥

外国人雇用状況の届出

外国人を雇用したらハローワークへ外国人雇用状況の届出手続きを！

—14—

ハローワークへの届け出を忘れると罰則があるので注意です。
在留カードを持っている外国人を雇用しているという届出で、一度届け出すると、毎年状況確認のハガキが来るのできちんと返信しましょう。

外国人雇用状況の届出

雇用保険に加入する場合

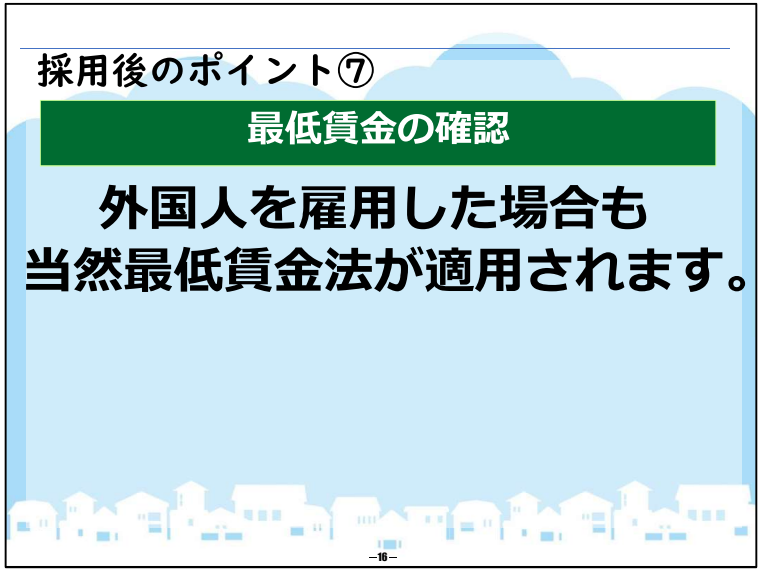
大項目	中項目
届出書類	雇用保険被保険者資格取得届
主な届出内容	1. 労働者（外国人）の氏名 2. 在留資格 3. 在留期間 4. 生年月日 5. 性別 6. 国籍や地域 7. 資格外活動許可の有無 8. 就労する事業所名・事業所番号等
届出先・提出期限	• 外国人の雇用保険手続きを行っている事業所を管轄するハローワーク • 提出期限は雇入れ日の属する月の翌月10日まで。電子申請による届出も可能

雇用保険に加入しない場合

	概要
届出書類	外国人雇用状況届出書
主な届出の内容	1. 労働者（外国人）の氏名 2. 在留資格 3. 在留期間 4. 生年月日 5. 性別 6. 国籍や地域 7. 資格外活動許可の有無 8. 雇入れ年月日 9. 就労する事業所名・事業所番号等
届出先・提出期限	• 外国人が稼働する事務所を管轄するハローワーク • 提出期限は、雇用・退職の場合ともに翌月の末日まで。電子申請による届出も可能

—15—

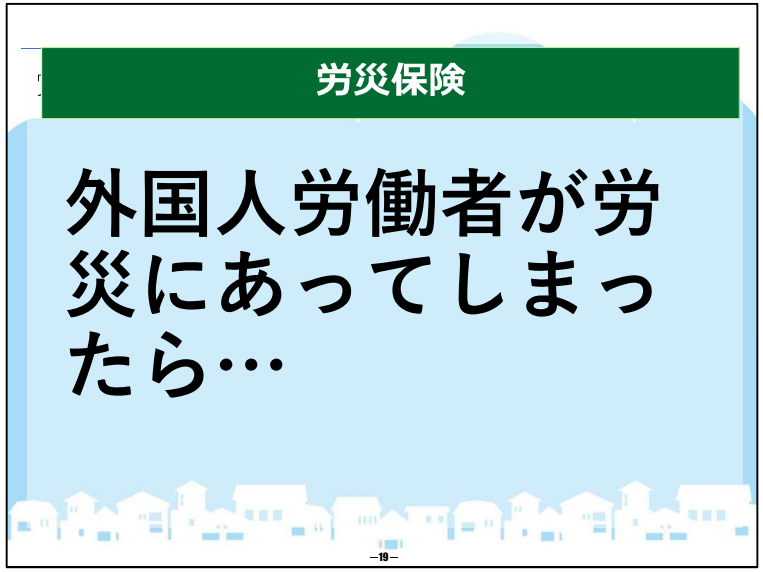
ただし、雇用する外国人が雇用保険に加入する場合は、外国人雇用状況の届出を省くことができます。
なぜなら、雇用保険に加入する際に行政に出す書類が外国人雇用状況の届出を兼ねているからです。



