

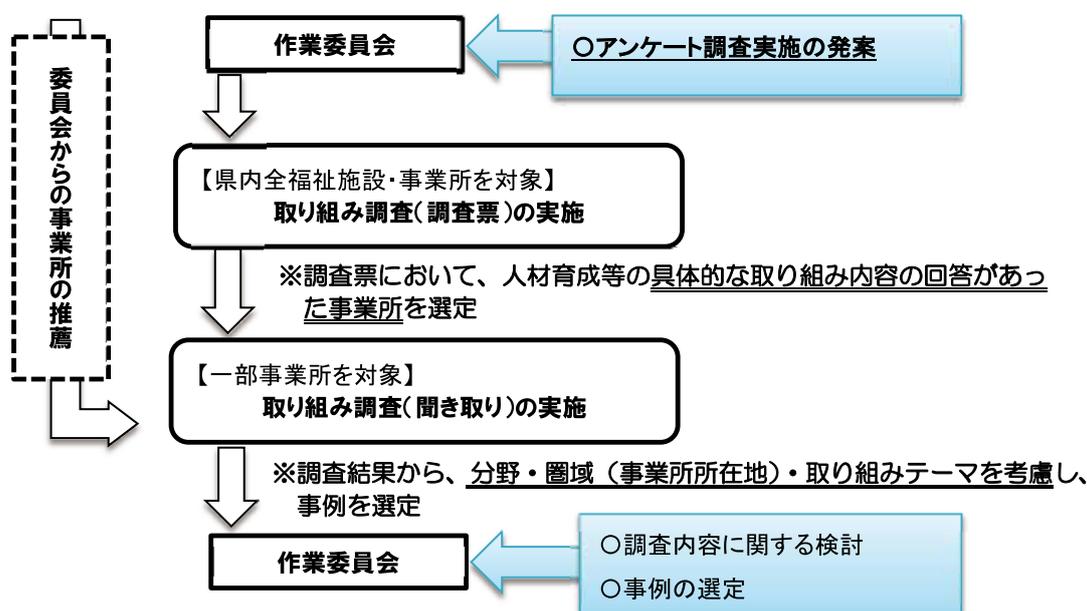
5章 人材育成の取り組み事例

本章では、県内の福祉施設・事業所における人材育成等に関する取り組み事例を紹介します。

紹介する事例の選定にあたっては、図17に示すように、県内の福祉施設・事業所を対象とした「県内の福祉施設・事業所における人材育成等の取り組みに関する調査（以下、「取り組み調査」という。）」（調査結果概要をP.76～77に掲載）を実施しました。

さらに、本取り組み調査において具体的な取り組み内容の回答があった事業所を対象に、詳細な取り組み内容の聞き取りを行いました。

これらの調査内容について、「福祉・介護人材育成基盤整備事業」における作業委員会を中心に検討を行い、施設・事業所の『サービス対象（分野）』、施設・事業所の『所在地（圏域）』等を考慮した上で6事例を選定し、本ガイドラインにおいて紹介しています。



【紹介事例】

1 障害分野：障害者支援施設（中部圏域） A 施設 【取り組みテーマ】 ・業務振り返り面談	4 児童分野：児童養護施設（宮古・八重山圏域） D 施設 【取り組みテーマ】 ・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
2 高齢分野：ケアハウス（南部圏域） B 施設 【取り組みテーマ】 ・より良い職場環境の整備(コミュニケーションの円滑化)	5 障害分野：障害者就労支援施設（宮古・八重山圏域） E 施設 【取り組みテーマ】 ・職場研修の推進
3 児童分野：保育所（中部圏域） C 保育園 【取り組みテーマ】 ・より良い労働条件の整備(人事考課制度)	6 高齢分野：介護老人福祉施設等（北部圏域） F 施設 【取り組みテーマ】 ・計画的な職場研修の実施(法人理念等の職員への周知に関する取り組みを含む。) ・地域における研修の開催

図17 事例選定の流れ

1 分野：障害分野（施設種別：障害者支援施設） 施設名：A 施設

【取り組みテーマ】
業務振り返り面談

取り組み名（仮）	育成担当者による業務振り返り個別面談		
法人名・施設名	社会福祉法人 A 施設	分野・ 施設種別	障害分野 障害者支援施設
圏域	中部圏域	職員数	97 名程度
取り組み開始時期	平成 26 年 4 月～		
【取り組みの背景】	<p>（取り組み開始時の現状） 職員退職等に伴い職員が慢性的に不足している感が強く、一部職員への業務負担が偏る現状があった。 職員採用後も、早期離職により定着率が低く、職場環境が不安定な状態で、利用者への支援の質の低下も懸念された。</p> <p>（課題設定） 職員定着率の向上を図る。 長期間働いている職員・上司には、人材育成の必要性の理解を促し、自ら気付いて後輩・部下育成に取り組んでいけるよう職場環境の改善を図る。</p>		
【取り組み概要】	<p>（対象） A 施設では、複数の事業を実施しており、面談は、入所施設の現場職員（初任職員から中堅・指導的職員まで 30～40 名程度）を対象に実施している。（各課長に面談の必要性を聞いた上で、今年度は、入所施設での実施に至った。） 面談時間を現場主任が設定し、育成担当者（1 名）と対象とする現場職員が個別面談の中で業務の振り返りや今後の目標設定を行う。 面談の時間は、1 人 15～30 分程度としているが、年度内に 1 人 1 回は面談が行えるよう、現場主任に時間の設定をお願いしている。 初任職員と中堅・指導的職員では経験が異なるため、経験年数に応じたヒアリング事項（参考資料①②参照）を設定し、面談を行っている。 特に、初任職員の面談では、仕事や支援に対して動機づけを行うこと、仕事を通してできるようになったことなど、「プラス」の振り返りを行い、「成長」の実感が持てるようになることを重点として声掛け等を意識している。 また、ベテランの職員には、部下に対して伸ばしてほしいことや、育成する立場として継承していきたいことを聞き、人材育成への意識を高める工夫をしているほか、社会状況・ニーズに合わせて変化している支援内容、施設の考えなど現状を伝え、組織として方向性を統一していけるよう面談での声掛けを行っている。 また、ヒアリング項目では、ここ（A 施設）での仕事をしていて良かったと思うことを「具体的」に答えてもらうことを意識している。「具体的」にイメージできることが、職員にとって次のステップにつなげる機会にもなると考えている。 さらに、施設を辞める職員に対しても退職前の面談を行い、退職後に進む道や不安等を聞くことで、次につなげていけるようフォローを行っている。 面談は、業務を振り返る場であり、日頃の業務や支援における助言・指導は、現場主任などのリーダーが「現場」において行うため、育成担当者は、直接的な支援の指導などは行わないよう心掛けている。</p>		

<p>【取り組みのポイント】</p>	<p>(苦労した点) 面談は、業務時間内で実施しているが、相談時間の設定は、苦労している点である。面談のために職員が現場から離れるとなると、他職員の業務負担になるため、主任が勤務時間を慎重に調整し、育成担当者がその時間に合せて面談の時間を確保して行っている。</p> <p>(工夫した点) 振り返りの必要性を組織として伝えること。日々の業務に追われていると、支援や職員間コミュニケーションが偏った見方に陥りやすい。少ない時間でも立ち止まり、業務を振り返ること（特に、自分ができている点、良い点を振り返ること）で、次の方法を考えること、利用者主体の支援を冷静に見つめ直すことができる。</p> <p>また、職員自身が現場の業務や支援で実践している内容と、施設の基本方針を照らし合わせて関係性を意識することで、組織の理念や方針という共通認識のもとで業務や支援をしているということを理解してもらう。</p> <p>(担当者の思い) 人材育成に関する取り組みを検討した結果、まずは現場の現状と人材育成の必要ポイントを確認するために面談を行い、話したかったことや言い出しにくかったことなどをヒアリングする必要があるのではないかと感じた。</p> <p>職員にとっては、話を聞いてもらえる場所、思いを伝えられる場所が必要であり、対話することで解決することや課題に気づき自己成長につながることもあると考える。職員自身が、自己成長の実感を得ることが、仕事を続けている動機づけには重要だと感じている。</p> <p>この職種を希望して働く人材はヒューマンスキルが高いので、一人一人の能力を更に引き出していける取り組みに繋がるよう、面談を行っている。</p>
<p>【取り組みの効果】</p>	<p>取り組みを開始したばかりで、すぐに効果が表れている訳ではないが、面談中の促し方や声掛けによっては、本人の気づきに繋がったと捉えられる表情を伺うことができる。</p> <p>また、初任職員の中には、「話をする場がほしかった」「相談したいがどこに相談したらいいのかわからない」という声があり、面談を通して話をすることがよかったという人もいた。</p>
<p>【今後の課題】</p>	<p>「業務振り返り面談」の取り組みだけに焦点を絞ると、下記の課題が挙げられる。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①全職員を対象とした計画的な面談の実施（年間計画等の策定） ②取り組みによる効果測定方法 ③組織全体で人材育成・定着を高める統一的な思いの浸透 <p>組織全体の思いと具体的な行動があって初めて組織としての人材育成がスタートする。育成担当者が発信するだけでなく、職員からの思い・言葉・行動のフィードバックが必要になってくる。その意識をどのように高めていくかが重要な課題である。</p>

<p>【ちよこつと+α】</p>	<p>A 施設では、昨年度以前から研修委員会等の取り組みを行ってきたが、今年度から新たに人材育成担当の課長ということで職員が1名配置された。職員配置については、今年度4月の全体に対するオリエンテーションの場で全職員へ周知した。</p> <p>そこで、業務振り返り面談以外にも、入職3年未満の職員（新任職員：5名）に対する個別育成計画（参考資料③）の策定や全職員に係る職場研修の推進など、職員育成に関する取り組みを実施している。</p> <p>特に、入職3年未満の職員に対しては、業務理解チェックリスト（参考資料④-1,2参照）を用いて、できること・できないことをチェックし、改善等に取り組んでいけるよう、具体的に項目を示している。今後は、入職3年後にどうなっていたいのか目標を定め、それに向けて1年目、2年目の目標を立てて実行していく取り組みを検討している。</p> <p>さらに、コミュニケーションの円滑化については、各事業所の主任・リーダー層の職員間ミーティングの場を月1回設けることで、施設の方針や方向性の共有を図っている。</p>
-------------------------	---

第1章 ガイドライン
作成の背景とねらい

第2章 人材育成の考
え方

第3章 福祉従事者に
求められる役割と目標

第4章 人材育成に向
けた取り組みについて

第5章 人材育成の取
り組み事例

第6章 人材育成の推
進

標準研修カリキュラム

【委員会からみた取り組みのポイントーガイドラインとの関連ポイントー】

職員の早期離職が職場環境の悪化や支援の質の低下につながることを認識し、その対策として、職員自身に業務を振り返り、問題や成長の気づきを促すよう個別面談を実施している事例です。

- ①育成担当者は、面談に際して業務の助言・指導は行わないことを徹底し、「心」の振り返りに主眼を置いています。
- ②面談対象の職員には、特に、「仕事をして良かったと思うこと」、「できるようになったこと」を意識させるようにしています。職員に仕事を通して自己成長の可能性を理解してもらうことが、職場への定着率の向上につながっているものと思われます。
- ③初任職員の「話をする場がほしかった」、「相談したいがどこに相談したらいいのかわからない」といった思いを受け止める機会となっています。
- ④面談を通じて、職員の日頃の実践内容と施設の基本方針との関係性を明らかにすることで、改めて組織の理念・方針を意識してもらうことにつながっています。

ガイドラインの関連項目

- ✓ 第4章の3の(2)「②職員の相談体制の構築」(P. 44、45)

2つのポイント

業務の振り返り
(できていること)
↓
動機付け・成長実感

業務・支援と施設(法人)
の方向性の照らし合わせ
↓
法人の理念の浸透

ここでのキーワードは、
自己理解と他者理解



業務振り返り面談シート（新人職員向け）

参考資料①

今回の面談は、日々業務に追われ、忘れてしまいがちになる皆様の「大切な気づき」をこれからの業務改善等に活かす機会へと繋がります。今年度後半に向けて一緒に少しずつ「働くこと」を整理していきましょう。

