

沖縄県の福祉・介護分野における 人材育成ガイドライン



沖 縄 県

目 次

1章	ガイドライン作成の背景とねらい	1
1	社会福祉の目標と担う人々	
(1)	社会福祉とは	
(2)	社会福祉の仕事とは	
(3)	社会福祉の仕事に求められる「人」とは	
2	沖縄県の福祉・介護分野の人材育成における現状・課題（作成の背景）	
(1)	福祉サービスの現状	
(2)	サービスを提供する施設・事業所が抱える現状・課題	
(3)	人材育成の取り組みの阻害要因	
(4)	人材育成を支援する機関・団体の現状・課題	
2章	人材育成の考え方	8
1	人材育成の必要性	
(1)	「人材確保」と「人材育成」の関係について	
(2)	3つの視点（利用者満足、経営満足、職員満足）について	
2	ガイドラインの対象と範囲	
3	ガイドラインの活用方法	
4	経営理念に基づく人材像（事業所が求める人材像）	
3章	福祉従事者に求められる役割と目標	15
1	階層別の対象者の定義と範囲	
2	各階層の到達目標	
(1)	到達目標の必要性について	
(2)	到達目標の領域の設定について	
(3)	各階層における各領域の比重について	

4章 人材育成に向けた取り組みについて	26
1 人材育成の主な形態	
2 人材育成に向けた取り組みの実際	
(1) チューター制度の構築	
(2) 研修推進体制の構築	
(3) 標準研修カリキュラムとシラバス	
(4) 小規模事業所等の研修実施方法	
3 働きやすい職場環境づくり	
(1) より良い労働条件の整備	
(2) 風通しの良い人間関係づくり	
4 第三者評価制度の活用	
5章 人材育成の取り組み事例	46
1 障害分野（障害者支援施設）業務振り返り面談	
2 高齢分野（ケアハウス）より良い職場環境の整備（コミュニケーションの円滑化）	
3 児童分野（保育所）より良い労働条件の整備（人事考課制度）	
4 児童分野（児童養護施設）職場研修の推進、先輩職員による初任職員の個別教育や相談の実施	
5 障害分野（就労移行支援事業所）職場研修の推進（関連施設との連携による研修）	
6 高齢分野（介護老人福祉施設等）計画的な職場研修の実施、地域における研修の開催	
6章 人材育成の推進	78
1 人材育成を支える体制（各組織の役割）	
2 人材育成を支える制度（助成金情報等）	
3 地域における施設・事業所間の連携	
4 県内での施設・事業所間の連携	
標準研修カリキュラム	83

はじめに

近年、福祉・介護サービスに対するニーズは、少子高齢化の進行や世帯構成の変化等により増加するとともに、認知症や発達障害などに対応した複雑かつ専門的な支援が求められるなど、多様化、高度化している状況にあります。

また、沖縄県の福祉・介護分野においては、職員の離職率が高く、人材が定着していないという課題があります。離職の主な理由としては、事業所の理念や運営への不満、人間関係、収入の少なさのほか、将来の見込みが立たないことや、スキルアップ・キャリアアップの支援が不十分であることなどが挙げられます。

その他、離島・過疎地域においては研修派遣や講師招聘に要する費用や時間がかかることから、人材育成には厳しい環境にあります。

このような福祉・介護サービスに対するニーズの増加や多様化、高度化等に対応するためには、離島・過疎地域を含め、福祉・介護分野の事業所が地域のなかで研修を行えるようなしくみの構築を支援するなど、個々の事業所や地域における人材育成やキャリアパス形成のための取り組みを促進することが必要です。

このガイドラインは、事業所が人材育成に取り組む際の指針となるものであります。

ガイドラインでは、職場内研修などの取り組みやキャリアパス形成の促進を図るため、人材育成の考え方や具体的な人材育成体制を示しています。

また、職場における役割を基に区分された階層と事業所の運営に必要な要素ごとに区分された領域を設定し、それぞれに到達目標を定め、カリキュラムで可視化することにより、段階的なキャリアアップの道筋がイメージしやすいようになっています。

さらに、PDCA サイクルに基づき、人材育成の取り組み及び体制の再確認や改善を行うことができます。

このガイドラインを活用していただくことで、沖縄県の福祉・介護分野における人材育成の取り組みが推進され、優れた人材の定着、サービスの質の向上につながることを期待しております。

結びに、このガイドラインの策定にご協力いただいた沖縄県社会福祉協議会、福祉・介護分野の法人・事業所等の皆様に深く感謝申し上げます。

平成 27 年 3 月

沖縄県子ども生活福祉部長 金城 武

1 章 ガイドライン作成の背景とねらい

1 社会福祉の目標と担う人々

(1) 社会福祉とは

「社会福祉」は、「しあわせ」という意味を示す「福祉」の前に「社会」という言葉がついており、社会の仕組みとして一人ひとりの幸せを実現しよう、という意味を示す言葉です。

“自立した生活をおくる上で、幸せの実現のために活動することができる環境”を権利として保障し、社会全体でそれを実現しようとするのが社会福祉であり、「社会福祉の仕事に就く」ということは、国民一人ひとりの尊厳を守り、幸せを実現するための社会制度を担うという意義があります。

また、各福祉関係法の中では、以下のように福祉の理念に関することが述べられています。

①社会福祉法

(福祉サービスの基本理念：第3条)

福祉サービスは、個人の尊厳の保持を旨とし、その内容は、福祉サービスの利用者が心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるように支援するものとして、良質かつ適切なものでなければならない。

(福祉サービスの提供の原則：第5条)

社会福祉を目的とする事業を営む者は、その提供する多様な福祉サービスについて、利用者の意向を十分に尊重し、かつ、保健医療サービスその他の関連するサービスとの有機的な連携を図るよう創意工夫を行いつつ、これを総合的に提供することができるようにその事業の実施に努めなければならない。

②児童福祉法（児童福祉保障の原理：第1条）

1. すべて国民は、児童が心身ともに健やかに生まれ、且つ、育成されるように努めなければならない。
2. すべて児童は、ひとしくその生活を保障され、愛護されなければならない。

③障害者基本法（地域社会における共生等：第3条）

第1条に規定する社会の実現は、全ての障害者が、障害者でない者と等しく、基本的人権を享有する個人としての尊厳が重んぜられ、その尊厳にふさわしい生活を保障される権利を有することを前提としつつ、次に掲げる事項を旨として図られなければならない。

1. 全て障害者は、社会を構成する一員として社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が確保されること。
2. 全て障害者は、可能な限り、どこで誰と生活するかについての選択の機会が確保され、地域社会において他の人々と共生することを妨げられないこと。
3. 全て障害者は、可能な限り、言語（手話を含む。）その他の意思疎通のための手段についての選択の機会が確保されるとともに、情報の取得又は利用のための手段についての選択の機会の拡大が図られること。

④老人福祉法（基本的理念：第2条）

老人は、多年にわたり社会の進展に寄与してきた者として、かつ、豊富な知識と経験を有する者として敬愛されるとともに、生きがいを持てる健全で安らかな生活を保障されるものとする。

また、国の最高法規である日本国憲法では、「基本的人権」を「人間が生まれながらにして持つ、侵すことのできない永久の権利」として定めています。

この「基本的人権の尊重」は社会福祉の根底にある理念であり、生存権や幸福追求権は、社会福祉においても重要な権利です。

○日本国憲法 第13条（幸福追求権）

すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする。

○日本国憲法 第25条（生存権）

すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。

(2)社会福祉の仕事とは

これまで福祉の仕事は、相手のできないことを助ける、介助することが中心となってきました。しかし、近年では、「個人の尊厳の確保」、「自立」、「自己決定の支援」など、単に介助を受けて生活を送るのではなく、その人自身が成長し続けるエンパワメントが重要視されるようになっていきます。福祉の仕事は、そのようなことを理解して、本人の目標に向けた支援を行うことです。

また、社会福祉関係者だけでなく、地域住民とともに、子どもから高齢者、障害のある人もない人も全ての人が地域社会の一員として参加できる共生社会を推進する仕事でもあります。

多様な価値観をもった人々の「生活」に寄り添っていく仕事であるため、出会い・経験を重ねることによって、福祉の仕事を担当している職員自身の世界観も広く変化していく可能性があります。

また、仕事を通してキャリアを積み重ね、社会的に信頼される人材になることと同時に、自分にふさわしいキャリアを目指すこともできます。

「人に寄り添う」という、一見「相手のため」に働いていることが、担っている人自身の成長にもつながっており、より高い自己実現が図れ、達成感が得られる、とてもやりがいのある仕事です。

(3)社会福祉の仕事に求められる「人」とは

社会福祉が果たすべき役割は今後ますます重要とされますが、それを担っていく人に求められることは、支援を必要とする方の話を「傾聴」し、的確に「ニーズを把握」し、その人らしい生活が送れるように「寄り添う」ことです。そのために、福祉の仕事に就く人は、「知識」、「技術」と共に、人を思いやることのできる「心」も持ち合わせた「専門性」を兼ね備えることが求められています。

その人材像は次のように表すことができます。

- 「チムジュラサン」の心を持ち、思いやりのある人材
- 「ゆいまーる」「ちゅいしーじー」の心を持ち、人・地域とのつながりを大切にできる人材

2 沖縄県の福祉・介護分野の人材育成における現状・課題（作成の背景）

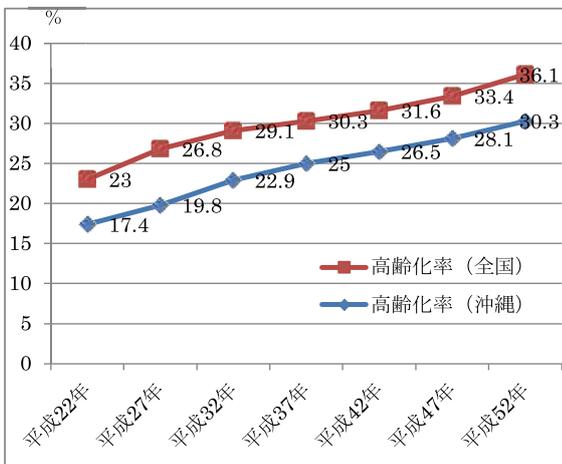
(1) 福祉サービスの現状

①福祉サービスの需要増加

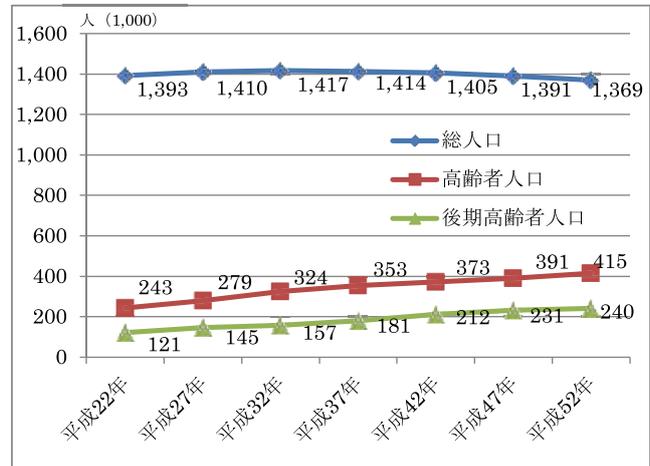
a. 高齢者分野（高齢化及び家庭の介護力の低下による需要の増加）

本県における65歳以上の高齢者人口は、平成22年時点で24万1000人（総人口139万3000人）に上り、高齢化率は17.4%（全国：23.0%）ですが、平成27年には高齢化率22.6%と約5人に1人は65歳以上の高齢者になると見込まれています。このような中で、要介護（要支援）認定者数は、平成18年度3万9744人から平成22年度4万5125人と約13.5%の伸び率（5381人増）となっています。

とりわけ、高齢者の単独世帯又は夫婦のみ世帯の増加傾向や核家族化による家庭の介護力の低下の状況を踏まえると、今後介護サービスへの依存度はさらに高まっていくと考えられます。



グラフ 1 高齢化率の推移



グラフ 2 高齢者人口の推移（沖縄県）

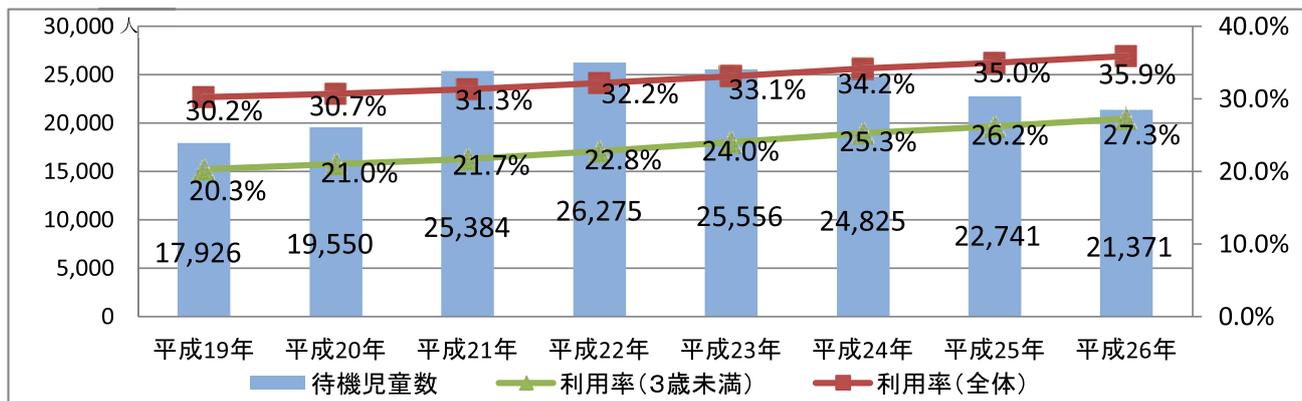
【参考】国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口」（平成25年3月推計）

b. 児童分野（少子化への対応及び家庭・地域における子育て機能低下による需要の増加）

本県における合計特殊出生率は、全国1位（平成22年）を維持しているものの、少子化傾向は変わらず、現在の人口を維持するために必要な出生水準である人口置換水準2.07（平成22年）ポイントを下回っている状況にあります。さらに、0～14歳の年少人口の割合については、平成27年に16.2%、平成37年に14.2%と、減少することが予測されております。

その背景には、核家族化や地域社会の変容等、子どもや子育てをめぐる環境が大きく変化しており、家庭や地域における子育て機能の低下が生じていることも一因として考えられます。

将来を担っていく子どもを、安心して生み、育てる環境にしていくためにも、保育や子育て支援サービス、また、社会的養護やその他支援策の充実を図らなければなりません。



グラフ 3 保育所待機児童数及び保育所利用率の推移

【参考】厚生労働省「保育所関連状況取りまとめ（平成 26 年 4 月 1 日）」

c. 障害者分野（障害者の増加及び制度改革に伴う対象者の拡大による需要の増加）

障害者自立支援法の施行後、施設から地域生活への移行、利用者本位のサービス提供体制の整備等が進められ、障害者の地域生活を支援する福祉サービス事業所数、サービスの利用量ともに増加しています。

また、発達障害や在宅の重症児の支援体制の構築などに、高度な専門性が求められ、平成 24 年 4 月から障害児支援が強化されました。平成 25 年 4 月の「障害者総合支援法」の施行により、さらなる障害者制度改革が進められています。特に、「障害者総合支援法」によって、これまでの障害者自立支援法の身体・知的・精神の 3 障害以外に、発達障害や難病が法律の支援対象に含まれ、サービス対象が拡充されました。

②福祉サービスの多様化・複合化

a. 利用者本位のサービス

介護保険法、障害者自立支援法等の制度創設を機に、個々の利用者のニーズに応じたきめ細かな支援が広がりました。また、福祉サービスの利用に際して、判断力が不十分な人のための日常生活自立支援事業、福祉サービスに関する苦情の解決といった利用者の権利を擁護するシステムの整備が進められています。



