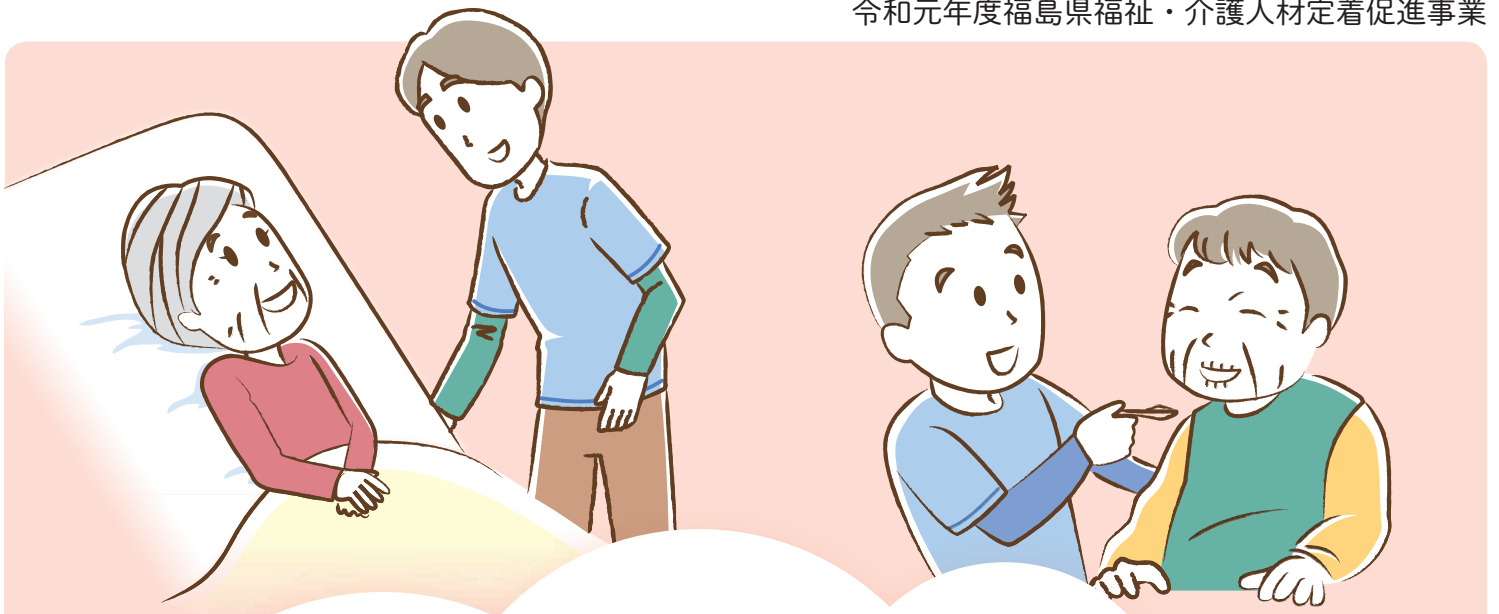




こんな職場で働きたい！

介護の職場改善 取組事例集

令和2年3月

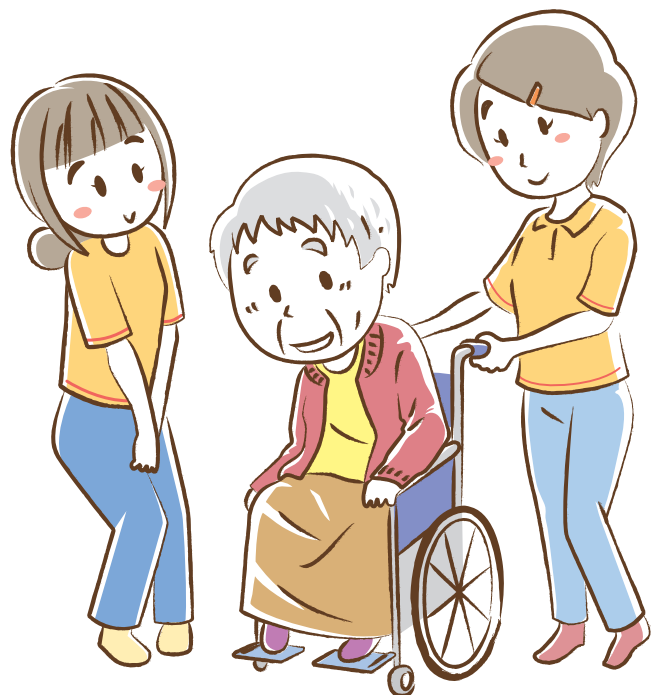




こんな職場で働きたい！

介護の職場改善 取組事例集

令和2年3月



福島県からのメッセージ

急速に進む少子高齢化による生産年齢人口の減少により、介護の現場においても人材不足が深刻化しており、2025年度末には全国で約34万人（福島県内では約1万1千人）の介護人材が不足するという予測が厚生労働省の調査（「介護サービス施設・事業所調査」を元に都道府県推計）で示されており、介護人材の育成、確保、定着は喫緊の課題となっております。

新たな人材確保対策を講じることはもちろん大切ですが、同時に、介護現場ですでに働いている方々の定着促進に取り組んでいくこともたいへん重要です。

そこで、県では平成25年度から、福祉・介護人材の確保等を図るため、職場内研修の強化、新規採用職員への支援、潜在的有資格者の再就職支援、職場体験、新任介護職員の研修など、福祉・介護

人材の育成・確保・定着につながる様々な事業を総合的に展開する「ふくしまから はじめよう。福祉人材確保推進プロジェクト」をスタートし、その一環として福祉・介護人材の定着を図るためのキャリアパス制度構築や、新人職員の早期職場定着のためのOJT(職場内研修)制度の導入等を支援してきました。

令和元年度は、これまで介護人材定着専門家派遣事業として取り組んできた福島県内の介護施設等におけるキャリアパス制度の導入に対する支援に加え、新たに、働きやすい職場環境づくりなどについても、株式会社エイデル研究所に委託して分析と対策の検討を行い、課題の解決に取り組みました。

本事例集は、こうした介護施設等の抱える様々な課題の解決に向けた取組を行った内容について紹介しています。本事例集を参考に、人材定着の



取組をさらに一歩前に進めていただければ幸いです。

終わりに、お忙しい中、本事業に御協力いただいた介護施設や関係機関の皆様に改めて御礼を申し上げますとともに、今後とも地域福祉向上のために御尽力いただきますようお願い申し上げます。

令和2年3月
福島県保健福祉部

CONTENTS

- p4 **はじめに**
- p9 **事例1**
事業を拡大する法人に合わせた
キャリアパスの見直し
- p17 **事例2**
スキルアップ・キャリアアップを
両立させる制度づくり
- p25 **事例3**
新人の育成体系の仕組み作り
- p33 **事例4**
指導職の能力開発
- p41 **事例5**
多職種間コミュニケーションの
活性化



はじめに

本事業は、介護施設等の人材定着を支援するため、施設等で行う人材定着に係る個別具体的な課題に対して支援を行い、職員が働きやすい環境を構築することを目的として実施しました。本事例集は、令和元年度福島県介護人材定着促進事業における「人材定着専門家派遣業務」の結果をまとめたものです。

本事業スタート時には、支援対象法人全職員を対象に職場活性化アンケートを取り、「キャリアパス制度の構築」「働きやすい職場環境づくり」「サー

ビスの質の向上に向けた取組の推進」など具体的な課題の抽出を行い、それぞれの事業所に合った支援方法を協議し、専門家とともに課題の解消に向けた取組を行いました。

本事業における支援の主体は施設・事業所を想定していましたが、抽出された課題によっては法人が主体となって取り組む方が効果的であるケースもあり、方法だけではなく、実施範囲も協議検討した上で、「改善」に向けた取組を行いました。

働きやすい職場づくりとキャリアパスについて

令和元年度の支援対象法人5事業所の課題の方向性は「キャリアパスに関連する制度の構築」と「働きやすい職場環境づくり」との大きく2つに区分されました。

①「**キャリアパスに関連する制度の構築**」は法人・事業所の人事制度の仕組みを構築もしくは見直すことで、職員が将来を見据えることができ、長く働くことができる職場を整備しようとする取組です。

キャリアパスとは、

- ・介護職員処遇改善加算の算定要件
- ・職責や職務内容を職位ごとに定めることで役割分担を明確にする
- ・パスが示されることで将来の姿が想像でき、人材の定着が期待できる

といったものですが、「実際の職員配置とキャリアパスが合っていない」「キャリアパスを構築しても活用ができていない」という事業所も多く、そのため職員からは「キャリアパスに書かれていることと実際が伴わない」「言われた通りやっても何も

変わらない」などと不満が聞こえてくることもあります。

このような状況を改善し、人材の定着を促進させるためには、法人・事業所の現状に合った、更には事業所の「理想的な姿」を具体化したキャリアパスの枠組みの再編や、職員が見てわかりやすく、具体的な行動に移そうと思える内容や表現方法の刷新、キャリアパスに関連する各種制度との連携状況の確認と再構成などが有効だと考えています。

キャリアパスに関連する 各種制度の構築に関わる事例法人

ケース① 社会福祉法人なごみ

特別養護老人ホームなごみの郷

ケース② 社会福祉法人にしあいづ福祉会

介護老人保健施設憩の森

②「**働きやすい職場環境づくり**」は、介護事業所における経営資源（ヒト・モノ・カネ・トキ・シラセ）のより一層の有効な活用方法を協議する

ことで、職員が働きやすいと感じることができる職場環境を整備しようとする取組です。

今回の事業においては<ヒト・トキ・シラセ>についての具体的取組を事例として紹介しています。(一つひとつではなく組み合わせの例です)

・**ヒト=人的資源** 全ての経営資源と関係性が深い要素です。対人援助サービスを主体とした事業体であり、近年では厳しい人材不足が経営課題となっている介護事業所にとって最も重要な資源と言えます。人的資源は、組織のマネジメントや目標設定などを通して管理・活用されるもので、キャリアパスはもちろん、人材育成の仕組みや目標管理制度の導入など、職員一人ひとりのモチベーションの向上に寄与できる仕組みづくりがポイントとなります。

・**トキ=時間的資源** 有限な時間を効率的に管理するというのが時間的資源の考え方です。時間を有効に活用できる事業所は働きやすい環境が整っていると考えることができます。時間的資源は、業務の効率化やシステム・制度の構築による一元

化などが具体的な取組策となります。

・**シラセ=情報資源** 一般的には、事業所が持っている利用者情報やご家族や地域・行政といった関連する社会との繋がりなどを意味します。情報は形のないものですが、取扱い方によっては事業所に大きな利益あるいは損害をもたらすこともあり、近年では「資源」として取り扱われることが多くなっています。情報伝達の手法(コミュニケーション)や知的財産の共有方法などが情報資源の活用例として挙げられます。

OJTチェックリストや 研修体系構築に関わる事例法人

- ケース③ 社会福祉法人厚慈会
特別養護老人ホーム国見の里
- ケース④ 社会福祉法人相馬福祉会
特別養護老人ホーム相馬ホーム
- ケース⑤ 社会福祉法人信達福祉会
特別養護老人ホーム川俣ホーム

長く働ける職場を整備し、長く働きたい職場をつくる

本事業では、事業開始前に全ての該当法人職員に対して職場活性化アンケートを実施しています。アンケートは6カテゴリー42項目から構成される5段階の意識調査(標準点は3点)であり様々な情報のクロス集計で算出されたデータを基に、法人内の課題抽出を行います。

職場活性化アンケート項目

A 法人(会社)や職場について

- A1 職場では、仕事における人間関係は良好である

- A2 職場では、仕事が計画的に行われている
- A3 職場では、職員が日頃から助け合っている
- A4 職場では、サービスや仕事の改善提案が奨励されている
- A5 仕事に関係する設備や機器はよく整っている
- A6 自分の職種(職務)は、他の職種(職員)から認められている
- A7 今の法人(会社)に所属していることに誇りを感じている
- A8 職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる
- A9 将来もっと上の職位で仕事をしたいと思う

- ている
- A10** 今の職場は一体感がある
- A11** 私は、法人(会社)の理念や方針に共感している
- A12** 法人(会社)は、改善に向けた手法や技術を積極的に取り入れている
- A13** 法人(会社)は、地域の課題、ニーズに対して積極的に対応している
- A14** 職場のルールやマナーは、職員に周知され、実践されている
- A15** 職場内におけるリスクに対し、対策が取られている

B 仕事と生活の両立について

- B1** 今の労働時間の長さに不満はない
- B2** 職場は、有給休暇が取りやすい
- B3** 職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している
- B4** 法人(会社)は、職員の健康維持、増進に配慮している
- B5** 私にとって、この法人(会社)は働きやすい