※内容に関しては、個人情報として個人が特定できるような状態で、関係者以外へ漏らすことは一切ありません。

項目	記入欄	備考欄
面 談 日 時	平成 年 月 日 : ~ :	
氏 名		
業務チェックリストを見ての気づき		
自分自身「課題だなあ」と感じること		
「職場」の課題（非効率と感ることなど）があれば記入してください。		
その他 最近、気づいたことがあれば記入してください。（何でも OK）		
今年度後半に向けての具体的な目標（上司からやってほしいことでも）		

第1章 ガイドライン
作成の背景とねらい

第2章 人材育成の考
え方

第3章 福祉従事者に
求められる役割と目標

第4章 人材育成に向
けた取り組みについて

第5章 人材育成の取
り組み事例

第6章 人材育成の推
進

標準研修カリキュラム

業務振り返り面談 事前シート

参考資料②

このシートは、業務振り返り面談を実施する前に事前に記入していただく内容です。

記入することは、日々業務に追われ、忘れてしまいがちになる皆様の「大切な気づき」をこれからの業務改善等に活かす機会へと繋がります。

空白があっても結構ですので出来る限り記入のご協力をお願いします。

※記入した内容に関しては、個人情報として個人が特定できるような状態で、他者へ漏らすことは一切ありません。

項目	記入欄	備考欄
面 談 日 時		
氏 名		
「支援員の仕事」とはどのようなことだと考えていますか？		
後輩に対する先輩職員としての仕事はどのようなことだと思いますか？		
働きはじめてから、自身が「成長したなあ」と実感できることを教えてください。		
「職場・組織」の課題（もっと良くしてほしい、非効率と感ずることなど）があれば教えてください。		
今年度、「成長したい！」と思う業務・役割等があれば教えてください。		
最近、気づいたこと（要望等）があれば教えてください。（何でもOK）		

目標

氏名 _____

- ① 業務の基本をマスターしよう
 ② 職員、社会人として基本姿勢を身につけよう

☆評価基準

絶えず指導必要	1
絶えず援助必要	2
部分的に指導・援助必要	3
自立している	4

到達目標

【基本姿勢】	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
挨拶・返事ができる						
身だしなみを整えている						
無断で遅刻・欠勤をしない						
報告・連絡・相談（申し送り）ができる						
整理・整頓・後始末ができる						
自分の健康管理ができる						
利用者の名前を覚えている						
利用者とのコミュニケーションができる						

【介護の実勢】

1・食事、水分補給について	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
食事の準備・片づけができる						
利用者に合わせた食事の介助ができる						
水分補給ができる						
口腔ケアが確実にできる						

2・排泄について	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
プライバシーに配慮した排泄のケアができる						
排泄介助ができる						
残存機能を生かした援助ができる						
見守りができる						
パットの種類について理解し、交換が的確にできる						
夜間帯にオムツを使用する利用者を把握している						
夜間帯の排泄介助（オムツ交換を含む）ができる						

3・入浴について	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
入浴の手順を理解している						
1人1人に合った入浴準備ができる						
衣類の着脱がスムーズにできる						
脱衣場での対応ができる						
浴室での対応ができる						
一般浴・個浴の対応ができる						
部分浴ができる						
身体チェックができる						
職員間の連携および利用者への配慮ができる						
体調不良時の入浴対応（相談）ができる						
浴室の清掃ができる						

4・健康管理について	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
投薬が手順通りできる						
投薬チェックの手順を理解している						
視診、触診ができる						

5・その他の支援について	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
土日の余暇の準備ができる						
基本動作（誘導、車椅子操作）の介助が確実にできる						
起居動作の介助ができる						
安全な移乗介助ができる						
安全な移動介助ができる						
安楽に衣類の着脱の介助ができる						
担当利用者居室のタンス整理ができる						
利用者を中心とした考え方ができる						
担当利用者の特性を理解している						
担当利用者の個別支援計画を理解している						
担当利用者の個別支援計画を実践できる						
ベッドメイキング（シーツ交換）ができる						

6・緊急時、事故防止に関して	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
無断外出が懸念される利用者を把握している						
多飲行動が懸念される利用者を把握している						
他害行為（パニック含む）の恐れのある利用者を把握している						
視力障害のある利用者を把握している						
聴力障害のある利用者を把握している						
頻繁に発作が生じる利用者を把握している						
利用者同士の関係に配慮ができる						
ヒヤリハット報告ができる						
常に安全への配慮ができる						
緊急時の対応を手伝うことができる						
非常時の対応方法がわかる						
事故防止の対策を理解している						

7・記録、その他に関すること	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	12ヶ月
パソコン入力ができる						
会議で自分の意見、考えを言うことができる						
各書式の記入方法がわかる						
期限内に報告書等各書類の作成・提出ができる						

第1章 ガイドライン
作成の背景とねらい

第2章
え方

人材育成の考

第3章 福祉従事者に
求められる役割と目標

第4章 人材育成に向
けた取り組みについて

第5章 人材育成の取
り組み事例

第6章
進

人材育成の推

標準研修カリキュラム

2 分野：高齢分野（施設種別：ケアハウス） 施設名：B 施設

【取り組みテーマ】

より良い職場環境の整備（コミュニケーションの円滑化を目的とする取り組みを含む。）

取り組み名（仮）	施設長による定期的な職員個人面談の実施		
法人名・施設名	社会福祉法人 B 施設	分野・ 施設種別	高齢者分野 ケアハウス
圏域	南部圏域	職員数	10 名 (施設長含む。)
取り組み開始時期	平成 25 年 4 月		
【取り組みの背景】	<p>(取り組み開始時の現状) 平成 25 年度から新規の取り組みとして職員個人面談を検討した。 職員が日頃抱えている問題や悩みをゆっくり聞き取る時間を定期的に設定し、問題解決ができればと考え、実施に至る。</p> <p>(課題設定) まず、職員がストレスを抱え込まないこと、職員がストレスを原因として退職しないことを目指す。 現場の職員が足並みをそろえて業務が行えるようにしていく。 職員が悩みや不安、不満などをため込まず、話が出る環境をつくる。</p>		
【取り組み概要】	<p>(対象) 全職員 10 名のうち、施設長、調理員、土日のみ働くパートを除く、事務員、相談員、介護職員の計 5 名を対象とする。 面談実施日は、年度始めの 4 月（4 月 1 日あるいは 2 日のどちらかで）と下半期始めの 10 月（10 月 1 日あるいは 2 日のどちらかで）の年 2 回実施している。 また、職員が入居者の支援を行う上で問題を抱え、職員自身から施設長との面談を希望する場合等、必要に応じて随時面談を実施している。 取り組み当初は、職員が施設長との面談の必要性を感じているかどうかも分からなかったため、4 月に面談を試行的に実施し、10 月の面談の実施を決める前に、職員に対し、面談を希望するかどうか確認をとったところ、継続を望む声があったため実施した。</p>		
【取り組みのポイント】	<p>(苦労した点) 面談の中で、職員がわだかまりなく話せるような投げかけ方を行うことが難しい。</p> <p>(工夫した点) 職員に対し、面談を実施する前に議題（参考資料①②参照）を配布し、記入後、提出してもらった。その内容をもとに面談を進めている。 また、介護職員については、1 日の業務の流れ（個別支援の手順を含む。）を様式に記入をしてもらい、それを提出してもらった後、施設長だけでなく、介護職員同士で内容を見て、互いの業務の流れや手順を確認し、個別支援の手順にバラつきがないかどうか気付きを得る機会にしている。</p> <p>(担当者の思い) 業務中のミーティングのみでは聞けないことも聞くことができ、問題の原因発覚や対応方法の検討につながった。 まずは、「職員の話聞く機会」をつくる必要があると思う。職員が思いや悩みを言えることのできる場をつくることで、職員が一人でストレスを抱え込まないようにできると同時に、管理者は、職員の個性をつかむことができる。</p>		

<p>【取り組みの効果】</p>	<p>介護職員が互いの日頃の業務の流れや細かな手順を見ることで、職員各々の支援における違いなど、気づきを得ることができる。それをきっかけに個別支援や細かな手順等、支援方法の統一を図るため、現場の職員が自ら、担当者ミーティングを企画し、実施するなど、職員間で対策しようという姿勢につながっている。</p> <p>また、施設長との面談において「職場にサポートしてほしいこと」を職員に聞いているが（参考資料②参照）、そこで職員から「支援を統一するために介護職員だけでミーティングを行う時間をつくってほしい」という声があり、時間の確保につなげることができた。</p> <p>職員間だけでは問題解決が困難なことも、施設長などの管理職を通してより円滑な話し合いができると感じている。</p>
<p>【今後の課題】</p>	<p>面談が形だけのものにならないよう、業務改善や職員の意思統一につながるようなものとなるように継続していくことが必要だと感じている。</p> <p>職員面談の回数についても、今は年2回の実施だが、職員の要望があれば増やすことも考える。ただし、現場の負担にならないよう心がけている。</p>
<p>【ちょっと+α】</p>	<p>法人本部では、「こころと体のヘルスケアセンター」を設置し、法人内で働く職員の身心のケアに努めるため、産業医を配置して職員からの身心の相談に対応しているほか、法人職員を対象としたリラクゼーション等も実施している。その内容を職員に対して、チラシなどで周知・広報している。さらに、法人として同じ階層別の職員研修等も実施しており、人材育成に取り組んでいる。</p>

【委員会からみた取り組みのポイントーガイドラインとの関連ポイントー】

職員の悩みやストレスの解消を図るコミュニケーションの場として定期的な職員個人面談を実施し、また、業務の標準化を図るために、お互いの個別支援方法を確認し合う仕組みを実践している事例です。

- ①施設の長として、職員から直に受けた課題が多いほど大変ではあるが、真摯に職員と向き合うことで、職員からも再度の面談の希望が出されるなど、この取り組みが職員に受け入れられていることがわかります。
- ②個人面談において、「業務中のミーティングのみでは聞けないことも聞くことができ、問題の原因発覚や対応方法の検討につながった」という効果も現れています。
- ③「職員間だけでは問題解決が困難なことも、施設長などの管理職を通してより円滑な話し合いができると感じている。」という指摘は、個人面談の重要性を示しています。

ガイドラインの関連項目

- ✓ 第4章の3の(2)「②職員の相談体制の構築」(P. 44～45) 及び「③職員のメンタルヘルスケア等」

2つのポイント

職員の支援の見える化



支援の統一

職員が話のできる環境



ストレスの軽減

ここでのキーワードは、
コミュニケーション



施設名

平成 26 年 4 月 1 日

職員氏名 () 職種 ()

① 1 年間の業務の振り返り

・平成 25 年度 1 番頑張った仕事、心がけたこと、工夫したこと、注意したこと

・それによってどんな成果があったか？

・自己評価をしてみて 1 年前より良くなってきたこと

・更にできそうなこと

・あまりうまく行えなかったこと

② 平成 26 年度に向けて

・平成 26 年度の課題や取り組み、チャレンジしていくこと

・ケアハウスの業務において希望したいこと

施 設 名

平成 26 年 10 月 2 日

職員氏名 () 職種 ()