グラフ 4 障害者（精神・知的・身体）数の推移

【参考】厚生労働省「患者調査」（平成 14 年、17 年、20 年、23 年）、厚生労働省「知的障害児（者）基礎調査」（平成 17 年度）、厚生労働省「身体障害児（者）実態調査」（平成 18 年度）

b. 専門的かつ包括的な支援ニーズ

サービス供給体制の整備が進む一方、認知症や発達障害、虐待、引きこもりなど福祉課題の多様化・深刻化に対応し得る専門的かつ包括的な援助体制を構築するための多職種間連携が必要とされています。

(2)サービスを提供する施設・事業所が抱える現状・課題

サービスを提供する施設・事業所の役割はますます重要となっていますが、介護、障害分野を中心に、サービス供給主体の多様化（民間企業の参入等）や、サービス事業所の増加が進んでいる状況で、サービスの質の確保は喫緊の課題となっています。

職員のスキル、経験値、ネットワークは施設・事業所の主たる資源ですが、恒常的な人材不足（福祉従事者の離職、新規人材の確保困難等）への対応とともに、人材育成のノウハウの蓄積や共有・活用のための方策は、どの施設・事業所においても直面する課題であり、これらの課題に対する取り組みが必要とされます。

①「人材育成」に関する現状・課題

「平成23年度沖縄県の福祉・介護人材の需給動向に関する調査」を参考に、施設・事業所が抱える人材育成に関する現状・課題について、以下のように整理できます。

a. 労働条件

給与の低水準、非正社員から正社員化への登用の機会が少ない、労働時間の長時間化等

b. 職場環境

経営方針や理念が不明確、仕事の情報交換など職員間のコミュニケーション不足、人材不足等

c. 職員のスキルアップ・キャリアアップ

研修機会の不足、キャリアパスが確立されていない等

職員の「モチベーションアップ」及び「スキル・キャリアアップ」の支援を、職員の確保・定着に必要な「両輪」と捉えます。

「労働条件」及び「職場環境」は職員のモチベーションアップにつながる項目であり、上記の「『人材育成』に関する現状・課題」で挙げる3つの項目に対する改善の取り組みを並行して進めていくことが必要です。

②「人材の確保」に関する現状・課題

施設・事業所が抱える人材の確保に関する現状・課題について、以下のように整理できます。

a. 福祉職のイメージ

やりがいを感じる、自分が成長する実感があるなどのプラスのイメージもあるが、労働条件が悪いといったマイナスのイメージが先行しているため、本来の福祉職の魅力が適切に伝わっていない等

b. 地域との関わり・福祉の啓発活動

地域との関わりが少ない、ボランティア・実習生の受け入れ（地域の担い手の育成）体制の構築に格差がある、福祉に対する理解を促す活動が少ない等

c. 再就職支援

福祉職に従事していた者が一旦職場を離れ、再就職する際に「不安要因」を抱える等

(3)人材育成の取り組みの阻害要因

施設・事業所の人材育成の取り組みの阻害要因として、以下の項目が考えられます。

①経営的・運営的視点

福祉・介護分野の一部においては、サービス価格、市場（利用者）の範囲は行政が決定し、個々の施設・事業所には裁量権などの規制が多いことから、サービス向上へのインセンティブ¹が働きにくい体制が残っている点も多く、サービス向上に取り組むかどうかは、施設・事業所の経営者、職員の自主性に依存していると考えられます。

また、施設・事業所によっては、職員の配置基準などにより、職員を職場外研修へ派遣できないといったことや、人材育成を行う時間及び予算の確保が困難なことも挙げられます。

②職場研修の構築

施設・事業所における職場研修やOJTを実施していく際、その研修担当者（コーディネーター）をどのように養成するか、職場内にて実施が困難な研修をどのように外部に求めるか（あるいは依頼先としてどのようなところがあるか情報を得る）ということは、人材育成を進めていく上で、大きな課題です。

特に、開設したばかりの施設・事業所や小規模事業所²などは、施設・事業所内で講師や研修担当者をすぐに確保することは困難であると考えられます。また、講師や研修担当者の養成の体系化が図られていないことや全ての職員に対して研修情報が行き届かないといった現状もあります。

③規模

大規模の施設・事業所³では、職員の各階層の役割・スキルを明確にすることも比較的容易であることが考えられる一方、小規模事業所では、初任、中堅、指導的職員等の階層に対応した役割の形成やOJTの効果的な実施が比較的困難であること、さらには、職員数が少なく、外部研修へ職員を派遣することがより困難であることが考えられます。

④地域性

離島や遠隔地においては、研修を受講する機会が少なく、研修に係るコストも高いことから、サービス向上を図る上での地理的な制約条件も存在します。

このような制約下では、施設・事業所や福祉従事者の自助努力に頼るだけでは、質の高い人材の育成を効果的かつ継続的に進めていくことは困難になります。

(4)人材育成を支援する機関・団体の現状・課題

①県内研修実施機関・団体の役割の明確化について

施設・事業所における人材育成において、「研修」はとても重要な役割を担っています。

県内では、施設・事業所の人材育成を支援する研修実施機関・団体として、県や市町村、社会福祉協議会や社会福祉施設種別協議会・社会福祉業種別団体、職能団体、養

¹ 「インセンティブ」とは…誘因。意欲・やる気を引き出すものこと。

² 「小規模事業所」とは…利用者数が少なく、職員数も少ない施設・事業所のこと。

³ 「大規模の施設・事業所」とは…利用者数が多く、職員数も多い施設・事業所のこと。

成施設等が挙げられます。

これらの機関・団体では、それぞれの理念や目的などに基づき、福祉従事者の資質向上を目的とする研修や資格取得などのスキルアップを図る研修を実施しています。

これらの研修の内容や開催時期などは、各機関・団体にて調整・決定しており、意図することなく、研修の内容や開催時期などが重複する場合があります。その結果、施設・事業所が計画的に職員を職場外研修へ派遣することが困難になるという課題も挙げられます。

このような状況においては、県内の各機関・団体の役割分担を明確化するとともに、連携をとりながら研修を実施していくことが必要となります。

また、県内の研修について総合的に調整を行う機関・団体の必要性も考えられます。

⇒ガイドラインP. 78 に各研修実施機関・団体の役割等について記載があります。

②県内の実施研修、その他支援制度・施策情報の集約・発信

上記のように、県を始め、施設・事業所を支援する各機関・団体では、それぞれ福祉従事者の資質向上を目的とする研修や資格取得などのスキルアップを図る研修を実施し、その情報は各々のホームページや広報誌などにおいて発信されています。

しかし、施設・事業所側が計画的に職員を職場外研修へ派遣するためには、情報を一括して集約・整理・発信する媒体も必要となります。

また、行政や民間団体などによる人材育成に係る助成金情報などに関しても、効率的に活用してもらうために、研修情報と同様、一括して集約・整理・発信する必要があります。

⇒ガイドラインP. 40 に県内の福祉研修情報を検索できるサイトについて記載があります。

2章 人材育成の考え方

1 人材育成の必要性

(1) 「人材確保」と「人材育成」の関係について

質の高い福祉サービスの提供を考えていく上で、その担い手である「人材」に焦点を当てると、福祉・介護職に就くことを望む新たな人材の「確保」と、現在、福祉・介護職に就いている人材の「育成」という2つの側面について考えることが重要となります。

しかし、福祉・介護職に関心のある新たな人材がいても、現在いる福祉・介護職の従事者にとって働き甲斐のある職場、魅力ある職場環境が整っていないければ、人材はどんどん流出していくことになり、人材育成さえままならない、常に人材不足の状態に陥る可能性があります。

この人材育成と確保、両方の重要性は、「福祉人材確保対策の方向性（厚生労働省、平成25年度）」の中でも次のように述べられていました。

- ① **少子・高齢社会の進展等により、ますます国民の福祉サービスに対する需要の増大・多様化が見込まれ、また、介護保険制度や障害者自立支援法の施行により、利用者本位の質の高い福祉サービスの提供が求められることから、サービス提供の根幹である福祉人材の養成・確保の提供が極めて重要です。**
- ② **現在、福祉人材の養成・確保のための総合的な施策を推進しており、量的な確保のみならず質的な向上に重点を置いた対策を推進しています。**

本ガイドラインでは、「人材育成」の環境整備を進めることにより、福祉・介護現場を魅力ある職場にしていくことを最優先課題として取り組みます。そして、職員がやりがいや生きがいを持って働ける職場をつくることにより、学生（小・中・高・大学・専門学校生等）や社会に福祉・介護職の魅力をPRし、「人材確保」につなげていくことを目指します。

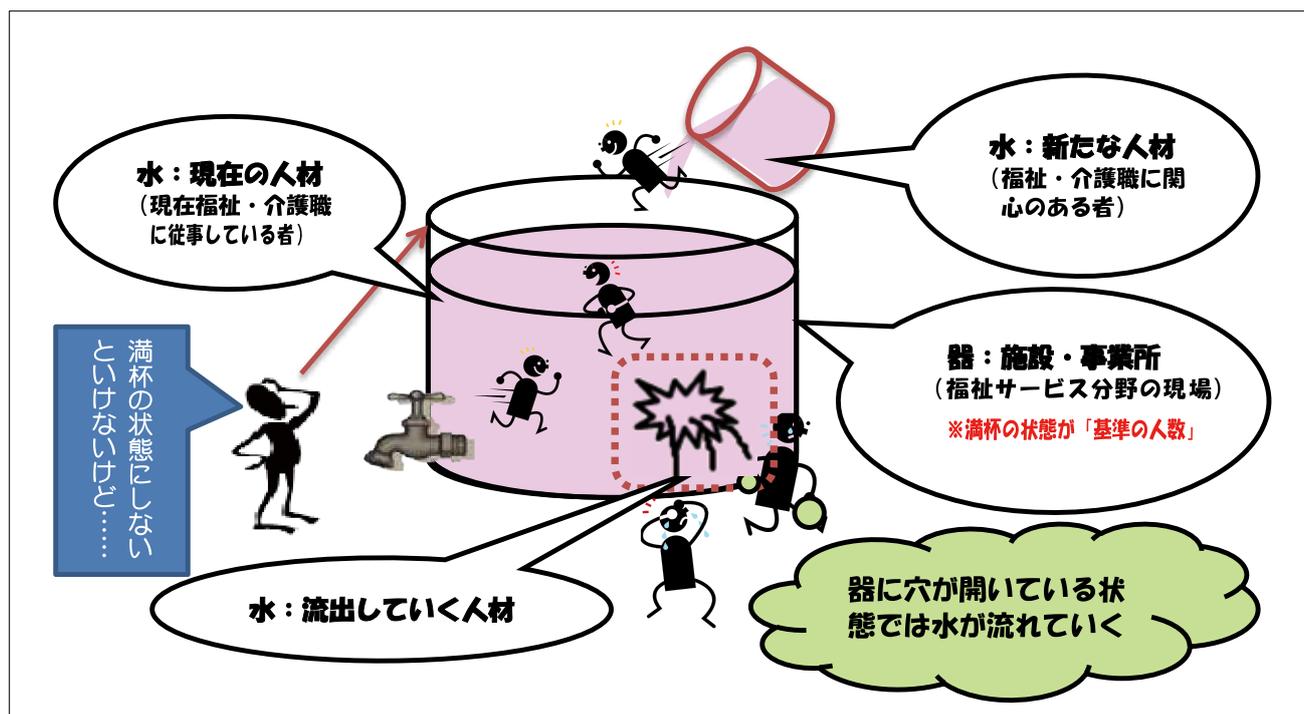


図1 人材確保と人材育成の関係について

(2) 3つの視点（利用者満足、経営満足、職員満足）について

福祉・介護分野における施設・事業所は、第1章に掲げる各福祉関係法や各法人が掲げる経営理念に沿って、事業を展開していくことが求められますが、施設・事業所の経営を考える上で、次の3つの視点は大切です。

第1に、「利用者」の視点です。利用者が満足できる環境、サービス内容（接遇等も含め）となっているかを常に確認し、利用者の自己実現を支援するサービス提供が求められます。

第2に、「経営」の視点です。よりサービスを充実させていくためにも、施設・事業所の健全な経営・運営について考えなければなりません。

第3に、「職員」の視点です。「福祉は人なり」とも言われますが、担い手である職員によってサービスの質が左右されるこの分野において、とても重要な視点であるといえます。

これら3つの満足度を高めることで、より安定した施設経営が可能となりますが、福祉・介護分野の仕事は、対人援助職であることを考えると、経営資源の大半が人であり、「職員満足度を高めることが利用者満足、経営満足度を高める一つの方法」といえます。

職員満足度を高めるためには、やりがいや生きがいを持てる仕事、仕事の成果が公平・公正に評価される組織風土、安定した生活が営める処遇、職員がスキル・キャリアアップを図ることのできる支援など、職場環境の充実に努めることが重要です。

そのためにも、賃金や研修費用などの職員に係る支出をコストとして短期的な視点で捉えるのではなく、健全で安定した事業経営につながる投資として中長期的な視点で捉えることが大切です。

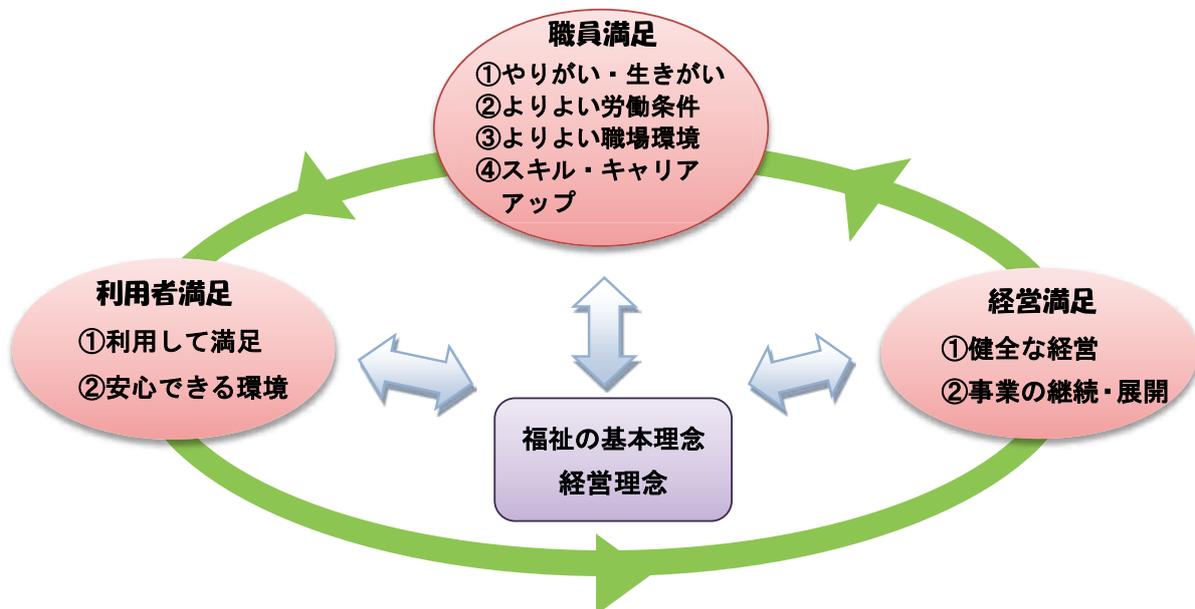


図2 基本理念・経営理念と3つの視点

2 ガイドラインの対象と範囲

本ガイドラインは、「職員満足度を高める環境・プロセスづくり」に焦点を当てて、職員（人材）が定着する「ここでずっと働きたい」と思える施設・事業所づくりを目指します。

そのような施設・事業所にするためには、「『人材育成』に関する現状・課題」(P.5 参照)を踏まえ、「①より良い労働条件の整備」、「②より良い職場環境づくり」、「③職員のスキル・キャリアアップの支援」が必要となりますが、本ガイドラインでは、「③職員のスキル・キャリアアップの支援」を中心に提案します。

職員満足を高める環境・プロセスづくり
 ～「ここでずっと働きたい」と思える施設・事業所づくり～

- ①より良い労働条件の整備
- ②より良い職場環境づくり
- ③職員のスキル・キャリアアップの支援

また、本ガイドラインは、福祉サービス（児童、障害者、高齢者分野等）を提供している施設・事業所の経営者（法人及び民間企業等の責任者）及び管理者（施設・事業所等現場の管理者）を主たる対象とし、質の高い福祉サービスを提供できる人材を育成していく際に活用いただくことを想定しています。

