

実施概要

参加希望のあった34事業者をエリアごとに8グループに分け、以下のような内容を実施

実施内容	全5回のグループコンサルティング (コンサルタントからの情報提供・意見交換・課題相談など)
回	コンサルタントからの情報提供内容
第一回	【採用】採用活動の基本視点
第二回	【採用】採用PR
第三回	【組織づくり】新人定着、人材育成
第四回	【組織づくり】キャリア形成、働きやすい環境づくり
第五回	【まとめ】全体まとめ、各エリアごとの希望に合わせたテーマ

(※)実施内容は事業所からの希望でエリアごとに調整・変更しています。

各回で事業者の課題相談・情報交換を実施

実施内容詳細（第一回）：採用活動に関する意見交換・相談

意見交換・相談では、「そもそも計画ができていなかった」といった声が多く、主に計画立案の視点について議論。

事業所の課題・困りごと

これまで採用ターゲットを定めずに活動しており、結果として、早期離職につながるミスマッチな採用を繰り返していたのでは？

小規模法人で、専任の採用担当者がいなく、管理者が手探りでやっている。

特に募集に苦戦している。自法人の発信が悪いのか、そもそも人材が少ないのかを見極めることができていない。

コンサルタントからのアドバイス

採用ターゲットの明確化は、採用成功の第一歩。職種や募集に合わせ、「これだけは」という必須要件やNG要件をまず定めると考えやすい。

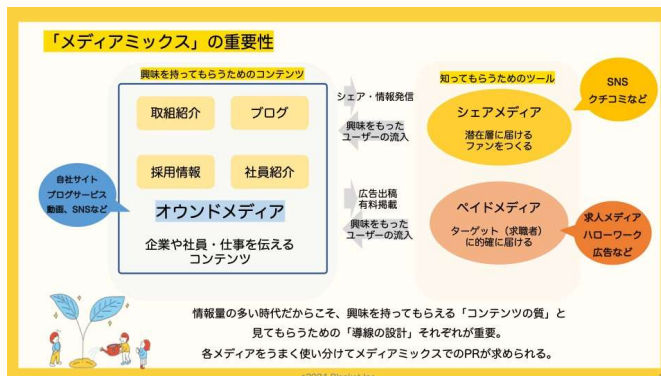
小規模法人こそ効率的で継続可能な仕組み化が重要であり、本プログラムの学びも踏まえ兼任体制でも無理なく運営できる方法を検討すべき。

同業他社の求人動向や競合と比較して、自法人の差別化要素を明確化した上で、ターゲットや媒体選定、メッセージ性を再検討するとよい。

実施内容詳細（第二回）：採用PR 情報提供

多くの事業者が採用活動で特に苦戦している「応募者の獲得」「採用PR」と、入職後のミスマッチを防ぐための「選考方法の検討（主に面接）」を中心に情報提供。

情報提供の内容（一部抜粋）

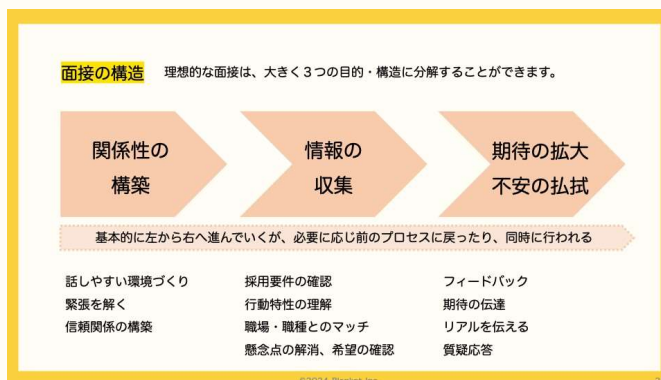


複数のメディアを活用した採用活動（メディアミックス）

情報が溢れる現代の採用活動においては、自社サイトやブログ、SNSなどを活用して自社の魅力を伝える「コンテンツの質」が重要となると同時に、求人情報サイトや広告などのメディアを活用して求職者に的確に情報を届けることも求められる。これらのメディアを適切に組み合わせる「メディアミックス」の視点を解説。

面接の構造を意識し、進め方をデザインする

「面接で何を聞いて良いか分からない」といった声が多くあったため、面接で意識すべき点を解説。採用基準に則った見極めのポイントや、面接官の陥りやすい心理的誤謬、入植者の意欲を高める面接コミュニケーションなどを紹介。