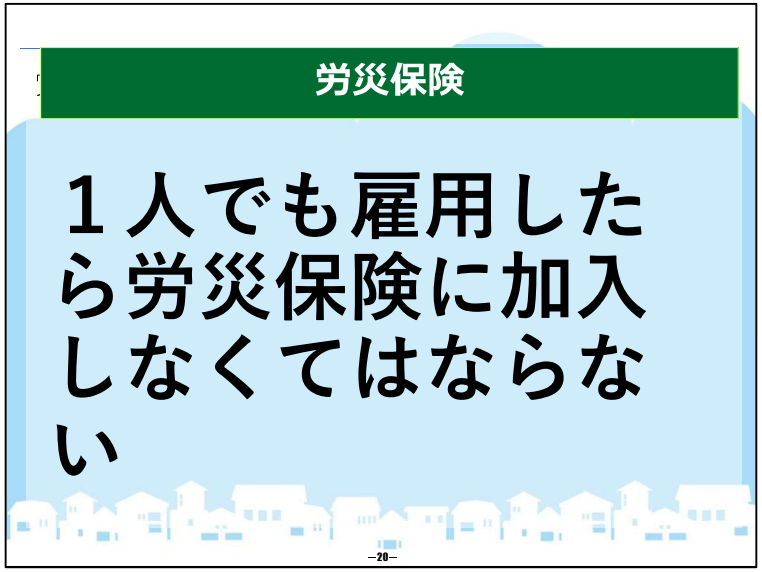
問題がないと思いますが、念のため最低賃金を下回ったりしていないか確認をしてください。

確認方法は、
時給が最低賃金を上回っているか、
日給の場合は、日給割る1日の労働時間が最低賃金を上回っているか、
月給の場合は、月の給料割る一ヶ月の平均労働時間（おおよそ22日×8時間＝176時間）が最低賃金を上回っているか、
を確かめてください。

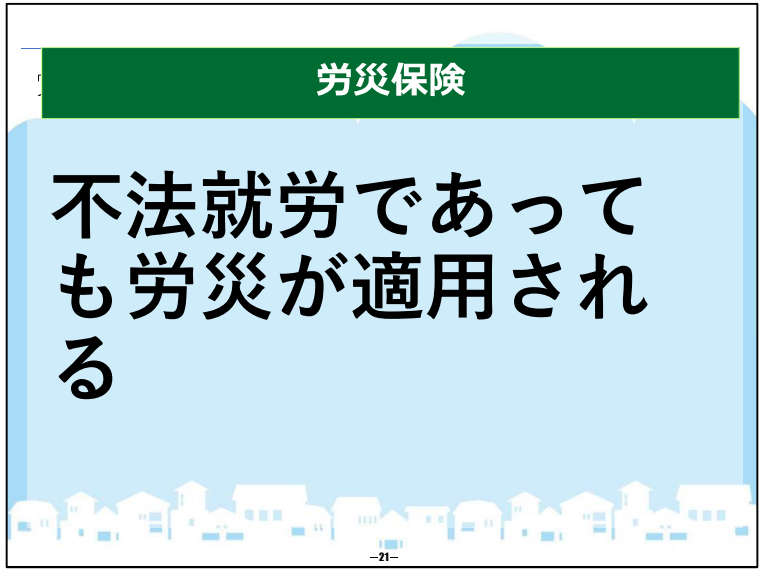
会社が労働者にかける保険は、労災保険、雇用保険、社会保険、厚生年金保険の4本立てになっています。