さらに、経営者や管理者だけでなく、現場に勤める職員（初任職員・中堅職員・指導的職員）が自己研鑽に取り組む場合のステップや、職能団体・事業者組織など、施設・事業所の人材育成を支援する機関・団体の役割も示しています。



図3 ガイドラインの対象範囲

3 ガイドラインの活用方法

施設・事業所の経営者・管理者は、施設・事業所の健全な運営及びサービスの質の向上のため、職員の育成に責任を持って取り組むことが必要です。

本ガイドラインでは、まず「一施設又は一事業所内（一法人内の場合も可）で取り組む人材育成」という視点を基本として、「職員のスキル・キャリアアップの支援」を実施できる人材育成体制の構築を目指します。

そのために、施設・事業所の現時点の人材育成体制について、チェックリスト（別冊：ワークシート集）を用いた分析からスタートする、「計画（PLAN）⇒実施（DO）⇒検証（CHECK）⇒修正（ACT）」というPDCAサイクルに沿った取り組みを示します。

このような体制整備を行い、人材育成の具体的な取り組みを進めることによって最終的にサービスの質の向上につなげることを目標とします。

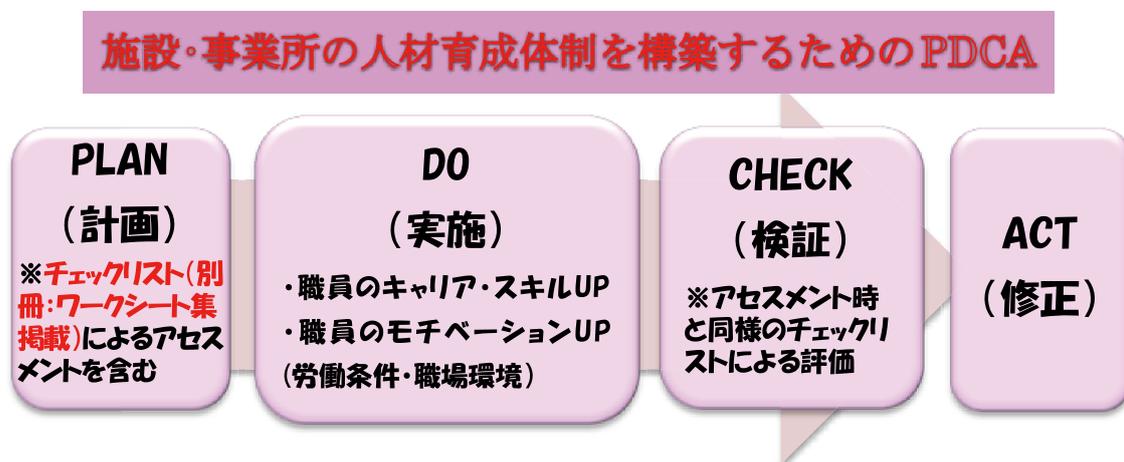


図4 人材育成体制を構築するためのPDCAサイクル

図4では、「施設・事業所の人材育成体制を構築するためのPDCA」を示していますが、ここでいうチェックリストは、職員の「スキル・キャリアアップ」及び「モチベーションアップ」を図るために、施設・事業所内においてどのような取り組みが実施されているか、また、必要とされているかを把握するために活用するものです。

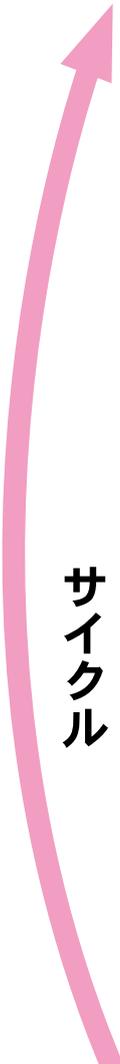
取り組みを実施しているか・していないか、という現状分析だけでなく、施設・事業所において必要な取り組みの優先順位を把握し、最優先とされる取り組みから一つずつ進めていくという、スモールステップによって改善を図ります。

○チェックリストを用いて、各自の施設・事業所の人材育成体制の現状を把握してみましょう！

・チェックリストは、「経営者・管理者用」と「職員用」があります。「経営者・管理者用」のみを用いた分析や、「職員用」も用いて分析することもできます。

📄 **ワークシート集 P. 3（経営者・管理者用） P. 5（職員用）**

表1 ガイドラインの活用方法

手 順	
<p style="writing-mode: vertical-rl; font-size: 2em; font-weight: bold;">サイクル</p> 	<p>①チェックリスト（ワークシート集P.3～5）による分析 ※施設・事業所の人材育成体制（職員のスキル・キャリアアップ、モチベーションアップの支援等）について、できていること、できていないこと、また、緊急に改善を要すること等を把握する。</p>
	<p>②改善に向けて計画を立てる（PLAN） ※チェックリストによる分析を通して、「緊急に改善を要する取り組み」を把握し、取り組みの計画を立てる。</p>
	<p>③計画に基づいて取り組みを行う（DO） ○経営理念の確立 ○職員のモチベーションアップ（労働条件・職場環境） ○職員のスキル・キャリアアップ ※ワークシートを用いた経営者・管理者・職員それぞれの人材像及び達成目標を明らかにすることから始め、人材育成のための各取り組みの計画立案・実施・評価を行う。</p>
	<p>④チェックリスト（①と同じ）による改善取り組みの状況を分析（CHECK） ※①に用いたチェックリストを活用して、できていること、できていないこと、また、緊急に改善を要することを評価し、取り組み前の状況と比較をする。</p>
	<p>⑤計画の見直しを行う（ACT） ※評価を踏まえて、計画の見直しを行う。</p>

本ガイドラインが示す人材育成の方策は以下の通りです。

- ①施設・事業所の経営理念に基づく人材像を設定するとともに、施設・事業所で働く職員の**キャリアパス**⁴を明確にするため、各階層別に役割・到達目標を示します。
 - ②OJT・OFF-JTの実施に向けて、取り組みの「P（計画）⇒D（実施）⇒C（検証）⇒A（修正）」のプロセスと同時に、取り組みの際に活用するワークシートや標準研修カリキュラム等を示します。
 - ③施設・事業所におけるよりよい職場環境づくりに向けて、職場内のコミュニケーションなど、風通しの良い人間関係づくりのためのポイントを示します。
 - ④県内の施設・事業所の人材育成の取り組み事例を紹介し、ガイドライン活用の際のヒントを示します。
- 本ガイドラインにおいては、特に①・②の方策が主な内容となります。

4 経営理念に基づく人材像（事業所が求める人材像）

福祉サービスを提供する施設・事業所の経営者及び職員は、第1章に述べているような自らが提供する福祉サービスに関する各法の基本理念に加え、施設・事業所の方向性を示す経営理念に基づいたサービス提供を心がけなければなりません。

○ワークシートを用いて、経営理念を確認しましょう！

- ・経営理念は、組織の存在意義や使命を示すものであり、経営者が事業を始める目的や動機が含まれます。
- ・経営理念は、職員が日々の利用者との接点において自ら決断をしなければならない場面での判断基準となります。そのため、職員がそれに基づいて行動できる内容である必要があります。

○ワークシートを用いて、施設・事業所が「求める人材像」を設定しましょう！

- ・社会福祉関係法令等の理念や、施設・事業所の経営理念を実現するために必要な人材です。
- ・ここでいう求める人材像は、「全職員」に共通する人材像です。

📄 **ワークシート集 P. 6**

経営者、管理者、職員（指導的・中堅・初任職員）には、経営理念や求める人材像を理解し、実現に向けて行動していくことが求められます。そのために、常日頃から、職員が経営理念を理解できるような工夫（例えば、毎日開催されるミーティングにて読み合わせをする時間を設ける、職員がすぐ目につく場所に理念とその内容を掲載する等）を行うことが大切です。

⁴ 「キャリアパス」とは…法人や事業所におけるキャリアの進路・道筋のこと。（全国社会福祉協議会・中央福祉学院「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程標準テキスト」より）

経営理念（例）

社会福祉法人 ○○会は、多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、自立した生活を地域社会において営むことができるよう支援することを目的として、社会福祉事業を行う。



経営理念を実現するための目標の設定（例）

- (1) 地域社会への貢献
地域の高齢者が安心して生活を送れるよう地域と連携し、介護老人福祉施設として地域福祉の向上に努める。
- (2) 公平・公正な施設運営
快適な生活環境を整えて、施設・在宅福祉サービスを提供し、利用者及び介護者の信頼と期待に応えられる施設運営に努める。
- (3) 利用者の生活の質の向上
利用者一人ひとりの願いを尊重し、生活の質の向上を図り、自立できる生活の実現に努める。
- (4) 職員の資質と専門性の向上
職員は、日々研修に励み、よりよいサービスの質の向上に努める。



求める人材像（例）

- ・周りの人や地域に対して、「想い」のある人材
- ・「安全」、「安心」に心がけ、周囲の環境に心配りができる人材
- ・相手の話をしっかりと聞き、想いを理解しようと努力できる人材
- ・前向きな考えができ、現状に満足することなく新しいことに挑戦する人材

3章 福祉従事者に求められる役割と目標

1 階層別の対象者の定義と範囲

人材育成を計画的・効果的に進めるためには、施設・事業所において、表2に示すような階層構造を確立し、各階層に求められる役割やスキルを明確にすることが必要です。

本ガイドラインでは、5階層に設定し、それぞれの役割を述べていますが、必ず5階層で職員の役割を設定する必要はありません。施設・事業所によっては、3階層になる場合や、経営者と管理者、中堅職員と指導的職員等が、役割を兼務する場合も想定されます。

経営者及び管理者は、職員に対して、このような「役割」を明示し、理解促進を図ることが求められ、職員は、経営者等が示す自身の役割を理解し、職務遂行にあたっていくことが求められます。

○階層別に定義（役割）を設定しましょう！

- ・階層別の定義は、職員に対して段階的に求める「役割」のことで。
- ・自身の施設・事業所だけでなく、地域の施設・事業所の状況を知ること、階層確立の参考や職員間の交流促進にもつながります。

📄 **ワークシート集 P.7**

表2 各階層の定義活用方法

各階層の定義（例）
経営者とは <p>法人全体の経営の安定と改善・発展に取り組む役割を有します。法人が社会に対して何をなすべきか、ビジョンを示す立場にあります。</p> <ol style="list-style-type: none">① 法人の理念を明示し、施設・事業所の存在意義を明確にする者② 社会的責任のもと、施設・事業所を成長させ、その価値を増大させる者③ 施設・事業所の経営方針、経営計画を立案する者④ 職員が働きやすい環境を整え、職員のモチベーションアップを図る者⑤ 経営リスクと福祉サービス提供におけるリスクを理解し、組織として事故や苦情の予防及び対処ができる者
管理者とは <p>施設・事業所の運営統括、業務執行責任者として、目標を設定し、計画を立て事業を遂行する立場にあります。人材育成、組織改革、法令遵守を通じて、組織の改善、向上に努める役割を有します。</p> <ol style="list-style-type: none">① 法人の理念・方針に従い、事業の目標設定、計画立案及び事業遂行にあたり、目標を達成する者② 法人の理念・方針を理解し、職員に周知・指導する者③ 職員が成長するための育成と評価をする者④ 職員が働きやすい、規律正しい職場環境づくり、明るい職場環境づくりに取り組む者⑤ 部下の意見を聴き、コミュニケーションパイプを築ける者⑥ 危機管理を徹底し、トラブル発生時は問題解決を行う者⑦ スーパーバイザーとして、指導的職員等を指導できる者

指導的職員とは

事業（部署）のリーダーとして、メンバー間の信頼を築き、チームとして事業の遂行に取り組む立場にあります。また、スーパーバイザーとして、自ら研究活動等を通して、高度で適切な技術を身につけ、部下のモデルになると同時に、部下の指導・育成等に取り組む役割を有します。

- ① 法人理念に則って、必要に応じて部下・メンバーへの指導ができる者
- ② 組織の目標達成のため、リーダーシップを発揮し、チームを統率して業務を遂行できる者
- ③ スーパーバイザーとして、職員に対する日常の支援や助言、指導ができる者
- ④ 福祉サービスにおけるリスクを理解し、事故や苦情等を未然に防ぐための対策が立てられる者
- ⑤ 関係機関との連携を図ることができる者

中堅職員とは

組織の中で自分の役割を理解し、担当業務の遂行に取り組む立場にあります。そのために、業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図らなければなりません。また、後輩を育てるという意識を持つことも求められます。

- ① 法人理念や組織理念を理解して、それに基づいた業務が遂行できる者
- ② 福祉職に必要な専門知識や技術を身に付け、課題の発見や解決に迅速に対応できる者
- ③ 組織人、福祉職としての自覚を持ち、資質の向上に積極的に努め、自己研鑽ができる者
- ④ 課題解決、目標達成に向けて、チームリーダーの補佐的役割を理解し、協働して業務に取り組める者
- ⑤ 社会人としての常識ある行動ができる者
- ⑥ 業務内容やルールを理解し、主体的に業務を組み立てることができる者
- ⑦ リスクに対する基礎知識を理解し、危険を未然に防ぐことができる者
- ⑧ 関係機関や地域資源との連携を図ることができる者
- ⑨ 中堅職員としての意識を持ち、上司からの指導や指示を理解し実践ができる。また OJT の役割を担い、初任職員のモデルとなりながら、実践に基づいた指導が行える者

初任職員⁵とは

組織の理念・目標を理解し、担当業務を安全・的確に行うことが求められます。そのためには、チームリーダー、先輩職員からの指導・教育を受けること、業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図ること、また、福祉・介護職の従事者としてのルールやマナーを守ることが求められます。

- ① 法人理念や組織理念を理解し、担当業務を遂行することができる者
- ② 福祉職として、必要な専門知識や技術を身に付けることができる者
- ③ 組織人、福祉職としての自覚を持ち、「やる気」と「素直に学ぶ」姿勢を持つことができる者
- ④ 目標達成に向けて、チームの一員としての役割を理解し、協働して業務に取り組める者
- ⑤ 社会人としての常識を身に付けることができる者
- ⑥ 基本的な業務内容やルールを理解し、職務を遂行できる者
- ⑦ 担当業務のリスクを理解し、適宜指示を受けながらトラブル等へ対応できる者

⁵ 「初任職員」について…本ガイドラインで述べる「初任職員」には、「新任職員」も含まれます。

2 各階層の到達目標

(1) 到達目標の必要性について

前項にある各階層の役割を踏まえ、施設・事業所における職員の各階層の「到達目標」を定めることが重要です。

そして、到達目標の達成に向けて、「施設・事業所」と「職員（自身）」の両視点から「できている（できる）」「できていない（できない）」の達成度をチェックし、ステップアップを目指します。

施設・事業所の経営者と管理者は、自分自身の目標を把握すると同時に、職員の到達目標を把握することも必要です。

また、職員は、自分自身の目標を把握すると同時に、次のステップにおける目標を把握し、自分のキャリアパスを描き、自己啓発に取り組みましょう。

○到達目標を定めましょう！

- ・到達目標を設定する際、「職員のキャリアパスは1つではなく複数ある」ことを理解することが大切であり、施設・事業所から求める「目標」と、職員自身が設定する「目標」をすり合わせ、一致させていくことが必要です。
- ・到達目標は「〇〇ができる」と表記することにより、「できている（できる）」「できていない（できない）」のチェックを行うことができます。

