

こういったお悩みはありませんか？

主任クラスの人たちが
もっと自分で判断できる
ようになってほしいなあ



主任クラスに求める役割、能力が
明確になっていない可能性があります。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 4

指導職の能力開発



職種や階層ごとに求める業務や役割は法人ごとに異なります。職員は自分が今どの階層にいて、組織の一員としてどのような役割を担い、どのような業務や責任を持っているのかを理解し業務に従事することが求められます。そのため、キャリアパスでは階層ごとに組織人としての役割や能力、あるべき姿を明文化しています。

求める能力や求める姿は明文化されていても、その能力を育成するための適切な教育がなされず日常業務だけで法人が求める知識・技術・役割を育てることは難しいはずです。具体的な行動につなげるためにどのような教育が必要で、その目的は何か、具体的にどのような研修を行うのかを明確化することで階層ごとに求められる能力を具体的に視覚化し1つずつ身につけることが求められます。

法人名	社会福祉法人 相馬福祉会
事業所名	特別養護老人ホーム 相馬ホーム
設立	昭和56年8月10日
所在地	福島県相馬市小泉字高池718
理事長	只野裕一
従業員数	87名（H31年3月31日）
事業	指定介護老人福祉施設（従来型・ユニット型）／指定居宅短期入所生活介護施設（従来型・ユニット型）／指定居宅介護支援事業所／指定居宅通所介護施設／指定介護予防通所介護事業所

アンケート結果紹介（結果と傾向、相関性）

本法人は以前より、以下のようなコミュニケーションに関する課題を抱えていました。

- ・管理者層が伝える指示が正しく伝わらない（管理職が求める業務や役割を指導職に担ってもらえない）、もしくは伝えたいことと異なる内容が伝わってしまう。
- ・職員同士のコミュニケーション不足に課題を感じている。

これらの状況を明らかにするためにアンケート結果を分析したところ、アンケートの下位項目については強い関連性はあまり見られず、各項目が独立して職員に影響を与えていることがわかりました。

本プロジェクトでは、アンケートで満足度が低かった項目の問題解消を主たる目的とし、課題であるコミュニケーションにも関連させて、以下のように考えました。

1. 業務改善（仕事の見直しや役割の明確化）……シフトを見直しコミュニケーションを取る時間

ができることで、さらなる業務効率化の推進が期待できる

2. 評価の体系化……面談の機会を増やし、研修等でコミュニケーションのスキルを学び、効果的かつ効率的なコミュニケーションを取ることで、評価に関する不満の解消が期待できる
3. キャリアパス制度の再構築……ワースト項目の全体的な問題点が解消できる

これらの仮説をもとに、とくに法人内の「階層ごとの相互コミュニケーション」と「求められる役割・能力の共有化」に着目し、業務の核となる主任職の役割・習得してほしい能力の明確化とその能力の習得方法の体系化を軸に、取組を行うこととしました。

具体的には、階層ごとに求められる姿を現行の等級定義から抜粋し、定義に記載されている能力は具体的にどのようなものか、その能力をどのような手段で養成するかを視覚化することとしました。

図表1 社会福祉法人相馬福祉会 アンケート結果抜粋（下位）

キャリアパス・人材育成	C4	職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している	2.98
キャリアパス・人材育成	C2	法人（会社）は、キャリアアップの仕組みを示している	2.96
処遇	F3	法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている	2.90
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.90
法人・職場	A10	今の職場は一体感がある	2.88
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	2.83
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	2.54
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	2.37
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	2.25

主任として求める姿、必要な能力の視覚化

これまでにも人事考課時に使用する資料に、各階層に求める姿は描かれていました（図表2）。しかしアンケート結果からは、職員は「自分がどの階

層にいて、どのような役割・能力を求められているか」を共有していないことが見えてきました。

そこで、具体的に必要な能力を言語化していくこ

としました。「相馬ホームの主任層に必要な能力とは何か?」というテーマで自由に意見交換をし、出た意見を図表2の「等級3 副主任及び同等者」に記載されている4項目に沿ってカテゴライズ、相馬ホームの主任層としての組織性と専門性に分類し等級定義にあてはめると、図表3のようになりました。