C キャリアパスと人材育成について

- C1** 法人(会社)は、計画的に研修参加の機会を提供している
- C2** 法人(会社)は、キャリアアップの仕組みを示している

- C3** この法人(会社)で働くことで、自分は成長している
- 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
- 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

D あなたの仕事について

- D1** 今の仕事は、自分の能力や立場に見合っている
- D2** 今の仕事は、自分の能力を発揮するのにふさわしい内容である
- D3** 今の勤務形態(シフト)に満足している
- D4** 今の仕事をしていることにやりがいを感じている
- D5** 法人(会社)は利用者の満足度を高めようと努めている
- D6** 私は、今の法人(会社)で働いていることに満足をしている
- D7** 私は、今の法人(会社)で働きたい

E あなたの上司について

- E1** 上司は、仕事で不公平が起こらないよう配慮している
- E2** 上司は、仕事や能力開発でよく面倒をみってくれる
- E3** 上司は、よい仕事をすれば認めてくれる

全42項目中 満足度の高い項目ベスト5

法人・職場	A3 職場では、職員が日頃から助け合っている	3.86
キャリアパス・人材育成	C1 法人(会社)は、計画的に研修参加の機会を提供している	3.83
仕事	D5 法人(会社)は利用者の満足度を高めようと努めている	3.64
法人・職場	A11 私は、法人(会社)の理念や方針に共感している	3.60
法人・職場	A8 職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる	3.59

全42項目中 満足度の低い項目ワースト5

処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.98
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	2.97
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	2.96
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	2.80
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	2.55

上昇志向の年齢別データ

年齢層	ポイント
10歳代	4.1
20歳～24歳	3.1
25歳～29歳	2.7
30歳代	2.7
40歳代	2.6
50歳代以上	2.2

上昇志向の勤続年数別データ

勤続年数別データ		職位別データ	
勤続年数	ポイント	職位	ポイント
3年未満	3.2	管理職層	3.2
5年未満	3.0	監督職層	2.8
5年～9年	2.8	一般職層	3.0
10年～20年	2.8		
20年以上	3.0		

E4 上司は、仕事の目標や手順をはっきり示してくれる

E5 上司は、上司としての役割を十分果たしている

F 処遇について

F1 今の給与は自分の責任や役割に見合っている

F2 法人（会社）の給与決定の方法に納得している

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

F4 法人（会社）の福利厚生は職員に配慮されている

F5 法人（会社）の規則や決定事項について職員に情報提供されている

この42の質問項目に加え、所属や役職、年齢や

勤続年数など様々なパーソナルデータ（任意）と組み合わせることで様々なクロス集計を行います。

過去4か年で集積したアンケート結果（調査対象：福島県内福祉事業所18法人 母数1,959）は次の通りです。

「職員による助け合い（A3）」「計画的な研修参加（C1）」「利用者満足への志向性（D5）」が満足度の高い項目として上位にきています。職場がチームワークを形成することを大切にしていることがうかがえます。

その一方、ワースト項目には「新人や後輩の育成（C4）」についての項目が入っており、育成ターゲットの明確化や手法についても検証する必要があることがうかがえます。

福祉職場における「上昇志向（A9）」は全国的に低い傾向があり、福島県においても最も低いポイントとなりました。上昇志向の「年齢別データ」では若年層のポイントは標準値を上回っており、25歳

以降からポイントの減少が見られます。自分より上の職位に魅力を感じていない、監督職・管理職になりたがらない、という傾向があると考えられます。

また、「役職任用・職員配置」の勤続年数別データでは、3年未満の職員では満足度は高く、5年目以降では徐々に減少し、20年以上になると標準以上のポイントになります。一方で同データを職位別に見ると、監督職だけが満足度が低いことがわかります。

これらのデータから、「希望を持って入職した福祉職場では、十分な新人育成が実施できておらず、先輩はいつの間にか責任も高くなって忙しそうだ……」という感情を抱いているという仮説がたてられます。そして「25歳以上」「勤続5年以上」「リーダー等の指導職」にモチベーションの低下が見られる現状に対して、「希望に沿う新人育成の仕組み」

と「階層別の育成の仕組み」「正しい評価と役割認識」等を構築して、中核職員としての役割発揮をしやすいさせることで仕事のやりがいや働きがいに繋げるといった対策を講ずることが望まれます。

本事例集に掲載されている全5法人において同様のアンケートを実施しており、このような分析を行い、課題を抽出し、解決策の模索と制度構築を行ってきたのが「人材定着専門家派遣業務」です。

本文中には、各法人のアンケートの傾向や分析～課題抽出～取組項目の設定といった記載がありますので、自法人の課題や傾向とあわせてご覧ください。

以下に本事例集でご紹介する事例ごとの「法人名」「施設名」「取組の項目」「取組内容」「取組結果」を記載いたします。

本事例集の取組内容

事例	法人名	施設名	取組項目	取組内容	取組結果
1	社会福祉法人 なごみ	特別養護老人ホーム なごみの郷	キャリアパスに 関連する 制度の構築	事業を拡大する法人に合わせたキャリアパスの見直し	階層と役職、給与が合っている本来のキャリアパスを実現
2	社会福祉法人 にしあい福祉会	介護老人保健施設 憩の森		スキルアップ・キャリアアップを両立させる制度づくり	評価制度と給与制度をキャリアパスと連動する仕組みとして再構築
3	社会福祉法人 厚慈会	特別養護老人ホーム 国見の里		新人の育成体系の仕組み作り	新規採用者育成制度、OJTチェックリストの整備
4	社会福祉法人 相馬福祉会	特別養護老人ホーム 相馬ホーム	働きやすい 職場環境づくり	指導職の能力開発	指導職に求める能力の形式知化。記録研修・コミュニケーション研修の実施
5	社会福祉法人 信達福祉会	特別養護老人ホーム 川俣ホーム		多職種間コミュニケーションの活性化	自己分析ツールの活用による効果的なコミュニケーションの活性化と自己覚知

本事例集の活用について

本事例に掲載されている図表につきましては、以下のURLより閲覧・ダウンロードが可能です。キャリアパスやその他、制度構築にご活用ください。

<http://www.eidell.co.jp/fukushima>

支援実施者（専門家）

株式会社エイデル研究所

電話：03-3234-4641 FAX：03-3234-4644

メール：fukushima@eidell.co.jp

こういったお悩みはありませんか？

うちのキャリアパスは
他の法人さんからは
よくできていると
褒められるんだけどなあ……

私まだその職位じゃないんですが……



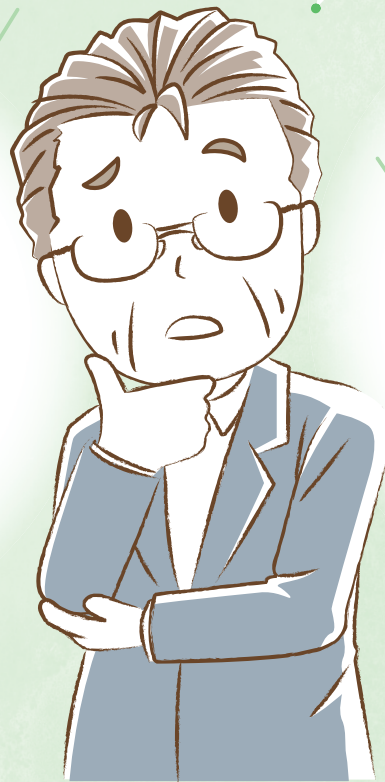
Aさん、次は
ユニット
リーダーね



いや
それはまだ……



ここで話した
ことは評価に
つながるん
ですか？



仕組みはあっても、実態に即した運営が
できていないことが課題です。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 1

事業を拡大する法人に合わせた キャリアパスの見直し



キャリアパスとは、職員一人ひとりが「やる気と誇り」を持って働くことができる職場づくりを行うためのものであり、「法人と職員の間でキャリアアップの将来像や目標が示され、理解・認識されている」ことが重要になります。

キャリアパスは作成時点で完璧であっても、何年間も見直しをせずに運用している場合、事業所数や職員数、働き方の変化に対応できないケースが出てきます。そのため、法人や事業所の変化に合わせて、随時見直しをしていく必要があります。

法人名	社会福祉法人なごみ
事業所名	特別養護老人ホーム なごみの郷
設立	平成22年2月5日
所在地	福島県福島市太平寺字町ノ内30
理事長	古川雅之
従業員数	226名
事業	特別養護老人ホーム／老人デイサービス／老人短期入所／認知症対応型共同生活介護／居宅介護支援／地域包括支援センター介護予防・日常生活支援総合／介護員養成研修／企業主導型保育

現状のヒアリング（課題の確認）

本法人は、2011年に特別養護老人ホーム「なごみの郷」を開所以降、順調に事業を拡大してきました。事業の拡大とともに職員数を増やしてきましたが、そこに問題が生じていました。

一つ目の問題はリーダーが育たないという問題でした。スキル確認シートというチェック表を使い現場での技術の評価する制度はあったのですが、リーダーとしての能力を伸ばすための基準はありませんでした。また、同時にリーダーを任命するタイミングが難しいという問題もあり、現在はリーダー任命のタイミングを能力等、一定の基準で判断できていませんでした。

二つ目の問題は、キャリアパスにありました。本法人のキャリアパスは明確に階層が分かれており、それぞれの階層に対応した能力や職務について書

かれた、外部の方にも評判のよい内容になっていました。しかし、近年の職員の増加により、キャリアパス作成当初に想定していた、「知識やスキルが上がれば階層が上がり、役職者となり、給与等級も上がる」という前提が崩れてしまっていました。年齢が若く、知識やスキルが不十分で、本来であれば一般職である給与等級の低い職員であっても、最初の役職であるユニットリーダーに任命せざるを得ない状況となってきたのです。そのため、キャリアパスに書かれている「求められる能力」や「職務内容」が職員のレベルと合っていませんでした。

本法人でも、職員の実際の格付けと対応役職にミスマッチがあることは理解していましたが、給与等級を上げられないという理由で、キャリアパス階層を上げることはできていませんでした。

図表1 社会福祉法人なごみ 職員キャリアパス

職位	職務(役割)	求められる能力	職務内容	任用の要件		給与 年収(円)	備考	対応役職
				習熟に必要な業務教育	必要経年数目安			
経営職	施設の運営と経営責任	・運営責任者として、組織全体の目標を設定し、計画立案の上達する。 ・法人全体の経営安定を図り、運営の改善に努める。 ・福祉施設の公共性に鑑み、行政等との連携を図り、地域福祉の向上を図る。 ・法令遵守・個人情報の保護等リーガルチェックを実施しながら、人材の育成・組織の基盤強化を図る。	施設の運営方針と戦略の策定 経営方針の明確化と徹底 予算の策定と管理 管理職の育成 地域関係機関との連携・地域交流	(管理職の研修に加えて) 施設運営管理研修 経営指標管理研修 人材育成研修	特に定めず	450万円～ 800万円	8等級～ 9等級 または 理事長が定める	理事施設長 事務局長 施設長・事務局長次 事務長 副施設長
(管理職以上)	各部門の運営・他部門との調整	・業務執行責任者として、状況を適切に判断し、各部門の業務を円滑に遂行する。 ・教育プログラムの作成をとおして職員の育成と適切な労務管理を実施する。 ・利用者・サービスの質の向上と維持管理を図る。 ・経営環境を理解し、上位者の職務を代行する。 ・地域関係機関との連携・調整	部下の管理・調整 部門の運営方針把握と指導 監督職の育成 業務内容検証・改善 各種指標・計数管理	(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 管理職研修 事業計画策定	8年以上	320万円～ 480万円	4等級～ 7等級	事務次長 副施設長 部長・副部長 統轄マネージャー 課長 看護長 介護長
監督職	各部署やユニットの管理・部下の指導	・チームのリーダーとして、職務をとおしてメンバー間の連携を強化する。 ・チームとしての目標立案、課題解決に取り組む。 ・教育指導者として、部下の育成に取り組むと共に、自らの技術向上・専門知識の習得を図る。 ・各部署との連携を図り、介護環境の改善を行う。	チーム(ユニット)の管理 チームの運営と方針決定 部下指導・育成 欠員時への対応 緊急対応 リスクマネジメント 困難事例対応	部下指導育成研修 リスクマネジメント研修 中間管理職研修 公益的取組み	4年以上	280万円～ 400万円	3等級～ 4等級	看護長 介護長 課長代理 所長 (ショートステイ、Gホーム) 主任 主任リーダー 主任ユニットリーダー 副主任 フロアリーダー ユニットリーダー 一般職
上級一般職・一般職	3級(上級)	・チームとしての目標立案、課題解決に取り組む。 ・自らの通常業務を行いながら、上位者の業務を補佐・支援を行う。 ・難解な業務を担当すると共に、後輩を指導する。 ・当該分野の専門的な技術を身に付け、後輩のモデルとなる。	(2級業務に加えて) 勤怠・時間管理 サービスの品質管理 家族への対応 他部門との連携・協力業務	(2級業務に加えて) 倫理研修 リスクマネジメント研修 認知症介護実践リーダー研修 ケアリハビリ研修 認知症介護管理者研修	0年～12年	268万円～ 350万円	3等級	主任 主任リーダー 主任ユニットリーダー 副主任 フロアリーダー ユニットリーダー 一般職
	2級(中級)	・通常の介護業務をこなしながら、後輩・パートの指導を行う。 ・業務の遂行に必要な専門知識・技術の向上を図る。 ・通常業務を通して、介護業務の提言と改善を行う。	(1級業務に加えて) 後輩指導 サービスの業務改善 個別援助計画の作成 入居・退居への対応	(1級業務に加えて) 後輩指導研修 業務改善研修 ユニットリーダー研修 虐待予防研修 身体拘束廃止研修	0年～8年	236万円～ 300万円	2等級	主任 主任リーダー 主任ユニットリーダー 副主任 フロアリーダー ユニットリーダー 一般職
	1級(初級)	・通常の介護業務は自力でこなせる。 ・異例的なものは指導を受けながら処理をする。 ・担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 ・福祉の仕事を理解し、自己目標の設定を行う。 ・組織内の人間関係を良好に保つ。	基本介護 健康管理 日勤活動援助 パソコンによる報告書作成 会議・委員会への参加 外部研修参加	接遇研修 基礎業務研修 認知症高齢者ケア研修 認知症介護実践者研修 個別支援計画研修 ユニットケア研修 感染症予防研修 介護技術研修	0年～4年	220万円～ 280万円	1等級	ユニットリーダー 一般職