📄 ワークシート集 P. 8～9

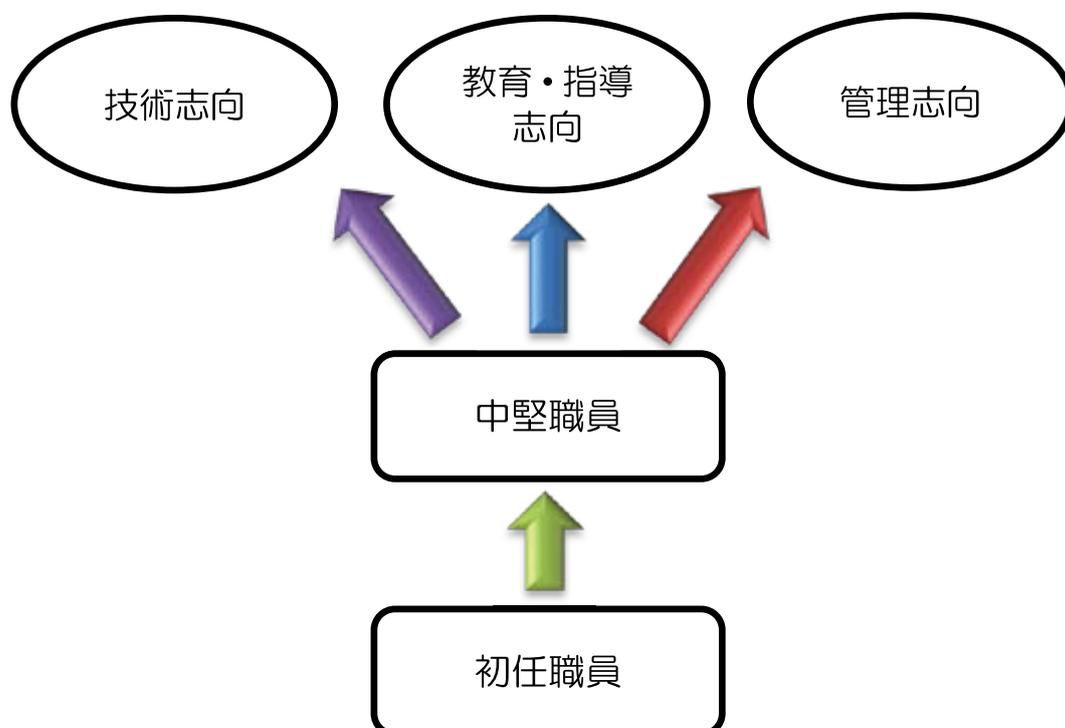


図5 複数のキャリアパス

(2) 到達目標の領域の設定について

すべての職員が、それぞれの立場に応じて組織の経営・運営について自律的に考え、行動していくために必要な視点をもつことは、施設・事業所の大きな力となります。

この必要な視点は、「組織管理」、「財務管理」、「人事・労務管理」、「サービス管理」、「情報管理」の5つの項目で捉えることができます。

また、福祉・介護分野の施設・事業所に勤める職員として備えるべき最低要件である「福祉サービスの基礎知識・技術の理解」を加えた6つの項目を到達目標の「領域」と、このガイドラインでは表します。

6つの項目についての説明は、下記の通りです。

①福祉サービスの基礎知識・技術の理解

組織の理念を実現するために、必要な福祉・介護分野の知識・技術を理解し、習得すること

- 人権擁護の理解
- 社会福祉概論（日本国憲法・社会福祉法等関係各法の理解、福祉の歴史等）
- 対人援助技術 等

②組織管理

組織の理念を実現するために、自律的な組織運営環境を管理すること

- 理念・指針・経営戦略等の共有
- メンバーシップ（リーダーシップ・フォロワーシップ）の発揮
- 地域連携・地域貢献 等

③財務管理

組織の理念を実現するために、「資金（資産）」に関する活動全般を管理すること

- 財務諸表の理解
- 資金の確保及び健全な運用
（収入と支出を把握し経営成果を管理する、資産や負債を把握し管理する、人件費を含む適切な経費を把握し管理すること等）
- 福祉経営の理解 等

④人事・労務管理

組織の理念を実現するために、福祉経営の要となる「職員（人材）」に関する職場環境を管理すること

- 適切な処遇システムの構築
（昇格・昇進制度、給与制度、福利厚生等）
- 適切な人材育成・職員配置システムの構築
（業務管理・目標管理制度、教育研修制度、配置異動制度等）
- 適切な評価システムの構築
（人事考課制度等）
- 安全衛生管理 等

⑤ サービス管理

組織の理念を実現するために、提供する「サービス」の質を管理すること

- サービス提供に伴う PDCA サイクル（PLAN：計画⇒ DO：実施⇒ CHECK：見直し⇒ ACT：改善）の徹底
- サービスの質の確保に向けたマニュアル（手順）等の共有
- リスクマネジメント、苦情解決対応、第三者評価制度の活用
- 施設、設備の管理 等

⑥ 情報管理

組織の理念を実現するために、利用者及び関係者、施設・事業所等の情報を適切に管理すること

- 守秘義務の徹底（個人情報保護法の理解・実施等）
- 施設・事業所の効果的な広報
- 記録の管理
- 利用者、関係者、その他住民への適切な情報開示 等

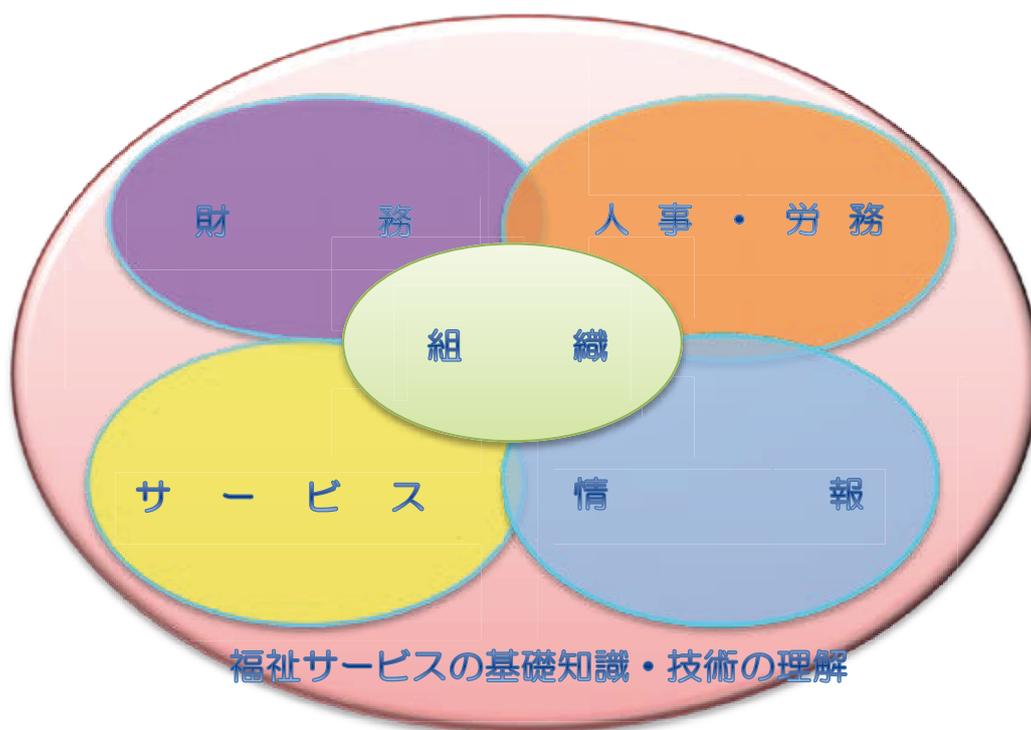


図 6 到達目標の領域

表 3 では、6 つの領域から施設・事業所における各階層の職員に必要な具体的到達目標を表しています。

各階層の定義（求める役割）を具体化するためには、その役割に応じ、6領域（基礎知識・技術、組織、財務、人事・労務、サービス、情報）の視点から各階層の到達目標を設定することが必要です。

表3 各領域の階層ごとの到達目標（共通研修カリキュラムの内容）

各領域における階層ごとの到達目標	
【6つの領域】	
①福祉サービスの基礎知識・技術	②組織
③財務	④人事・労務
⑤サービス	⑥情報
① 福祉サービスの基礎知識・技術	
階層	内容
経営者	1) 社会福祉の歴史・理念、社会福祉関係法令等を踏まえ、施設・事業所の理念や目的を職員に明確に示すことができる。 2) 福祉従事者としてのあるべき基本姿勢を理解した上で、施設・事業所で提供するサービスの質の管理を徹底することができる。
管理者	1) 社会福祉の歴史、理念、社会福祉関係法令等について理解し、職員へ周知・指導ができる。 2) 福祉従事者としての基本姿勢を理解し、職員へ周知・指導ができる。 3) 医療、看護の基礎知識（心身の理解、健康状態の把握等）について理解し、職員等へ説明・指導ができる。 4) 対人援助技術について理解し、実践ができるとともに、職員へ周知・指導ができる。 5) 記録の意義と目的について理解し、実践ができるとともに、職員へ周知・指導ができる。 6) 事例検討の意義と方法について理解し、実践ができるとともに、職員へ周知・指導ができる。
指導的職員	1) 社会福祉の歴史、理念、社会福祉関係法令等について理解し、初任・中堅職員へ周知・指導ができる。 2) 福祉従事者としての基本姿勢を理解し、初任・中堅職員へ周知・指導ができる。 3) 医療、看護の基礎知識（心身の理解、健康状態の把握等）について理解し、初任・中堅職員等へ説明・指導ができる。 4) 対人援助技術について理解し、実践ができるとともに、初任・中堅職員へ周知・指導ができる。 5) 記録の意義と目的について理解し、実践ができるとともに、初任・中堅職員へ周知・指導ができる。 6) 事例検討の意義と方法について理解し、実践ができるとともに、初任・中堅職員へ周知・指導ができる。

中 堅 職 員	<ol style="list-style-type: none"> 1) 社会福祉の歴史、理念、社会福祉関係法令等について理解し、初任職員へ周知・指導ができる。 2) 福祉従事者としての基本姿勢を理解し、初任職員へ周知・指導ができる。 3) 医療、看護の基礎知識（心身の理解、健康状態の把握等）について理解し、初任職員等へ説明・指導ができる。 4) 対人援助技術について理解し、実践ができるとともに、初任職員へ周知・指導ができる。 5) 記録の意義と目的について理解し、実践ができるとともに、初任職員へ周知・指導ができる。 6) 事例検討の意義と方法について理解し、実践ができるとともに、初任職員へ周知・指導ができる。
初 任 職 員	<ol style="list-style-type: none"> 1) 社会福祉の歴史、理念、社会福祉関係法令等について理解できる。 2) 福祉従事者としての基本姿勢について理解できる。 3) 医療、看護の基礎知識（心身の理解、健康状態の把握等）について理解できる。 4) 対人援助技術について理解し、実践することができる。 5) 記録の意義と目的について理解し、実践することができる。 6) 事例検討の意義と方法について理解し、実践することができる。

② 組 織	
階 層	内 容
経 営 者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 施設・事業所の土台となる理念に沿って、地域との連携や協働を踏まえた中長期計画の策定及び達成度の検証を継続して実施できる。 2) 経営者として必要なメンバーシップ（リーダーシップ・フォロワーシップ）について理解し、職員を統括できる。 3) 防災対策の基本的な考え方を理解し、防災体制の構築や災害時の訓練等を通して、災害時における利用者及び職員の安全確保のための対応ができる。
管 理 者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 施設・事業所の理念を土台とした中長期計画を立案するとともに、職員が各規程に基づいた業務を遂行するよう管理することができる。 2) 管理者として必要なメンバーシップ（リーダーシップ・フォロワーシップ）について理解し、職員に対してリーダーシップを発揮するとともに、職場のコミュニケーションの円滑化に努めることができる。 3) 防災対策の基本的な考え方を理解し、防災体制の構築や災害時の訓練等を通して、災害時における利用者及び職員の安全確保のための対応ができる。
指 導 的 職 員	<ol style="list-style-type: none"> 1) 施設・事業所の理念を土台とした事業計画を立案するとともに、事業計画及び各規程に基づいて業務を遂行することができる。また、初任・中堅職員に対してもそのように指導することができる。 2) 指導的職員として必要なメンバーシップ（リーダーシップ・フォロワーシップ）について理解し、実践できるとともに、職場のコミュニケーションの円滑化に努めることができる。 3) 防災対策の基本的な考え方を理解し、防災体制の構築や災害時の訓練等を通して、災害時における利用者及び職員の安全確保のための対応ができる。

中堅職員	<p>1) 施設・事業所の理念を土台とした事業計画を把握し、事業計画及び各規程に基づいて業務を遂行することができる。</p> <p>2) 中堅職員として必要なメンバーシップ（リーダーシップ・フォロワーシップ）を理解するとともに、職場のコミュニケーションの円滑化に努めることができる。</p> <p>3) 防災対策の基本的な考え方を理解し、防災体制の構築や災害時の訓練等を通して、災害時における利用者及び職員の安全確保のための対応ができる。</p>
初任職員	<p>1) 施設・事業所の理念を土台とした事業計画を理解し、事業計画及び各規程に基づいて業務を遂行することができる。</p> <p>2) 初任職員として必要なメンバーシップ（フォロワーシップ）を理解するとともに、職員と積極的にコミュニケーションを図ることができる。</p> <p>3) 防災対策の基本的な考え方を理解し、防災体制の構築や災害時の訓練等を通して、災害時における利用者及び職員の安全確保のための対応ができる。</p>

③ 財 務

階 層	内 容
経 営 者	1) 財務状況を分析し、事業計画・予算の立案ができる。また、会計基準及び経理規程に即し、適正な会計管理ができる。
管 理 者	1) 施設・事業所の事業計画と予算を立案し、それに則った事業を遂行することができるとともに、出納業務を理解し、適正に管理することができる。
指導的職員	1) 財務の仕組みを理解して、予算を適正かつ効果的に執行できる。
中堅職員	1) 施設・事業所の予算や収入の仕組みについて理解できるとともに、初任職員へ周知・指導ができる。
初任職員	1) 施設・事業所の予算や収入の仕組みについて理解できる。

④ 人 事 ・ 労 務

階 層	内 容
経 営 者	<p>1) 人材育成の重要性を理解し、人事管理制度や適正な処遇システムの構築のほか人材育成を進める体制を構築することができる。</p> <p>2) ストレスマネジメントについて理解し、職員の心身の健康増進に努めることができる。</p> <p>3) 労務管理に関する関係法令を理解し、適正に労務管理を行い、具体的な労務問題への対応ができる。</p>
管 理 者	<p>1) 職員の育成を進める体制を構築し、実際に取り組むことができる。</p> <p>2) スーパービジョンの必要性について理解し、スーパーバイザー（指導する人）として指導的職員などへの指導等ができる。</p> <p>3) ストレスマネジメントについて理解し、職員の心身の健康増進に努めることができる。</p> <p>4) 労働関係法令を理解し、職員へ周知・指導を行うとともに、職員の労務管理のために業務改善を継続して実践することができる。</p>

指導的職員	<ol style="list-style-type: none"> 1) 人材育成の意義や内容を理解し、人材育成の取り組みを実践することができる。 2) スーパービジョンについて理解し、スーパーバイザー（指導する人）・スーパーバイジー（指導を受ける人）としての実践ができる。 3) ストレスマネジメントについて理解し、自身や職員の心身の健康増進に努めることができる。 4) 労務管理に必要な知識等を理解し、初任・中堅職員へ周知・指導ができる。
中堅職員	<ol style="list-style-type: none"> 1) OJT・OFF-JT・SDS について理解するとともに、初任職員へ指導ができる。 2) スーパービジョンについて理解し、スーパーバイザー（指導する人）・スーパーバイジー（指導を受ける人）としての実践ができる。 3) ストレスマネジメントについて理解し、自身の心身の健康増進に努めることができる。 4) 労働関係法令を理解するとともに、初任職員へ周知・指導ができる。
初任職員	<ol style="list-style-type: none"> 1) OJT・OFF-JT・SDS の必要性について理解し、取り組むことができる。 2) スーパービジョンについて理解し、スーパーバイジー（指導を受ける人）としての実践ができる。 3) ストレスマネジメントについて理解し、自身の心身の健康増進に努めることができる。 4) 労働関係法令や就業規則を理解することができる。