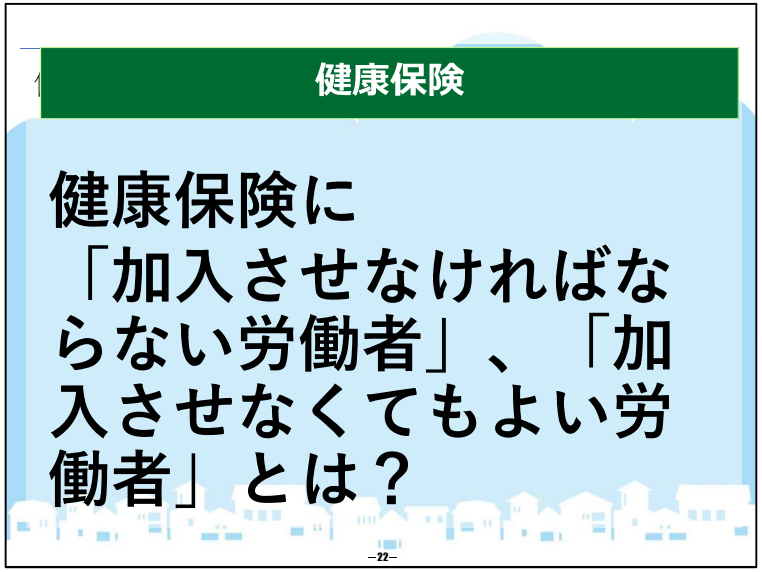
外国人労働者が労災にあってしまったら、基本は日本人と同様の手続きや内容で労災の支給が行われます。



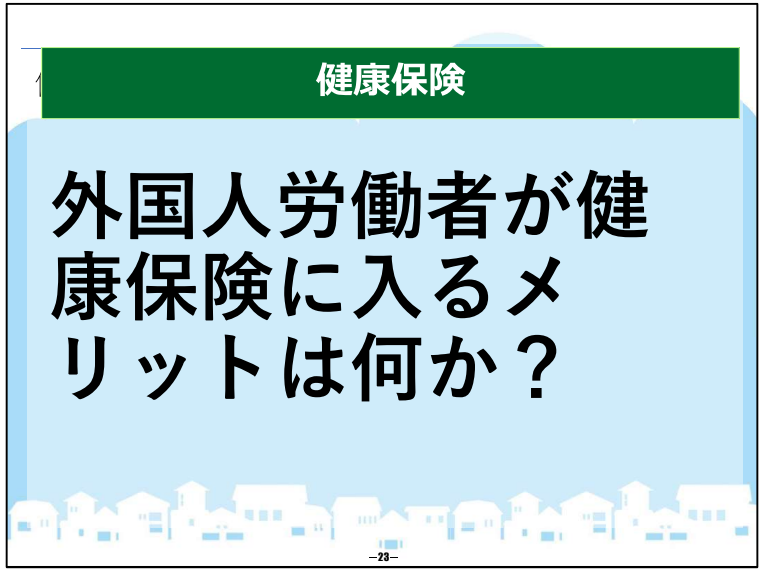
原則、日本人であっても外国人であっても1人でも雇ったら労災保険に加入しなくてはいけません。



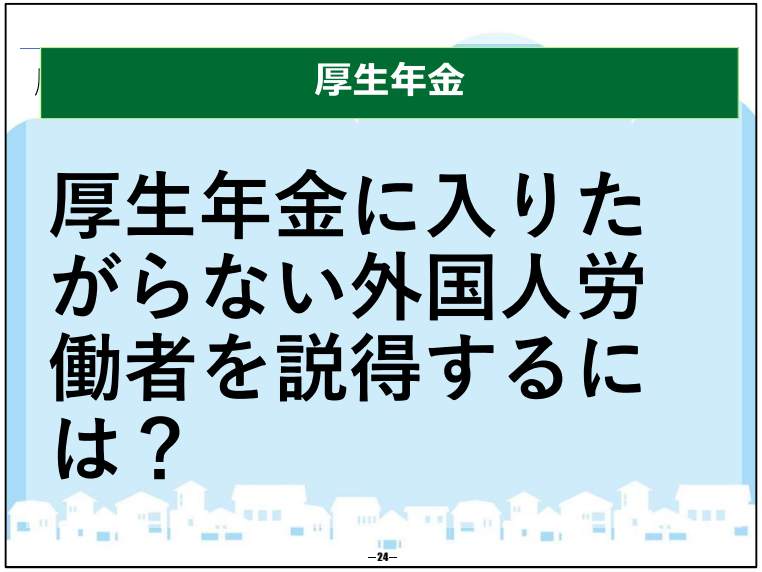
不法就労者と知らずに雇った外国人であっても、労災は適用されることになっています。
保険料を払っていなくても、密入国してきた外国人であっても、怪我をした場合、通院した、働けなくなった場合の給料保証などは労災保険からもらえます。