ユニットリーダーが
4階層にまたがって
いる

アンケート結果紹介

職員アンケートの結果は全体的に点数が高く、基準点である3点を下回っている項目は42項目中7項目でした。点数の高かった上位の5項目を見ると、ワークライフバランスの項目が多く、職員にとって働きやすい法人であることがわかりました。

一方、3点を下回った7項目を見てみると、「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」や、「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」といったキャリアパスの項目と、「法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている」「法人（会社）の給与決定の方法に納得している」「今の給与は自分の責任や役割に見合っている」といった処遇の項目が多く見られることがわかりました。

図表2 社会福祉法人なごみ アンケート結果抜粋（上位）

ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さに不満はない	3.87
キャリアパス・人材育成	C1	法人（会社）は、計画的に研修参加の機会を提供している	3.76
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	3.74
法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている	3.70
ワークライフバランス	B3	職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している	3.66

図表3 社会福祉法人なごみ アンケート結果抜粋（下位）

法人・職場	A10	今の職場は一体感がある	2.97
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	2.91
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.86
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	2.84
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	2.75
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	2.72
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	2.63

取組課題の決定

ヒアリング結果と職員アンケートで判明した問題点を分析し、取組課題を検討しました。ヒアリング時に出ていた問題点については、課題を以下の通り整理しました。

- ①「リーダーが育たない」→ 法人がリーダーに求めている役割や責任・業務が不明確
- ②「リーダー任命のタイミングが難しい」→ リーダーに求められている基準や、任命の条件が不明確
- ③「キャリアパスの階層が合っていない職員が出て

いる」→ キャリアパスの給与等級に合わせて格付けしているため、自身が格付けされているキャリアパスの階層の意識が希薄

次に、職員アンケートの結果で点数が低かった項目を以下の通り整理しました。

- ④「評価基準は明確である」→ キャリアパスには能力や職務の基準は書かれているが、キャリアパスが法人内で評価するための基準にはなっていないため、不明確

- ⑤「新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している」→ キャリアパスの内容が職員に浸透していなかったため、新人や後輩に対して、何をどの程度まで教えたらいいいのか不明確
- ⑥「適正な役職登用や職員配属、給与決定の方法に納得している」「今の給与は自分の責任や役割に

見合っている」→ 職員が今の自身のキャリアパス階層を理解できていないこと、給与等級に合わせた格付けにより不明確な部分が多くある

以上から本プロジェクトでは、全ての項目を解決するためのキャリアパスの見直しを進めていくこととしました。

現在のキャリアパスの確認と課題解決の検討

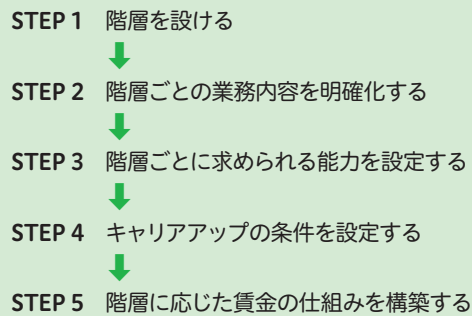
本法人のキャリアパスは、明確な階層ごとの職責・求められる能力・職務内容・任用の要件が書かれ、外部の方にもよくできていると褒められるものでした。しかし、前述の問題点を解決するために、現在の法人の規模や働き方に対応した職階層を新たに設定し、役割や責任・業務を明確にし、一般職

員と役職者の階層を明確に分けることにしました。

また、能力が高くても給与等級の低い職員が役職者となっていた場合は、キャリアパス階層を上げることができず、実際にはキャリアパスの各階層に書かれている能力や職務内容が機能していない問題についても、解決策を検討しました。

キャリアパスの見直し

図表4 キャリアパス構築のステップ



一般的なキャリアパス構築のステップは図表4の通りです。本法人ではすでにキャリアパスが構築されていたため、本プロジェクトでは、STEP1とSTEP5に取り組みました。

キャリアパスの見直しに伴い、単線型と複線型について検討しました。(図表5)

これまで本法人は、一般職1級(初級)から経営職まで1階層ずつステップアップしていく単線型のキャリアパスを運用していましたが、自身の理想とする働き方によってコースを選べる志向別や、職

種によって進むコースが違う職種別といった複線型のキャリアパスへの変更を視野に入れて検討しました。それぞれのタイプのメリット・デメリットは図表6の通りです。

図表7は、志向別の複線化をイメージする際に使用しました。「専門性を追求して現場で働きたいため、指導職員として部下の育成や指導の責任は持ちたくない」または、「現在と同じ条件でよいので、一般職員として長く働きたい」といった多様な働き方を選べるキャリアパスをイメージするための参考資料です。

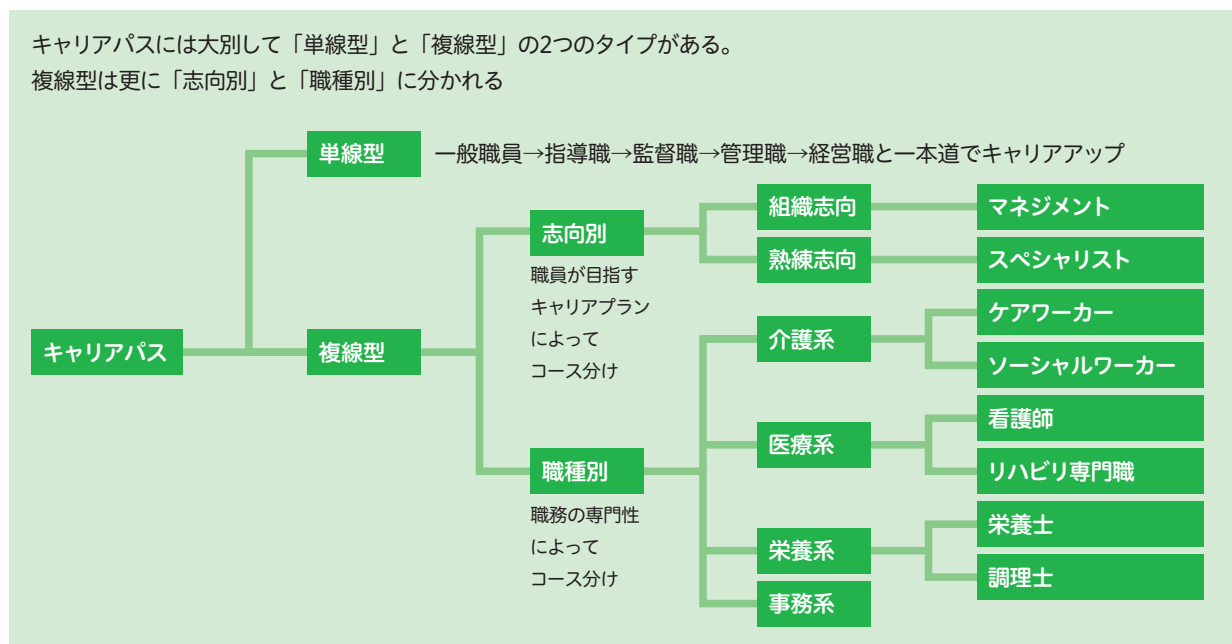
単線型のキャリアパスの場合には、緑色の総合職コースを進むこととなりますが、複線型のキャリアパスの場合には、一般職員として一定程度経験を積んだ後、専門性を追求していく青色の専門職コースと、役職者は目指さずに一般職員として現場で長く働いていくオレンジ色の一般職コースへ、それぞれ進むことが可能となります。ただし、キャリアパスを志向別の複線型とする場合には、専門職コースや一般職コースの処遇を手厚くしてしまうと中核職員となる総合職コースを希望する職員

が少なくなってしまうため注意が必要です。

複線型のキャリアパス導入については、法人内でも様々な意見が出ましたが、現状の法人の運営体制を考えた結果、「魅力的ではあるが、管理面・

運用面を考えると難しい」という結論に至りました。そのため、今回は単線型で階層の見直しを中心に進めていくこととしました。

図表5 キャリアパスの類型



図表6 タイプ別のメリット・デメリット

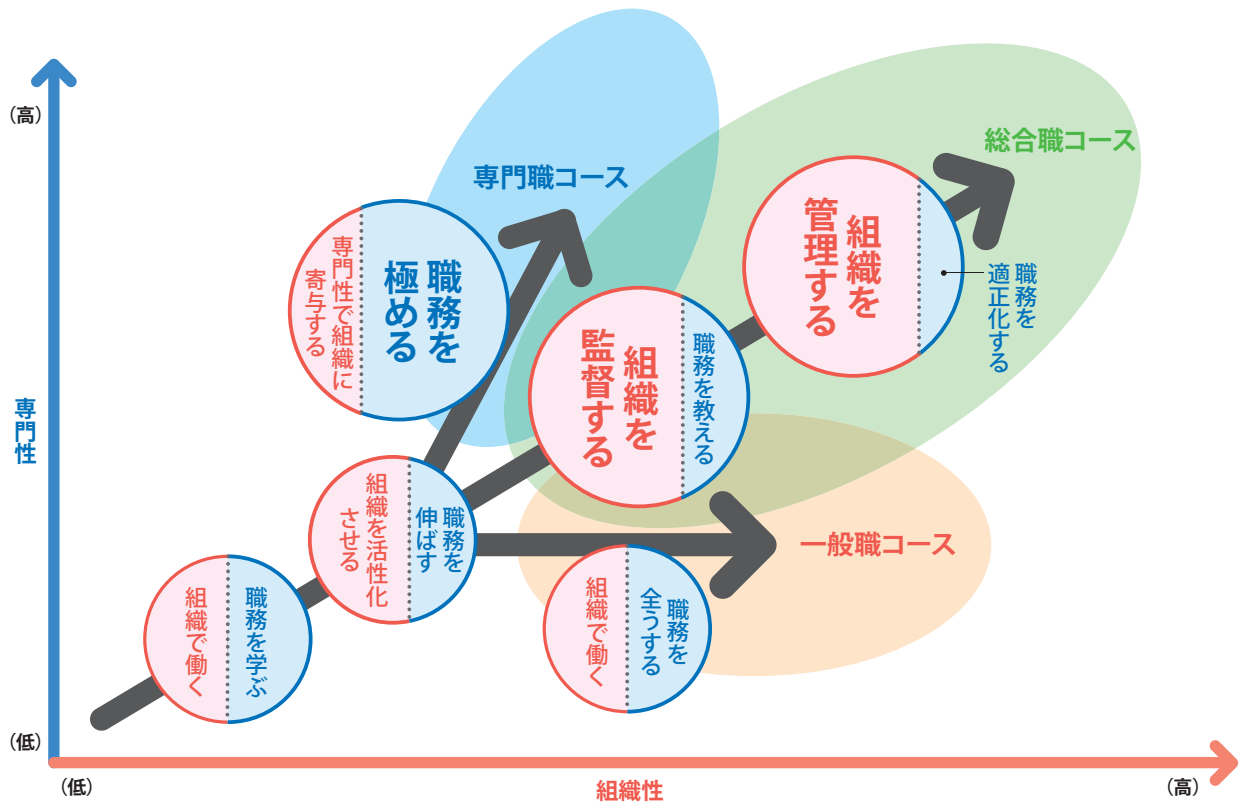
タイプ	メリット	デメリット
単線型	① シンプルなので設計・運用がしやすい ② 比較的小規模で、職種が少なく、 職員の志向が多様化していない事業所向き	① 専門的スキルは高いが、組織的能力が低い役職が埋まっている、本人が役職に就きたがらないといった職員への対応が難しい ② 介護職（現業）→指導職→管理職というパスが前提になっているので、他職種の位置づけが不明確な場合が多い
複線型 （志向別）	① 単線型のデメリット①を解消できる ② 職員個々の適性や志向に合った、 柔軟な働き方や処遇が可能になる	① 設計・運用が複雑になる（コース別の評価基準や給与レンジの設定、コース転換への対応等） ② これまで役職に就けず昇格しなかった職員が別コースで階層を上げることで、人件費負担が増える
複線型 （職種別）	① 単線型のデメリット②を解消できる ② 職種ごとに給与水準を変えられる等、 柔軟な処遇が可能になる	① 設計・運用が複雑になる（コース別の評価基準や給与レンジの設定、コース転換への対応等） ② 少人数の職種についても個別管理が必要になる