⑤ サービス	
階 層	内 容
経 営 者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 福祉の動向と制度について理解し、施設・事業所が提供するサービス、及び施設・事業所のあり方、方向性を示すことができる。 2) 施設・事業所内外のリスクマネジメントについて、その目的や内容、各職員の役割等を理解し、実際に起こった問題への対応や予防を徹底する体制を構築することができる。 3) PDCA サイクルを用いて、施設・事業所が提供するサービスの質を管理するとともに、利用者の個々のニーズに応じたサービス提供のため、積極的に多職種連携・地域協働に取り組むことができる。
管 理 者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 福祉の動向と制度について理解し、施設・事業所で提供するサービスの方向性を職員へ示すことができる。 2) 施設・事業所内外のリスクマネジメントを徹底する体制を構築するとともに、実際に起こった問題への対応や予防に努めることができる。 3) サービス提供における PDCA サイクルと、マニュアルの徹底を図り、サービスの質を管理するとともに、利用者の個々のニーズに応じたサービス提供のため、積極的に多職種連携・地域協働に取り組むことができる。 4) 入浴・排せつ介助や口腔ケア、ポジショニング等生活介護支援に必要な知識を理解し、職員に指導することができる。
指導的職員	<ol style="list-style-type: none"> 1) 福祉の動向と制度を理解するとともに、施設・事業所で提供するサービスの方向性を把握し、初任・中堅職員へ周知ができる。 2) 施設・事業所内外で生じる問題への対応や予防に努めるなど、リスクマネジメントを実践することができる。

	<p>3) 個々の利用者のニーズに合ったサービス提供ができるようサービス提供における PDCA サイクルとマニュアルを理解し、実践するとともに、初任・中堅職員へ指導ができる。また、積極的に多職種連携・地域協働に取り組むことができる。</p> <p>4) 入浴・排せつ介助や口腔ケア、ポジショニング等生活介護支援に必要な知識を理解し、初任・中堅職員に指導することができる。</p>
中 堅 職 員	<p>1) 福祉の動向と制度を理解し、今後の方向性を学習するとともに、初任職員へ周知・指導ができる。</p> <p>2) 様々なリスクの理解や対応するためのリスクマネジメントについて理解し、基本的な対応ができると同時に、初任職員へ周知・指導ができる。</p> <p>3) 個々の利用者のニーズに合ったサービス提供ができるよう、サービス提供における PDCA サイクルとマニュアルを理解し、実践するとともに、初任職員へ周知・指導ができる。また、積極的に多職種連携・地域協働に取り組むことができる。</p> <p>4) 入浴・排せつ介助や口腔ケア、ポジショニング等生活介護支援に必要な知識を理解し、初任職員に指導することができる。</p>
初 任 職 員	<p>1) 福祉の動向と制度の理解ができる。</p> <p>2) 様々なリスクの理解や対応するためのリスクマネジメントについて理解し、基本的な対応ができる。</p> <p>3) 個々の利用者のニーズに合ったサービス提供ができるよう、サービス提供における PDCA サイクルとマニュアルを理解し、実践することができる。また、積極的に多職種連携・地域協働に取り組むことができる。</p> <p>4) 入浴・排せつ介助や口腔ケア、ポジショニング等生活介護支援に必要な知識を理解し、実践することができる。</p>

⑥ 情 報

階 層	内 容
経 営 者	<p>1) 情報の管理と説明責任の重要性等について理解し、情報の保護や効率的・効果的な活用のための体制を構築することができる。</p> <p>2) 適切な情報開示によって事業経営の透明性を確保することができる。</p> <p>3) 事業経営の戦略としての情報収集・分析を行うことができる。</p>
管 理 者	<p>1) 情報の管理と説明責任の重要性等について理解し、情報の保護や効率的・効果的な活用のための体制を構築することができる。</p> <p>2) 適切な情報開示によって事業経営の透明性を確保することができる。</p>
指 導 的 職 員	<p>1) 情報の管理と説明責任の重要性等について理解し、情報の保護に努めるとともに、効率的・効果的な活用ができる。</p>
中 堅 職 員	<p>1) 情報の管理と説明責任の重要性等の概要について理解し、情報の保護に努めるとともに、情報の効率的・効果的な活用ができる。</p>
初 任 職 員	<p>1) 情報の管理と説明責任の重要性等の概要について理解し、情報の保護に努めるとともに、情報の効率的・効果的な活用ができる。</p>

(3)各階層における各領域の比重について

6つの領域の到達目標の比重（ウエイト）は、階層によって変わりますが、図7は、各階層における各領域の比重を例示しています。

図8と図9は、それぞれ初任職員と管理者を例に挙げており、初任職員では特に「福祉サービスの基礎的知識・技術の理解」が多くを占め、管理者においては、「組織」や「財務」などに重きを置いていることが分かります。

このように、施設・事業所において各階層の領域の比重を考え、中心となる役割を明確にすることが必要であり、本章で設定した階層の定義や到達目標を今一度見直しなが、この比重を考えてみましょう。

この比重を考えることで、研修計画に役立てることができます。

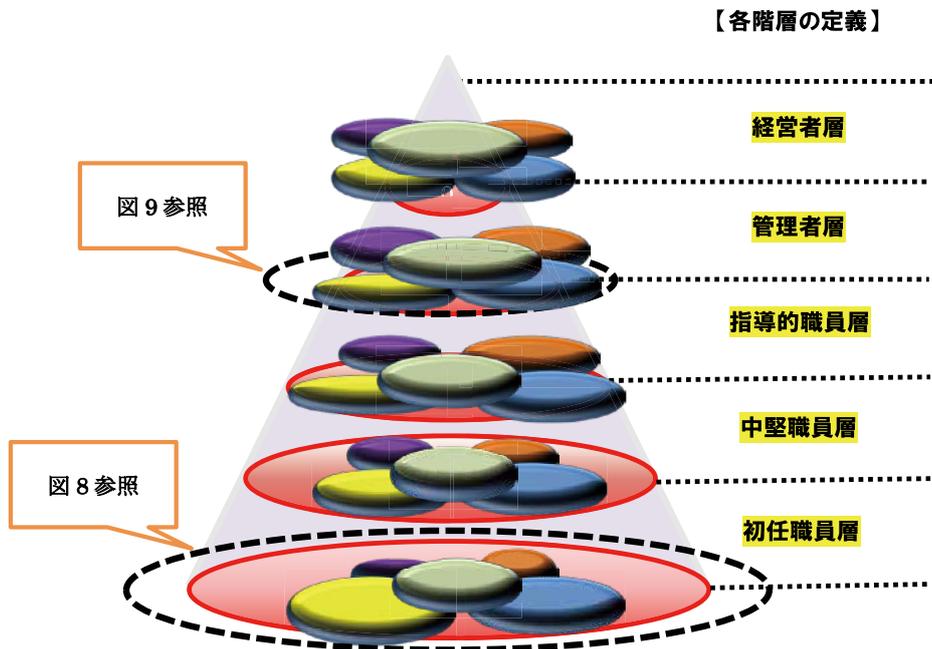


図7 各階層における各領域の比重について

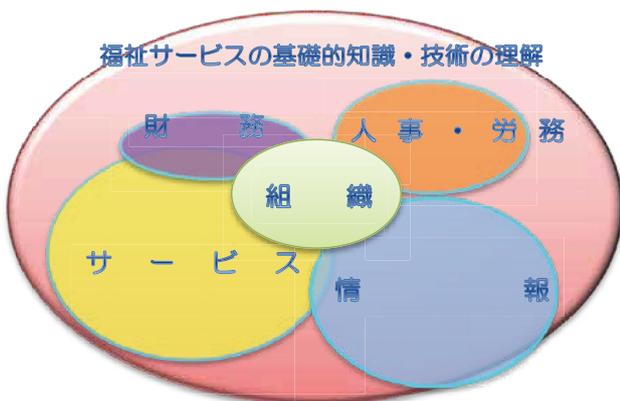


図8 断面図：初任職員

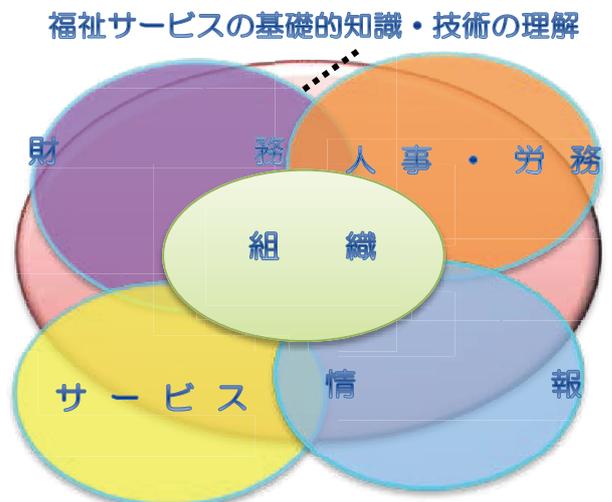


図9 断面図：管理者

4章 人材育成に向けた取り組みについて

1 人材育成の主な形態

施設・事業所によって、利用者の特性や必要とするサービスの内容が異なるため、職員には、個々の利用者のニーズに応じた介護、看護、保育などの知識・技術、そして何よりも、利用者の尊厳を大切に作る姿勢が求められます。

そして、施設・事業所は、責任をもってそのような人材を育成していくことが必要です。

本ガイドラインでは、施設・事業所における人材育成の取り組みを、以下の主な3つの形態で説明します。

① OJT (On the Job Training) …職務を通じての育成

日本語訳は「仕事を通じての訓練」です。職場の上司（先輩）が日々の職務を通じて、部下の知識、技能、意欲のレベルを高めます。

☞本ガイドラインでは、OJTの一手法として「**チューター制度**」を説明しています。

② OFF – JT (Off the Job Training) …職務を離れての育成

日本語訳は「仕事を離れた場での訓練」です。日常職務を離れて、研修やセミナーなどの場において能力開発を図ります。

※職場内で行う場合は「職場内 OFF-JT」、職場外の場合は「職場外 OFF-JT」といいます。

☞本ガイドラインでは、OFF-JTの仕組みとして「**研修推進体制**」を説明しています。

③ SDS (Self Development System) …自己啓発援助制度

自己啓発とは「自主的に自己の成長を図ること」です。職場内外での職員の自主的な資格取得などの自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設提供などを行います。

表4 OJT及びOFF-JTの特徴の比較

OJT	OFF-JT
<ul style="list-style-type: none">・個人のニーズに応じた目標設定ができ、個別的、実践的な内容の教育等ができる。・業務に直結する知識や技能の修得に適している。・職場で日常的育成の機会が得られるため、継続実施も可能である。（時間的・場所的制約が少ない）・能力向上、態度や行動の改善に効果があり、結果が分かりやすい。・上司（先輩）と部下（後輩）との相互理解が図れ、信頼関係の構築に寄与する。・職員の自己啓発や人材育成への取り組みに関する職場風土の醸成に効果的である。・上司（先輩）の成長の機会にもなる。	<ul style="list-style-type: none">・同じ研修ニーズをもつ職員を集めるため、研修目標の設定が比較的容易である。・体系的・理論的、高度で専門的な知識・技術等の修得に適している。・多数の職員を効率的に研修でき、受講する職員の一定水準のレベルアップを図るのに適している。・職務を離れるため、研修等に専念できる。・他部署、他職種等の職員とのコミュニケーションが図れる等、人脈の拡大につながる。・連帯感や一体感の醸成に効果的である。

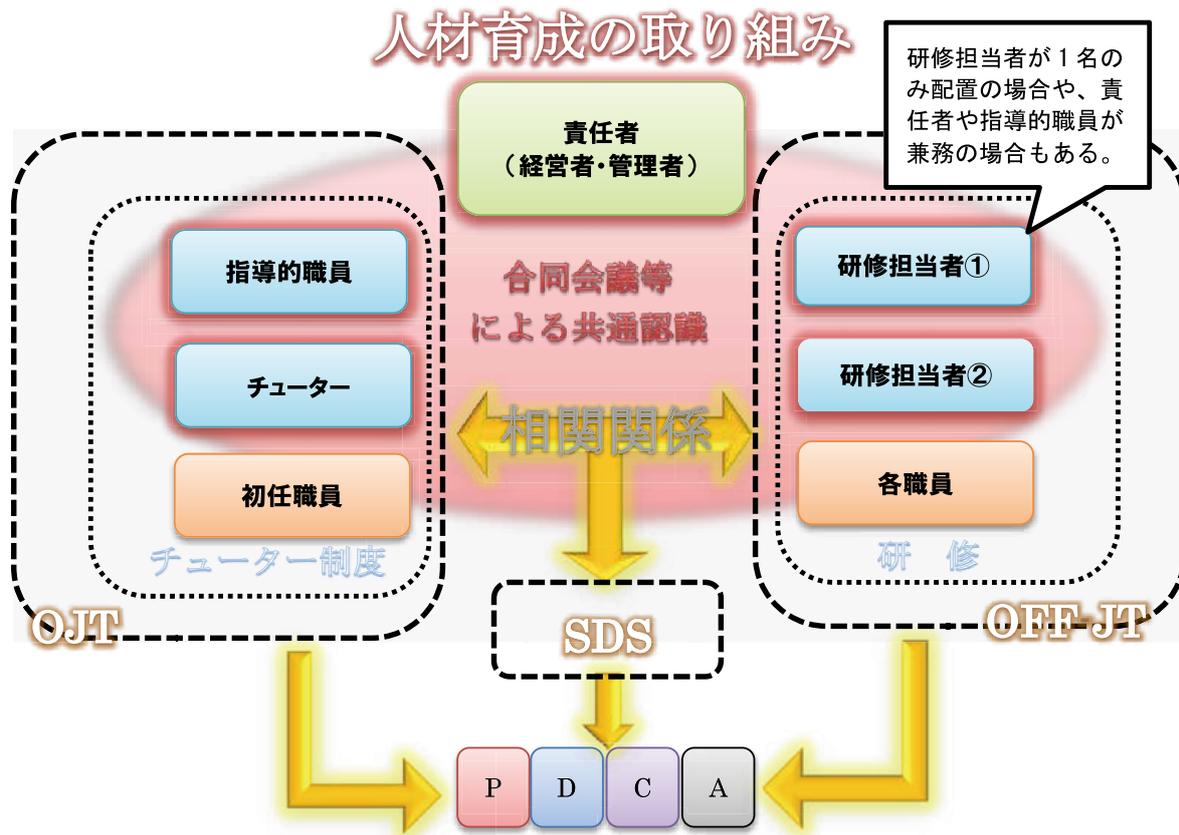


図 10 人材育成の体系図

人材育成の取り組みをより効果的に進めるためには、OJT、OFF-JTを相互に補いながら実施していくことが必要です。

例えば、職員を個別で指導・育成するOJTを進めていく中で、全職員、あるいは複数の職員で共有が必要と判断された課題などは、OFF-JTにおける研修テーマとして取り上げ、共通理解を図り、改善につなげていくことが挙げられます。

そして、OJTとOFF-JTの取り組みをリンクさせ、職場全体の人材育成を進めていくためには、責任者を含め、関係職員が集まり共通認識をもつことが必要です。「同じ目標に向かって取り組みを進めている」という確認の場があることで、職員一人ひとりや職場全体の意欲向上、サービスの質の向上につなげていくことが可能となります。

研修やチューター制度の推進において、経営者及び管理者が担う「責任者」は、職場における人材育成の取り組みを推進していく立場として重要な役割を有します。

また、職員自身のスキルアップへの取り組みへの支援（SDS）は、職員のさらなる質の向上を促進できます。

本章では、上記の中でも、OJTとOFF-JTに関して、具体的な取り組み方法や取り組みを進める際に活用できるワークシートを示しています。必要に応じて、ワークシートを活用しながら、施設・事業所にあった人材育成の取り組みの体制づくりと具体的な取り組みを進めていきましょう。

2 人材育成に向けた取り組みの実際

(1) チューター制度の構築

本ガイドラインでは、初任職員の実践力を養う上で「OJT」が「人材育成の基本」と捉え、取り組みの推進を図ります。

ここではOJTの一手法である「チューター制度」について紹介します。

①チューターとは

チューター (tutor) とは、「個人指導教師」を意味し、講習会の講師や家庭教師、大学等の学校生活を送る上でアドバイスや相談に応じる担当者（教師、学生等）を意味する場合があります。