実施内容詳細（第二回）：採用活動に関する意見交換・相談

エリアごとに各事業所の採用活動の課題の深掘りを行い、具体的な解決方法を検討。

事業所の課題・困りごと

積極的に情報発信をしていきたいが、採用ホームページやSNSでの顔出しを嫌がる職員が多い。

SNS運用を始めたいが、人員が限られており継続的な投稿ができるか不安である。

面接でどのような質問をすると、自社に合う人材が見極めることができるのか？

コンサルタントからのアドバイス

雰囲気伝えるためには、全員が無理でも、できる範囲で小さくスタートしたり、「どのように使用するか？」を明示して協力を仰ぐなどを行うと良い。

Canvaなどのツールを用いて、制作を簡略化するなどしながら、無理なく継続的に実施できる投稿頻度を定めると良い。

「この質問をすれば間違いない」といったミラクルクエスチョンはない。まずは自法人の採用基準を明確にし、その基準を判断するための質問を考えるべき。

実施内容詳細（第三回）：働きがいを感じる組織づくり 情報提供

職員の定着率向上のため、「働きがい（ワークエンゲージメント）」を高めるための組織づくりの観点から、「新人職員の丁寧な受け入れ」「心理的安全性の向上」などを中心に情報提供。

情報提供の内容（一部抜粋）

オンボーディング

新しく組織に加わった個人の円滑な組織への適応をサポートする**取り組み全て**または、それらの個別施策をつなげた組織適応支援の**一連の仕組み**を指す
（「会社」「組織」という乗り物に新しく加わった仲間がなじみ一員となっていく支援）



オンボーディングの視点を取り入れた新人受け入れ

早期離職につながりやすい職場では、受入体制が整っていないケースがある。新人が安心して能力を発揮し定着できるように、入職前からの情報提供、研修や面談、職場での関係構築など、個々の施策を一連の仕組みとしてつなげるオンボーディングという視点での新人受け入れが重要。

心理的安全性

チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態。
心理的安全性があることで、組織としての力を発揮できる。

心理的安全性の担保・確立

職場への帰属意識
組織への定着・順応

仕事の質の向上
イノベーションの促進

リスクの早期発見

心理的安全性の高い職場を目指す

自分の意見や考えを安心して発言でき、否定や罰を受ける不安がない状態である
心理的安全性が低い職場では、メンバーが萎縮してしまい、離職率の増加や仕事の質の低下を招く。職場の定着や仕事の質向上、リスクの早期発見につながる心理的安全性を高める取り組みが重要。

実施内容詳細（第三回）：組織づくりに関する意見交換・相談

職員のモチベーションに関する話題が多く上がり、各事業所の取組について積極的に意見交換を実施。

事業所の課題・困りごと

若手リーダー層に仕事を任せたいが、現在の業務以上の仕事を負担に感じてやりたがらない。どのように任せれば良いか迷っている。

職員の早期離職防止策について具体的な方法が分からない。

心理的安全性を高めることは重要だが、職員の要望や考えを全て受け入れようとすると、無理が出てしまうのではないかと心配。

コンサルタントからのアドバイス

「なぜやるか？」という意図を説明し、納得感を持たせることが重要。その上で、最初は少しずつ段階的に責任を与え、サポート体制を整えることを推奨。

定期的な個別面談や頻繁なコミュニケーションで、早期に不安や疑問の芽をキャッチすることが重要。

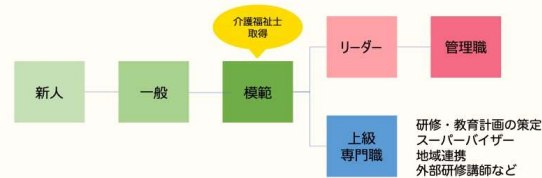
すべての職員の声を受け入れるのは現実的ではなく、大切なのは、組織の方向性を明確にし、それに共感する職員が安心して働ける環境を整えること。

実施内容詳細（第四回）：働きがいを感じる組織づくり② 情報提供

「働きがい（ワークエンゲージメント）」を高めるための組織づくりを検討。「人材育成の手法」「キャリアパスの明確化」「福利厚生等の制度」など情報提供。

情報提供の内容（一部抜粋）

キャリアパス例



介護を始めとした専門職の場合、マネジメント・リーダーへの「昇進」よりも、専門職としてのスキルを発揮できるキャリアを志向する場合も多い。
キャリアパスを複数化し、専門性の発揮できる役割も明確化し、そのために必要なスキル・経験も提示することで、志向に合わせてキャリアを検討できる。



©2024 Blanket Inc.