図表2 社会福祉法人相馬福祉会 現行等級定義資料（資料をもとに作成）

等級	階層	等級定義 <<等級在職職員に求める姿>>
4	主任 および 同等者	<ul style="list-style-type: none"> ④ 所属・担当している部署や職域の正常な運営のために、組織内において、適切で円滑な業務や連携を遂行する。 ③ 日常業務のみならず、複雑業務並びに発生件数の希少な緊急・突発的な業務、高度の技術を要する業務について、その判断により実践する。 ② 上位・上級者からの指示や方針を部下に伝え、浸透させて指揮・監督しながら業務の指導や調整を行い、上位・上級者を補佐する。 ① 日常業務並びに職場の基本的行動については、同僚・部下・後輩等同級者、下級者に対して模範的態度と行動を示し、具体的な業務の指示、指導を行う。
3	副主任 及び 同等者	<ul style="list-style-type: none"> ④ 日常業務のみならず、複雑業務並びに発生件数の希少な緊急・突発的な業務、高度の技術を要する業務について、その判断や連携の遂行ができる。 ③ 上位・上級者からの指示や方針を同級者を含む部下等に伝え、浸透させて、指揮・監督しながら業務の指導調整を行い、上位・上級者を補佐することができる。 ② 日常業務について求められる基本的役割を理解し、担当業務を的確に遂行できるとともに後輩等下級者に対して育成的指導を行うことができる。 ① 職場の基本的行動については同僚、後輩等、同級者・下級者に対して模範的態度と行動を示し、具体的な助言と指導を行うことができる。
2		<ul style="list-style-type: none"> ③ 複雑業務ならびに発生件数の希少な業務、高度の技術を要する業務についても上司の具体的指示のもとに単独もしくは、サポートを受けながら遂行できる。 ② 日常業務について求められる職務遂行能力を有し、上司の包括的監督のもとで、単独で遂行できる。 ① 施設の組織形態を理解し、日常の通常業務並びに職場の基本行動について、後輩等下級者に対して模範的態度と行動を示し、助言することができる。
1		<ul style="list-style-type: none"> ③ 日常業務の中で複雑業務や突発的な業務が発生したり、業務に変化が起こる等、指示を受けていない事態が発生した際に、速やかに上司に報告し、指示を仰ぐことができる。 ② 日常の業務について上司の指示を理解し、責任を持って遂行できる。 ① 組織人として自覚を持ち、法人のサービスと規律、マナーを遵守しながら協調できる。

等級3の副主任・及び同等者に焦点を絞り、習得すべき能力・具体的な研修を洗い出した

図表3 現行の等級定義に対する求める能力（等級4：主任および同等者）

黒字：組織性 青字：専門性

等級	階層	等級定義（法人内既存の定義）	求める能力
4	主任 および 同等者	④ 所属・担当している部署や職域の正常な運営のために、組織内において、適切で円滑な業務や連携を遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員・シフト等管理力 ・対外交渉力（部署間調整力） ・チームマネジメント力 ・リーダーシップ
		③ 日常業務のみならず、複雑業務並びに発生件数の希少な緊急・突発的な業務、高度の技術を要する業務について、その判断により実践する。	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント ・各種法令に基づく適切な判断能力 ・卓越した介護技術 ・リーダーシップ
		② 上位・上級者からの指示や方針を部下に伝え、浸透させて指揮、監督しながら業務の指導や調整を行い、上位・上級者を補佐する。	<ul style="list-style-type: none"> ・理解力、発信力、伝達力、（報連相） → 伝え方・伝える力 ・次世代役職者育成 ・リーダーシップ
		日常業務並びに職場の基本的行動については、同僚・部下・後輩等同級者、下級者に対して模範的態度と行動を示し、具体的な業務の指示、指導を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者本位の福祉力（対応力・即時対応力） ・プロ意識 ・リーダーシップ



求められる研修の視覚化

次に、習得すべき能力を「どのような手段・研修」で習得するかを検討しました。その際に「どのレベルまで習得してもらいたいのか」「何のために受講するのか」も明確にし、今回作成した内容について「手段」だけでなく、「目的」をしっかりと視覚化し共有できることを目指しました。

図表4のように、主任層に「求められる研修」については明確になりました。下位階層についても、主任層が部下をどのような視点で育成していくかの指標となるものとして、同様に等級定義に対して必要な能力を構築しました。

また管理者層についても、主任層の育成のため

に以下を今後の課題として提示しました。

1. 判断の答えを「教える」だけでなく、自分で答えを出せるような「引き出す」育成が必要なこと
そのためには、
2. ①自由に発言ができる風土作り → ②主任に自分の考え・思いを発言させる日々の関わり → ③発言したことを後悔させない承認・受容の徹底が必要なこと

以上のように段階的に、日々の関わりの中で意識的に「見守ること」「やらせてみること」「指示を出す際は、手段ではなく目的を伝えること」の徹底をしていくことになりました。