本ガイドラインにおいては、「チューター」を「仕事上の指導に加え、初任職員が抱える職場での様々な不安・悩み等を聞く『相談役』を担う先輩職員」と定義します。

②チューター制度とは（目的）

本ガイドラインにおける「チューター制度」は、初任職員の個性や成長に合わせた育成を実施し、福祉従事者の専門家を育てるための職場内個別教育制度を意味します。

具体的には、同じセクション（部署）のチューターが初任職員にマンツーマンで指導・育成を実施していくことを基本としますが、施設・事業所によっては、業務の都合上、また、施設全体から見て、より効果的に指導・育成をしていくために、異なるセクション（部署）の職員をチューターとして配置する場合があります。

③チューター制度の効果

福祉施設・事業所には、養成施設等で専門的知識・技術を学んできた人や、他職種での仕事を経験し、新たに福祉職に転職してきた人等、様々な背景を持つ人が入職してきます。

しかし、どのような人でも新たな職場に勤めるときには、少なからず、今後の自分自身の職業人生に対する期待や不安などを抱えていることが考えられます。

初任職員に対する先輩職員のマンツーマンの関わりは、初任職員が安心感をもって働けるためのサポート（相談や声掛けなど）であり、個々の初任職員に合わせた成長を促すことができます。

さらに、初任職員だけでなくチューターを務める先輩職員についても、「教える」ことを通して、自分自身の成長に繋がることや、担当する初任職員の成長によって喜びが得られ、モチベーションアップが図られるなどの効果があると考えられます。



『指導・教育』と『相談』による初任職員のサポート

④チューター制度の仕組み

チューター制度においては、初任職員の入職時に経営者又は管理者（以下、責任者）が特定の先輩職員を「チューター」として任命し、個々に応じた目標達成に要する期間を定め、マンツーマンで指導・教育や相談を実施していきます。

また、チューターとは異なる先輩職員が、初任職員に対してアドバイスを行うなど「日々の業務に必要な、技術的な指導・助言はチーム全体で行う」という姿勢も大切です。

そのためにも、チューター制度を始めるときには、研修などの機会を通して、経営者・管理者を含めた全職員で制度の理解や、チューター制度の開始に向けてモチベーションアップを図ることが必要です。

また、チューター制度の計画を立てる前に下記のポイントを実行していくことが重要となります。

○施設・事業所におけるチューター制度を導入する目的や期待する効果の設定・確認

チューター制度の目的は、初任職員の個性や成長に合わせた育成の実施であり、効果としては、初任職員が安心して働けること、チューターを務める先輩職員が「教える」ことを通して自己成長やモチベーションアップを図ること等が挙げられますが、施設・事業所として、チューター制度を導入する動機を踏まえながら、「目的」や「期待する効果」を設定し、必要な場合に経営者・管理者、職員で確認することが大切です。

日頃の業務の忙しさなどによって制度が上手く活用できない、進まないといった場合に、最初に導入を決めた「目的」や「期待する効果」を振り返ることによって、制度の必要性を再認識し、今後の取り組みの方法を考えることができます。

○業務マニュアルや業務チェックリストなどの整備・活用

業務マニュアルは、利用者の権利を守り、サービスの質を確保するために必要な最低基準を示すものです。業務を行う上での基本的なルール（手順）を明示することで、職員一人ひとりが勝手な判断で支援を実施するのではなく、基本を忠実に守りながら、利用者一人ひとりのニーズに応える個別支援の実施が可能となります。

また、初任職員への指導・教育が、チューター自身の知識やスキルだけに頼ったものにならないためにも、必ず行わなければならない日頃の業務等を明確にすることが必要不可欠です。

※業務マニュアル等が整備されていない場合、職員と一緒に作成していくことも効果的です。

○ワークシートを用いて、施設・事業所での「チューター制度の計画」を立てましょう！

- ・チューターと初任職員の面談など、ペアでの取り組みだけでなく、管理者等によるチューターへのフォローも念頭におき、「施設・事業所全体の関わり」を考え、計画を立てることが必要です。
- ・面談回数の設定等、施設・事業所に合った計画を立てましょう。

👉ワークシート集 P. 10

表 5 チューター制度の手順（設定期間：1 年間の場合の例示）

時 期 ※目安	対 象 ① (初任職員)	対 象 ② (チューターを担う職員)	対 象 ③ (管理者を含むその他職員)	活用シート
年度初め (4月初旬)	●全職員に対する研修 ・チューター制度についての説明や制度実施前のモチベーションアップ等			
		●チューターの任命 ●チューターに対する研修 ・チューターの役割等についての説明 ・チューター同士の交流		
初任職員 入職時 (4月頃)	●初回面談 ・初任職員とチューターの顔合せ (各計画シートの策定) ※1年間の目標・計画について話し合う			○個別指導・育成計画シート ○実施計画書
年度途中 (5月～2月頃)	●定期的な面談 (必要に応じて) ・指導・教育、相談の実施 ・現状の確認 (改善した点、工夫が必要な点等) ・今後の取り組みの進め方の確認 等 ●ツールを活用した関わり ・研修ノート (仮)、相談ノート (仮) ・業務日誌 等 ※勤務体制などにより直接顔を合わせて指導や相談等が実施できないときは、ツールを活用した初任職員との関わりを実施	●経営者・管理者等に対する研修 ・チューターへのフォロー等の方法について ●チューター会議 ・自己の指導・育成方法の振り返り ・チューター同士の悩み相談	●経営者・管理者等に対する研修 ・チューターへのフォロー等の方法について	○指導・育成の自己チェックリスト ○相談姿勢のチェックリストと面談の流れ
1 年後 (3月頃)	●最終面談 ・初任職員の評価 ・1年間の振り返り ※次年度以降の目標・計画についても話し合う	●チューター会議 ・上司 (管理者・指導的職員) とチューターによる1年間の振り返り ※今年度の反省を次年度の取り組みに繋げる (次期チューターの育成)		○個別指導・育成計画シート

a. チューターの配置

チューターとして任命される職員は、入職して一通り職務経験を積んだ職員が想定されます。(マンツーマンでの指導のため、初任職員の人数が多い場合や、事業所の規模によっては、入職2年目の職員が担当することも考えられます。)

また、チューターとして配置する職員は、初任職員と同じセクション(部署)で働く職員を基本としますが、「①チューターとは」(P.28 参照)で述べているように、勤務体制の都合上、また、指導・育成を担う職員の適性等を考慮し、異なるセクション(部署)の職員がチューターを担う場合も考えられます。

チューターの主な役割は、①日々の指導、②初任職員の相談、③初任職員の所定の期間における目標設定・確認をサポートすることが挙げられますが、同期職員や上司とは異なり、立場の近い先輩ということで、初任職員に対する実践的なスキルの指導以外に、初任職員の「心の支え」としての役目を果たすことが大きく期待されます。

それゆえ、初任職員と先輩職員との組み合わせには配慮が必要です。

○ワークシートを用いて、施設・事業所の「チューター制度実施体制」を考えてみましょう！

- ・チューターが、「初任職員の指導・育成の担当者」としての自覚を持てるように「チューター任命書」の交付等を行うことも効果的です。
- ・「職場全体で取り組む」ことが大切であるため、チューター以外の責任者(経営者・管理者)・指導的職員等の役割を明確化することも大切です。
- ・チューター制度の実施に際して、勤務体制への配慮はととても重要となります。

📄ワークシート集 P.11

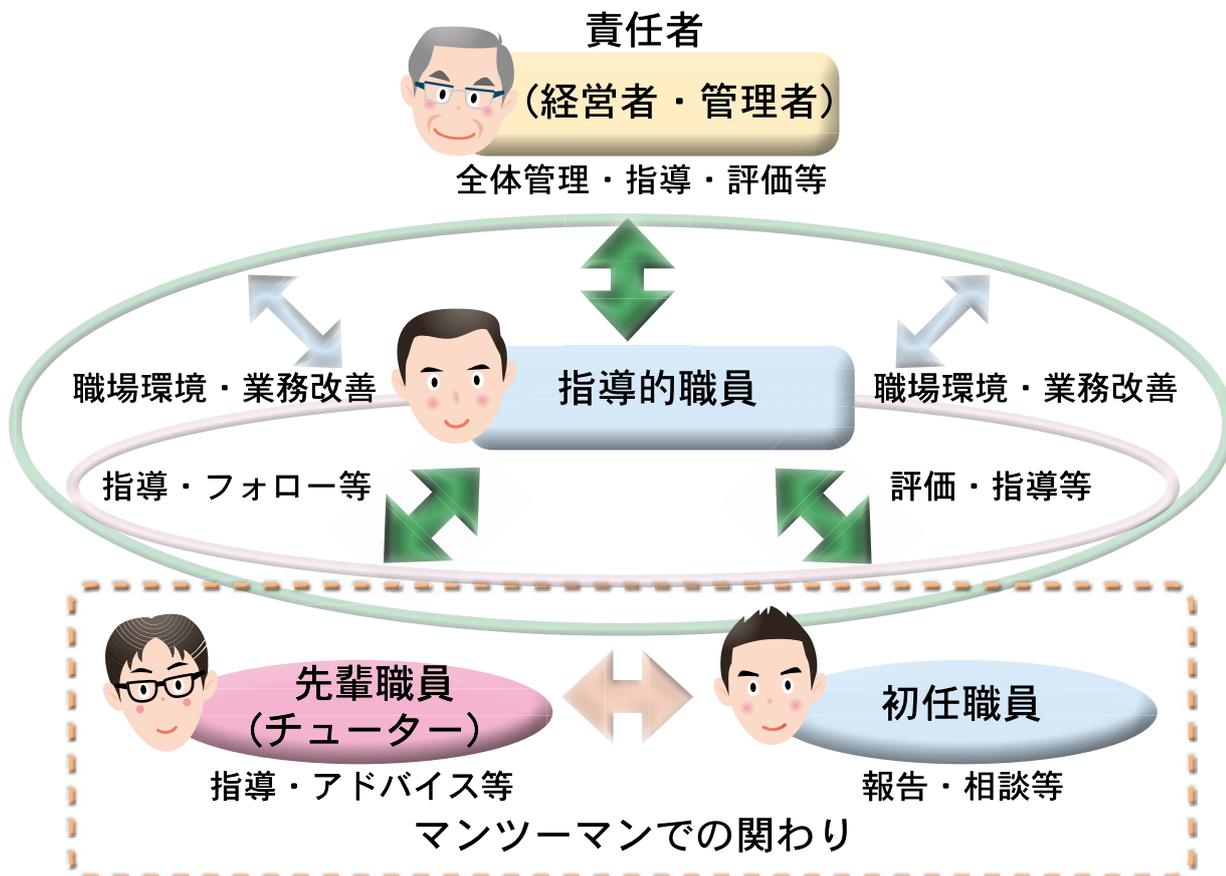


図 11 チューター制度実施体制

b. チューターの養成

初めてチューターに任命された職員は、何を、どのように初任職員に教えたり、相談に乗ると良いのか、不安や悩み等を抱えることが考えられます。

そのため、チューター制度の取り組みを始める前に、チューターを担う職員に対して、表6に示すようなチューター制度の「目的・効果」やチューターの「役割」、「指導方法」等を伝えることや、取り組みを進めていく上で、責任者や指導的職員が、チューターが抱える不安や悩みを受け止め、フォローしていくことが大切です。

また、取り組み期間が終了する際には、初任職員の評価に加え、チューターの評価を行い、チューターの成長に繋げていくことも大切です。

表6 チューターに対する研修で伝える事項

No.	項目	内容
1	目的・効果	チューター制度を行う目的やねらいとする効果等
2	役割	チューターの役割等
3	取り組み期間の流れ	取り組み計画の説明等
4	指導方法	ツールの使い方や初任職員への指導等を進める上でのポイント等
5	その他	取り組みを進める上でチューターに留意してほしい点等

●次からは取り組みの「計画」から「評価」までの一連の流れを説明しています。各シート（育成計画シートや計画書）を活用しながらチューター制度を進めてみましょう！

👉ワークシート集 P. 15～17

c.PDCA サイクルを用いたチューター制度の管理

ア. 初任職員の現時点（実施開始時）での能力等（ストレングス・課題等）の把握

初任職員の指導・育成計画を策定するにあたって必要なことは、初任職員の現時点での能力等（人柄、知識、技能、関心、願望、課題等）を把握し、何を優先的に取り組むべきかを整理することです。課題等の把握、優先順位の整理の際には、**「個別指導・育成計画シート」（ワークシート集 P. 15）**を活用します。

ここで初任職員、チューターの両者で確認、共有できた内容について、責任者や指導的職員にも伝えることが大切です。

イ. 目標設定及び目標に沿った計画策定

課題等を明確にした後、初任職員とチューターの両者で相談しながら、目標設定を行います。

個別指導・育成計画シート（①にて作成）を参考にしながら、今年度どのように課題等に取り組むか、またチューターの支援を進めていくかなどについて具体的なスケジュールを決めていきます。

このときに、**「実施計画書（上半期）（下半期）」（【上半期】ワークシート集 P. 16、【下半期】ワークシート集 P. 17）**を活用します。

このような初任職員とチューターによる共同作業は、両者のコミュニケーション

ンの機会でもあり、信頼関係を築くきっかけにもなります。

ウ. 計画に沿った「指導・教育」と「相談」の実施

(指導・教育)

策定した「実施計画書」に沿って、実際に指導・教育を進めていきましょう。

初任職員、チューター及び上司（管理者等）による面談のほか、業務日誌、研修後に研修内容や感想、質問事項などを記載する研修ノート（仮）等の活用により、直接話し合う場を設けることが難しい場合も指導・教育を実施していくことができます。

指導にあたっては、チューターは、表7に示す「効果的な指導方法」や表8に示す「育成ポイント例」、職場における業務マニュアル（業務内容チェックリスト）等をおさえながら、初任職員の指導・教育を進めていくことが必要です。

表7 効果的な指導方法（参考：うちな～むん OJT ハンドブック 社会福祉法人沖縄県社会福祉協議会）

<p>第1段階 習う気にさせる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・緊張をほぐす ・何の仕事をするか説明する ・その仕事についてどの程度知っているかを確認する ・仕事の重要性を話す（仕事を覚えようという動機付け） ・正しい位置につかせる 	<p>第2段階 仕事の内容を説明する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・主なステップをゆっくり一つずつ言って聞かせ、やって見せ、書いて見せる ・コツを強調する（コツやポイントは3つぐらいに絞ると良い。多すぎると覚えられない） ・はっきり、ぬかりなく、根気強く ・理解する能力以上にはすすまない。それ以上強くない
<p>第3段階 実際にやらせてみる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・やらせてみて、間違いを正す ・やらせながら仕事を説明させる ・もう一度やらせながら、コツを言わせる ・わかったとわかるまで確かめる 	<p>第4段階 フォローアップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事につかせる ・分からないときに聞く人を決めておく（チューターが勤務でない場合は代わりの人を決めておくなど） ・質問するようにしむける（質問をしやすいようにこまめに声掛けをするなど） ・徐々に指導を減らしていく

表8 育成ポイント例（参考：うちな～むん OJT ハンドブック 社会福祉法人沖縄県社会福祉協議会）

視点	姿勢・態度	雰囲気・風土
<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な視点で ・相手の持ち味、長所に注目して ・正、早、安、楽[*]の視点で ・成功体験を重視する 	<ul style="list-style-type: none"> ・共に学ぶ姿勢で ・積極的傾聴の姿勢で ・常に積極的な関心を示す 	<ul style="list-style-type: none"> ・質問しやすい雰囲気を作る ・失敗を恐れぬ風土づくり
尊重・共感	目標・課題解決	行動
<ul style="list-style-type: none"> ・自主性を尊重する ・相手の立場になって教える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ステップバイステップで ・問題意識の共有化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・率先して模範を示す ・自分の体験を活かして指導する