福祉職の特性に合わせたキャリアパス

福祉職のキャリアは、必ずしもマネジメント職への昇進だけではなく、専門職としてスキルを深める道も重要。福祉職の特性を意識したキャリアパスの例を紹介しながら、各事業所のキャリアパスについて意見交換も交えながら、職員のモチベーション向上・離職防止につながる仕組みを検討。

辞めない職場作り事例

- 柔軟な雇用形態を認める制度導入
育児・介護が理由で、法令以上の短時間勤務を望む社員に雇用形態の変更で対応。
※正社員に変わるタイミングで、正社員の契約変更が出来る制度を確立。
→育児や介護理由での離職者がほぼゼロに。
- 週休2.6日制の実現
1日8時間勤務、月間休日数9日→1日9時間勤務、月間休日数12日へ変更
シフトを見直し業務を効率化。残業削減・連休増で満足度向上。子育て中の職員にもメリットあり。
→離職率が15%からほぼゼロに
- 連続休暇の取得を制度化
リフレッシュ休暇制度（年間5日連続で休暇が取れる）を導入することで、職員のモチベーションが上がり、
→「ここで長く働きたい」と思う職員数が増加
- 対話の機会と、施策の実行・見える化
職場の課題について、定期的に職員の声を聞く機会を設け、解決のための行動を実行・進捗を逐一共有する。
→「職場への愚痴」が「良くするための意見」へ変わり、離職率も大幅低下

©2024 Blanket Inc.

福祉業界での働きやすい職場づくり事例の紹介

離職防止には、職員一人ひとりのライフスタイルや声に応じた柔軟な職場づくりが重要。育児・介護に応じた雇用形態の変更や、週休2.6日制の導入、職員の声を反映する仕組みづくりなど、働きやすさを実現し離職率を低下させた事例を紹介。

実施内容詳細（第四回）：組織づくりに関する意見交換・相談

キャリアパスの整備とともに、中堅層の管理職への動機づけに関して議論。

事業所の課題・困りごと

組織内での理念浸透を進めたいが、方法が明確でない。

中堅職員向けの研修を充実させたいが、具体的な内容が決まらない。

リーダーや管理者をやりたいが職員がおらず、後継不足。どうすればリーダーへのステップアップを前向きに考えてもらえるのか？

コンサルタントからのアドバイス

理念浸透は単発の施策では難しく、様々な施策を継続して積み重ねていくことが重要。対話の機会を重ね、自分ごと化することが効果的。

専門的なスキル・知識を高める研修に加え、リーダーシップや育成スキル、目標管理など、組織運営に必要なスキルを養う研修を推奨。

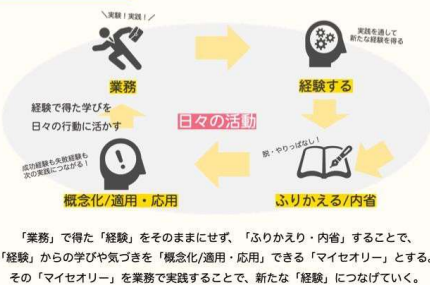
意欲向上・能力開発の機会のないまま任せてはいないか？成功体験を積むことで、「自分にもできそう」「やってみたい」という意欲を育むことが大切。

実施内容詳細（第五回）：プログラムのまとめ

プログラム全体のまとめとして、参加事業所それぞれの採用活動・組織づくりに活かせる教訓を考え、事業所ごとのプログラムでの学び・気づきを活かしたアクションプランを策定。