外国人労働者の場合であっても、健康保険の適用事業所に雇用される従業員が、日本人労働者と全く同様の雇用条件（週40時間労働の3/4=30時間以上）で働いてるのであれば当然に、健康保険（＋厚生年金保険）に加入させなければなりません。
逆に加入しなくていい労働者は、例えば週の労働時間が25時間の場合です。

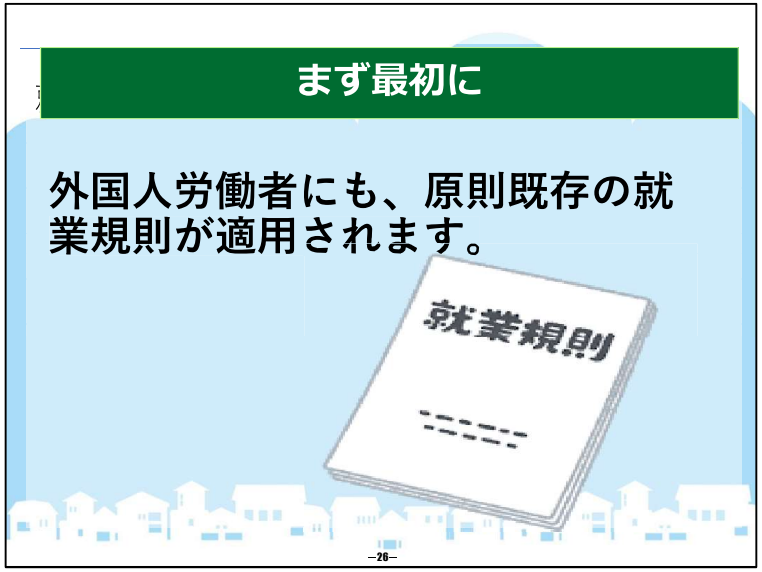


日本は「国民皆保険」という社会制度があります。
外国人労働者が健康保険に加入する義務を説明する必要があります。

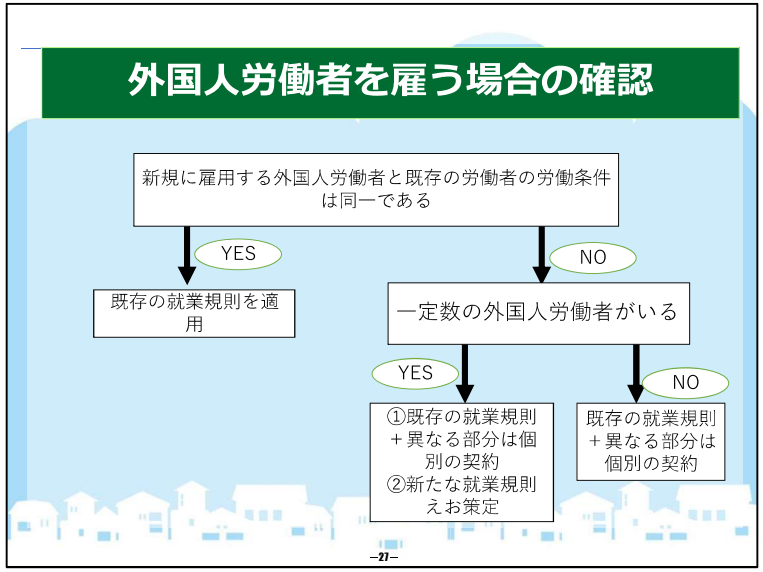


健康保険と厚生年金はセットですが、厚生年金を払いたくないという外国人労働者が7割ほどいます。
どのように納得させるのが良いでしょうか。
「掛け捨てにならない、脱退一時金制度（掛け捨て防止年金）」について説明してあげましょう。
そして、現在は10年年金制度ができました。
10年間日本で働いて国に帰った場合、60歳以降日本から年金が振り込まれます。
この2つについて説明してあげましょう。