【年間の業務の振り返り】

※平成 26 年 4 月に持った目標に対する進捗状況

- ・取り組んだこと

- ・できていること

- ・うまくいっていないこと

- ・うまくいっていない原因

- ・改善が必要なこと

- ・改善するために必要なこと

- ・更に出来そうなこと

- ・職場にサポートして欲しいこと

- ・その他

3 分野：児童分野（施設種別：保育所） 施設名：C 保育園

【取り組みテーマ】

より良い労働条件の整備（人事考課制度を含む。）

取り組み名（仮）	保育園での人事考課制度の導入（基盤整備段階）		
法人名・施設名	社会福祉法人 C 保育園	分野・ 施設種別	児童分野 保育所
圏域	中部圏域	職員数	37 名
取り組み開始時期	平成 22 年 4 月～		
【取り組みの背景】	<p>（取り組み開始時の現状） 職員の大卒の仕事内容は同職種では一緒だが、実際は、個々の能力や技術力等で差が生じていた。 職員のスキル・キャリアアップへの動機付け（モチベーション）には、仕事内容が公正・公平に評価されることが必要だと感じた。 そこで、給与体系において、経験加算のみでなく、実績加算も含めた仕組みを整備できないか思案し、検討するに至った。</p> <p>（課題設定） 職員が仕事にやりがいを感じ、知識や技術の習得及び向上のための機会を設けることで、園の保育の質の向上につなげる。 そのためには、職員の個々の就労状況を把握し、挑戦したことや実践したこと等実績を、評価に反映させる。</p>		
【取り組み概要】	<p>（対象） 正職員、非常勤職員（パートを含む。）の全職員を対象とする。 現在（平成 26 年度時点）は、人事考課制度導入に向けての基盤整備の途中で、今後実施に至るまでのいくつかの段階を踏む。 これまで取り組んできた内容としては、人事考課制度についての情報を収集し、顧問契約をしている労務管理事務所（社会保険労務士）へ関係する規程等の作成依頼をし、出来上がった規程（案）を職員へ説明し、理事会に諮り、承認を得た後、労働基準監督署への届出を行った。 実際の運用に向けて、職員へ人事考課制度導入の目的や内容等を説明すると同時に、導入するにあたって何を評価されるとモチベーションアップにつながるかの聞き取りを行った。 現段階では、基準（審査）項目作成を試みているところである。 基準項目を作成し、当面の間（3～5 年程度）は研究（検討）期間として設定したいと考えている。</p>		
【取り組みのポイント】	<p>（苦労した点） 規程整備まではスムーズだったが、その後の基準（審査）項目設定において、いくつかの資料を参考に素案作成を試みるが、「する側」と「される側」、双方が納得したものにするのが難しい。 評価実施に際し、職員が感じる（抱える）疑問や不安（何を評価されるのか、業務や給与にどう影響していくのか等）に対して、人事考課制度の目的を理解してもらうことは容易ではなかった。</p>		

	<p>(工夫した点)</p> <p>導入を試みようと思ったのは、研修会や研究会において、他園の賞与の査定や、一般企業ですでに導入されていた人事考課制度について知る機会があったことがきっかけである。</p> <p>そこで、労務管理事務所や様々な人脈を活用し、保育業界だけの視点ではなく、様々な職種（業界）のサンプルを用意し、基準項目の素案づくりを進めている。</p> <p>さらに、この人事考課制度は、職員の質の向上と保育の質の向上のために行うことが目的なので、一方的な評価にならないよう、何を評価されるとモチベーションアップにつながるか等、事前に職員に聞き取りを行った。</p> <p>その結果、評価項目を「社会人としての項目」、「専門職としての項目」、「自己啓発の項目」の3つに大項目が設定された。</p> <p>審査項目は、人事考課制度をより良いものとするため、「職員と一緒に作っていく」という姿勢で取り組む。</p> <p>(担当者の思い)</p> <p>子どもと共に職員も成長するためには、「公正・公平な評価」が必要で、職員が自身のスキルアップに取り組むことや、保育の質の向上に対して取り組むためには、キャリアのみが給与に反映されるというこれまでのシステムをどうにかしたいと強く思う。</p> <p>一方で、様々な理由で人事考課制度への取り組みが途中で中断してしまっているため、今後、平成27年度、28年度に基盤整備を着実に進めていきたい。</p>
<p>【取り組みの効果】</p>	<p>「努力の結果が評価につながる」という人事考課制度の説明から暫定的な規程整備を進めていく上で、職員一人一人が自身の得手、不得手を認識することで、園内外の研修への参加や自己啓発への取り組み等が活発になったように感じる。</p> <p>また、人事考課制度を実際に導入した後、振り返りを行い、「継続可能かどうか」、「その必要性があるかどうか」の検討が必要である。</p>
<p>【今後の課題】</p>	<p>現在、中断した状態になっているが、平成27年度には取り組みを再開させ、平成28年度には試験的運用を試みたい。</p> <p>基準項目の設定は、園長だけでなく、他の職員の視点も取り入れ、スキルアップ、モチベーションアップにつながる評価となるよう慎重に作成を進めていきたい。</p> <p>まず、園長を含めた複数の職員で委員会を立ち上げ、会の中で実施までのタイムスケジュールや決定すべき事項、その手法等の審議を行う。</p> <p>特に委員の選出については、職種や雇用形態等のバランスに配慮して決めていくことが必要である。</p>
<p>【ちょこっと+α】</p>	<p>C 保育園では、人事考課制度導入に伴う基盤整備に取り組む中で、非常勤職員の正規職員登用への取り組みも併せて行い、平成26年度に給与表を大きく見直した。</p> <p>それまでの、正規職員と非正規職員の給与格差と、60歳定年とその後の再雇用も考慮した給与表の改定を行った。（賞与において、その積算方法の差異によって、正規職員への待遇面の優遇に配慮する。）</p>

	<p>人事考課制度に取り組み始めた平成 22 年度当時は、人事考課制度を取り入れるために必要と思われた細かい号俸数の給与表を採用した。</p> <p>数年活用した結果、号俸数が多い分複雑になるため、再度、号俸数を見直し、職員のモチベーションアップにつながるよう、60 歳の定年を迎えるまで（5 段階の評価による）給与額が上がっていくような給与表を作成した。</p> <p>また、有能な非常勤職員を正規職員へ登用する機会をつくることも必要だと考え、今回の改定に至った。</p>
--	---

第 1 章
ガイドライン
作成の背景とねらい

第 2 章
人材育成の考
え方

第 3 章
福祉従事者に
求められる役割と目標

第 4 章
人材育成に向
けた取り組みについて

第 5 章
人材育成の取
り組み事例

第 6 章
人材育成の推
進

標準研修カリキュラム

【委員会からみた取り組みのポイントーガイドラインとの関連ポイントー】

「職員が仕事にやりがいを感じ、知識や技術の習得及び向上のための機会を設けることで、園の保育の質の向上につなげる」ためには、職員の実績や取り組みを公平・公正に評価することが必要として、給与体系や非常勤職員の正職員登用に係る人事考課制度の導入を検討している事例です。

- ①人事考課制度の導入に向けて平成 22 年 4 月に検討を開始していますが、トップダウンで施行するのではなく、「職員と一緒に作っていく」という姿勢を堅持しており、平成 28 年度の試行（予定）後も振り返り続けることとしています。
- ②評価基準項目の作成にあたっては職員のモチベーションアップにつながるものとするため、職員への聞き取りを実施するなど、評価する側・される側双方の共通理解を追求していることがわかります。
- ③職種（管理者、保育士、調理員等）や雇用形態（正規職員、正規職員等）等のバランスに配慮した職員構成による委員会の設置や社会保険労務士への相談など、適正な人事考課制度を構築するための順序立てが参考になります。

ガイドラインの関連項目

✓ 第 4 章の 3 の(1)「①適正な賃金体系及び評価」(P. 43 ~ 44)

2つのポイント

評価する側（管理職）の視点
↓
スキルアップへつながる評価

評価される側（職員）の視点
↓
モチベーションアップへ
つながる評価

ここでのキーワードは、
公平・公正な評価



4 分野：児童分野（施設種別：児童養護施設）施設名：D施設

【取り組みテーマ】

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

取り組み名（仮）	「研修」による職員のスキルアップへの取り組みと、職員の負担感・不安の軽減を目的とする初任職員とチューターのペアによる支援の実施		
法人名・施設名	社会福祉法人 D施設	分野・ 施設種別	児童分野 児童養護施設
圏域	宮古・八重山圏域	職員数	23名
取り組み開始時期	平成26年4月1日～		
【取り組みの背景】	<p>（取り組み開始時の現状） 施設の定員数増に伴う職員の採用や、経験豊富な職員の退職、職員の配置換え等に伴い、初任職員が増えたことにより、児童支援で質の低下が懸念された。また、必要な情報が職員間で行き届かない等、職員同士の連携がうまくいかない状態が生じたため、職場環境が不安定であった。</p> <p>（課題設定） 施設全体で、職員の児童支援の質の向上を図る。 そのために、職員の支援スキルの向上と、職員間の情報共有の徹底を図る。 また、職員（特に、初任職員）が、一人で問題や負担、不安を抱え込むことがないようにする。 さらに、中堅職員・指導的職員や専門職員（心理士、個別対応職員、家庭支援専門相談員【ファミリーソーシャルワーカー：FSW】）は、自身のスキルアップを図ることで後輩職員育成の役割を担えるようにする。</p>		
【取り組み概要】	<p>（対象） 全職員を対象とする。</p> <p>①「研修」による職員のスキルアップへの取り組み 外部研修や職場内研修を計画的に実施するとともに、前年度で立てた研修計画と予算に基づいて、当年度は、外部研修や職場内研修を計画的に実施する。具体的には、初任者向け外部研修への該当職員の派遣のほか、チューターや専門職員は、施設におけるいくつかの課題をそれぞれ通年で担当し、課題に関連する研修へ参加するなど、各々の役割や専門に応じた研修へ参加する。</p> <p>また、県の児童養護施設協議会における連絡会には、初任職員とチューターと一緒に参加することで研修内容を共有することや、外部に対しての発言の機会によって発表力・発言力などの向上を目指す。</p> <p>外部研修への参加に係る費用（旅費、参加費等）は、法人で全額負担する。</p> <p>さらに、連絡会や外部研修に参加した職員は、内部伝達研修で内容を報告し、職員間の共通理解・連携強化を図った上で、連絡会などで得たアドバイスや知識、技術などを、施設での実践につなげていくため、どのように現場の支援に取り入れていくか、職員間で話し合う機会を設けることもある。</p> <p>また、外部研修への派遣に加え、外部講師招聘による内部研修を開催し、職員間での共通理解を図る。</p>		

	<p><u>②職員の負担感・不安の軽減を目的とする初任職員とチューターのペアによる支援の実施</u></p> <p>これまで、初任職員も指導的職員もその力量に関わらず、一人の職員が複数の児童を担当するという「担当制」で児童支援を行っていたが、先輩職員（以下、「チューター」という。）と初任職員がペアで担当するという「複数制」へと変更し、初任職員の負担感・不安感の軽減や育成・指導を行う。</p> <p>児童養護施設では、特に夜間勤務での職員の負担感・不安感の大きさが懸念される。その負担軽減のため、夜間勤務に初任職員だけで勤務するのではなく、初任職員とチューターをペアで配置できるよう勤務調整に配慮する。</p> <p>また、基本、夜間勤務でペアになった初任職員とチューターは、その後の夜間勤務でも同じ勤務となるようにする。</p>
<p>【取り組みのポイント】</p>	<p>(担当者の思い)</p> <p>児童への対応力が、職員には求められる。入ったばかりの初任職員では、自分の支援に対して不安もあるが、誰に相談したらいいのか分からないことで負担感がさらに増大すると考えられる。その負担感の軽減のためには、チューターや指導的職員など先輩職員のフォローが必要とされる。</p> <p>チューターにとって、担当制から複数制へと変わり、ケースが増えることは負担となるかもしれないが、チューターに対しても、管理者が個別で話をし、「自分が初任職員のときに、どういう気持ちだったか」、「どういう関わりを持ってほしかったか」を考えてもらうことで、初任職員のフォローを行っていくという、後輩育成に対する意識が生まれてきている。</p> <p>職員同士が互いに話をすること、職員間の情報共有がとても大切である。</p> <p>また、研修の機会を多く持たせることで、児童支援の質を向上させるとともに、一緒に参加する機会を通して、初任職員とチューター職員との連携強化につなげたい。</p> <p>(苦労した点)</p> <p>勤務調整や研修計画等は、研修担当者が担当しているが、各職員（初任職員、チューター、専門職員）の役割、専門に応じて外部研修を選択するときには、上司と相談し、決定する。</p> <p>また、児童支援の方法について、「複数制」を始めた当初の段階では、勤務調整や、初任職員とチューターとのペアリングには、苦労した。</p> <p>特に、児童養護施設では、初任職員や指導的職員といった、職員の経験年数だけでなく、児童の部屋が男女で分かれているため、男子寮を担当する職員、女子寮を担当する職員というように、男女の組み合わせにも配慮する必要がある。また、現場の職員では、専門職員以外に、保育士と児童指導員という職種があるため、職種についても偏りが無いよう配慮が必要である。</p> <p>このように、いくつかの留意点を踏まえてペアを配置することは難しい。</p> <p>(工夫した点)</p> <p>前年度で当年度の研修計画などを立てるが、ある程度、外部で開催される研修を把握し、全職員が外部研修に参加できるように配慮し、予算の積算も行った。また、計画には含まれていなくても、職員の派遣が必要とされる研修については、計画に含まれている研修の参加に係る費用を節減しながら、できるだけ職員に参加させるようにしている。</p>