情報提供の内容（一部抜粋）

コルブの経験学習モデル



ふり返り、学び・気づきを実践することの重要性

コルブの経験学習モデルを紹介し、経験を内省し、自分なりの考えや行動に落とし込むことで、職場の課題解決へと繋げていくことが重要であることを説明。

主なテーマ・キーワード

- | 人材採用 | 育成・定着支援 | 働きやすい職場づくり |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">採用ターゲット魅力・強みの発信SNSの活用・オンラインPRミスマッチを防ぐ見極め入社意欲を上げるかわり | <ul style="list-style-type: none">オンボーディング新人受入（OJTなど）心理的安全性職員教育・研修体制フィードバック | <ul style="list-style-type: none">理念浸透休日・柔軟な働き方キャリアパスの整備福利厚生施策の充実コミュニケーション |

自組織で生かせる教訓探し

プログラム内で取り上げたテーマを思い出しながら、自組織で生かせる教訓をそれぞれ考える時間を設け、福祉事業所全体で意識すべき共通の視点や有効な取り組みについて意見交換を実施。

実施内容詳細（第五回）：採用・組織づくり 意見交換・相談

エリアごとに知りたい内容を掘り下げ、幅広く意見交換を実施。

事業所の課題・困りごと

プログラムを通して色々実践したいが、その時間を捻出が難しい。何から手をつけて良いかわからない。

理念の浸透を目的として職員が語り合う場を設けたいが、うまく進められていない。

人事評価制度の運用や見直しを検討しているが、効果的な方法がわからない。

コンサルタントからのアドバイス

現在の業務を洗い出し、重要度の低い業務を削減・委任することで時間を作る視点が大切。

まずは日常のコミュニケーションで意識してみる。リーダー・管理者が日常の出来事の中で、理念を感じる瞬間を言葉にしてみるところから始めるのはどうか？

評価制度は「昇給の根拠」だけでなく、「成長支援」「適材適所配置」「組織の価値観浸透」など、何を実現したいのかを明確にすることが重要。

終了後ヒアリング:参加事業所の変化

他事業所でも参考となる実践をしている5事業所にヒアリングを実施。プログラム終了直後でのヒアリングのため、目に見える成果は少ないものの、実践を通して採用成功・職員定着につながる前向きな変化を多くの事業者が実感。

◆ヒアリング実施事業者の実践と変化

法人名 事業所名	抱えていた課題	具体的なアクション	具体的な成果前 向きな変化
A事業所	採用後のミスマッチ 育成定着のノウハウ不足	採用基準の導入、複数での選考中途入社者受入態勢の拡充	プログラム後の採用したスタッフの受け入れが順調に進む
B事業所	応募者が少ない リーダー育成が進まない	広報チームを立ち上げ、発信強化理念を軸にする運営方針を掲げる	4月から運用準備中職員との対話が進み、一体感が生まれる
C事業所	採用ノウハウの不足	ターゲット・自組織の強みを意識して訴求内容をブラッシュアップ	合同説明会での接触者増加ブース来場者の満足度向上
D事業所	応募者が少ないターゲットが曖昧	学生アルバイトをターゲットとした採用計画の策定	具体的な効果はこれから 方針が定まり、活動がやりやすくなる
E事業所	採用広報が弱い	ターゲットを明確にし、広報戦略を策定	組織内での採用意識が高まる求める人物像にあった人材との接触機会が増える

終了後アンケート:プログラムを通して得られた気づき・学び

自組織での実践につながる気づき・学びの提示。

【採用活動に関する具体的な学び・気づき（抜粋）】

- ・採用ターゲット設定の重要性を再認識し、自法人の採用ターゲットを明確に設定したい。
- ・他事業所の成功事例を知り、SNS活用やホームページの充実など、自法人のオンラインでの採用活動をより強化したい。
- ・求職者に自社の魅力を届ける情報発信の重要性に気付き、求人情報の内容を見直したいと思った。
- ・採用活動を通じたブランディングや、自法人の魅力を伝えることが課題だと認識し、改善策を考えたい。