就業規則は、外国人を採用する場合でも基本的に日本人労働者と同じです。



就業規則は、既存のもので問題ないのですが、
外国人労働者を雇う場合、新たに規則を作る必要があるかを確認する必要はあります。



労働の内容が違い、賃金が同一でない場合は、既存の就業規則と異なる部分を明記する、もしくは、外国人労働者用の就業規定を作る必要があります。

就業規則作成のポイント

自社に就業規則がある場合、まずは翻訳を

多くの外国人は日本語を自在に使えるというわけではありません。

—28—

就業規則は翻訳してきちんと伝えてあげることが大切です。

就業規則作成のポイント

入社時にきちんと就業規則の説明を行うことが大切。

日本人のように就業規則をはっきりと説明しないまま雇用すると、入社時には説明がない等の理由で要求を拒否される可能性もあります。

—29—

日本人のように就業規則をはっきりと説明しないまま雇用すると、入社時には説明がない等の理由で要求を拒否される可能性もあります。
説明した後は、サインをもらうと完璧です。

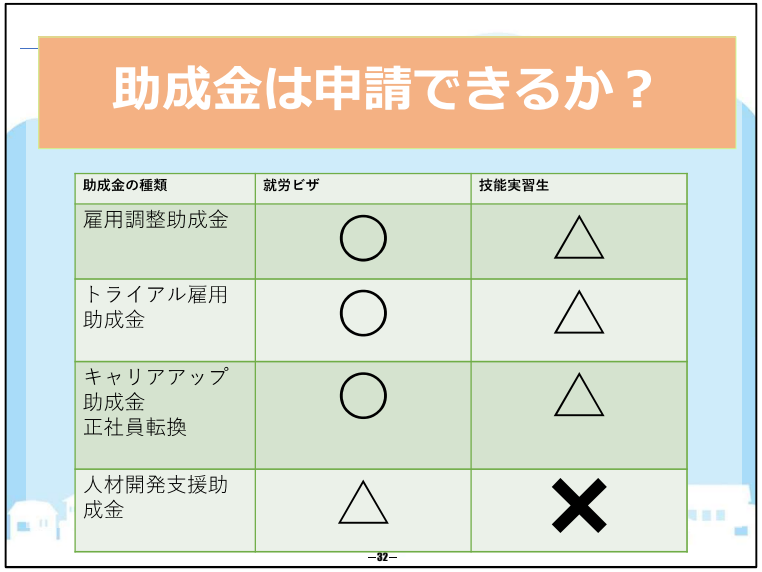
外国人雇用の助成金

よくある相談

技能実習生

技術人文国際業務

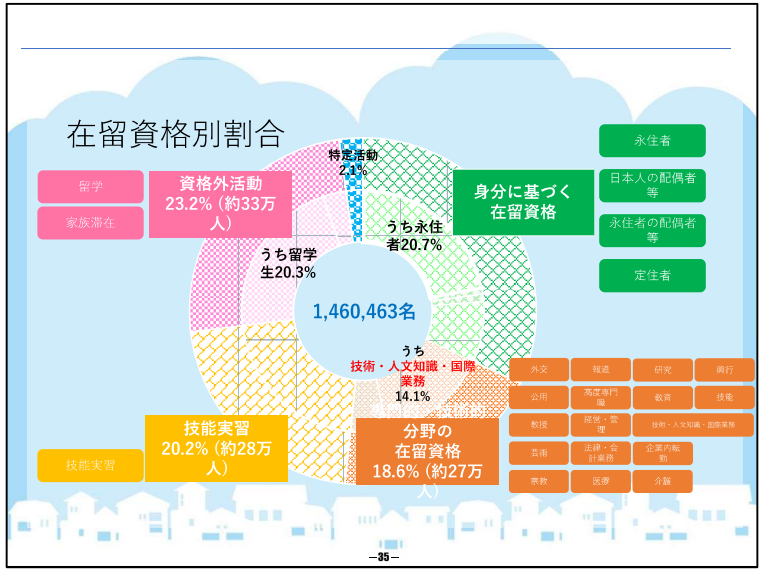
助成金でよく相談をうけるのは、技能実習生に対して助成金は使えますか、というものです。
これは、使えるものと使えないものがあります。