図表4 社会福祉法人相馬福祉会 現行等級定義資料（資料をもとに作成）

求められる研修	具体的内容	どのレベルまで
主任研修	・法人内、部署内の連携ルールについて (委員会・行事・ケア等)	法人内で、部署ごとに連携するにあたってのルールの理解と実践。 例) 行事や人手不足の際の人員の割り振りの手配ルール
法令研修 (介護保険・社会福祉法)	・特別養護老人ホームとして、日常業務に関係する法令の理解 ・勤務形態・加算に関する知識	人員配置・給与が変わる際、なぜそうなるのかが部下に説明できるまで。
リスクマネジメント研修	・虐待 ・身体拘束 ・苦情対応	リスクとは何か、日常業務の中でリスク予防に努めること、発生時に必要な対応方法についての理解。
記録研修	・基本的な記録に関する知識 ・法人内で使用する書式の基本ルール ・法定書類に記すべき事項の理解と適切な記載方法	基本的な「記録」の書き方を理解し、部下に指導ができる。
リーダーシップ研修	・チームケアを実践する上で適切なリーダーシップの発揮	リーダーシップを発揮するためのリーダーとしての基軸を明確に持つ。
労働法	・ハラスメント ・育児、介護休暇	ハラスメントの知識を持ち、行動・言動に紐づけるとともに適切な対応を身につける。
コミュニケーション研修	・伝える力の養成 ・適切な報連相	法人理念に沿って、適切な知識や組織が向かうべき方向性を部下に理解できるよう伝え、行動変容をもたらすことができる。 自身の特性を知り、対人関係の構築に活かす。

記録研修・コミュニケーション研修の実施

まずは、必要な研修を視覚化しました。中でも、法人内の課題として重要項目となっている「伝える力」を養成するため、本プロジェクトのクロージングとして、構築した研修の中から「記録研修」「コミュニケーション研修」を実施しました。構築した法人内研修を今後「主任が実施」できること、つまり講師として伝達の実践をしていくことを目指しています。

今回の研修は主任及び同等者に、事前に「自分が研修講師として教える立場になると想定して受講すること」を周知の上で受講してもらいました。研修の講師役には、相手の理解度に合わせた言葉選び・解説・事例などが必要となります。

研修内容については以下の通りです。

図表5

<p>社会福祉法人 相馬福祉会 相馬ホーム 主任向け研修</p> <p>記録研修</p> <p>実施日: 令和2年1月3日(月) 18:00~21:00</p>	<p>本日の研修内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 記録とは何か? 2. なぜ記録を書くのか? 3. 記録の果たす役割 4. 記録記入上の留意点
<p>社会福祉法人 相馬福祉会 相馬ホーム 主任向け研修</p> <p>福祉職場で求められる コミュニケーション研修</p> <p>2020年2月25日(水) 18:00~21:00</p>	<p>本日の研修内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. スーパービジョン 2. コミュニケーションの基本 3. 非言語コミュニケーション