<p>【取り組みの効果】</p>	<p>各職員の役割や専門に応じた外部研修への派遣や、内部研修の開催など、研修の機会を多く持つことにより、職員のスキルアップが図られている。</p> <p>また、研修へ参加した職員のスキルアップだけでなく、参加した職員からの内部伝達研修の実施により、職員間の共通認識が深まっていると同時に、伝達研修を担当する職員の発表力の向上も図られている。</p> <p>さらに、チューターと初任職員とのペアによる児童支援によって、チューターを担う職員の後輩育成に関する意識向上が見られ、初任職員育成の役割が担えつつある。</p>
<p>【今後の課題】</p>	<p>連絡会への参加によって得たアドバイスを施設内で報告し、そのアドバイスに対して実際に現場で取り入れていけるのかということ職員間で話合う機会を設けていることがあるが、これを、外部研修への現場への実践でも取り入れ、研修で学んだことを児童支援に活かしていくための具体的方法の確立を目指したい。</p> <p>また、研修の内容だけでなく、児童に関して、その他の業務に関しての情報も職員間で共有し、施設の現状を全職員が把握し、職員全体で考えていけるような体制に持っていくために、さらなる連携強化を図りたい。</p>
<p>【ちょこっと+α】</p>	<p>D施設では、管理職による現場職員のヒアリングを年4回（5、8、11、2月）実施している。ヒアリングでは、担当する月の管理職が、職員と個別で面談し、業務に関することや施設に関することなどについて話しをする。</p> <p>今回事例で記述している「複数制」の導入も、初任職員が業務や支援に関する不安を抱えていることがヒアリングを通して分かり、実施に至った。</p> <p>なかなか日頃の業務中には話ができないこともヒアリングを通して聞くことができるため、現場の職員の課題や状況を把握し、改善していくためにも有効だと感じる。</p>

第1章
ガイドライン
作成の背景とねらい

第2章
人材育成の考
え方

第3章
福祉従事者に
求められる役割と目標

第4章
人材育成に向
けた取り組みにつ
いて

第5章
人材育成の取
組み事例

第6章
人材育成の推
進

標準研修カリキュラム

【委員会からみた取り組みのポイントーガイドラインとの関連ポイントー】

施設の定員数増等にもなう初任職員の増加や職員間の情報共有が不十分なことによる連携不足などを克服するため、「計画的な研修による職員のスキルアップ」と「職員の負担感・不安の軽減を目的とする初任職員と先輩職員（チューター）のペアによる支援の実施」に取り組んでいる事例です。

- ①「研修」については、外部研修への派遣と内部研修の実施、さらに外部研修や会議等に参加した職員による伝達研修など、職員のスキルアップと情報共有に向けた計画的な取り組みが活発に行われ、施設としての積極的な姿勢がうかがわれます。
- ②先輩職員が特定の初任職員のチューターとなり、日常的な指導・教育や相談にあたることで、初任職員の負担感・不安感の軽減、業務の改善、さらに、先輩職員自身の意識向上につながっていることがうかがわれます。
- ③児童養護施設の実情に即して、一人の職員が複数の児童を担当するという「担当制」から、先輩職員と初任職員がペアで担当するという「複数制」へと変更する形でチューター制度を導入しているところが特徴的です。
- ④D施設では、前述のA施設、B施設と同様に管理職による現場職員のヒアリングを定期的実施しており、そこで出された初任職員の不安感から「複数制」の導入につながるなど、日常業務を離れたヒアリングの効果が現れています。

ガイドラインの関連項目

- ✓ 第4章の2の(1)「チューター制度の構築」(P. 28～35) 及び
(2)「研修推進体制の構築」(P. 35～42)

2つのポイント

全職員での情報共有
↓
支援の質の向上

先輩職員とのペアでの支援
↓
初任職員の不安感・
負担感の軽減

ここでのキーワードは、
**勤務体制の
仕組みづくり**



5 分野：障害分野（施設種別：就労移行支援事業所）施設名：E 施設

【取り組みテーマ】

職場研修の推進（関連施設との連携による研修）

取り組み名（仮）	障害者支援従事者（職員）のスキルアップを図る研修の実施		
法人名・施設名	特定非営利活動法人 E 施設	分野・ 施設種別	障害分野 就労移行支援事業所
圏域	宮古・八重山圏域	職員数	16 名
取り組み開始時期	平成 22 年～		
【取り組みの背景】	<p>（取り組み開始時の現状） 障害者福祉サービスが多様化する状況や、利用者の多様なニーズに対応するため、事業拡大に伴う職員の採用等を行ったが、職員の量的な確保だけでなく、職員の資質の向上を図る必要があった。 また、沖縄県本島内にある関連施設とのつながりで、沖縄県本島だけではなく、宮古・八重山圏域内（事業所内）で研修機会を得ることがあった。</p> <p>（課題設定） 障がいのある人たちの行動理解や支援技術の向上を図る。 また、研修の事例報告の機会では、それぞれの現場で抱えている課題等について意見交換を行い、理解を深めると同時に、課題解決のための互いに協力し合えるネットワークを構築できるよう、職員の意識改革と職場環境の改善を図る。</p>		
【取り組み概要】	<p>（対象） 事業所内の全職員（非正規職員も含む。）を基本とするが、地域の事業所の障がい者支援に携わる者や、行政機関の職員も対象とする。 沖縄県本島内にある関連施設とのつながりにより、関連施設主催の研修で招聘する講師に依頼をして、本島での研修後に、宮古・八重山圏域内に来ていただき、事業所内の職員（障がい者の支援従事者）を対象としたスキルアップ研修を年 2 回実施している。（開催月は、特に決めていない。） 研修時間は半日を基本としており、全職員が参加できるよう時間の確保については工夫している。 また、平成 26 年度については、地域の事業所等から参加要望の声もあったため、研修参加の受け入れを行った。 沖縄県本島内にある関連施設や講師との日程調整は、施設長が行い、日程確定後の案内や職員のシフト調整、その他研修に係る一切の準備については、現場職員が行って、研修実施に至っている。 研修を通して、適切な支援等の援助技術の習得を目指しているが、事例を交えながらグループワークも行い、障がいのある方の特性にあった支援の方法を模索し、講師からは、困難事例に対する支援方法についても助言を受け、支援に従事する者の資質の向上を図っている。 また、必要に応じて、月 1 回のミーティングの時間を活用し、施設長を講師として支援において必要な姿勢、スキル等の研修を行う場合もある。</p>		

<p>【取り組みのポイント】</p>	<p>(苦労した点) 職員に対して研修を実施する意義を周知することや、講師とのスケジュール調整（プログラム構成）は苦労している。</p> <p>(工夫した点) 職員への研修の意識づけや働くことに対するモチベーションの維持、向上のための働きかけは工夫している。</p> <p>特に、入職したばかりの職員に関しては、自分自身でモチベーションを上げていくということが難しい場合もあるため、現場の先輩職員やリーダー的職員が声掛け等を行い、モチベーションを維持、向上させていく必要がある。</p> <p>また、研修の具体的な進め方に関する工夫は、グループワークを徹底し、意見交換の場を作るようにしている。</p> <p>(担当者の思い) 利用者には選ばれる施設をめざすには、サービスの質の向上を図る必要があり、そのための職員の支援スキルの向上において、研修の機会は大切である。</p>
<p>【取り組みの効果】</p>	<p>研修を通して、職員間で現状確認や困難事例の共有、支援ツールの照らし合わせができる。それにより、職員自身やチームとしての支援スキルが向上し、支援に対する自己成長の意識が見られる職員もいる。</p> <p>また、研修開催に至るまでの事業所との調整や、研修へ参加する事業所との調整、研修中での意見交換など、他事業所・機関との交流がもてることも効果の一つである。</p>
<p>【今後の課題】</p>	<p>研修では、事業所の実際の事例をもとにして課題解決を図る方法等を学んでいるが、これまでの支援の経験を活かしつつ、研修で学んだことを実践で取り入れていけるスキルを身につけていくために、継続して実施していきたいと考えている。</p> <p>また、パターン化した研修内容とならないように留意することも必要だと思っている。</p> <p>支援における課題では、研修以外の場でも、職員間における支援の方法等の検討、模索が必要だと感じており、そのためにも職員間での連携強化を図っていきたいと考えている。</p>
<p>【ちょっと+α】</p>	<p>職員を育成していくためには、職員に対し、役職や地位を与え、信頼することが重要だと考えている。そのため、職員には、事業所内外関わらず、積極的に人前に出て仕事をする機会をつくっている。</p> <p>職員が挑戦していく中で失敗することもあるかと思うが、次につなげることができるような声かけを行い、フォローすることが大切だと心得ている。</p> <p>「人材育成」という視点においては、E施設では、今働いている職員の育成だけでなく、障がいを持っている方を職員として採用し、自立に向けた支援を行うなど、利用者のさらなる生活スキルの向上にも努めている。</p>

【委員会からみた取り組みのポイントーガイドラインとの関連ポイントー】

離島の小規模事業所の不利な状況を種々の工夫で克服し、初任職員や非常勤職員を含めた全職員の援助技術の向上と支援の統一を図るため、定期的な内部研修の実施に取り組んでいる事例です。

- ① 沖縄本島の関連施設とのつながりを活かして、同施設が招聘した県外講師を招いて年間2回の施設内研修を実施しており、質の高い研修機会の確保に努めていることが特徴的です。
- ② 研修には地域の事業所や行政職員も受け入れ、意見交換や交流を通して研修効果を高めています。
- ③ 事業所の職員として、障害者の雇用を積極的に進めており、障害特性に応じた仕事の配置や人材育成の工夫がうかがわれます。

ガイドラインの関連項目

- ✓ 第4章の2の(2)「研修推進体制の構築」(P. 35～42)及び
(4)「小規模事業所等の研修実施方法」(P. 43)

2つのポイント

事業所内全職員での
研修参加
↓
知識・技術の共通理解による
支援の統一

関連施設との連携
↓
研修機会の拡大

ここでのキーワードは、
**関連施設との連携
による研修の実施**



6 分野：高齢分野（施設種別：介護老人福祉施設等）施設名：F 施設

【取り組みテーマ】

計画的な職場研修の実施（法人理念等の職員への周知に関する取り組みを含む。）、地域における研修の開催

取り組み名（仮）	「人材養成企画室」の設置による計画的な職場研修の実施（法人理念等の職員への周知に関する取り組みを含む。）と、地域における研修の開催		
法人名・施設名	社会福祉法人 F 施設	分野・ 施設種別	高齢分野 介護老人福祉施設等
圏域	北部圏域	職員数	230 名程 （パート含む。）
取り組み開始時期	開所当初～ ※人材養成企画室の設置（職場研修等の推進を図るための組織化）は、平成 20 年度～		
【取り組みの背景】	<p>（取り組み開始時の現状） 当法人では、介護老人福祉施設（F 施設）のほか、通所介護やグループホーム等多岐に渡って事業を展開している。</p> <p>F 施設を開所した当初から、法人の代表である理事長は、「地域と共に学び、考えること」や「地域、高齢者を守ること」が大切だと考え、その想いを法人の理念として明示し、自らの講話等により職員へ伝えてきた。</p> <p>平成 20 年度には、これまでよりもさらに、職員への法人理念等の浸透と「専門性」や「組織性」の資質向上を図るため、計画的な職場研修の推進と職員育成を中心的に進めていく「人材養成企画室」の設置に至った。</p> <p>（課題設定） 「法人理念等に沿った職員の育成」と「地域支援を担う職員の育成」を柱として、人材養成企画室の取り組みを進める。</p> <p>「プロ意識」を持つ職員、利用者のニーズに応えられる職員の育成を目指し、「専門性」と「組織性」の資質向上を図る。</p>		
【取り組み概要】	<p>（対象） 法人内の全職員（非正規職員も含む。）を対象とする。</p> <p>また、法人内だけでなく、地域の事業所や地域住民等も対象とした研修等を実施し、地域の福祉力の向上を図る。</p> <p>①「人材養成企画室」の設置による計画的な職場研修の実施（法人理念等の職員への周知に関する取り組みを含む。）</p> <p>人材養成企画室は、室長及び室長補佐（どちらも他役職と兼務）が担当しており、法人内の職員研修の実施（計画立案等）に係る中核的な部署として位置づけている。人材養成に関する総合的な企画運営体系として、理事長が「統括」を務め、人材養成企画室の室長と室長補佐、各事業所の部長等管理職で構成される「①検討委員会」、課長等の管理職で構成される「②専門委員会」、現場職員の声を拾い上げるフロアリーダー等で構成される「③実務者委員会」の 3 つの委員会を設置している。</p> <p>法人の職員研修については、職場研修マニュアル等の参考資料を活用しながら中・長期の研修計画を策定しているが、職員からの要望のあった研修についても既述の各種委員会にて検討を行い、随時取り入れている。</p>		