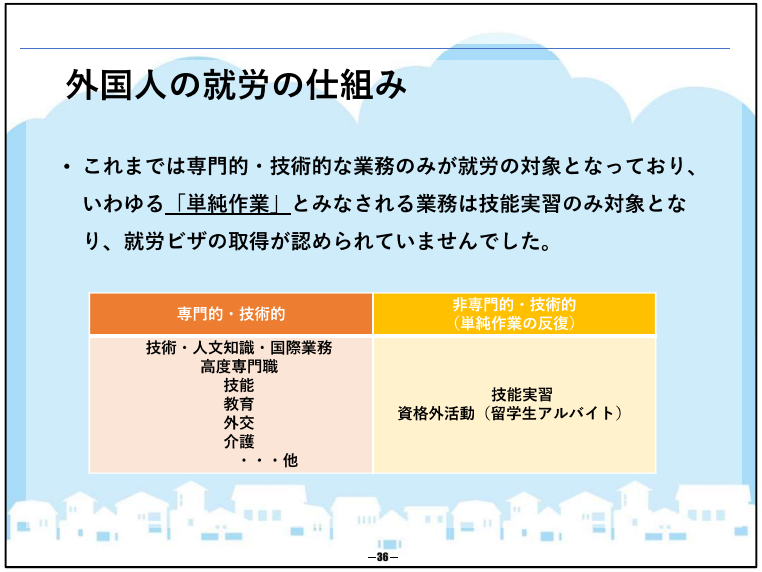
雇用調整助成金、トライアル雇用助成金は使えます。
ただし、人材開発支援助成金は、技能実習生を教育して社員にしても国に帰ってしまうので厚労相としては助成金の対象にしていないので使えません。