キャリアパスの階層の見直し

今回、キャリアパスの階層を見直す上で最も重要視したのは、キャリアパスの階層と役職を一致させることでした。現在のキャリアパスでは監督職が1

階層しか設定されていないため、この1階層に多くの役職者が格付けされて、同じレベルの役割や責任・業務が求められていました。また、管理職も同

図表7 キャリアパスの複線化のイメージ



図表8 現在のキャリアパスと新キャリアパス

職位		対応役職
経営職		理事施設長/事務局長/施設長/事務局次長/事務長/副施設長
管理職（課長以上）		事務次長/副施設長/部長/副部長/統轄マネージャー/課長/看護長/介護長
監督職		看護長/介護長/課長代理/所長（ショートステイ、Gホーム）/主任/主任リーダー/主任ユニットリーダー/副主任/フロアリーダー/ユニットリーダー/一般職
上級一般職・一般職	3級(上級)	主任/主任リーダー/主任ユニットリーダー/副主任/フロアリーダー/ユニットリーダー/一般職
	2級(中級)	ユニットリーダー/一般職
	1級(初級)	副主任レベル・ユニットリーダー

等級		等級定義
経営職		施設長・事務局長・事務長
管理職	部長	部長（副部長は部長の代理）
	課長	課長
監督職	上級	課長代理、所長、介護長、看護長
	中級	主任・フロアリーダー
	初級	副主任レベル・ユニットリーダー
一般職	上級	困難事例にも対応ができ、監督職者の補佐を行う
	中級	日々の日常業務を任せられる
	初級	指示を受けながら業務を行う

様でした。そこで、現在のキャリアパス6階層（正規職員）を、現在の法人の働き方に合わせる形で見直す必要がありました。

現在の法人での働き方、役職に応じたレベルから

検討した結果、上級一般職・一般職（3階層）、監督職、管理職、経営職の6階層から、一般職（3階層）、監督職（3階層）、管理職（2階層）、経営職の9階層へと変更し、それぞれの階層に役職を紐づけしました。

事例 1

事業を拡大する法人に合わせたキャリアパスの見直し

階層に連動した給与等級へ

新しい階層を決定後、もう一つの問題点であるキャリアパス階層に連動した給与等級について検討しました。一般的には、キャリアパスで上位階層に上がれば給与等級も上がっていきます。しかし、本法人では給与等級が低い若くて優秀な職員が役職に就くことがありましたが、役職者になっても給与等級と連動しているキャリアパス階層は上げられず、一般職の階層に格付けされている役職

者が存在していました。

この問題は、**図表9**の通りキャリアパスの階層に対して給与等級の幅を持たせた設定とすることで解決しました。

STEP1とSTEP5に取り組んだ結果、キャリアパスの階層は役割と責任・業務・能力の階層となり、下位の階層からステップアップして上位階層へ進んでいける本来のキャリアパスの形となりました。

図表9

職位		現在の給与等級	➤	職位		新給与等級（案）
経営職		5等級～9等級		経営職		5等級～9等級
管理職（課長以上）		4等級～7等級		管理職	部長級	4等級～9等級
監督職		3等級～4等級			課長級	3等級～7等級
上級一般職 一般職	3級（上級）	3等級		監督職	上級	2等級～6等級
	2級（中級）	2等級			中級	2等級～5等級
	1級（初級）	1等級			初級	2等級～4等級
パート				一般職	上級	1等級～3等級
					中級	1等級～2等級
					初級	1等級
			パート			



事業所担当者の感想

社会福祉法人なごみ
本部事務局長

佐藤信一さん

当法人は設立後9年目の比較的に浅い法人でありながら、取り巻く社会福祉環境からこの間に5事業所を増設するなど事業拡大を優先せざるを得ない状況でした。

その結果、リーダー格の人材育成が後回しになってしまい、設立当初から人材育成を目的としてきたキャリアパスが、現場の役職階層とリンクすることが困難な状況となっていました。今般、エイデル研究所のお力添えにより問題点を見直すことができましたので、引き続き職員と共に知恵を出し合いながら、職員が意欲を持って仕事に取り組み、成長を喜び合える職場づくりの重要な要素のひとつとして、キャリアパスの整備を進めて参りたいと考えています。

こういったお悩みはありませんか？

キャリアパスは作ったけれど、
職員の満足度につながって
いない気がします。



きちんと評価されて、昇給につながる
制度になれば、職員の満足度につながります。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 2

スキルアップ・キャリアアップを 両立させる制度づくり



昨今、福祉介護職場に求められている人事制度の軸は、処遇改善加算の受給要件でもあるキャリアパスを中心に構築されることが主流となりました。厚生労働省が福祉職場にキャリアパスを導入させる目的には、昨今の人材不足を補い「長く働くことができる職場づくり」を促進させたいという思いがあります。しかし、この「長く働くことができる職場づくり」を実現するためには、キャリアパスが構築されているだけでなく、職員自身がキャリアパスを進んでいく実感を得られる仕組みづくりや、自らキャリアパスを進もうと思えるポイントなど、キャリアパスを機能させる仕組みづくりが重要となります。

法人名 社会福祉法人にしあいづ福祉会
事業所名 介護老人保健施設 憩の森

設立 1991（平成3年）年7月11日

所在地 福島県耶麻郡西会津町登世島字田畑乙2042-71

理事長 廣瀬 渉

従業員数 203名（R2.2.1現在）

事業 特別養護老人ホーム／老人デイサービス／老人短期入所／老人居宅介護／認知症対応型老人共同生活援助／障害福祉サービス／幼保連携型認定こども園／特定相談支援／障害児相談支援／介護老人保健施設／居宅介護支援／生活支援ハウス／地域包括支援センター

アンケート結果紹介（結果と傾向、相関性）

本法人は、キャリアパスをはじめとした各種制度の構築はされているものの、それらが職員のモチベーションや帰属意識の向上に役立つものだという認識が薄く、職員がスキルアップでき、かつキャリアアップできる制度の構築・運用は今後の法人経営における重点取組課題であると考えていました。

本プロジェクトで全職員に対して実施した職場活性化アンケートでは、職場環境（ワークライフバランス）についての満足感はとても高い一方で、法人内の仕組みそのものや制度の運用状況・仕事と処遇との連動性に不満や不安があるといった結果となりました。アンケートを行ったことで、本

人が自ら課題と考えていた内容と職員が不満と考えている点との整合が取れ、各種制度（キャリアパス、評価制度、給与制度）の現状確認と再構築が急務であることが改めて浮き彫りとなりました。この結果を受け、本プロジェクトでは「キャリアアップとスキルアップを両立させる制度構築」をコンセプトとして

1. キャリアパスの刷新
 2. キャリアパスに連動する評価制度の見直し
 3. 評価を反映させることができ、キャリアパスを実感できる給与制度の見直し
- の3点を見直すこととしました。

図表1 社会福祉法人にしあいづ福祉会 アンケート結果抜粋（仕事と生活の両立）

ワークライフバランス	B4	法人（会社）は、職員の健康維持、増進に配慮している	3.86
ワークライフバランス	B5	私にとって、この法人（会社）は働きやすい	3.56
ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さには不満はない	3.48
ワークライフバランス	B3	職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している	3.45

図表2 社会福祉法人にしあいづ福祉会 アンケート結果抜粋下位

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	3.17
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	3.02
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	2.71
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	2.34

キャリアパスそのものを刷新する

前述の通り、本法人ではすでにキャリアパスは構築されていましたが、現行のキャリアパスは、職位階層と役職（役割）が整合していなかったり、スキルアップの段階とキャリアアップの段階が一致していなかったりと、職員にとって実感できるキャリアパス（職業人生を歩んでいくための道標）とはなっていませんでした。

この不整合を整えるために、「理想的な法人の在り方と現状のギャップ」「人員配置状況」「職位ごとに求める役割」など多岐にわたる質問項目に対してヒアリングを行い、法人としてあるべき姿・ありたい姿の表出化を行いました。この作業により、現行のキャリアパス階層とあるべき姿としてのキャリアパス階層には大きな隔たりがあることがわか

図表3 社会福祉法人にしあいづ福祉会 現行キャリアパス

正規 職員 等級	臨時 パート 職員	標準的な職務	役割
6		1. 施設長の職務 2. 事務長の職務	・運営責任 ・法令順守 ・予算管理 ・人事管理 ・連携推進
5		1. 事務長の職務	・運営責任 ・予算管理 ・連携推進
4		1. 事務長の職務 2. 管理者の職務 3. 総括主任の職務 4. 高度な知識経験を要する職務	・運営責任 ・指導責任 ・介護監督 ・保育監督
3		1. 管理者の職務 2. 主任の職務 3. 高度な知識経験を要する職務	・指導責任 ・介護指導 ・保育指導 ・付帯業務
2	中級	1等級に掲げる職の主任等の職務	・通常業務
1	初級	介護員、看護師等、保育士、 生活相談員等、介護支援専門員、 機能訓練指導員等、社会福祉士、 管理栄養士等、調理員、事務員	・通常業務 ・通常業務 補助

キャリアパスの確認ポイント

チェックポイント①

現任職員をキャリアの段階ごとに区分けした場合、キャリアパスで区分しきれない（キャリアパスにフィットしない）職員がどの程度いるか

→設定している階層数が適切かどうか

チェックポイント②

組織における役職とキャリアパス等級が1対1で整合しているか

→異なる役職で同一等級である場合、その違いが明確に記されているか

→同じ役職で複数の等級に位置づけられる場合、その違いが明確に記されているか

チェックポイント③

非役職者であっても階層化されているか

→新人から一人前、一人前から中堅、中堅からベテランまでが同じ役割・同じ責任になっていないか

チェックポイント④

内容が適切かどうか

→処遇改善加算 キャリアパス要件をクリアできているかどうか

→職員が見てわかりやすいかどうか

図表4 社会福祉法人にしあいづ福祉会 新キャリアパス 階層分けの図

職位	任用の目安	
⑨ 施設長、園長		
⑧ 副施設長、所長		
⑦ 課長	(副園長も同等)	
⑥ 係長	(管理者も同等)	
⑤ 副係長	(副管理者も同等)	
⑤ B スペシャリスト	資格有・向上心あり 積極的な組織マネジメントには携わらない	
④ リーダー	職種ごとに定められる資格を取得している 向上心がある 新人のOJTを任される	
④ A ベテラン	(飛び級可)	
③ 一人前	夜勤のリーダー 県主催の研修の受講終了	5年以上～
② 初任者	夜勤スタート	入職後6ヶ月～5年程度
① 新人		入職～6ヶ月程度

り、本プロジェクトの最初の一步としてキャリアパスそのものの再構築に着手しました。

キャリアパスを再構築する際に、まず取り組むべきは、現在のキャリアパスとして設けた階層が、法人が考える職員のスキルアップ・キャリアアップの段階と合っているかどうかを確認し、合っていないのであれば階層をどのようにして一致させるかを検討することです。この作業のポイントは「現在の状態」に合わせるのではなく、「ありたい法人の姿」に合わせるという点です。この階層分けの作業をプロジェクトメンバーでしっかりとすり合わせておくことで、これ以降のキャリアパス構築作業の精度が高まります。本法人においても、プロジェ