※正、早、安、楽…「正しく、早く、安心・安全・安く、楽に・楽しく」を意味する。

（相談）

チューターは、「指導・教育」とは別に、初任職員が抱える悩みや不安などの「相談」に応じることもあります。

図 12 に示すように、「指導・教育」の面談と「相談」の面談では、その目的や内容は異なりますが、相談役を担う際、多くの方が、「自分が上手にアドバイスできるのか」「どうやって解決したらいいのか」という不安を抱えることが予想されます。

しかし、チューターは、初任職員の相談を受けるときに、相手の話を意識して「聴く」ということが求められます。

相談を受けるときには、話し手（初任職員）と聴き手（チューター）の話す割合が、およそ 8：2 になるよう心がけましょう。

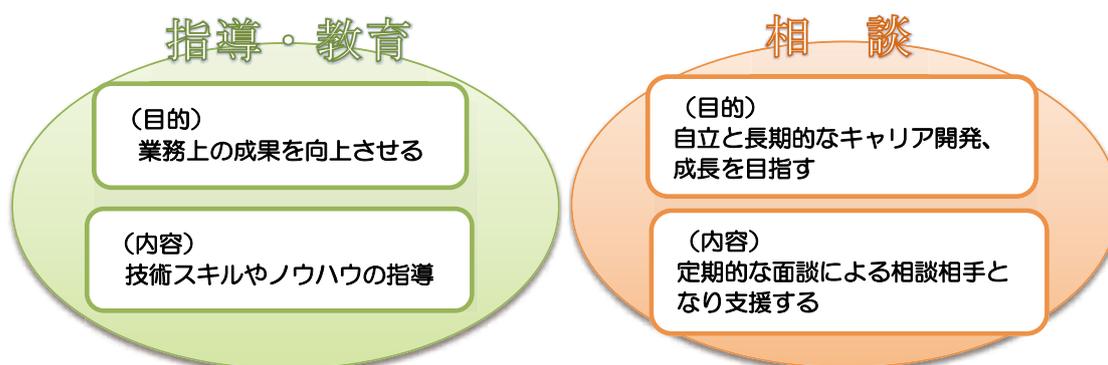


図 12 「指導・教育」の面談と「相談」の面談の違い

相談を実施するにあたっては、チューターだけでなく、経営者・管理者や指導的職員も含めて「守秘義務を守ること」「業務の一環として就業時間内に実施すること」「相談窓口を設けること」「支援領域」について共通理解を図ることが大切です。

表 9 で示すように、チューター自身が一人で悩みを抱え込んでしまうなど過重な精神的負担にならないよう、チューターの相談を受ける人を決めておくことも大切です。

また、「チューター会議（仮）」を随時設け、初任職員の指導・教育や相談を実施していく中で抱えるチューターとしての悩みや不安をチューター同士で話し合うことも有効です。

表 9 相談にあたっての留意点

守秘義務を守る	業務の一環として就業時間内に実施する	相談窓口を設ける	支援領域について
<ul style="list-style-type: none"> 面談の際の話は基本的には口外しない。 面談の際は守秘義務を守ることを相手に伝え、安心して話をしてもらえるようにする。 面談の内容を、施設・事業所、人事、上司に話す際には相手にその旨を伝え、同意を得る。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的には、業務の一環として就業時間内に相談を実施する。 チューター、相手とも相談を実施する際には時間の目安等を部署内に伝えるようにしておく。 実施日、所要時間は報告事項とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 制度運営の責任部署を明らかにしておく。 チューターが相談できる人を設定してもらう。 自分一人では悩んでしまうことがある場合は抱え込まずに相談する。 	<ul style="list-style-type: none"> 相手が食欲不振、不眠、異常な手汗、手の震え等身体の不調を訴えた場合は、心身の病気の可能性もあるため、頑張れと激励するのではなく、現状を受容し、上司に報告・相談し、対応を確認する。場合によっては、受診等のアドバイスをする。

エ. 計画の見直し・確認

目標達成に要する所定の期間において、定期的また必要に応じて評価を実施し、計画の見直しを行います。

また、定期的な面談とは別に、職場内外の研修を受講した後は、初任職員とチューターでの面談を実施し、気づきや学びの振り返りを行うことも大切です。

このような初任職員の評価と同時に、チューターは、自身の指導・育成、相談の姿勢や進め方に関してもチェックを行うことが必要です。その際、「**指導・育成チェックリスト**」(ワークシート集 P. 23) や「**相談姿勢チェックリストと面談の流れ**」(ワークシート集 P. 24) が活用できます。

責任者や指導的職員は、チューターや初任職員と一緒に、取り組みの振り返りを行い、その時点での課題や成果を確認し、今後のチューター制度の運用に反映させていくことも大切です。

⑤チューター制度を実施する上での留意点

a. 勤務体制への配慮

初任職員とチューターの勤務時間を常に一緒にすることは困難な場合も考えられますが、例えば、初任職員とチューターが1日1回は話し合える時間を作るためそれぞれの勤務時間を1時間ほど重なるよう工夫することや、1週間・1か月ごとの振り返りができるよう毎週末・月末は勤務時間を重ねるなど、勤務体制の配慮も必要となります。

b. 職員の負担感への対応

チューター制度の取り組みを業務時間内に全て実施することは難しいと考えられますが、業務時間外での指導等は、超過勤務(残業)として取り扱う必要があり、手当や振替休日等の対応が求められます。

業務日誌等を活用し、必要に応じて業務時間外での面談やフォローを行うなど、できるだけ業務時間内で対応できるよう工夫することも必要です。

取り組みを進める上で一番重要なことは、チューター自身がオーバーワークになったり、指導力に対する不安を抱えてつぶれてしまうことがないよう、責任者や指導的職員が、「**組織全体で育成する**」という姿勢を示し、チューターをサポートする体制を築いていくことです。

⑥他の職員へのチューター制度のワークシートの活用

本ガイドラインにおけるチューター制度は、初任職員のみならず、新しい役職や業務を任命された職員の指導・育成を進めて行く際にも活用できる内容となっています。

その場合、ワークシート集 P.14～16 における「初任職員」を想定した記載のある個所を「職員」と置き換えて記入することで、ワークシートの活用ができます。

(2) 研修推進体制の構築

本ガイドラインでは、「職場内研修」を基本におき、効果的に「職場外研修」を取り入れながら職員のスキルアップを図ることが必要であると考え、計画的、効率・効果的な OFF-JT (業務を離れての研修) の推進を目指した「研修推進体制」の構築について説明します。

① 研修とは（目的・効果）

本ガイドラインにおける「研修」は、「OFF－JT（業務を離れての研修）」を指し、「職場内研修」と「職場外研修」に区別します。

職員の育成には、チューター制度のような日常業務で指導を行うことが効果的な場合もありますが、日常業務から離れて日頃の仕事を振り返る「研修」が、より専門的な知識・技術・価値観を学べる機会となる場合もあります。

また、同じ職場や別の施設・事業所、異業種の人との交流を図れる機会でもあり、知識と情報を得ることもできます。このような機会を通して、職員のスキル・キャリアアップを目指します。

② 研修推進体制の構築に向けた取り組み

a. 時間の確保

ア. 経営者・管理者が行う管理

業務を離れて行う研修実施に際して、「時間」の確保は大きな課題です。

経営者・管理者は、施設・事業所の各部署などにおいて、「緊急度」と「重要度」の観点から優先すべき業務を把握した上で（図 13 参照）、余裕ができる日・時間はないか、スケジュールを確認し、施設・事業所の人員配置や勤務体制の見直しと、研修に係る時間（研修実施や研修の企画・運営等に係る時間）の確保について検討することが必要です。

また、研修を基本業務の一環として、業務計画に明確に位置付ける必要もあります。

頻繁に時間を確保することが難しい場合でも、初めは月 1 回から研修に係る時間を設けるというように、徐々に日数・時間を増やしていくことも考えられます。できることから始めていくことが大切です。

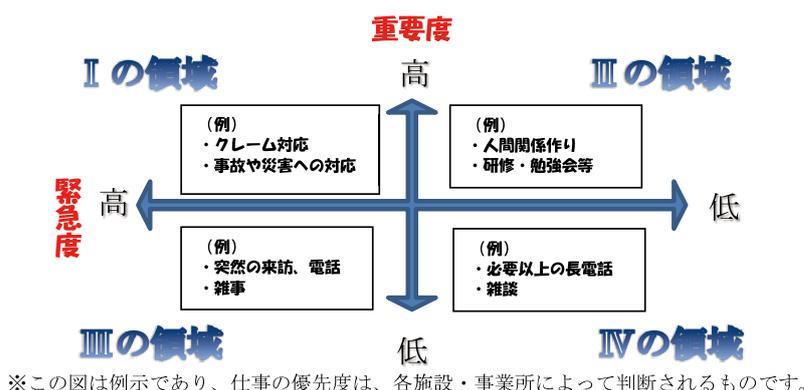


図 13 仕事における時間管理の領域

イ. 職員個人が行う管理

研修参加に要する時間とは別に、研修の事前学習に係る時間や報告書作成に係る時間など、職員個人の日々のスケジュールの中で、時間の使い方の工夫やスケジュール管理が必要なこともあります。職員個人においても図 13 に示す仕事の優先度について考え、日々の業務スケジュールを見直すことが必要です。

しかし、職員個人が優先度を決めることが難しい業務もあります。そのような業務については、経営者・管理者の判断に基づくものとして、組織全体でどのように捉えるか取り決めておくことも必要です。



図14 1日の業務スケジュール（例：児童養護施設に勤務する職員の日勤スケジュール）

b. 予算の確保

職場外研修への派遣に係る費用や研修推進体制の構築を進めるために必要な予算を確保していくことは不可欠です。

経営者は、人材育成の重要性を理解し、必要な予算を確保していくことでより充実した研修推進が図られることを十分に認識しなければなりません。また、職員は研修効果を経営者に示していくことで必要な予算の確保に努めることが必要です。

③施設・事業所における研修推進体制の仕組み

a. 責任者等の役割

効果的に職場研修を進めるためには、まず実施体制を整備することから始めなければなりません。

それにはまず、経営者、管理者及び各職員の役割を明確にすることが必要です。

経営者及び管理者は、人材育成に積極的な関心を持ち、職場研修の「理念」や「方針」を示すとともに、職場研修を推進できる環境づくりを行っていく「責任者」としての役割を担います。

また、経営者及び管理者は、職員の指導育成を行う責任があることを認識し、「研修担当者」の役割について事務分掌等で明確にし、職員に周知していくことも必要となります。

さらに、管理者や指導的職員は、日頃の業務を通して職員を指導・育成する役割が本来の業務であることを認識し、指導技術の研鑽に努めることが必要です。

b. 研修担当者の役割

「研修担当者」は、経営者や管理者と連携をとりながら、研修に係る計画・実施・評価といった一連の研修管理サイクルを推進していく、職場研修の実務（研修管理）者となります。

また、研修担当者を複数名配置して、研修委員会を構成し、施設・事業所の研修年間計画に沿った企画・運営を行うことも効果的だと考えられます。

より現場の実態を反映し、施設・事業所全体の課題把握や研修ニーズへの対応、研修への参加促進等を図るため、多様な職種及び階層の職員の参画が望まれます。

しかし、最も重要なのは、これらの役割に関わらず、各職員の自己啓発に対する意識の高さが職場研修を実施していく上で不可欠であるということです。そのためには、「職場研修の主人公は職員自身」であるということを周知し、理解を促していくことが大切です。

○ワークシートを用いて、施設・事業所での「研修委員会の構成」を考えてみましょう！

- ・研修担当者は、「経営者」「管理者」「職員」という3者への働きかけが必要です。
- ・研修委員は、様々な部署・職種・階層の職員によって構成されると、より多角的な視点から研修を企画・実施・評価することが可能となります。
- ・研修委員会の構成人数については、施設・事業所の判断により設定します。

📄 ワークシート集 P. 11

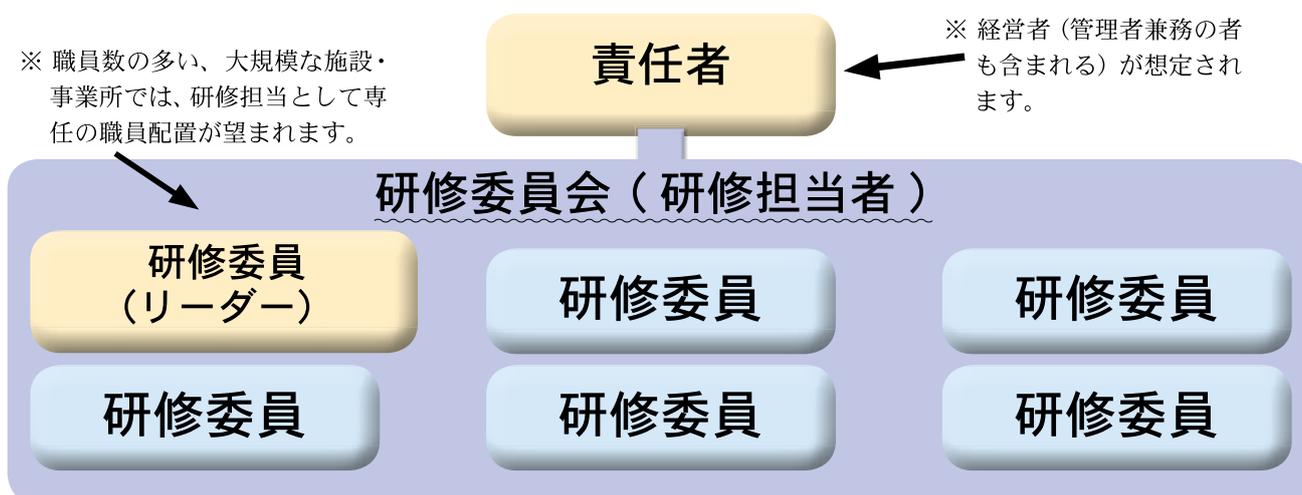


図 15 研修委員会の構成

c. 研修担当者の養成

研修担当者は、職場研修を計画的・効果的に実施していくために、必要な知識や技術等を身に付けることが望まれます。

研修担当者として選んだ職員を、職場研修担当者を養成するための研修へ派遣するなど、積極的に外部研修を活用し、養成に努めていくことが大切です。

d. PDCA サイクルを用いた研修管理

職場研修は、PDCA サイクル（計画【PLAN】⇒実施【DO】⇒検証【CHECK】⇒修正【ACT】）により管理することが必要です。

研修担当者は、責任者（経営者・管理者）と連携し、短期・中期・長期的視点で計画を策定し、研修を進めていく必要があります。

本ガイドラインでは、単年度（1年間）の場合を例に研修管理の方法を示しています。表10は「研修推進の手順」を示したものです。

これを参考にしながら、各施設・事業所における研修の取り組みを進めましょう。

○ワークシートを用いて、施設・事業所での「研修推進の計画」を立てましょう！

- ・ここでは、研修委員会や研修担当者だけの取り組みだけでなく、経営者や管理者の関わり等も考え、示していく必要があります。
- ・定期的な委員会の回数等は、施設・事業所の判断により設定します。