在留資格とは何か、を10分ほど説明して終了とします。

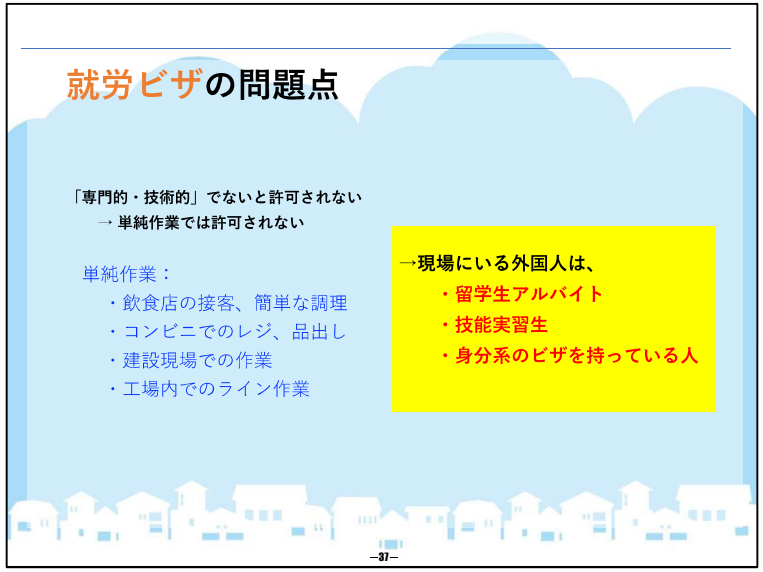
在留資格は、現在29種類あります。



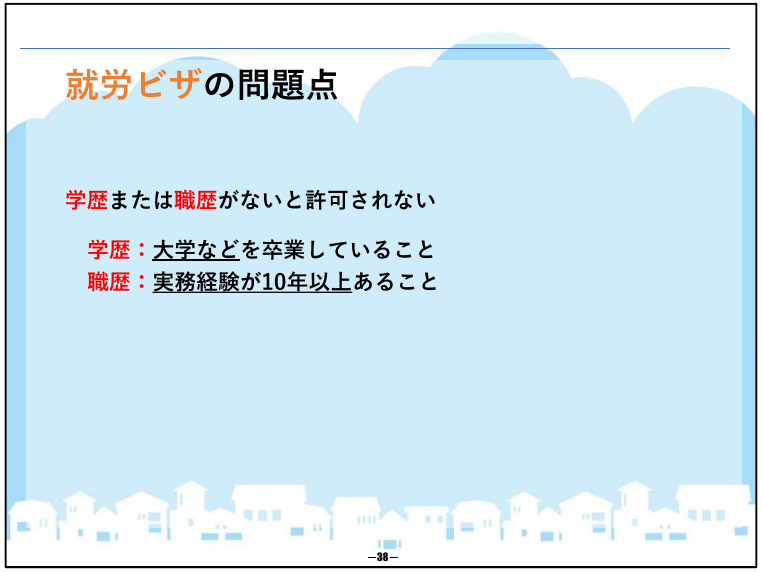
在留資格を色分けしてみました。
身分に基づく在留資格者が多いのがわかります。永住者（日本に10年・就労5年、日本人と結婚、永住者と結婚）は就労制限がありません。
コンビニで働いている人の8割は身分に基づく在留資格者で、2割が資格外活動（留学生など）と考えられます。
なぜコンビニで外国人が働いているのでしょうか。これが今回、いちばんの重要ポイントです！



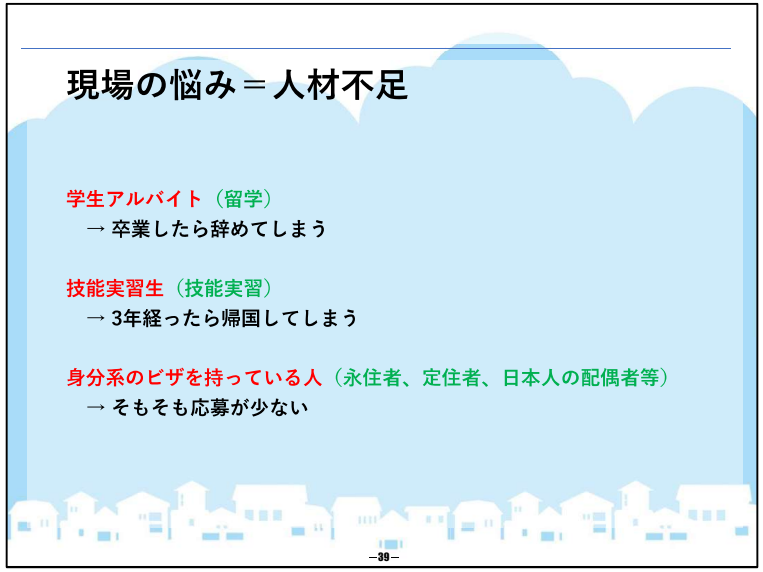
これまではいわゆる「単純作業」とみなされる業務は技能実習のみ対象となり、就労ビザの取得が認められていませんでした。
しかし、これが法改正で「解禁」されました。



単純作業とは、飲食店の接客・簡単な調理、コンビニでのレジ・品出し、建設現場での作業、工場内でのライン作業などで、
これらの作業は人手不足で外国人労働者が必要だったことから解禁されました。