クトメンバーそれぞれからありたい法人の姿をヒアリングし、メンバーそれぞれが考えていた想いを表出化させ可視化させる作業を通して、新しいキャリアパス階層が設定されました。

キャリアアップとスキルアップを両立させる「キャリアパス」

本法人は、職員の平均勤続年数が長く離職率も高くありません。しかし、アンケート結果の通り、職員の上昇志向が高いわけではなく、上の階層に昇るだけの一本道のキャリアパスはそぐわないと考えました。このような観点から、多様な働き方を実現できる複線型のキャリアパスの在り方を検討しました。例えば、役職には就かないが自身の専門スキルは絶えず向上させる努力を怠らず、向上したスキルを職場で発揮することで法人に貢献してくれる、といった職員が進むことができるパ

スを新たに設定することとしました（スペシャリストコース）。このようにキャリアパスを複線型にしたことで、「組織における役割の明確化」と「職種に求められる技術向上の道筋の明確化」を一挙に明確に整理することができました。本プロジェクトでは、「キャリアアップ」は組織における役割や責任度合いの向上を指し、「スキルアップ」は職種としての職務内容の向上を指すと定義し、これらを両立させることができるキャリアパスを完成させました。

キャリアパスと連動する評価制度

キャリアパスが整備されても、自ら進んでそのパスを歩み始めてくれる、歩み続けてくれる職員は少ないでしょう。整備したキャリアパスを機能させるためには運用上の仕組みが必要になります。

本法人が新たに再構築したキャリアパスは、等級ごとに求められる責任や職務内容が明確に記されています。この責任や職務内容について、職員がどのように携わり、どの程度実践することができるようになったかを定期的に確認しなければ、例えば一つ上の等級に進んだ際に、「なぜ私は次のステージ（等

級）に進めた」のか実感を得ることは難しいのではないのでしょうか。つまり、職員がパスを歩いている実感を得られることがキャリアパスが機能していることにつながり、そのためには、キャリアパスに記載されている内容についての確認＝「評価」を行うことが不可欠だと言えます。本法人では等級それぞれで評価内容が異なる評価表を新たに設計し、職員に評価の目的を納得してもらった上で、キャリアパス対応型新評価制度を導入することにしました。

本法人が構築した評価制度は、上司が職員を査

うと目標を立てる意味やきちんとやろうとする意識が薄れてしまいます。

評価という視点では成果の確認は不可欠です。しかし、福祉職場・介護職場では結果や成果だけではなく、日々の行動そのものにも大きな価値があり、この過程をきちんと見て評価することが介護職場人材を育てることにつながります。

このような理由から本法人は、日々の行動の振り返りに重点を置いた評価制度を構築しました。また、評価の機会は人材育成の機会と捉え、仕事に関わりのある直属の上司が面談を行うことで、スキルアップとモチベーションアップを叶える機会の創出を目指しました。

キャリアパス対応の給与制度（給与表の活用）

本プロジェクトで最後に取り組んだのがキャリアパスと給与制度との連動です。給与制度は、どのような規模の法人であっても、労働の対価として給与が支払われているのであれば必ず存在する制度です。一方でキャリアパスは平成21年度から始まった処遇改善交付金（処遇改善加算の前身）の満額受給のための要件であり、整備しなくてはならない制度としては最後発の制度となります。大多数の法人では、キャリアパスを策定する際に

給与制度との連携を検討することはせずに、キャリアパスはキャリアパス、給与制度は給与制度と分けられているようです。このような状態ですと、施設長になるまでの職員の給与表等級は同一のものを使用するような仕組みであったり、責任や役割が次のステージに進む「昇格」のタイミングと、給与表のある段階に達したので隣の号俸給に移動する「渡り」のタイミングがバラバラであったり、と職員がキャリアパスを進んでいることの実

図表6 キャリアパス対応型給与表

		1級		2級		3級		リーダー	
下限額		143,100		157,400	10%	173,100	10%	207,700	20%
上限額		200,340	40%	220,360	40%	242,340	40%	290,780	40%
基準昇給額		1,000	100%	1,200	120%	1,300	130%	1,500	150%
第一四分位		157,400	100%	173,100	100%	190,400	75%	228,500	75%
第二四分位		171,700	100%	188,900	75%	207,700	50%	249,200	50%
第三四分位		186,000	75%	204,600	50%	225,000	25%	270,000	25%
職務の級	職務の級	1		2		3		4	
号給	号給	俸給月額		俸給月額		俸給月額		俸給月額	
1	1	143,100		157,400		173,100		207,700	
	2	144,100	1,000	158,600	1,200	174,400	1,300	209,200	1,500
	3	145,100	1,000	159,800	1,200	175,700	1,300	210,700	1,500
	4	146,100	1,000	161,000	1,200	177,000	1,300	212,200	1,500
14	53	192,850	750	209,900	600	221,525	650	264,325	750
	54	193,600	750	210,500	600	222,175	650	265,075	750
	55	194,350	750	211,100	600	222,825	650	265,825	750
	56	195,100	750	211,700	600	223,475	650	266,575	750
15	57	195,850	750	212,300	600	224,125	650	267,325	750
	58	196,600	750	212,900	600	224,775	650	268,075	750
	59	197,350	750	213,500	600	225,425	650	268,825	750
	60	198,100	750	214,100	600	225,750	325	269,575	750

給与表の金額を決定するための根拠

下限額

キャリアパスに求められる役割や責任に対しての最低保証額を設定。1級の最低保証額は高卒初任給とした

上限額

キャリアパスに求められる役割や責任に対しての支給限度額。限度額に達した場合は原則として昇給停止

基準昇給額

等級ごとの基準となる昇給金額。原則として上位に行けば行くほど基準昇給額は高くする

第一四分位～第三四分位

昇給カーブを実施するタイミングとカーブ度数を設定する

感を得ることが難しい仕組みとなってしまいます。

本法人では、キャリアパスを実感できる給与制度として、「上位に行くほど優遇される仕組み」というコンセプトをもって制度の改訂に着手しました。

初めに昇給ルールのベースとなる給与表ですが、

- ・給与表等級数はキャリアパス等級と同数であること
- ・事業実績等を勘案し改訂がしやすいこと
- ・評価結果を反映できること

といった内容を盛り込むこととし、公務員準拠型

の給与表ではなく法人独自の給与表の作成を行いました。改訂がしやすいという点は、号俸給の金額の算出に根拠を持たせることで解決し、評価結果の反映をさせる点は、基準となる昇給号俸が年度ごとに変化しても対応ができるよう昇給ピッチを細かく設定することで可能としました。

次に、手当関連の改訂ですが、

- ・次世代職員が上位等級を目指そうと思える手当の実現を目指し、管理職手当・役職手当の拡充と明確な支給基準を設けました。

まとめ

「機能するキャリアパス」のポイントは、キャリアパスをベースに、様々な制度が連携しているかどうかを確認し、一体的な制度構築をすることです。本法人はキャリアパスの再構築を機に、評価制度と給与制度をキャリアパスと連動する仕組み

として見直しました。これらの連動性のある仕組みを運用し、職員が「この法人でキャリアアップをしたい、スキルアップをしたい」と思って行動してくれることを期待しています。

事業所担当者の感想



社会福祉法人にしあい福祉会
西会津町介護老人保健施設「憩の森」事務長
伊勢亀久美子さん（写真右から二人目）

当法人の理念は、「利用者みなさまに満足して頂くことが、私たちの使命」であり、「利用したい施設No.1」「働きたい職場No.1」を目指して、運営にあたっています。

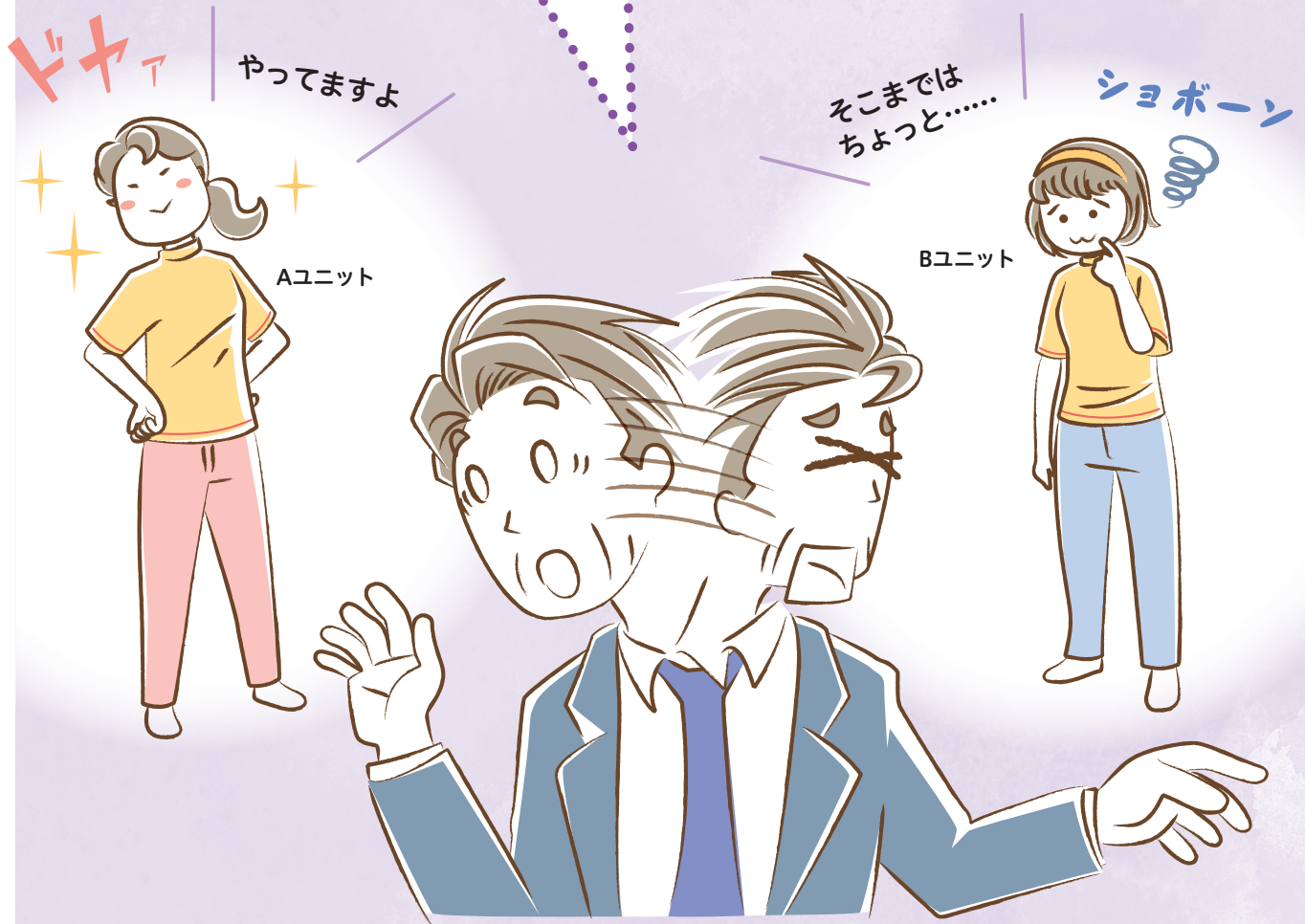
利用者満足のためには、まず利用者にサービスを提供する職員の満足が大事であることを理解しつつも、具体的に前に進むことができず足踏み状態であったところ、この事業を

活用させて頂くことになりました。当初、老健施設で取組を検討していましたが、ヒアリングの際に現行のキャリアパスを見直すことが最善の改善方法と理解し、法人全体で取り組むことになりました。職員アンケートの結果も中堅以上の職員にとってはより働き甲斐のある職場づくりが必要であることが浮き彫りになり、キャリアパスの再構築と評価制度の見直しの必要性が把握され、アドバイスを受けながら、プロジェクトを着実に進めることができました。特に、専門職が望んでいたキャリアパスの複線化ができ、これから進むべき道の選択肢が増えたことは、喜びです。

今後は、評価制度の考課者が刷新されたキャリアパスを把握、研修、共有していくことが、最初のステップとして大切なことと認識し、7月からの運用に努めていきたいと思えます。最後に、県及びエイデル研究所の担当者みなさまに、深く感謝申し上げます。