	<p>組織として、職員への法人理念等の理解促進と実践が重要であることを認識し、年に1度は必ず、理事長自ら職員に対して法人理念等の講話を実施している（必要に応じて、複数回行うこともある）。また、月1回の全体会議や週1回の各事業所管理者による担当会議において、理事長が講話を行う。</p> <p>このように、全体研修や階層別研修等の職員研修のほか、各事業所における勉強会や、職員による自主的な勉強会が開かれている。</p> <p>また、職員の資格取得一覧表を資格別に作成・管理しており、資格取得支援を行っている。</p> <p>②地域における研修の開催</p> <p>人材養成企画室では、法人内の職員研修のほか、地域住民等を対象に認知症についての研修等を開催している。これは、「ボランティア（地域ふれあい）事業」の一環として実施しており、施設職員の専門性を社会資源として地域に還元していく法人独自の取り組みである。</p> <p>具体的には、ミニデイにおける「認知症予防教室」「介護予防のリハビリ」「高齢者の栄養管理」「健康管理・感染症の予防について」の取り組みのほか、民生委員・児童委員を対象とした月1回の認知症の勉強会・相談会を行い、地域ネットワークの構築を目的とした取り組みを展開している。</p> <p>また、法人内での事例発表会（年2回）を実施しており、家族会や民生委員等による事例紹介、福祉・介護の専門家を招いた基調講演など、地域の福祉事業所や福祉機関・団体だけでなく、地域住民も一緒に考え、「ともに歩む」ことを大切にしている。</p> <p>①及び②に紹介する職場や地域における研修については、既述の各種委員会において、毎年、評価や見直しを行い、現場に必要な、そして法人や地域にとって必要な研修の検討を行っている。</p>
<p>【取り組みのポイント】</p>	<p>（苦労した点）</p> <p>職員の世代に応じた人材育成が求められているように感じる。</p> <p>特に、若年層の職員については、個々の状況に応じ（根気強さなどを含め）、日頃の指導や育成方法についても工夫する必要がある。</p> <p>（工夫した点）</p> <p>職員の育成に関する管理者自身のモチベーションを維持し、努力を継続していくことが大切であり、モチベーションを維持するためには、「切り替え」が必要だと感じている。</p> <p>職員の育成に取り組んでいる中では、すぐに良い結果が表れないこともあり、時には、状況が悪化することもある。それでも、「1+1」が「2以上」になることもあると、職員育成の重要性を認識し、根気強く取り組んでいくことがポイントだと考える。</p> <p>（担当者の思い）</p> <p>研修だけでなく、職員からの業務に関する相談など日頃のコミュニケーションの場も含め、すべてが職員のステップアップの機会となる。</p> <p>それゆえ、職員からの業務に関する相談では、上司がすぐに答えや考えを示すのではなく、職員自らがこれまで培ってきたスキル、経験等を発揮しながら「どうしたいか、どうしたらいいか」を考え、問題解決に取り組むことが必要だと考えている。</p> <p>「指示を待つ」のではなく、「自ら考え、動く」職員へと育成するには、管理者の徹底した姿勢とたゆまない努力が必要である。</p>

第1章 ガイドライン
作成の背景とねらい

第2章
え方

人材育成の考

第3章 福祉従事者に
求められる役割と目標

第4章
けた取り組みについて
人材育成に向

第5章
り組み事例
人材育成の取

進 第6章
人材育成の推

標準研修カリキュラム

<p>【取り組みの効果】</p>	<p>職員自ら外部研修や勉強会へ積極的に参加し、自己啓発に取り組んでいる様子が見られる。また、法人として計画している研修以外にも、職員自ら情報収集を行い、受講したい内容を上司へ提案するなど、意欲的にスキルアップに取り組む様子もうかがえる。</p> <p>それにより、法人の理念にも示している、利用者の尊厳の保持や自立支援、地域づくりに貢献する職員へと成長することが期待できる。</p> <p>また、地域における研修等の活動は、施設職員だけでなく、地域住民も一緒に福祉を考え、構築する場として重要だと考える。</p>
<p>【今後の課題】</p>	<p>今後、施設等の利用者の中には団塊の世代の方々が増えることや、それによって利用者のニーズも変化してくことが予測される。そのため、職員には、利用者のニーズを受け入れ、「応えていく」能力がさらに求められてくる。</p> <p>また、認知症の利用者の増加も考えると、認知症や認知症の人の理解、認知症ケアにおける理念等の理解促進も重要となる。</p> <p>これらの課題に対して、具体的にどのように職員育成を進めていくか検討が必要である。</p>
<p>【ちょこつと+α】</p>	<p>職員の日頃の支援における基準や法人の考えを示すものとして法人の理念は重要であるため、職員が理解し、浸透するものとするのも大切であると考え。そのため、平成25年度には、当初の理念の考えを受け継ぎながら、職員がより理解できる理念へと、見直し・改訂を行った。</p> <p>また、同法人では、80歳以上の高齢者の方でも本人が希望する場合、職員として業務を担当してもらっている。本人が能力や経験を発揮できる仕事を担当してもらうことで、高齢者の活力を十分に生かすことが出来る。</p>

【委員会からみた取り組みのポイントーガイドラインとの関連ポイントー】

職員育成等に係る中核的な部署の位置づけにより、「法人理念に沿った職員の育成」と「地域支援を担う職員の育成」を図るため、計画的な職場研修の実施を進めるとともに、地域の福祉力の向上を図るため、地域住民等を対象とした研修等の活動に取り組んでいる事例です。

- ①職員の育成に関する中核的な部署を位置づけ、理事長を統括としながら、法人の各事業の職員等から構成される各種委員会において職場研修等の検討を進めることによって、職員の「専門性」と「組織性」の向上に努めていることが特徴的です。
- ②法人の理事長自ら職員に対し、法人の理念等に関する講話を行うことで、職員の理念の理解と、理念に沿った支援等の実践につながることを期待されます。
- ③法人内だけでなく、地域の福祉関係者や住民などを対象とした研修等の活動により、地域の福祉力の向上が図れます。
- ④研修計画や理念など、随時施設の状況によって見直しを行い、改善に取り組むことで、利用者の自立支援や地域貢献に真摯に向き合い、地域に根差した施設づくりを目指していることがうかがわれます。

ガイドラインの関連項目

- ✓ 第2章の4「経営理念に基づく人材像」(P. 13～14)及び
第4章の2の(2)「研修推進体制の構築」(P. 35～42)、(4)「小規模事業所等の研修実施方法」(P. 43)

2つのポイント

職員育成等に関する中核的
な部署の設置

↓
職員の「専門性」と
「組織性」の資質向上

地域への研修等の機会提供

↓
地域の福祉力の向上

ここでのキーワードは、
**法人理念等の
職員への浸透**



参考：取り組み調査の概要

調査名	県内の福祉施設・事業所における人材育成等の取り組みに関する調査
調査目的	県内の取り組み状況を把握し、福祉・介護人材育成において策定を進めているガイドラインの中で紹介する事例の選定を行う上での資料を得ることを目的とする。
調査対象	県内の福祉施設・事業所（経営者または管理者による記入）
調査実施方法	FAXによるアンケートの送付・回答受付
調査期間	平成26年7月1日～9月19日

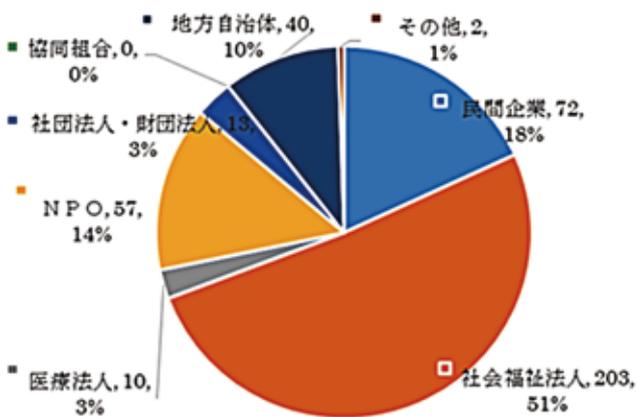
※調査期間中に、調査票の発送・回答受付を随時行った。

配布数	1323カ所
回答数	397カ所

回答率	30%
-----	-----

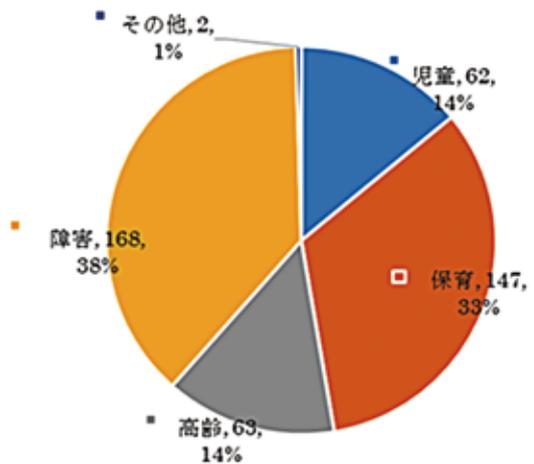
調査結果（概要）

1. 経営形態（1つだけ選択）



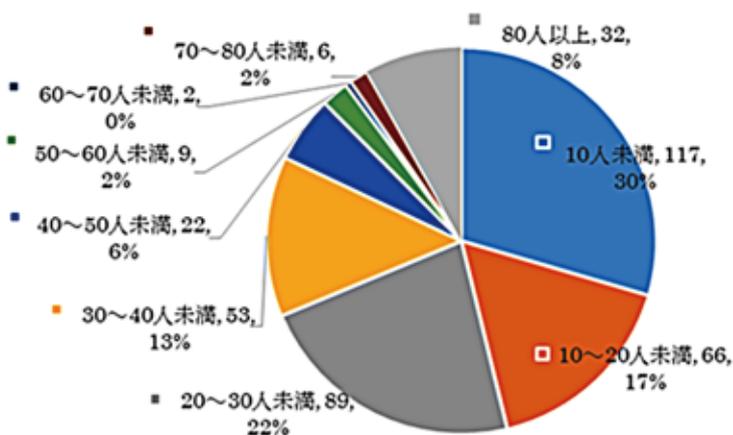
1位	社会福祉法人
2位	民間企業
3位	特定非営利活動法人(NPO法人)