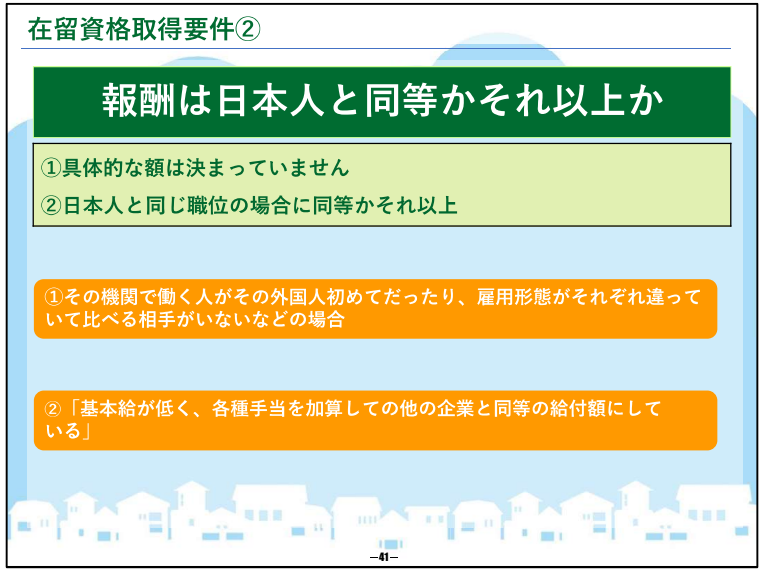


就労ビザは、学歴または職歴がないと許可されないという問題点があります。



現場の悩みは、学生アルバイト（留学）は、卒業したら辞めてしまう
技能実習生（技能実習）は、3年経ったら帰国してしまう
身分系のビザを持っている人（永住者、定住者、日本人の配偶者等）は、そもそも応募が少ない
ことです。

在留資格取得の条件は、
学歴要件（大学、専門学校を卒業していること）
実務経験（10年以上必要） です。



報酬の具体的な額は決まっていません。
外国人が働く機関で働いている日本人と同じ職位の場合に、同等かそれ以上であればかまいません。

職業別に必要な在留資格

飲食業

仕事内容	ビザの種類	要件
店長・ホールスタッフ	特定技能１号ビザ	技能試験・日本語能力試験合格
調理師	技能ビザ	10年以上実務経験
貿易事務・マーケティング・営業職	技術・人文知識・国際業務ビザ	大学卒業・大学卒業同等

製造業

仕事内容	ビザの種類	要件
現場ライン作業員	特定技能1号ビザ	技能試験・日本語能力試験合格
商品開発・品質管理	技術・人文知識・国際業務ビザ	大学卒業・大学卒業同等

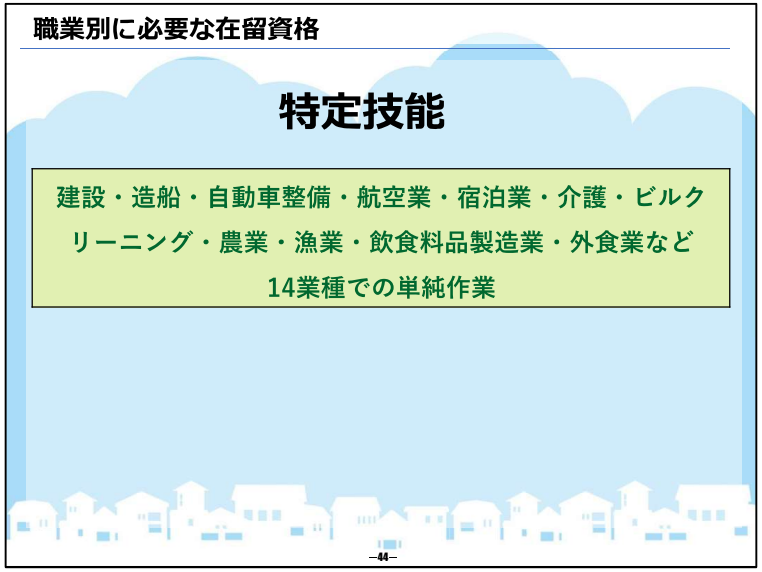
宿泊業

仕事内容	ビザの種類	要件
清掃スタッフ（主たる業務が『フロント、企画・広報、接客及びレストランサービス』	特定技能1号ビザ	技能試験・日本語能力試験合格
フロント	技術・人文知識・国際業務ビザ	大学卒業・大学卒業同等

職業別に必要な残留資格は、例えば、
飲食業は、店長、調理師、マーケティングや営業職などがありますが、ビザの種類はその仕事内容によってよれぞれ違います。

職業別に必要な在留資格

今回は、技術・人文・国際業務について触れます。
企業で働くサラリーマンとして外国人を雇用する場合、大学院・大学・専門又は決められた実務経験が条件となります。
技術系・人文知識、国際業務で働く場合に認められるビザです。



特定技の14種類が今回解禁されました。
これまで、単純作業では就労不可だったのが、この14種類の作業に関しては法改正で単純作業が認められました。
その場合のビザは、「特定技能ビザ」となります。

ご静聴ありがとうございました。

令和 2 年度「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」

介護人材を対象とするチームマネジメント力養成プログラムの開発と実施

事業成果報告書

令和 3 年 3 月

学校法人秋葉学園成田国際福祉専門学校