こういったお悩みはありませんか？

Aユニットは新人さんに
そんなトコまで教えてるの？
Bユニットはやってないの？



育成のやり方がバラバラで
できることに差ができてしまっていますね。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 3

新人の育成体系の 仕組み作り



新人階層・新人職員は、入職した際まず担当業務や役割について学び、基本的知識や技術を身につけることが求められます。一方で、職業人としての心構えや法人理念、あるべき姿を覚え身につける階層とも捉えられます。このような点を取りまとめているものがキャリアパスです。

しかし、新人階層や新人職員にとって、これらが明文化されているからといって、独力でその通りに行動したり、内容を全て理解したりすることは難しいはずです。そこには新人職員をわが法人の一員に育て上げる教育システムが必要となります。新人職員の教育システムは、キャリアパス制度の運用を強力にサポートするツールといえます。

法人名	社会福祉法人 厚慈会
事業所名	特別養護老人ホーム 国見の里
設立	平成24年9月1日
所在地	福島県伊達郡国見町小坂南3番地
理事長	堀切伸一
従業員数	147名
事業	通所介護／短期入所生活介護／認知症対応型共同生活介護／地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護／介護予防短期入所生活介護／介護予防認知症対応型共同生活介護／介護老人福祉施設

アンケート結果紹介（結果と傾向、相関性）

本法人のアンケート結果として、職場環境（働きやすさ）についての満足度は高い一方で、処遇に関する項目が低い値を示す結果となりました。

職位ごとに求められる役割・責任が明確になっていないため、役割に関して「どのように評価されているのか」「なぜその仕事をしなければならないのか」が浸透しておらず、特に新人育成において中途採用者の定着が困難となっていました。

過去にキャリアパス・人事考課制度は構築されていましたが、法人規模が大きくなるにつれ、現在の階層と整合が取れない状態となっていました。

そのため、各種制度（キャリアパス・評価制度・プリセプター制度）について「再構築」を行うこととしました。

本法人では、主に教育に携わる職員を「プリセプター」と呼称しています。このプリセプター制度上で、人によって教えるポイントが違ってしまいうことも課題となっていました。このため特に、入職した職員を1年かけて育て上げるプリセプター制度をリーダー層以上の職員とともに再構築し、育成担当者の意識改革も含めて行うこととしました。

図表1 社会福祉法人厚慈会 アンケート結果抜粋（上位）

キャリアパス・人材育成	C1	法人（会社）は、計画的に研修参加の機会を提供している	3.80
法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている	3.72
ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さに不満はない	3.71
上司	E5	上司は、上司としての役割を十分果たしている	3.66
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	3.65
上司	E3	上司は、よい仕事をすれば認めてくれる	3.62
法人・職場	A2	職場では、仕事が計画的に行われている	3.53
上司	E2	上司は、仕事や能力開発でよく面倒をみってくれる	3.53
ワークライフバランス	B3	職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している	3.53
キャリアパス・人材育成	C3	この法人（会社）で働くことで、自分は成長している	3.52

図表2 社会福祉法人厚慈会 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	3.06
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	3.05
法人・職場	A12	法人（会社）は、改善に向けた手法や技術を積極的に取り入れている	3.03
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	3.03
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	3.00
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	2.93
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.91

キャリアパス制度におけるプリセプター制度の位置づけ

キャリアパス制度を再構築する一番の目的と効果は「人材の定着」です。昨今、人材定着のため法人が講じる手段として、新人職員に対する育成・教育が重要になっています。

プリセプター制度のメリットは、先輩職員と新人職員が一緒になり教育プログラムを実践することにより、職員の成長を支援しあう組織風土ができ、日常的なOJTが円滑に行われるようになることです。また、平成30年度「介護労働実態調査」によると、勤続1年未満の離職者が介護職員（正規職員）で31.2%、3年未満の離職者が6割を占める結果となっていることから、新人職員の育成は非常に重要な意味を持つといえるでしょう。

入職した新人職員に対して最初に影響を与える

のは先輩職員、特にプリセプター職員です。プリセプター職員の心構えや教え方、業務への姿勢等が新人職員の職場定着に大きな影響を与えます。そのため、良い影響を与えられる先輩職員の存在は、新人職員の定着に欠かせません。

そうした先輩職員に育ってもらうためには、先輩職員自身が良い教育を経験することが重要で、この経験を法人が計画的に提供することが求められます。このため、キャリアパスで定められた等級のうち新人職員階層については、さらに詳細な育成のビジョンを定めることとしました。それにより、育成担当者が教える内容が統一され、教える側も計画的な教育の経験ができます。この仕組みがプリセプター制度の基礎となります。



新規採用者の教育体系作り

実際にプリセプター制度を構築するにあたって、組織の骨格となるキャリアパスの再構築も行いました。職員一人ひとりに、今の自分のキャリア上の立ち位置を自覚してもらうとともに、自分が将来この組織でどのような役割を担うかを理解してもらうことが重要と考えたからです。

教育の仕組みを構築するには「いつ、誰が」「何を、どのように」教えていくのか、役割分担を明

確にすることが重要です。キャリアパスの等級ごとに求められる役割が明記されていないと、「誰が新人職員を教育するのか」という点があやふやになってしまったり、教えるのがうまい職員だけが何年も教育係を任されてしまい、組織内でのキャリアが滞留してしまったりする可能性があります。また、部署ごとに教える内容に相違が出たり、通常業務を超えての育成に負の想いが表出し育成が

うまく進まず、定着に至らないサイクルに陥る可能性も出てきます。このような状態にならないためにも、キャリアパスをきちんと整備し「教育が必要な新人階層」「新人階層を指導する中堅階層」を定義することが重要です。そしてプリセプターとして新人職員の教育を担当することがキャリアパスに記載されていれば、必要な「準備」をした上で、新人職員から中堅職員にステップアップすることができます。

また学校を卒業したばかりの職員に対しては、社会人・組織人・福祉人としての基礎教育を提供するのが法人の責務です。もちろん新卒者だけに教育が必要なわけではありません。経験のある中途採用者であっても即戦力として通用するとは限

らず、事業所が変わったのであれば改めて教わらなくてはならないことは多くあります（法人や部署ごとのルール・用語・動き等）。

そのため、本法人は「入社したら、私たちが大切にしている価値観ややり方、考え方の基礎を1年かけてしっかり学ぶ」こととし、それが新人職員の不安や孤立も解消すると仮定しました。

また、指導担当者についても、人によって教える内容に相違が出ない仕組みとともに、担当者自身の能力向上も必要だと考えました。

このような協議から、初期教育の仕組みとしてプリセプター制度を再度見直し、法人全職種が新人教育を行える仕組み作りに向けスタートしました。

プリセプター制度の構築

本法人の新人教育に欠かせない項目を明確にし、誰もが新人職員に指導できる資料作りを目指しました。設定した項目は以下の通りです。

■明確にすべき内容

①育成の目標

誰を、いつまでに、どのレベルまで、育成するのか

②育成の計画

いつ・誰が・何を（技術・知識）、どのように育成するのか

③能力の評価

育成の結果、何ができるようになったか、また何ができないのか

④職場内サポート

誰が、どのように悩みや不安を緩和・解消していくのか

安心して業務に取り組める環境をどのように整備するのか

これらの内容を盛り込み、全職員が教育に携われるようにするためには、曖昧さを回避した資料としてチェックリスト型のツールが最適だと判断し、新人教育のための「OJTチェックリスト」を作成することとしました。

「OJTチェックリスト」の構成

「OJTチェックリスト」は教育のための基礎ツールであるとともに、新任職員と先輩職員で会話を重ねるコミュニケーションツールでもあるため、単に業務ができたか・できなかったかをチェックする一覧表だけではなく、本法人が大切にしている想い（理念・行動指針）とメッセージを入れ込み

ました。

本法人の新入職者マニュアルは、新人職員を芽吹いたばかりの「若葉」に見立て、「わかば」と名付けられました。

■OJTチェックリスト「わかば」

新入職者マニュアル「わかば」には本書の使い方が記載されているほか、プリセプター担当者の氏名が記入できる点がポイントです。福祉職場の場合、シフト勤務をしている事業所が多いため、日によって指導担当者が変わり誰に聞けばよいのかわからない、聞く人によって回答が異なる、といった事態を避けるためです。明確な指導担当者を定めることで（この人に何でも相談すればいいんだ）と思ってもらうことを目的としています。

最初のページには法人理念・行動指針が掲載、本マニュアルの目的と、1年後の目標設定欄を設けました。

■業務チェックリスト

（全職種8カテゴリー・介護職12カテゴリー）

業務チェックリストは、法人職員としての在り方、福祉サービス従事者としての心構え、習得すべき技能（介護職のみ）など、新任職員が法人の一員になるまでに必要な項目を抽出したものです。

このチェックリストには「法人の一員」として必ず身につけてほしい仕事のレベルが記載されています。「なぜその項目が必要なのか」や、「できた／できていない」の評価基準について指導担当者の解釈に個人差が出てしまう項目については、「POINT枠」を作って解説を入れました。

新人職員に理解・実践してもらわなければならない業務は、多岐にわたります。本法人の課題となっていた指導ムラや教え漏れを、新人側からの

申告でもチェックできるよう、自己評価の明確な基準を設けました。

■業務チェックリストの項目

【全職種対象】

- | | |
|---------------|--------|
| ①あいさつ | (9項目) |
| ②言葉遣い | (7項目) |
| ③身だしなみ | (8項目) |
| ④社会人としての基本ルール | (20項目) |
| ⑤個人情報保護・守秘義務 | (2項目) |
| ⑥虐待防止・身体拘束 | (4項目) |
| ⑦感染症 | (3項目) |
| ⑧事故・ヒヤリハット | (6項目) |

【介護職対象】

- | | |
|-------------------------|--------|
| ⑨共通事項（全ケアにあたって） | (6項目) |
| ⑩介護職員としての心構え・知識・技能 | (9項目) |
| ⑪入所者の生活をより豊かにするために | (9項目) |
| ⑫緊急時に備えて | (31項目) |
| ⑬看取りについて | (4項目) |
| ⑭入所者の個別性を考慮した生活を確保するために | (4項目) |
| ⑮高齢者介護の専門性の向上 | (3項目) |
| ⑯移動・移乗・体位変換 | (21項目) |
| ⑰福祉用具の使用 | (3項目) |
| ⑱食事介助・服薬介助・口腔ケア | (22項目) |
| ⑲排泄援助 | (17項目) |
| ⑳入浴介助 | (19項目) |

図表3 新入職者マニュアル「わかば」



図表4 評価の基準

○	一人で間違いなくできる
△	指導のもとできる
×	できない
—	未実施

図表5 業務チェックリスト（一部抜粋）

虐待防止・身体拘束		評価							
		1か月		3か月		6か月		12か月	
		自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター
1	虐待について理解し、適切な対応をしている。								
POINT	高齢者虐待とは 「高齢者が他者からの不適切な扱いにより権利利益を侵害される状態や生命、健康、生活が損なわれるような状態に置かれること」 虐待の種類 ①身体的虐待 ②心理的虐待 ③経済的虐待 ④性的虐待 ⑤ネグレクト（介護・世話の放棄）								
2	コールは必ず入所者の手の届く場所にセットしている。								
3	どのような内容のコールに対しても必ず訪室し、状態を確認する								
4	身体拘束について理解し、適切な対応をしている。								
POINT	身体拘束とは ①徘徊しないように、車椅子や椅子、ベッドに体幹や四肢をひも等で縛る。 ②転落しないように、ベッドに体幹や四肢をひも等で縛る。 ③自分で降りられないように、ベッドを柵（サイドレール）で囲む。 ④点滴・経管栄養等のチューブを抜かないように、四肢をひも等で縛る。 ⑤点滴・経管栄養等のチューブを抜かないように、または皮膚をかきむしらないように、手指の機能を制限する⑥ミトン型の手袋等をつける。 ⑦車椅子や椅子からずり落ちたり、立ち上がったりしないように、Y字型抑制帯や腰ベルト、車椅子テーブルをつける。 ⑧立ち上がる能力のある人の立ち上がり方を妨げるような椅子を使用する。 ⑨脱衣やおむつはずしを制限するために、介護衣（つなぎ服）を着せる。 ⑩他人への迷惑行為を防ぐために、ベッドなどに体幹や四肢をひも等で縛る。 ⑪行動を落ち着かせるために、向精神薬を過剰に服用させる。 ⑫自分の意思であけることのできない居室等に隔離する。								
備考欄									