図表6 等級定義から考える、階層ごとに習得すべき能力一覧

赤字：組織性 青字：専門性

等級	職員勤務職務評価票	等級定義 《等級在职職員に求める姿》	習得すべき能力	求められる研修
3	副主任 及び 同等者	<p>④ 日常業務のみならず、複雑業務並びに発生件数の希少な緊急・突発的な業務、高度の技術を要する業務について、その判断や連携の遂行ができる。</p> <p>③ 上位・上級者からの指示や方針を同級者を含む部下等に伝え、浸透させて、指揮・監督しながら業務の指導調整を行い、上位・上級者を補佐することができる。</p> <p>② 日常業務について求められる基本的役割を理解し、担当業務を的確に遂行できるとともに後輩等下級者に対して育成的指導を行うことができる。</p> <p>① 職場の基本的行動については同僚、後輩等、同級者・下級者に対して模範的態度と行動を示し、具体的な助言と指導を行うことができる。</p>	<p>④ 柔軟な対応力</p> <p>④ リスクマネジメント</p> <p>④ 各種法令に基づく適切な判断力</p> <p>③ 理解力・発信力・伝達力（報連相）</p> <p>③ 卓越した介護力</p> <p>② ①伝える力</p> <p>② 適切な関係性の構築</p> <p>② ①コミュニケーション力</p> <p>① 利用者本位の介護力</p> <p>① 規律性</p>	<p>*コミュニケーション研修（理解する・伝える力） →方針・指示を適切に理解するための質問する力、部下に伝える力 →自身の役割を理解し、行動に変える →相手に伝わる報告の仕方</p> <p>*リスクマネジメント（虐待・身体拘束・苦情） →リスクとは何か、日常業務の中でリスク予防に努めること、発生時にどのような対応が必要なのか知っておくこと</p> <p>*記録研修 （基本的な知識+法人内書式に合わせた内容） →基本的な【記録】に必要な書き方+法人内の書式・法定書類記載に当たったポイントの理解</p> <p>*介護力 →利用者の特性に合わせた介護方法の提案と実践 →チーム内での介護方法の統一化のための指導</p> <p>*規律性 →職員のパターンとなるような行動・態度・言動</p>
2		<p>③ 複雑業務ならびに発生件数の希少な業務、高度の技術を要する業務についても上司の具体的指示のもとに単独もしくは、サポートを受けながら遂行できる。</p> <p>② 日常業務について求められる職務遂行能力を有し、上司の包括的監督のもとで、単独で遂行できる。</p> <p>① 施設の組織形態を理解し、日常の通常業務並びに職場の基本行動について、後輩等下級者に対して模範的態度と行動を示し、助言することができる。</p>	<p>③ 受容性と実効性</p> <p>② 利用者本位の福祉力</p> <p>② 適切な介護力</p> <p>② 責任性</p> <p>① メンターとしてあるべき姿</p> <p>① 後輩との接し方</p> <p>① 発言力</p>	<p>*高齢者の特性と理解 →認知症の行動障害についての理解 →障害受容とマズローの欲求段階 →ICFについての理解</p> <p>*事故・感染症発生時の対応 →事故発生時の対応方法・報告経路の理解 →感染症発生時の対応方法</p> <p>*業務改善の視点 →業務を見直し、効果的・効率的な改善案の提案ができる</p> <p>*メンター研修 →自己開示 →伝える力の醸成 →職場ルール・日常業務内での指導</p>
1		<p>③ 日常業務の中で複雑業務や突発的な業務が発生したり、業務に変化が起こる等、指示を受けていない事態が発生した際に、速やかに上司に報告し、指示を仰ぐことができる。</p> <p>② 日常の業務について上司の指示を理解し、責任を持って遂行できる。</p> <p>① 組織人として自覚を持ち、法人の服務と規律、マナーを遵守しながら協調できる。</p>	<p>③ 報連相</p> <p>③ リスク発生時の対応</p> <p>② 職場における基本ルール</p> <p>② 責任性</p> <p>① 法人理念とあるべき姿の理解</p> <p>① 福祉人としての基本的姿勢</p> <p>① 接遇・ホスピタリティ</p> <p>① 協働</p>	<p>*新入職者研修（仮）・相馬福祉会の職員としてのあるべき姿 →法人理念の理解・求める人材・行動規範・規定に基づく法人内ルール</p> <p>・基本的姿勢（接遇・報連相・責任性・協働） →法人職員として必要な接遇マナー →報連相の基本（伝え方・場面・方法） →法人職員として求められる態度 →チームで働くということの理解</p> <p>・リスク発生時の対応（虐待・感染症・苦情） →起こりうるリスクと予防の大切さについての学び →法人内における具体的予防策 →発生時の具体的な行動・対応</p> <p>・福祉職として必要な知識 →認知症の知識 →高齢者におけるリスク →4大介助（排泄・食事・移動・入浴）</p>

事例 4

指導職の能力開発

記録研修では、記録の基本的な書き方をはじめ、介護保険制度に関わる書式や、当法人で使用している書式についての役割や重要性を学ぶとともに、福祉職として残しておくべき内容やリスクマネジメントの視点、誰が見ても伝わる内容を書くために必要な知識を学びました。

コミュニケーション研修では、コミュニケーションの基本的な知識から、指導職（主任・副主任）に求められる役割から考えるコミュニケーションと

は何か、法人理念を体現していくための「理解する」＝法人の向かう方向性や方針を理解する、「発信する」＝理解した事を部下の能力に合わせて発信し理解させることについて学びました。言語によるコミュニケーションだけでなく、職場内における態度等の非言語コミュニケーションについてもワークを通して体感し、部下との信頼関係構築に必要な要素を学びました。

まとめ

本プロジェクトは、管理者層の「部下に求める能力を伝え続けているのに伝わらない」という想いと、現場職員の「自分は何をもって主任になったのか」「自分に何を求められているのかわからない」という、相互に感じているギャップを明らかに

し、求めている姿・能力を具体的に視覚化することで共通理解を図りました。

今後は、構築した研修ごとに研修資料を作成、それを実践することで日々の業務の行動に変容がもたらされることを期待します。



事業所担当者の感想

社会福祉法人 相馬福祉会
業務執行理事・施設長

石川 博さん

当施設は、昭和56年に開設し、複数回の増床、併設工事を経て現在に至っており、職員の年齢構成も祖父母と孫的な幅広い間隔があり、職員間の伝達事項や周知事項でのコミュニケーションや共有に課題がある現状でありました。

今回の事業では、前年度において実施した「職場風土分析」結果と共に「職場活性化アンケート」により、何となく不明確だった課題を当施設が直面している課題として明確にした上で、その改善の方向性と具体的な方法を「主任者層研修」として実施していただきました。

結果、管理職だけではなく中堅層まで広く課題を理解し共有することができたものと思われ、今後の人材育成過程での重要性の再認識と職場の活性化につながられる事業であったと思っております。ありがとうございました。