2. サービス対象（複数選択可）



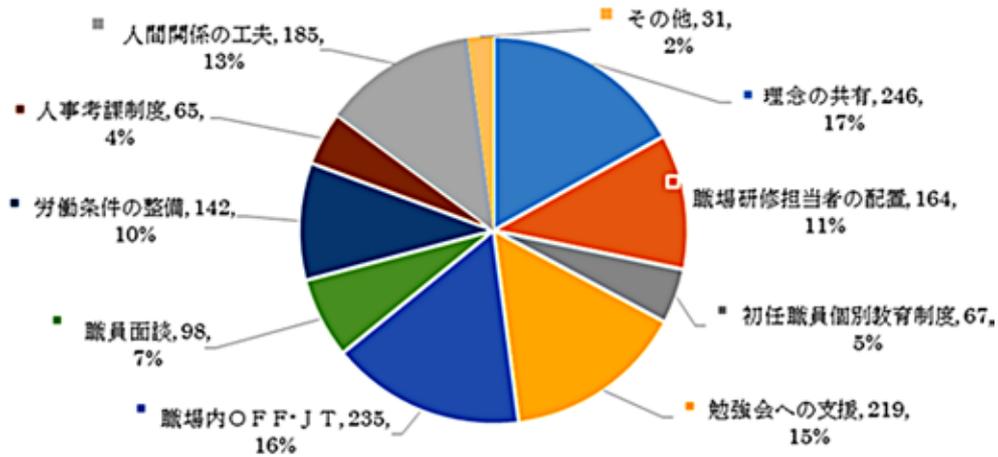
1位	障害
2位	保育
3位	高齢

3. 在職職員数（1つだけ選択）



1位	10人未満
2位	20～30人未満
3位	10～20人未満

4. 人材育成の取り組み状況（複数選択可）



1位	法人（施設）理念を共有、共通意識を持つための工夫
2位	職場内OFF－JT（職場内での研修）の実施
3位	職員の自主的な勉強会等への支援

4位	コミュニケーション円滑化のための工夫等（より良い人間関係のための工夫）
5位	職場研修担当者の配置

- ❖ 最も多かった取り組みは、「法人（施設）理念を共有、共通意識を持つための工夫」（17%）で、朝会時や職員ミーティング等において理念の唱和を実施している事業所や、法人の理念について経営者からの講話を実施している事業所がありました。
- ❖ 「職場内OFF－JTの実施」や「職員の自主的な勉強会等への支援」、「職場研修担当者の配置」といった研修に関する取り組みをしていると回答した事業所は、30%を超えます。
- ❖ 上記の中でも、特に、研修に参加した職員による施設内での伝達研修により、職員間で共通理解・共通認識できるよう工夫しているという事業所が多く、さらには、研修の報告によって、職員の発表力の向上を図っているという回答もありました。
- ❖ 研修の実施方法に関する工夫では、DVD教材やインターネット放送を活用しているという事業所もありました。
- ❖ その他、先輩職員による後輩職員の教育指導や、外部のスーパーバイザーによるスーパービジョンの実践を行っている事業所がありました。

（上記の点に関する考察）

○施設・事業所が、職員の育成・定着において、また、日頃の支援の質の確保・向上を図る上でも、施設（法人）の理念の浸透が重要であると認識していると考えられます。

☞ 理念の確認については、ガイドライン第2章（P. 13）を参考ください。

○人材育成を進めていく上で、研修等の取り組みを重要視していると考えられます。

☞ 研修等の取り組みについては、ガイドライン第4章（P. 35～43）を参考ください。

○コミュニケーションの円滑化に際しては、先輩・後輩という縦のラインだけでなく、同僚間でのコミュニケーションの工夫も重要であると考えられます。

☞ 風通しの良い人間関係に向けた工夫については、ガイドライン第4章（P. 44～45）を参考ください。

6章 人材育成の推進

1 人材育成を支える体制（各組織の役割）

施設・事業所の人材育成を支援することを目的に、研修効果を高めつつ、より多くの研修機会を提供するため、県内の福祉従事者研修実施機関・団体の基本的な役割を次の通り示します。

①県

- 制度の創設・改正に即応する研修の実施
- 法令等に基づく階層別研修の実施
- 県内で実施される研修、補助金等の人材育成に関する有用な情報の提供

②県福祉人材研修センター（県社協）

- 施設・事業所、地域において「研修カリキュラム」に基づく研修が十分に実施できない場合の企画実施の支援、又は研修の実施
- 県内の関係機関・団体による研修実施状況の把握、福祉従事者の研修機会の拡大及び体系的かつ効率的な研修実施のための連絡調整

③社会福祉施設種別協議会・社会福祉業種別団体

- 本ガイドラインで提案する「研修カリキュラム」以外に、職種別の知識・技術向上を図るための課題別研修、時事的な制度施策情報提供等の経営者・管理者研修を実施

④職能団体

- 本ガイドラインで提案する「研修カリキュラム」以外にも、より専門的な知識・技術の習得のための体系的な研修、現場に即した実践的・課題別研修を実施
※生涯研修制度を実施している団体もあります。

⑤養成施設

- 本ガイドラインで提案する「研修カリキュラム」以外にも、関係機関・団体との連携により、現場に即した実践的・課題別研修を実施
- 福祉職に就くことを目指す学生の養成

⑥その他支援団体

- 本ガイドラインで提案する「研修カリキュラム」以外にも、関係機関・団体との連携により、現場に即した実践的・課題別研修を実施

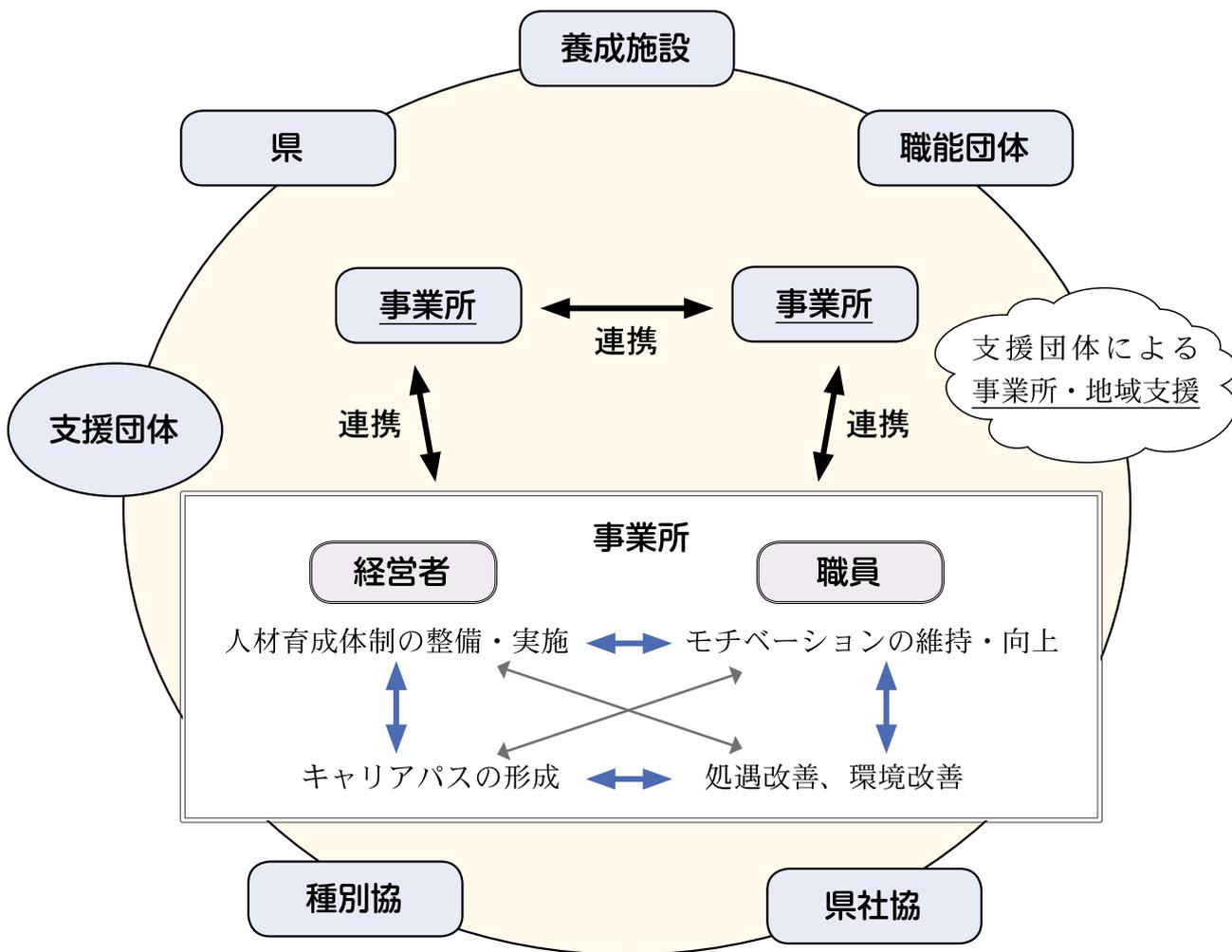


図 18 支援団体の体制

また、上記の県内組織に限らず、全国的な組織として社会福祉施設種別協議会・社会福祉業種別団体や職能団体等があります。そこで実施されている研修も、施設・事業所の人材育成を進めていく上で重要な役割を担っており、施設・事業所は積極的に活用していくことが求められます。

そして、市町村は地域の実情に合わせた福祉サービスの質の向上を図るために、地域の特色を踏まえ、従事者に対する研修の実施や相談体制の整備、関係団体等の連携促進を図ることが重要です。

2 人材育成を支える制度（助成金情報等）

施設・事業所内において、より良い労働環境、人材育成を行っていくために、助成金等の活用も有効となります。

人材育成を進めるにあたって活用できる助成金情報に関するセミナー等を受講するなど、積極的に情報収集を行うことが大切です。

3 地域における施設・事業所間の連携

本ガイドラインでは、健全な運営及びサービスの質の向上の取り組みの一環として、「一施設又は一事業所を基本とした」職員の人材育成の重要性について述べてきました。

しかし、初任職員等に対する施設の理念に関する研修等、一施設又は一事業所内で実施が可能な研修もあれば、経営者等に対する法制度の改正に関する研修等、実施が難しい内容もあります。その場合は、他の施設・事業所と合同、あるいは圏域等で研修を実施することで、より職員の育成に効果が出る場合や、経営者の施設運営の発展につながっていく場合もあります。

例えば、市町村内あるいは圏域内にある近隣の施設・事業所と合同で実施する研修は、幅広い知識・技術の習得、そして様々な情報を得られる機会でもあり、異分野の施設・事業所との交流は、日頃の自分の支援を確認できる場でもあり、職員のサービス提供における支援の質を向上させること等にも繋がります。また、研修に係る時間や費用の節減、事業所間の連携を強化することにも繋がります。

本ガイドラインでは、上記のような、市町村内、あるいは圏域内の施設・事業所と連携し、人材育成の取り組みを推進していく「地域における連携」を推奨します。地域での研修実施が困難な場合等は、職能団体や種別協議会等、支援団体が積極的な支援を行うことも必要となります。