ワークシート集 P. 12

表 10 研修推進の手順（設定期間：1年間の場合の例示）

回	手順 (目安時期)	内容	活用シート
第一回	研修担当者の 配置・公表 【研修委員会の設置】	<p>●研修委員会の開催（初回）</p> <p>※経営者・管理者の同席が望ましい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修担当者の顔合わせ（リーダーの選任等） ・委員会の方向性（目的・目標）の確認 <p>研修担当者の配置と共に、研修担当者の養成を図るため、外部研修への派遣等を行うことが必要</p>	
	計画 【PLAN】 (年度末)	<ul style="list-style-type: none"> ・施設・事業所の理念や方針の確認、研修課題等を把握 ・職場内研修の1年間の計画立案（個別研修の主担当の割振りまでが目標） ・職場外研修の情報収集による派遣計画の立案 	<p>○職場研修年間計画シート</p> <p>○職場研修年間スケジュール表</p>
第二回以降	実施 【DO】 (新年度～)	<p>●各研修担当者による個別研修の企画・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別研修の立案は各主担当が中心に行い、「(その他) 研修担当者⇒研修担当者リーダー⇒上司(指導的・管理者)⇒経営者」に確認を取っていく。 (必要に応じて研修委員会開催の呼びかけ) <p>●研修委員会の開催（定期的）</p> <p>※経営者・管理者へ報告・情報共有することが望ましい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度途中においては、中間の研修成果・反省点を確認し、新たな課題がないかについても確認を行う。 ・各研修担当者の研修運営に係る悩みや不安を聞き、改善点等の確認を行う。 	
最終回	評価 【CHECK】 (年度末)	<p>●研修委員会の開催（最終回）</p> <p>※経営者・管理者の同席が望ましい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1年間の研修の振り返りを行い、研修成果・課題を確認 ・研修担当者としての課題等の共有 (今年度の反省を次年度の取り組みに繋げる) 	○職場研修年間計画シート
	修正 【ACT】 (年度末)	<p>※「評価」で確認した研修成果・課題を踏まえ、次年度に向けた「計画」を立案する。</p>	<p>○職場研修年間計画シート</p> <p>○職場研修年間スケジュール表</p>

●次からは研修に係る一連の流れを説明しています。

職場年間計画シートやスケジュール表等のシートを活用しながら、施設・事業所において実際に研修を進めてみましょう！

📄ワークシート集 P. 18 ~ 19

ア. 施設・事業所の現状（ストレンクス・課題等）の把握

第2章「4 経営理念に基づく人材像」（P.13 参照）で示す経営理念、目標、求める人材像や施設・事業所の方針を確認しながら、前年度（次年度の計画を立てる際には「今年度」）の施設・事業所における研修の取り組みを見直し、残されている課題、新たな課題を把握します。また、これらの課題等に優先順位をつけ、最優先に取り組む必要があると考えられる重点項目を明確にします。

その際、「職場研修年間計画シート」（ワークシート集 P. 18）を活用します。

ここでは、課題だけでなく、前年度に達成できた点、施設・事業所がストレンクス（強み）とする点を明らかにすることも重要です。（ここで挙げる達成できた点やストレンクスは、施設・事業所が今後さらに伸ばしていくものとして、常に取り組むテーマとなる可能性があります。）

イ. 目標設定及び目標に沿った年間スケジュール表の策定

○「職場研修年間計画シート」で、重点項目・テーマ等を明確にした後、「職場研修年間スケジュール表」（ワークシート集 P. 19）を活用し、1年間の研修スケジュール表を策定します。

○「職場研修年間計画シート」で明確にした重点項目・テーマ等や、第3章で策定した各階層の定義及び各階層の到達目標を再確認し、「階層別」、「職種別」に必要なと思われる研修内容を考えます。

※研修内容を検討する際は、標準研修カリキュラム（P. 83）が活用できます。

○研修内容が決まったら、職場内で実施が可能な研修（職場内研修）や、職場外へ派遣する研修（職場外研修）※を検討します。

また、職場内研修の実施時期や職場外研修への派遣時期も設定します。

※職場外へ派遣する研修については、「沖縄県福祉研修情報サイト」（<http://www.okishakyo.or.jp/kj/>）において、県内の福祉研修情報等が検索できます。

○スケジュール表を策定した後、職員に対して内容を周知していくことが必要です。

※職場外研修は、職員が利用者支援に関してより専門的知識・技術を学んだり、経営者・管理者等が最新の制度・施策を得るなど、外部に派遣することがより効果的な場合に活用することを想定しています。

また、職場外研修で習得し、職員が共有すべき内容については、職場内研修における伝達研修等によって職員への周知に努めることが望めます。

ウ. 計画に沿った職場内研修（個別研修）の実施

◎職場内研修（個別研修）の企画から実施まで

策定した「職場研修年間スケジュール表」を参考に、個別研修のプログラムを立案します。

その際、「1. 研修目的」、「2. 研修内容」、「3. 講師」、「4. 研修手法」に加え、「5. 研修開催の日時（研修時間）」、「6. 開催場所」等について具体的に決定していきます。

また、研修目的等を職員間で共有するためにも、研修要項等を策定すると良いでしょう。

企画から実施の流れについては、図 16 のフローチャートに例示しています。

目安時期※	内容	備考
～2か月前	研修企画・立案(要項の策定) ①研修目的 ← ②研修内容 ← ③講師 ← ④研修手法 ← ⑤研修開催の日時 ← ⑥開催場所 ←	①職場研修年間計画やスケジュール表を再確認し、目的・内容を具体的に文書で示す。 ②研修手法を講師とともに考え、より効果的な手法を選択する。 ③研修開催の日時や場所は、職員が受講しやすいよう配慮する。 例) 同じ研修を複数回開催し、全職員が受講できる工夫 等
1～2か月前	研修開催の周知 ※外部講師を依頼する場合 ⇒講師依頼送付 ※施設外で行う研修の場合 ⇒会場予約	
～2週間前	受講人数把握 ← 資料準備 ①研修テキスト ②アンケート ← ③その他資料 ※外部講師を依頼する場合 ⇒講師からの研修資料締め切り	④研修内容によっては、講師と確認の上、受講人数を調整する必要がある。また、会場の定員等も把握し、最終的な受講人数を決定する。 ⑤アンケート結果は、振り返りの際に貴重な資料となるため、アンケートの項目内容を研修担当者及び責任者等、複数名で確認することが必要である。
～前日	研修当日の役割・段取り等の確認 ← 会場設営等準備	⑥当日の役割・段取りを進行表等を活用しながら確認する。また、研修運営に関わる研修担当者だけでなく、責任者等も含めて段取りの確認を行う。

※上記の流れは、例示です。目安時期・準備内容等は、施設・事業所により設定します。

図 16 研修企画から実施までのフローチャート

◎研修実施から評価まで

研修当日は、時間管理を綿密に行い、進行表にしたがって円滑な研修実施に努めましょう。

特に、グループワーク等時間を使うプログラムの際には、講師と連携しながら臨機応変な対応が求められる場合もあるので注意しましょう。

また、研修終了後は受講者に対するアンケートや研修担当者及び責任者による評価、講師への聞き取りによる評価を行うことも大切です。

主観的評価と客観的評価を組み合わせ、多角的な視点で研修全体の評価を行い、その内容（課題・達成できた点等）を研修の見直しに繋げていきましょう。

表 11 研修の評価方法

評価者	評価方法
受講者	(研修実施前・後) アンケート等
受講者の上司	(研修実施前・後) アンケート等
講師	(研修実施後) アンケート、聞き取り等
研修担当者	(研修実施後) アンケート、上司との面談等
研修担当管理者・経営者	(研修実施後) アンケート、聞き取り等
施設・事業所の利用者	評価票（施設利用満足度等）等

エ. 計画の見直し・確認

年度途中でも、定期的、又は必要に応じて、課題等の再確認を行い、職場内研修の開催や職場外研修への派遣が必要かどうかなど「職場研修年間スケジュール表」の見直しを行う必要があります。

また、「職場研修年間スケジュール表」に基づいた1年間の研修日程が終了した後、研修全体の振り返りを行い、「今年度達成できた点」や「残された課題」を明確にし、次年度の計画に繋げていくことも必要です。

その成果・課題の把握については、「職場研修年間計画シート（再掲）」を、次年度の計画をスケジュール化するには、「職場研修年間スケジュール表（再掲）」を活用します。

(3) 標準研修カリキュラムとシラバス

専門的な能力は、実務経験と学習の相互作用によって向上が図られます。職務を通じて育成を図る OJT の推進だけでなく、職務を離れての OFF - JT の充実によって、職員は生涯を通じた能力開発に取り組むことができ、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮することができます。

本ガイドラインで提案する標準研修カリキュラム（P. 83）は、初任職員、中堅職員、指導的職員、管理者及び経営者の5階層を想定し、各階層の職員に必要な知識、技術、姿勢等が含まれます。

標準研修カリキュラムの内容には、一施設又は一事業所内で実施が可能なものもあれば、

施設・事業所間の連携によって、あるいは支援団体による実施が必要な研修も含まれます。まずは、一施設又は一事業所内で実施が可能な研修を優先的に考え、職場研修計画やスケジュール表を策定していく際に活用しましょう。

また、標準研修カリキュラムに沿ったシラバス（別冊）では、高齢・障害・児童などの分野に限らず、福祉従事者として必要な「共通内容」と高齢・障害・児童の各分野に必要な「専門内容」を踏まえ、具体的な研修内容、キーワード、標準時間等を示しています。職場研修年間スケジュールを基本に、個別研修の企画立案を進めていく際や講師との研修内容の調整の際に活用できます。

(4) 小規模事業所等の研修実施方法

①施設・事業所間連携での実施

小規模事業所、単独事業所などの場合、施設・事業所内だけでは各階層構造の形成が不十分で、研修実施が困難な状況も予想されます。その場合は、地域における複数の施設・事業所との連携によって、初任・中堅・指導的・管理職等の階層別研修を実施していくことも考えられます。

また、他の施設・事業所の支援を見ることや、自分たちの施設・事業所での支援を見てもらい、意見交換を行うことで、自分たちではなかなか気づくことのできない、日頃の支援の改善点や工夫している点などを知り、サービスの質の向上を繋げていくこともできると考えられます。

②映像媒体を活用した実施

離島や遠隔地では、地理的な問題から研修の受講が困難な状況が考えられます。

そうした問題の解決を図るため、施設・事業所は、DVD教材やeラーニングシステムなどのインターネット等の活用により、職員の研修機会の確保に努めるよう工夫していくことが大切です。

3 働きやすい職場環境づくり

労働・雇用条件や処遇の不安定な施設・事業所では、いくら人材育成に努めても、離職による人材流出が懸念され、継続的に質の高いサービスを提供することが難しく、利用者満足度の低下を招くことになりかねません。

継続的な質の高いサービス提供のためには、職場研修をはじめとする人材育成の取り組みとともに、労働条件や職場内コミュニケーション等においても、職員が働きやすく、また働き甲斐のある職場環境づくりを行う事が必要となります。

(1) より良い労働条件の整備

①適正な賃金体系及び評価

職員にとって、働く上で給与・賞与といった賃金は重要な動機となります。経営者にとっても、限りある資源をいかに職員に分配すれば職員のモチベーションを高めることができるかということは安定的な経営・運営のために重要な視点となります。

経営者は、賃金が「職員が生活していくために必要な資金」であるということを認識するとともに、職員の働く意欲や専門性、職務能力等の向上を動機付ける賃金体系を整備しましょう。

また、適切な賃金体系の下、整合性がとれた支払根拠に基づいて賃金を支払うことは重要であり、そのために、職員の評価（職務、能力、経験・勤続年数等）における客観的指標を設けることが必要です。

②労務管理における法令遵守（コンプライアンス）

ここでいう「労務管理」とは、労働時間だけでなく、休暇（年次有給休暇やその他特別休暇等も含む）、安全衛生、福利厚生等も含まれます。

職員の労務管理については、労働基準法やその他の労働関連法規が基準となり、「法令遵守（コンプライアンス）」が前提となります。

例えば、「労働時間の不適切な管理（例：サービス残業）」、「休憩時間や休暇が取れない」、「労働安全衛生面の対策が整備できていない（例：作業環境が悪い、健診がない）」等は、職員（人材）の流出を招く要因として考えられ、それによりサービスの質の低下や施設・事業所の経営・運営が困難になることを理解し、積極的に職員の労務管理に努めることが必要です。

③福利厚生の充実

福利厚生は、「法定福利厚生」⁶と「法定外福利厚生」⁷に分けられます。施設・事業所では、経営規模の状況により、独自の法定外福利厚生を実施することに限界があることも想定されます。

しかし、職員の生活の維持・向上を図るため、「都道府県共済組織」や「法人の職員互助組織」、「福利厚生センター」の福利厚生事業「ソウェルクラブ」等の活用により、職員のニーズに合わせた福利厚生のメニューの確保に努めていくことが望まれます。

④職員の意見を尊重する環境づくり

よりよい職場環境を整備していくためには、経営者・管理者の判断だけでなく、職員の意見を聴く機会を設け、環境づくりに反映させていくよう努めることが大切です。

例えば、職員との「面談」や職員への「アンケートボックス」を設置するなどの取り組みが挙げられます。このような施設・事業所における独自の取り組みは、よりよい職場環境づくりや職員のメンタルヘルスの管理にも寄与します。

(2) 風通しの良い人間関係づくり

①会議等による効果的なコミュニケーション

施設・事業所では、仕事における必要な情報を、職員そして組織全体で正確に周知・共有できるよう職場のコミュニケーション環境を整備していくことが重要です。

朝礼や申し送り、職場ミーティング（施設によって名称は異なる）等の会議における職員間のコミュニケーションとともに、日誌やIT等を活用し、効率・効果的なコ

⁶ 「法定福利厚生」とは…法的に義務付けられた事業主負担（厚生年金・健康・介護・雇用保険等の負担分等）や安全衛生（健診等）のこと。

⁷ 「法定外福利厚生」とは…経営の判断に委ねられた施策のこと。退職金やその他法定外福利厚生をいう。通常「福利厚生」というときは、法定外福利厚生のことを意味することが多い。

コミュニケーションが図れる環境を整備しましょう。

②職員の相談体制の構築

困ったときや悩んだときなど、小さなことでも気軽に相談できる上司や同僚が職場にいることは、職員が定着していく上でとても重要なことです。

同じセクション（部署）で働く上司・部下、先輩・後輩の関係だけでなく、異なるセクションでもそのような相談できる組織風土をつくるのが大切です。

ここで有効なのは、職場内のスーパービジョン体制を整備することです。

スーパービジョン⁸とは、「社会福祉施設等において実施される、スーパーバイザー（指導する人）によるスーパーバイジー（指導される人）に対する管理的・教育的・支持的機能を遂行していく過程」のことを意味し、援助の質の向上と、人材の養成を目的としています。

本ガイドラインで紹介しているチューター制度の運用においても、指導的職員・管理者等がチューターに対して関わる上で、適切なスーパーバイズを行うことが必要です。

また、「相談」に限らず、普段から、上司・先輩職員は、部下・後輩の話に耳を傾ける、部下・後輩は上司・先輩に積極的に関わっていくという姿勢を示していくと、より良いコミュニケーションが図られるでしょう。

その他、相談窓口の設置等を行うなど、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等の問題に関しても施設・事業所として対策を考えていくことが求められます。

③職員のメンタルヘルスケア等

福祉・介護分野の仕事は、対人援助職として利用者との関わりの中で多くのストレスを抱えることがあり、職員同士の関わりにおいてもストレスを感じるものが珍しくありません。

これらストレスによる「燃え尽き症候群（バーンアウト）」⁹や「不完全燃焼症候群」¹⁰などのストレス反応も、福祉職の現場では多く見受けられ、職員のメンタルヘルスケアの課題となっています。

これらの課題への対応としても、これまで述べてきた労務管理や相談体制の構築等の職場環境の整備が不可欠となります。

4 第三者評価制度の活用

第三者評価制度は、社会福祉法第78条に基づくもので、福祉サービス事業者のサービスの質の向上への取り組み促進とともに、利用者のサービス選択を支援することを目的に実施されており、県内でも第三者評価を受審する施設・事業所が増えつつあります。

また、第三者評価制度により、本ガイドラインを活用しての効果を確認することもできると考えられます。

⁸ 「スーパービジョン」について…スーパービジョンの機能には、一般的には、管理的・教育的・支持的機能の3つがある。その方法として、スーパーバイザーとスーパーバイジーが1対1の形態で行う個人スーパービジョン、事例研究会等の形態によってグループ単位で実施されるグループ・スーパービジョン等がある。

⁹ 「燃え尽き症候群（バーンアウト）」とは…職場で意欲的に働いていた人が、極端に働く意欲を失い、仕事に疲れ果てたという感情によって、燃え尽きたように働けなくなる状態のこと。

¹⁰ 「不完全燃焼症候群」とは…「やりたいことがあってもできない」、「こうすれば良くなると思いながら実践に移せない」状態が高じて、意欲・気力を喪失すること。