【組織づくり・職員定着に関する具体的な学び・気づき（抜粋）】

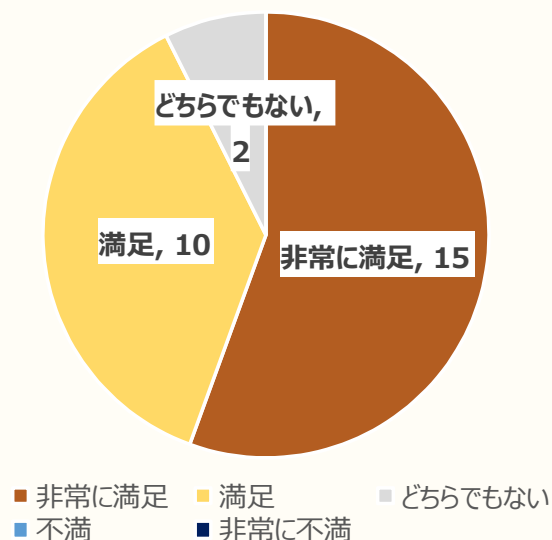
- ・職員の定着には心理的安全性やコミュニケーションの活性化が不可欠であると改めて認識し、具体的なコミュニケーション施策を導入したいと感じた。
- ・他法人の定着支援策や制度設計の事例を知り、自法人でも柔軟な勤務形態や働きやすい制度の検討が必要だと気づいた。
- ・定期的な個別面談の実施など、職員一人ひとりへのきめ細かなフォローアップが離職防止につながることを理解した。
- ・キャリアパスの明確化や人事評価制度の改善など、中長期的な視点での離職防止策が必要だと感じた。

終了後アンケート:他法人との連携の価値について

参加者間の対話を通しての発見

他者の実践や仕組に触れることで、実践への前向きな取組を促進。

事業所間の意見交換の満足度 (N=27)



参加者間の意見交換についての感想（抜粋）

- 他法人の取り組みを知ること、自分たちの課題が明確になり、今後の方向性を考えるヒントになった。
- 同じ地域の法人と悩みを共有できて安心した。“自分たちだけの問題ではない”と気づけたことが大きい。
- 人材定着や採用について、他法人の事例から学ぶことが多く、すぐに取り入れたいアイデアも多かった。
- 地域の事業所との意見交換の機会はあるが、人事について何う機会は少なく、大変参考になった。

終了後アンケート:具体的なアクション

プログラムでの学びを実践している事業者では、プラスの効果が見られるところも散見。

カテゴリー	項目	実施内容と成果例（抜粋）
採用活動	採用ターゲットの明確化 魅力発信	採用ターゲット（ペルソナ）を明確に設定し、求職者に響く訴求ポイントを整理・発信した結果、 求職者からの反響が増え、採用コストも削減できた
	SNS・Web活用の強化	Instagramやホームページの充実を図る。 応募者から「 SNSを見て良いと思った 」といった声が上がった。
	組織的な採用体制構築	各事業所の採用担当者を選出し、全法人で統一的な採用活動を展開。法人全体で連携が進み、 採用活動がスムーズ化 。
職員定着 組織づくり	法人理念の浸透 職場環境改善	理念共有のための会議開催や職員間コミュニケーション改善を実施。 職員の理解促進や職場の一体感が向上 。
	キャリアパス 評価制度の整備	パートから正社員登用時の給与制度見直しやキャリアパス整備を進行中。
	業務効率化とツール活用	プログラム内で紹介されたAI活用やWebサービスなどを導入。 リーダー層の業務負荷軽減や組織的な効率化 につながりつつある

今後に向けた提言

本プログラムを通じて、多くの障害福祉事業所が採用や定着支援の改善に向けた手応えを得る一方、取り組みを継続的に進めていくための課題も露見。

実践が継続できる 仕組みづくり

プログラムを通して、事業者が課題解決につながる実践案を考えることができるが、課題解決や定量的な成果へと繋げるためには、施策を実践し、適宜改善しながら、継続していくことが求められるため、**終了後のフォローアップ体制を組むことで、事業所の活動継続を後押しすることが重要**ではないかと考える。

小規模法人の サポート体制の強化

小規模法人では時間・人材面での制約が大きく、特定の職員に業務が集中しやすいことから、属人化を防ぎ、チームとして運営できる体制づくりが不可欠である。助成金などを活用とした個別コンサルティングでの実践のサポートなどを通し、**小規模法人が実践を進めやすくなるような後押しがあると良い**のではと考える。

情報交換・学び合い の場の継続

本事業を通して、参加事業所からはグループでの学習機会・情報交換の機会の有効性が多く語られていた。プログラム終了後も、継続した連携が行われるよう、**行政や中間支援組織による、実践事例の収集・共有、フォローアップ研修、相談機能の提供**なども、自立的運用への移行を支える後押しとなる。