【例：名護市】

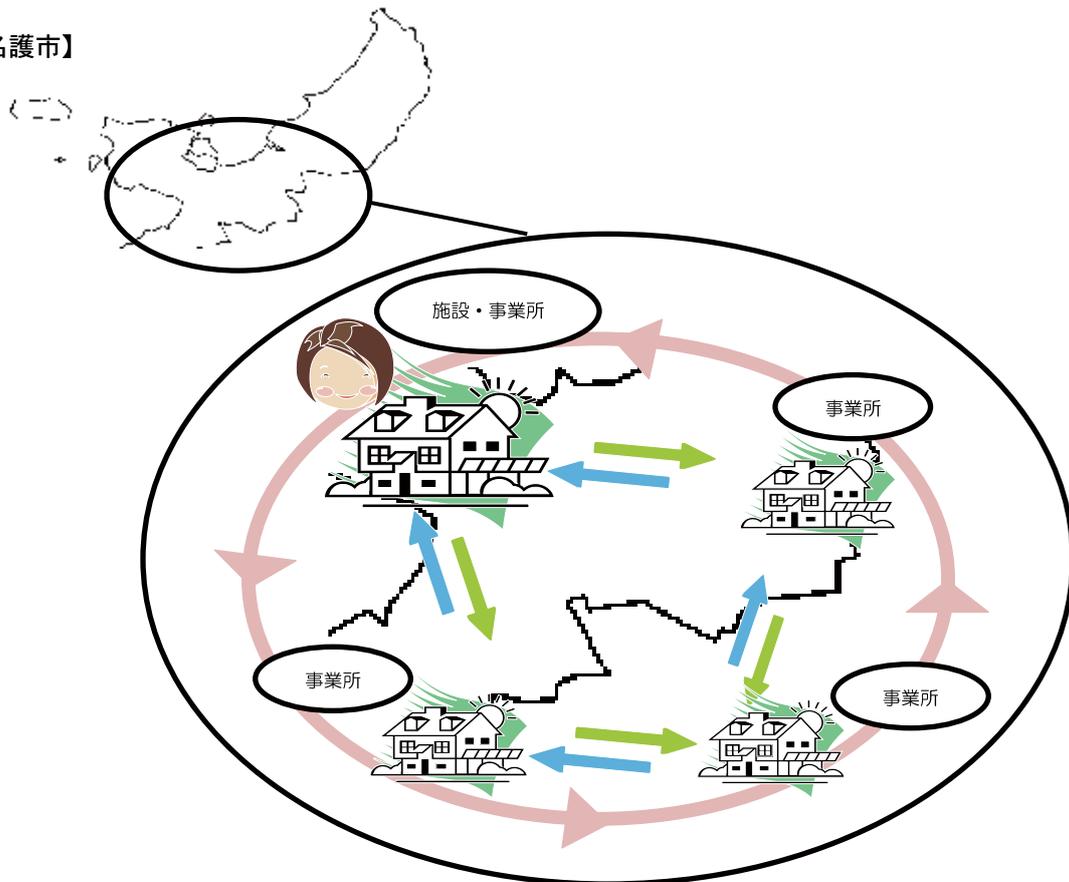


図 19 「各市町村」における連携方法①（地域完結型）

近隣の施設・事業所と合同で開催する研修や、各市町村単位で開催される研修等がこれに該当します。

【例：北部圏域】

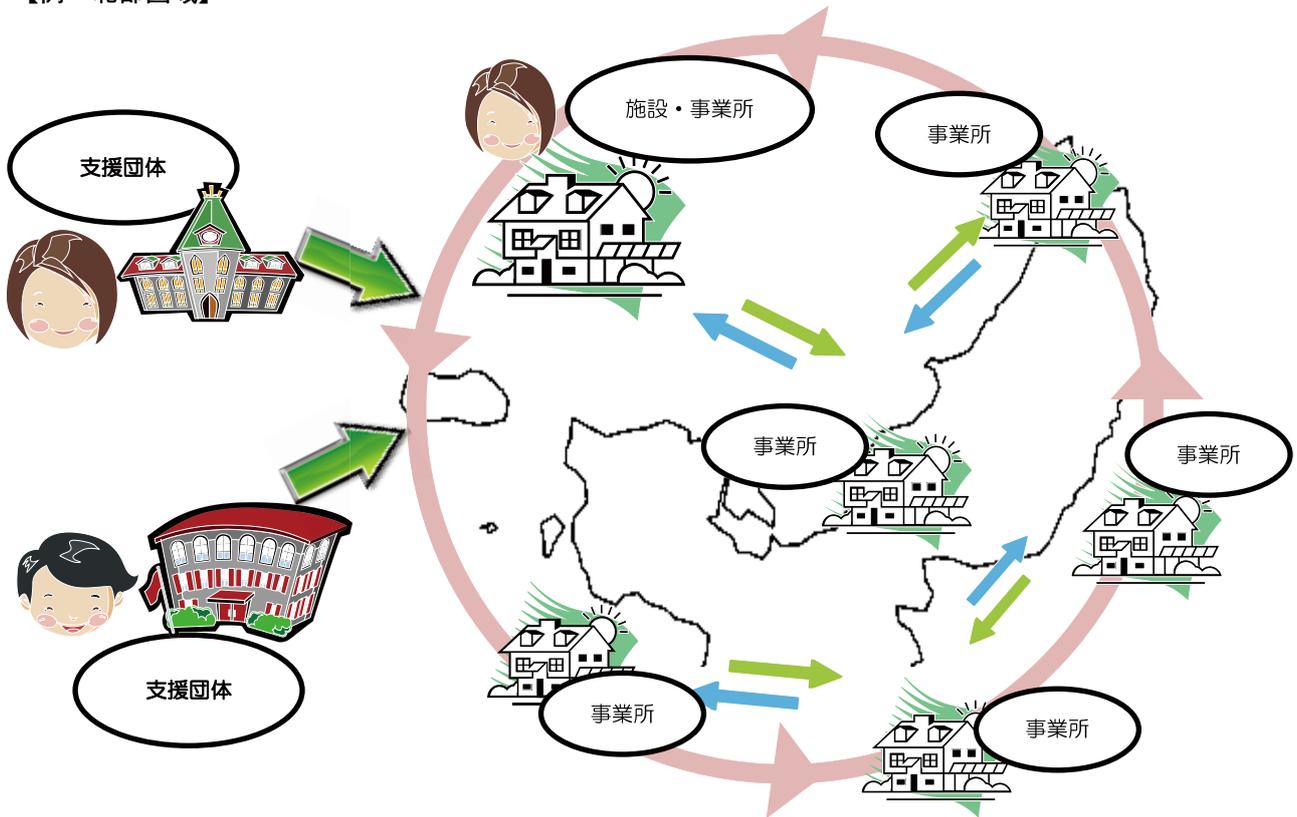


図 20 「各圏域」における連携方法②（地域完結型）

北部圏域、中部圏域、南部圏域、宮古圏域、八重山圏域の圏域単位で開催される研修等がこれに該当します。

4 県内での施設・事業所間の連携

市町村、圏域における施設・事業所間連携といった地域完結型による研修だけでなく、県内（他圏域・市町村等）における連携により実施することが必要な研修もあります。

例えば、県内保育園で働く栄養士等専門職の研修会や、児童養護施設協議会等の種別協議会が独自で専門分野のテーマを設けて実施する研修会等があります。

このように、市町村や圏域といった地域を超えて実施する研修があることも踏まえ、施設・事業所間の連携を考えていくことが必要です。

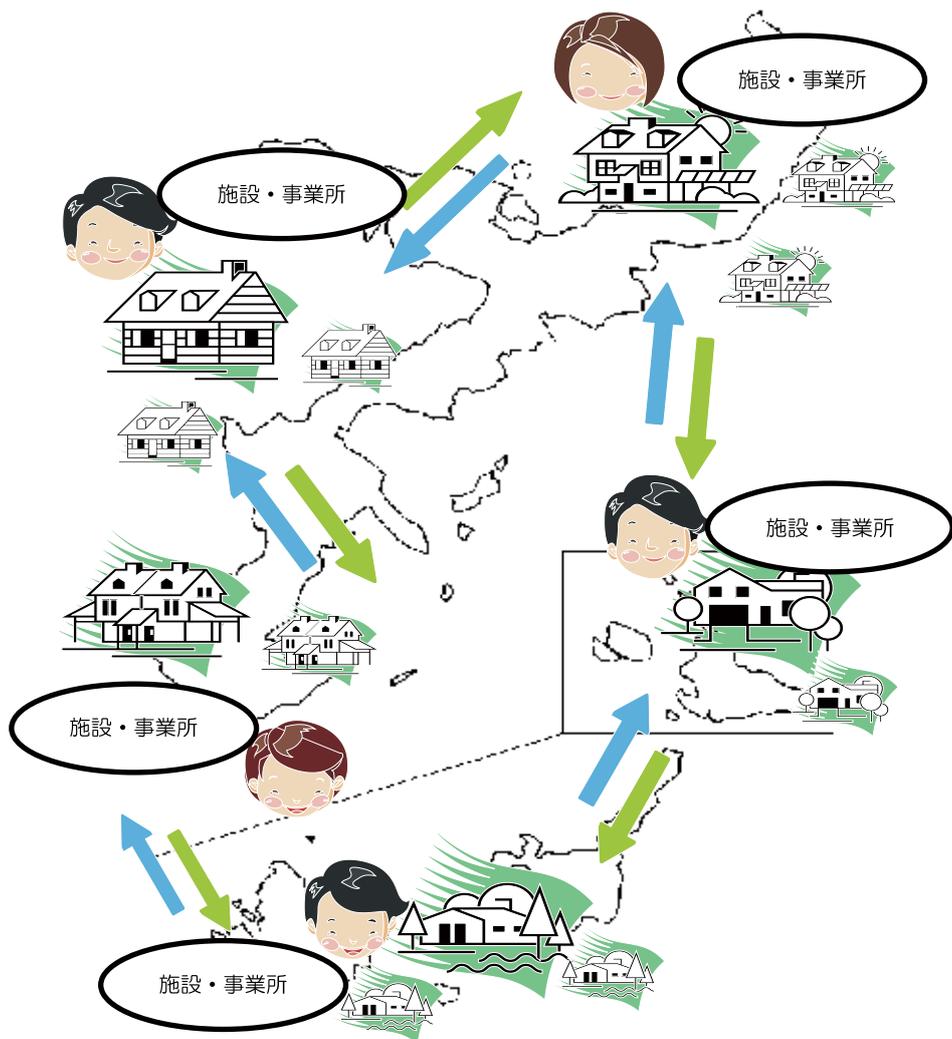


図 21 県内における連携

市町村や圏域を超え、県内にある施設・事業所と合同で開催する研修等がこれに該当します。

標準研修カリキュラム

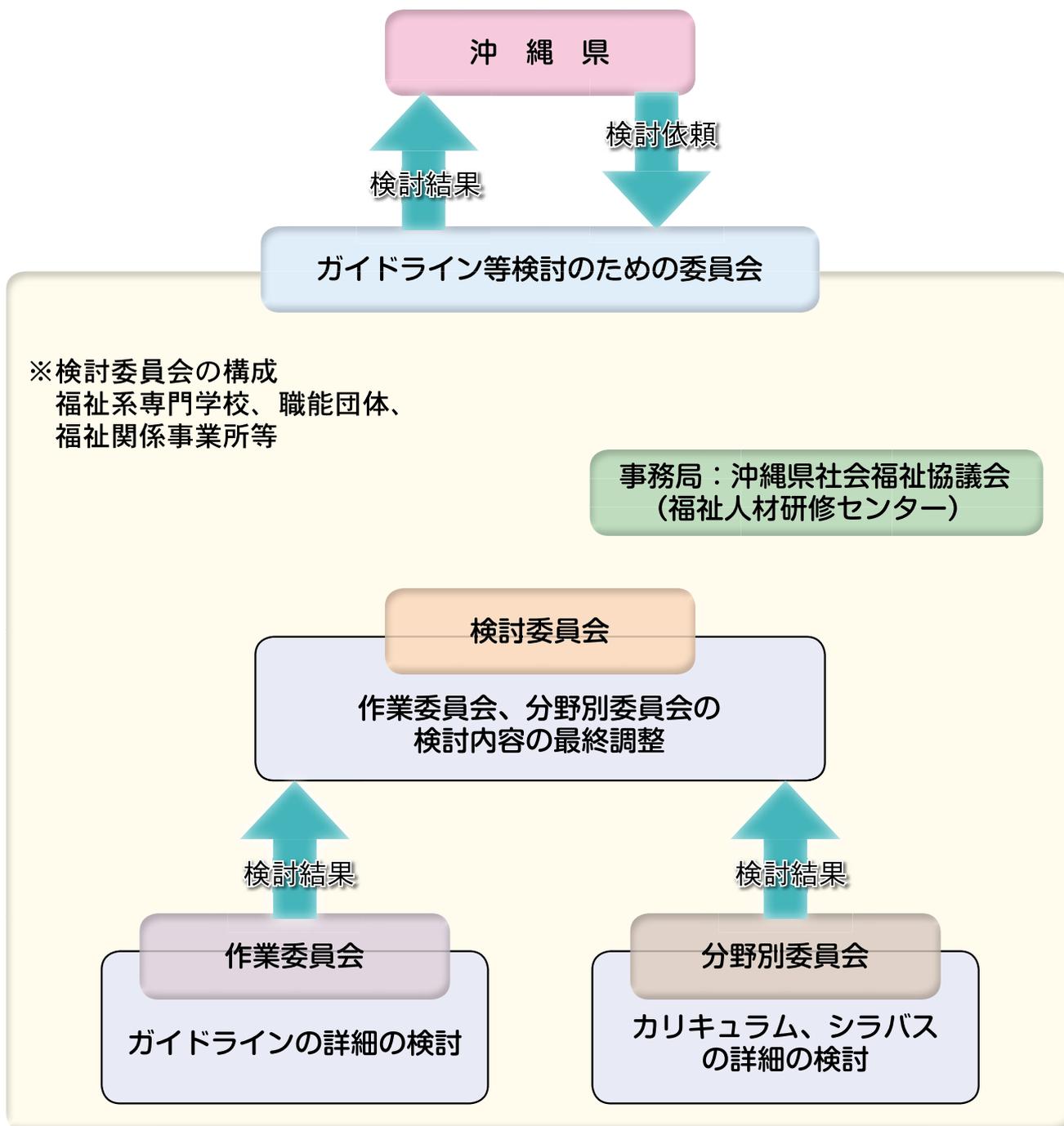
階層	領域の定義 各階層の定義	学習領域					
		福祉サービスの基礎知識・技術	組織（組織活動）	財務	人事・労務	サービス	情報
経営者	●法人全体の経営の安定と改善・発展に取り組む役割を有します。法人が社会に対して何をなすべきか、ビジョンを示す立場にあります。	●組織の理念を実現するために、必要な福祉・介護分野の知識・技術を理解し、習得すること	●組織の理念を実現するために、自律的な組織運営環境を管理すること	●組織の理念を実現するために「資金（資産）」に関する活動全般を管理すること	●組織の理念を実現するために、福祉経営の要となる「職員（人材）」に関する職場環境を管理すること	●組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	●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
管理者	●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。	1) 社会福祉概論 2) 福祉従事者としての基本姿勢	1) 施設・事業所の理念 2) 経営者としてのメンバーシップ（※1） 3) 防災対策	1) 経営者に必要な財務管理	1) 人材育成の体制構築 2) 心身の健康管理 3) 労務管理体制の構築	1) 福祉の動向と制度 2) サービス提供プロセス 3) リスクマネジメント	1) 組織の情報管理体制の構築
指導的職員	●事業（部署）のリーダーとして、地域資源を活用し、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) 社会福祉概論 2) 福祉従事者としての基本姿勢 3) 医療・看護の基礎知識 4) 対人援助技術 5) 記録の意義と目的 6) 事例検討の意義と方法	1) 施設・事業所の理念 2) メンバーシップ（※1） 3) 防災対策	1) 管理者に必要な財務管理	1) 人材育成の体制構築 2) 心身の健康管理 3) 労務管理体制の構築 4) スーパービジョン	1) 福祉の動向と制度 2) サービス提供プロセス 3) 生活介護（介助）支援 4) リスクマネジメント	1) 情報管理の概要 2) 情報の有効活用 3) 情報漏洩防止
中堅職員	●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。	共通項目	1) 施設・事業所の理念 2) メンバーシップ（※1） 3) 防災対策	1) 指導的職員に必要な財務の理解	1) 人材育成の実践 2) 心身の健康管理 3) 労務管理の基礎知識 4) スーパービジョン	1) 福祉の動向と制度 2) サービス提供プロセス 3) 生活介護（介助）支援 4) リスクマネジメント	1) 情報管理の概要 2) 情報の有効活用 3) 情報漏洩防止
初任職員	●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) 施設・事業所の理念 2) メンバーシップ（※1） 3) 防災対策	1) 初任職員・中堅職員に必要な財務の理解	1) 人材育成の必要性 2) 心身の健康管理 3) 労務の意義 4) スーパービジョン	1) 福祉の動向と制度 2) サービス提供プロセス 3) 生活介護（介助）支援 4) リスクマネジメント	1) 情報管理の概要 2) 情報の有効活用 3) 情報漏洩防止