移動・移乗・体位変換		評価							
		1か月		3か月		6か月		12か月	
		自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター
POINT	移動・移乗は介護職が関わるヒヤリハットや事故の中で発生頻度の多い場面です。介護者の都合で入所者をせかせかし、ちょっとした確認を怠ることが大きな事故につながり、入所者の生活に支障を生む可能性があることを強く意識しましょう。								最終 各担当者
1	起居の介助ができる								
①	起居動作前に、入所者の疾病等に応じて、体調や顔色を確認する。								機能訓練
②	入所者の状態に合わせた起居動作の援助ができる。								機能訓練
③	入所者の残存機能を活かした援助を行っている。 （足を曲げる、腕を組む、膝を立てる、柵をつかむ、お尻を上げる等）								機能訓練
④	入所者を側臥位にし、テコの原理を活用しながら、無理のない起居の介助を行っている。								機能訓練

■専門性の高い介助項目のダブルチェック機能

法人全体で新人育成を行う風土を醸成していくために、介護職の項目の中で、特にスキルを必要とする項目（移動・移乗、入浴、排泄、食事介助・服薬介助）に関しては、プリセプターによる評価とともに最終確認は各専門職（移動・移乗＝機能訓練指導員、食事・入浴・排泄＝介護主任以上、服薬＝看護師）にて最終チェックを行うこととしました。（図表5、紫枠内：グレー表記でどの部署が確認を行うかを明記）

■評価時の面談

1か月・3か月・6か月・12か月目にそれぞれプリセプターによる、評価と業務の振り返りのための面談の機会を持つこととしています。面談の目的は、以下のように考えます。

- ①これまで行った業務を振り返り、プリセプター担当者と共有する
- ②これからの目標をプリセプター担当者と一緒に設定する
- ③仕事上の不安や悩みの相談
- ④キャリアアドバイス及び評価のフィードバック

■プリセプター制度の運用と今後の課題

作成した新入職者マニュアル「わかば」は、全職員に配布しました。新任職員は「このレベルの仕事ができるようになるまでは、事業所側で責任を持って自分を育ててくれる」と安心して働くことができ、教える側の指導担当職員は新人職員に対して「ここまで教えなければならない」「この業務を教えていない」等の習熟度合いが明確になります。

そして次に必要なのは、育成担当者の決定です。本法人では、主に教育に携わる職員を「プリセプター」と呼称し、キャリアパスにもOJT担当者となる階層（指導職4級：ユニットリーダー）には任用の目安として「OJTに関わる」ことを明記し、教える側の職員にも育成マインド（気持ち・想い）の醸成を行いました。

まとめ

OJTチェックリストは固定的なものではなく、常に最新の技術・知識に更新し、新しい手順・内容に刷新していく必要があります。また、これから入職してくる新人職員の技術・経験・福祉サービスに対する知識は、それぞればらつきが見られるかと思います。それでも社会福祉法人厚慈会に入職

してくる全職員を合格レベルまで育て、働き続けてもらうためには、キャリアパス制度並びに新人育成システムが鍵となります。日常的な資料の更新と全職員が一丸となって人材育成に向かうマインドが、求められます。



事業所担当者の感想

社会福祉法人厚慈会
執行常務理事兼総括施設長
齋藤茂樹さん

約3年前からスタートしたキャリアパス制度は、作成に時間の制約があったせいか、形が独り歩きし、運用面で職員の理解度にバラツキが発生し、制度と運用の整合性を欠くものとなっていました。

この度、福島県のご支援をいただき、より職員にわかりやすくするために、階層別の役割責任を整備しなおし、明確なキャリアパス制度を完成すべくエイデル研究所のご指導の下に検討を重ね新しい制度を形作ることができました。同時に新入職員の育成マニュアルも新しいツールとして備えることもできたので、今後は新制度の運用面に日々注意を払い、人材育成と人材定着の強化につなげていきたいと考えております。

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	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	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		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な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		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。	・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。	・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。	・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。	・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

社会福祉法人 相馬福祉会 相馬ホーム 主任向け研修 記録研修 実施日：令和2年1月3日（月） 19:00～21:00	本日の研修内容 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
社会福祉法人 相馬福祉会 相馬ホーム 主任向け研修 福祉職場で求められる コミュニケーション研修 2020年2月25日（水） 19:00～21:00	本日の研修内容 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 《等級在職職員に求める姿》	習得すべき能力	求められる研修
3	副主任 及び 同等者	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。	④ 柔軟な対応力 ④ リスクマネジメント ④ 各種法令に基づく適切な判断力 ③ 理解力・発信力・伝達力（報連相） ③ 卓越した介護力 ② ①伝える力 ② 適切な関係性の構築 ② ①コミュニケーション力 ① 利用者本位の介護力 ① 規律性	*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 *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 *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てのポイントの理解 *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 *規律性 →職員のモデルとなるような行動・態度・言動
2		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。	③ 受容性と実効性 ② 利用者本位の福祉力 ② 適切な介護力 ② 責任性 ① メンターとしてあるべき姿 ① 後輩との接し方 ① 発言力	*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 *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 *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 *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
1		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、法人の服務と規律、マナーを遵守しながら協調できる。	③ 報連相 ③ リスク発生時の対応 ② 職場における基本ルール ② 責任性 ① 法人理念とあるべき姿の理解 ① 福祉人としての基本的姿勢 ① 接遇・ホスピタリティ ① 協働	*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 ・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 ・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 ・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）

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。

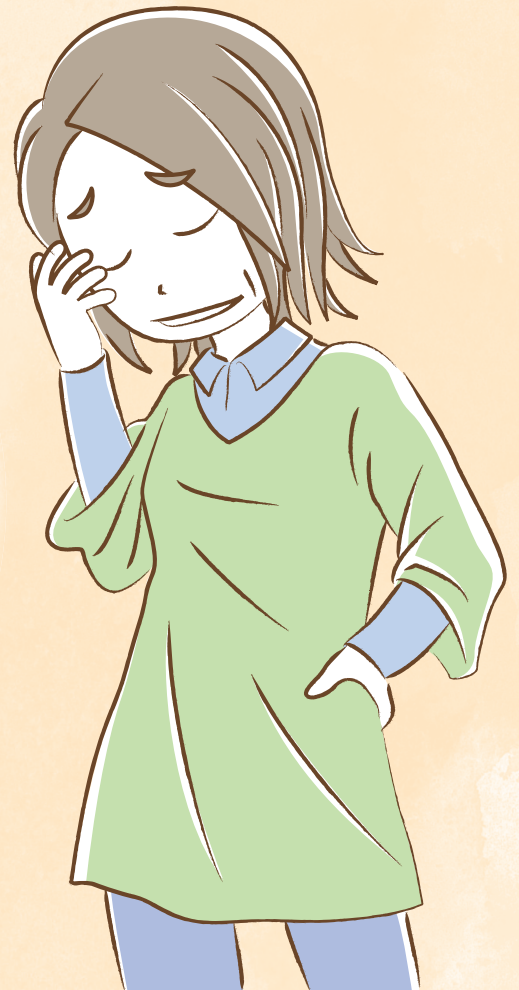
結果、管理職だけではなく中堅層まで広く課題を理解し共有することができたものと思われ、今後の人材育成過程での重要性の再認識と職場の活性化につながられる事業であったと思っております。ありがとうございました。

こういったお悩みはありませんか？

コミュニケーションが
大事って、頭じゃわかって
いるんだけど……

え？ それって
僕がやるん
だっけ？

例の件
やってくれた？



職員間の協力関係や連携意識を
もっと向上させていきましょう。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 5

多職種間コミュニケーションの活性化



本法人では「福島県福祉・介護人材定着促進事業」のこれまでの支援でキャリアパスの作成を行い、それをOJT、人事考課、給与算定の仕組みの検討に発展させました。いわば全体としての「キャリアパス制度の構築」を主眼に取り組んできました。

今回の取組では、制度の構築自体はすでにほぼ終了しているため、それをどのように浸透させていくかを重視しました。

法人名	社会福祉法人 信達福祉会
事業所名	特別養護老人ホーム川俣ホーム
設立	平成13年4月1日
所在地	福島県伊達郡川俣町大字鶴沢川端2-1
理事長	岡崎康之
従業員数	63名（信達福祉会全体では239名）
事業	特別養護老人ホーム／短期入所生活介護／通所介護（信達福祉会全体では特別養護老人ホーム／短期入所生活介護／通所介護／居宅介護支援事業所／地域包括支援センター／ケアハウス）

アンケート結果と問題意識

本法人が本プロジェクトに参加した経緯ですが、各職種間の協力関係が希薄な状況があり、組織として憂慮していました。例えば事故・トラブル発生時の上司や家族等への報告・連絡が円滑に進まないケースなどもありました。そのため申請書類上は、目指すべき事業所の姿として「職種間の協力」を挙げていました。「各職種の考えのみで業務内容の境界を決めてしまうのではなく、どの職種でも協力しあえるようにしたい」とのことでした。この点については、プロジェクトメンバー（以下「メンバー」）からのヒアリングでも、「申し送りが伝わらず、繰り返すことがある」「報連相が曖昧」という問題意識がありました。

一方、アンケート結果からは「評価基準や評価結果に対する信頼度の低さ・職員の処遇面での不満」が見られました（図表1）。加えて、メンバー

のヒアリングからは、「人事考課に取り組む時間の余裕がない」「人事考課に積極的に取り組むための具体的な手法を知りたい（声掛けの仕方等）」といった意見が挙がりました。

アンケート結果を職員属性から見ると「指導職層」「保健医療職」「相談援助職」の満足度が相対的に低く（図表2、3）、メンバーからも「部下をうまく動かすことができていないのでは」「役職者が仕事を抱え込んでしまっていないか」「本プロジェクトを自己分析とスキルアップの機会としたい」という意見が挙がりました。

これらの問題意識に沿って、本プロジェクトの目的を

1. 「よりよい多職種間連携」

2. 「人事考課制度への取組」

とし、プロジェクトを開始しました。

図表1 社会福祉法人信達福祉会 アンケート結果抜粋（下位）

仕事	D7	私は、今の法人（会社）で働き続けたい	2.93
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	2.90
法人・職場	A5	仕事に関係する設備や機器はよく整っている	2.81
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.66
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	2.61
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	2.52
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	2.39

図表2 設問カテゴリー別平均点（職層）

	A	B	C	D	E	F
平均	3.3	3.3	3.2	3.1	3.4	2.9
管理職層	—	—	—	—	—	—
指導職層	3.2	2.9	2.9	2.6	3.6	2.8
一般職層	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	2.9

*管理職層は回答者少数のため非表示とする。

図表3 設問カテゴリー別平均点（職種）

	A	B	C	D	E	F
平均	3.3	3.3	3.2	3.1	3.4	2.9
直接サービス職	3.3	3.2	3.3	3.1	3.4	3.0
相談援助職	2.7	3.1	2.7	2.9	3.2	2.5
保健医療職	3.2	3.0	2.6	2.8	3.7	2.9
事務・運営管理職（栄養含む）	3.7	3.6	3.5	3.4	4.1	3.2
その他の職種	3.3	3.9	3.1	3.5	3.1	2.8

リーダーシップについての検討

本プロジェクトでは、多職種連携をスムーズにするため、リーダーシップやコミュニケーションの在り方をメンバーで共有していきました。

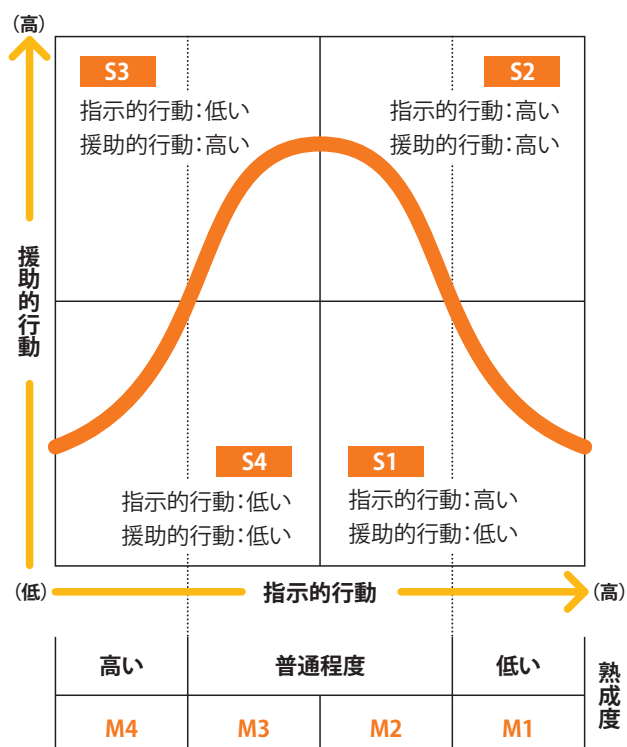
「リーダーシップ」は「共通の目標の達成のため、メンバーに影響を及ぼすこと」*1「リーダーシップスタイル」は「リーダーがメンバー紹介の行動に影響するときに示すとメンバーが認知した行動のパターン」*2と定義されています。そしてリーダーシップの在り方を考えるため、「部下の成熟度に合わせたリーダーシップ」（状況対応リーダーシップ理論）に基づく検討を行い、メンバー個々のリーダーシップのスタイルを自己分析してもらいました。