※1：《文言の説明》メンバーシップとは、組織などの構成員であること。またその資格、地位。リーダーシップとは、指導者としての素質、能力、統率力、地位、任務。フォロワーシップとは、指導者を補佐する能力。部下としての地位、任務。

第1章 ガイドライン
 第2章 人材育成の考
 第3章 福祉従事者に求められる役割と目標
 第4章 人材育成に向けた取り組みについて
 第5章 人材育成の取
 第6章 人材育成の推
 標準研修カリキュラム

沖縄県の福祉・介護分野における人材育成ガイドライン等検討体制

※事業名：福祉・介護人材育成基盤整備事業
(沖縄県委託事業、平成 24 ～ 26 年度)



沖縄県の福祉・介護分野における人材育成 ガイドライン等の検討体制 各種委員会

検討委員会 委員名簿（敬称略）

【委員長】

竹藤 登 学校法人智晴学園 琉球リハビリテーション学院 社会福祉学科 学科長

【委員】

島袋 妙子 学校法人大庭学園 沖縄福祉保育専門学校 校長
 大庭 荒 " ソーシャルワーク専門学校 校長
 城間 雅己 一般社団法人沖縄県介護福祉士会 会長 ※平成24年度
 平良 仁志 " 会長 ※平成25～26年度
 福井 彰雄 " 理事
 比嘉 暢哉 一般社団法人沖縄県社会福祉士会 事務局長
 高良 幸伸 社会福祉法人沖縄肢体不自由児協会 沖縄県発達障がい者支援センター センター長
 " 沖縄中部療育医療センター 院長
 比嘉 達也 沖縄県老人福祉施設協議会 副会長
 玉城 善徳 沖縄県保育協議会 会長
 山内 良章 社会福祉法人沖縄県社会福祉協議会 事務局長 ※平成24～25年度
 嘉陽 孝治 " 事務局長 ※平成26年度

作業委員会 委員名簿（敬称略）

【委員長】

諸見里 安知 学校法人大庭学園 沖縄福祉保育専門学校 教頭

【委員】

大城 幸子 学校法人智晴学園 琉球リハビリテーション学院 社会福祉学科専任教員
 山城 久弥 学校法人大庭学園 沖縄福祉保育専門学校 こども未来学科教員 ※平成24～25年度
 濱元 喜伸 " 事業担当職員 ※平成24～25年度
 仲吉 美奈子 " ソーシャルワーク専門学校 こども未来学科教員 ※平成26年度
 福井 彰雄 一般社団法人沖縄県介護福祉士会 理事 再掲
 石川 和徳 一般社団法人沖縄県社会福祉士会 理事
 上間 久規 社会福祉法人沖縄肢体不自由児協会
 沖縄小児発達センター（現：沖縄中部療育医療センター） 事務長 ※平成24年度
 大湾 孝子 " 沖縄中部療育医療センター
 事務長・看護療育福祉部長 ※平成25～26年度
 仲村 正 沖縄県老人福祉施設協議会 理事

長嶺 久美子	沖縄県保育協議会	(沖縄県私立保育園連盟)	
佐喜眞 祐子	〃	(日本保育協会沖縄県支部)	
福地 京子	〃	(沖縄県保育士会)	※平成24年度
中地 涼子	〃		※平成25年度
新垣 ちえみ	〃		※平成26年度
大木 陽一郎	社会福祉法人沖縄県社会福祉協議会	福祉人材研修センター所長	※平成24～25年度
仲村 安弘	〃	福祉人材研修センター所長	※平成26年度

分野別委員会（カリキュラム・シラバス） 委員名簿（敬称略）

カリキュラム・高 齢

【委員長】

大島 隆義 公益財団法人介護労働安定センター沖縄支部 支部長

【委 員】

仲宗根 清辰 沖縄県老人福祉施設協議会 研修委員長 ※平成24～25年度
 横山 圭子 一般社団法人沖縄県介護福祉士会 理事 ※平成24年度
 柳原 大介 一般社団法人沖縄県社会福祉士会 高齢者支援委員会委員長 ※平成24年度
 新垣 都 〃 理事 ※平成25～26年度
 友利 勝政 社会福祉人沖縄県社会福祉事業団 特別養護老人ホーム宮古厚生園 副園長 ※平成24年度
 石川 修 社会福祉法人ゆうなの会 特別養護老人ホーム谷茶の丘・雅 課長
 宮里 千春 社会福祉法人まつみ福祉会 介護老人保健施設桜山荘 入所サービス課長 ※平成24年度
 徳盛 裕元 沖縄県グループホーム連絡会 副会長 ※平成24年度
 定木 麻佐美 〃 副会長 ※平成25～26年度
 名護 昌代 社会福祉法人松籟会 かりゆしぬ村 シルバーハウスアンジェラ 施設長
 米盛 初恵 社会福祉人希望ヶ丘 ケアハウスばすきなよお 事務局長 ※平成25～26年度
 大城 則子 一般社団法人沖縄県介護支援専門員協会 会長 ※平成25年度
 大湾 明美 沖縄県立看護大学 教授 ※平成26年度

カリキュラム・障 害

【委員長】

伊佐 智樹 社会福祉法人ハイジ福祉会 障害者支援施設グリーンホーム 施設長

【委 員】

溝口 哲哉 一般社団法人沖縄県社会福祉士会 障害者支援委員会顧問
 真栄平 勉 一般社団法人沖縄県精神保健福祉士協会 会長
 真鍋 幸子 社会福祉法人綾羽福祉会 障がい者支援施設ハーモニー 施設長
 嵩西 正明 社会福祉法人蒼生の会 ネットワークそうせい センター長
 与那原るみ子 社会福祉法人名護学院 指定障害者支援施設睦 施設長

嘉手苺 力 社会福祉法人若竹福祉会 社会就労センターわかたけ アドバイザー
高嶺 豊 国立大学法人琉球大学 法文学部人間科学科 地域福祉学 教授 ※平成26年度
特定非営利活動法人エンパワメント沖縄 理事長 ※平成26年度

カリキュラム・児童

【委員長】

ウィンフィールドひろみ 社会福祉法人沖縄エンゼル福祉会 グッピー保育園 園長

【委員】

与那城 郁子 社会福祉法人沖縄肢体不自由児協会 沖縄県発達障がい者支援センター 主任
城間 雅己 一般社団法人沖縄県介護福祉士会 会長 ※平成24年度 [再掲]
比嘉 幸子 一般社団法人沖縄県社会福祉士会 副会長
小林 みぎわ 社会福祉法人栄光福祉会 シャローム保育園 園長
玉城 孝 社会福祉法人豊友会 児童養護施設島添の丘 施設長 ※平成24年度
小浜 ゆかり 特定非営利活動法人わくわくの会 さぼーとせんたーi 所長
仲本 千佳子 社会福祉法人五和会 名護療育園 地域支援課長
當眞 郁子 社会福祉法人浦添市社会福祉協議会 母子生活支援施設浦和寮 施設長
与儀 文博 社会福祉法人沖縄県社会福祉事業団 児童養護施設漲水学園 管理課長 ※平成24～25年度
砂川 繁信 社会福祉法人沖縄県社会福祉事業団 児童養護施設漲水学園 副園長 ※平成26年度
宮城 光宏 社会福祉法人国際福祉会 児童養護施設美さと児童園 園長
宮城 洋子 社会福祉法人美原福祉会 児童養護施設沖縄県立石嶺児童園 園長 ※平成25～26年度
長嶺 久美子 沖縄県保育協議会 (沖縄県私立保育園連盟) ※平成26年度 [再掲]
佐喜眞 祐子 沖縄県保育協議会 (日本保育協会沖縄県支部) ※平成26年度 [再掲]
本村 真 国立大学法人琉球大学 法文学部人間科学科 地域福祉学 教授 ※平成25～26年度
平田 美紀 学校法人嘉数女子学園 沖縄女子短期大学 非常勤講師
社会福祉法人照隅福祉会 パンダ保育園 副園長 ※平成26年度

テキスト

大島 隆義 公益財団法人介護労働安定センター沖縄支部 支部長 [再掲]
大湾 明美 沖縄県立看護大学 教授 [再掲]
伊佐 智樹 社会福祉法人ハイジ福祉会 障害者支援施設グリーンホーム 施設長 [再掲]
高嶺 豊 国立大学法人琉球大学 法文学部人間科学科 地域福祉学 教授 [再掲]
特定非営利活動法人エンパワメント沖縄 理事長 [再掲]
ウィンフィールドひろみ 社会福祉法人沖縄エンゼル福祉会 グッピー保育園 園長 [再掲]
本村 真 国立大学法人琉球大学 法文学部人間科学科 地域福祉学 教授 [再掲]

沖縄県の福祉・介護分野における人材育成ガイドライン

発行 平成 27 年 3 月

発行者 沖縄県

〒900-8570 沖縄県那覇市泉崎 1 丁目 2 番 2 号

子ども生活福祉部福祉政策課

TEL：098-866-2177

FAX：098-866-2758

E-mail：aa030100@pref.okinawa.lg.jp