部下に対する働きかけは「指示的行動」と「援助的行動」から成り立っており、それぞれがどの割合で含まれるかにより、図表4のS1～S4の4種類のスタイルが考えられます。部下の成熟度が低い順からS1（指示型）→S2（コーチ型）→S3（援助型）→S4（委任型）が相応しいと考えられています。

このモデルに基づき、個々の職員にどのリーダーシップスタイルが身についているかを確認しました。四つ全てのリーダーシップが柔軟に身につけているメンバーもいれば、二つのスタイルのみが身につけているメンバーもありました。また、新卒者の入職が少ない昨今、高指示・低援助型のS1スタ

イルが身につけにくい傾向が出ているということも考えられます。

図表4 「状況対応リーダーシップ理論」における適合モデル



出典：P・ハーシー、K・Hブランチャード、D・E・ジョンソン著「入門から応用へ 行動科学の展開 新版」生産性出版 P265より筆者作成

*1 出典：P・ハーシー、K・Hブランチャード、D・E・ジョンソン著「入門から応用へ 行動科学の展開 新版」生産性出版 P89より筆者作成

*2 出典：P・ハーシー、K・Hブランチャード、D・E・ジョンソン著「入門から応用へ 行動科学の展開 新版」生産性出版 P132より筆者作成

コミュニケーションのワーク

次に、交流分析理論に基づくコミュニケーションを学びました。

60問の質問に対して個々のメンバーがセルフチェックをし、それをもとにエゴグラム（グラフ）を作成、メンバー自身のコミュニケーションの傾向を把握しました。ここでは、各個人が、CP（厳格な親の心）、NP（保護的な親の心）、A（理性的な大人の心）、FC（自由奔放な子どもの心）、AC（従

順な子どもの心）という五つの心を持っているとされています。そして、具体的には、五つの心の状態（CP・NP・A・FC・AC）のうちどの部分の数値が高いか低いかで、自我の状態とコミュニケーションの傾向を見ます。それぞれの心の状態の特徴を別紙（図表5）にて確認し、普段の自身の言動を考えました。

また同表を使い、ある言動が五つの心のいずれ

に該当するかを考えるワークも行いました。相手の言動の傾向をつかめると相手の心の状態を把握でき、心の状態に合致したコミュニケーションをとれば円滑な意思疎通が進められます。

その他、普段自分がどの心の状態からのコミュニケーションを多くとっているかを他メンバーからフィードバックしてもらうワーク等、複数の視点からの自己覚知を進めました。

図表5 自我状態の特色と行動目標

	高い場合の特色	低い場合の特色	よく出る言葉	行動目標
CP	(プラス面) 厳格で規律正しい 責任感が強く几帳面である 理想を求め良心的である 道徳心・正義感が強い (マイナス面) 批判的、権威的である 自分の考えを押しつける	(プラス面) 寛容的である 自分の考えを押しつけない (マイナス面) ルーズで責任感に欠ける 秩序維持能力が低い 批判力が弱い	「～すべきである」 「～する義務がある」 「理屈を言うな」 「馬鹿」「当然だ」 「規則は守れ」 「言うとおりにすればいいんだ」 「何がなんでもやるんだ」	(高すぎる場合) 相手の立場を認める余裕をもち、物事を気楽に考える。 (低すぎる場合) 自分の立場や役割を考え、何事も責任をもって行動する。
NP	(プラス面) 保護的で思いやりがある 世話好きで優しさがある 親身になって面倒をみる 弱いものをかばう (マイナス面) 過保護で甘やかす 親切の押し売りをする	(プラス面) 淡泊でサッパリしている 人情にとらわれない (マイナス面) 他人への関心や配慮がない 他人の面倒みがよくない 思いやりに欠ける	「～してあげよう」 「よくできたネ」 「あなたの気持ちはよく分かります」 「かわいそうに」 「よしよし」 「任せておきなさい」 「頑張りましょう」	(高すぎる場合) 自分と相手の関係をできるだけ客観的に考える。 (低すぎる場合) 相手の身になって考え、頼まれたことは快く引き受ける。
A	(プラス面) 理性的で冷静である 合理的・能率的である 現実を判断して行動する 感情を抑制できる (マイナス面) 打算的で理屈っぽい “冷たい人間”に見られる	(プラス面) お人好しである 純朴な印象を与える (マイナス面) 事実に基づく的確な判断ができない 無計画で場当たりのである 決断力に欠ける	「誰が」「いつ」「どこで」「なぜ」「とにかく事実を確かめよう」 「君の考えはどうか」 「私の考えでは」 「具体的に言うと」 「比較検討すると」	(高すぎる場合) 周囲の人との協調やチームワークを大切にする。 (低すぎる場合) 何事も事実を基にして考え、計画を立てて行動する。
FC	(プラス面) 明るく活発である 伸び伸びして積極性がある 好奇心が強く創造的である 感情を素直に表現できる (マイナス面) 自己中心的に振る舞う 軽率で衝動的に行動する	(プラス面) 妥協性がある おとなしい印象を与える (マイナス面) 萎縮している 積極的な行動がとれない 閉鎖的で人見知りをする	「ワー、キヤー」 「すごい」 「やったー」 「うれしい」 「楽しい」 「～が欲しい」 「～をしたい」 「好きだ」「嫌いだ」	(高すぎる場合) 他人を思いやることに心掛け、後先を冷静に考え行動する。 (低すぎる場合) いつも陽気に振る舞い、趣味やスポーツで感性を磨く。
AC	(プラス面) 従順で協調的である 自分が犠牲になっても相手の期待に応えることができる 真面目で忍耐力がある (マイナス面) 依存的で自主性がない 遠慮がちである	(プラス面) 他人に影響されない 快活な印象を与える (マイナス面) 自己主張を曲げない 相手に合わせようとしない 身勝手である	「～してもいいでしょうか」 「そういたします」 「よく分かりません」 「まあいいや」 「仕方がない」 「～できません」 「どうせ私なんか」	(高すぎる場合) あれこれ考えすぎずに、まず行動して自信をつける。 (低すぎる場合) 相手の立場を察して妥協する気持の余裕をもつ。

出典：杉田峰康著「臨床交流分析入門」より筆者作成

人事考課制度と円滑なコミュニケーション

本法人では昨年、人事考課制度のリニューアルを行ったところですが、しかし、人事考課制度へのモチベーションが上がらない、という意見が出ました。その理由として、主に制度の運用方法についての意見が挙げられました（例えば、面談をする

時間がとれない、評価する人数が多い等）。本プロジェクトでは、人材育成も指導職としての本来業務であるとの認識のもと、人事考課制度を円滑に運用するための技術として「目標設定」と「フィードバック」の2点について学びました。

人事考課制度と目標設定

・「PDCAサイクル」の導入

「目標の立て方・書き方」を考える前に、「PDCAサイクル」に沿って目標管理の重要性を学びました。組織を改善するためには、「P (Plan) = 自分が所属する部署（または施設）のありたい姿と現状のギャップを埋める方策を考えた上で計画する、D (Do) = 実際に計画内容を実施してみる、C (Check) = 実施のできばえについて判断し改善策を検討する、A (Action) = 改善策を実行に移す」を、自分で一通り回すことができる人材が求められます。とくに「P (計画)」の部分で、個々の職員が部署や事業所全体について問題意識を持つ必要があります。

・適切な目標の立て方

目標の設定方法や記述方法も重要です。留意点の一つ目は、目標は自分の「組織内での役割や能力」を把握した上で立てること。例えば単なる個人の興味や要望に基づく資格取得等は職場での目標にはなり得ません。各職員が携わっている業務は、法人の理念や経営計画等を反映した事業所の事業計画を踏まえ、個々の職員の能力を考慮した上で割り振られているものだからです。組織の目指す方向もよく理解した上で目標設定が求められます。二つ目は、目標設定内容は具体的でなければ達成が難しいこと。具体的とは「何の業務を」「いつまでに」「どのレベルまで」「どのように」を明確にすることです。

本プロジェクトでは、これら目標設定の原則を示し、ワークを実施しました。用意された目標設定例を見て、①「このまま成長できそうだと判断できる」②「さらなる指導が必要だと判断できる」のどちらかを選択し、③「それらの選択理由を考える」という内容です。このワークを通し、どのような目標の立て方が適切なのかをメンバー間で議論することができました。

図表6 意識を引き出す流れの型

- ① **場のセットアップ・ゴールの共有** 目標と一緒に考えると宣言。何を目標しているのか（ゴール）を聞く。
- ② **現状の明確化** 現状を被面談者に具体的に説明してもらう。
- ③ **ギャップの明確化** おのずとギャップが明確になるが、そのギャップは被面談者に話してもらう
- ④ **目標の評価と修正** 提出された目標の方向性を承認したり、補足する。上司としての期待も要求する。
- ⑤ **具体的な行動を決める** ここで初めて目標設定について具体的に協議する。
- ⑥ **面接そのものを振り返る** 振り返りをしてもらうことで、被考課者も頭の整理ができ、目標達成しやすくなる。
- ⑦ **フォローや約束事の確認** 前向きな気持ちで終わる。

・部下の育成ポイント

目標を設定するためには、部下の仕事の分析も必要です。仕事の成果が現れるためには、その仕事を構成している「知識・技術・価値観」の三つが揃うことが重要だと考えられます。そこで本プロジェクトでも、例として「アクティビティの開発」の業務を行うために必要な「知識・技術・価値観」

を挙げるワークに取り組みました。

「知識・技術・価値観」は、一つひとつが部下の育成ポイントになります。また、部下指導にも役立てられます。業務を与えてみて成果が出なかった場合、そのこと自体はマイナス評価になりますが、結果自体を責めるのではなく「どこができて、どこができなかったのか」と、より分析的な視点で指導することが可能になります。

・目標を立てる面談モデルの活用

組織の理念に則した目標を立てるためには目標設定面談も欠かせません。しかし面談は、上司にとっては負担感があります。面談する人数の問題や費やす時間、評価しなければならないという気分の重さ等に加え、上司の側の準備の仕方も不明瞭なことが原因です。「部下に何を話したいのか」「部下の目標をどう設定するか」が曖昧なまま面談に臨まざる



を得ず、それが負担になっていると推測されます。

この点についてはコーチングを応用した「面談モデル」を活用し、部下から業務や事業所に対する問題意識を語ってもらいやすくする試みをしました。「面談モデル」は、①ゴールの共有、②現状の明確化、③ギャップの明確化、④具体的な行動を決める、⑤面談そのものを振り返る、⑥フォローや約束事の確認という6段階があり、本プロジェクトでは、①～④に軸を置いて学びました。

人事考課制度とフィードバック

上司が部下に対して福祉専門職の指導育成を意味する「スーパービジョン」を行う上で発揮すべき機能は、以下のように三つあります。

①**管理的機能**……職場の上司としての機能。職員のシフト表を作成する、緊急事態が起こった際に役割分担を即座に決定する

②**教育的機能**……部下に対し業務に必要な知識・技術・価値観等を伝える

③**支持的機能**……部下の業務にかかわる悩み等の傾聴を通して部下を受容し、部下の心理的安全と自己覚知を図る

本プロジェクトではワーク等を通じ、以下の3段階を、フィードバックに必要な要素として学びました。①部下の話の傾聴することで、部下との信頼関係を構築する（支持的機能）→ ②信頼関係ができたところで、褒める箇所・指導する箇所を指摘する（教育的機能）→ ③部下自身の振り返りや自己認識ができた後、今後の行動計画を部下と一緒に考える（教育的機能）。(詳細は図表7)

その後、フィードバック面談に関するケーススタディーで、上司としてのかかわり方について議論し

図表7 フィードバックの構造

フィードバック=支持的機能+教育的機能

部下に対し、職務その他に関連するストレス、悩み、心の揺らぎなどを傾聴、受容、サポートする

(支持的機能)



部下を心理的、情緒的に支持することにより、心理的安心感を与えた結果、部下の自己覚知を促す

(支持的機能)



部下が、なぜその業務について、うまくいかなかったのか、について考えるように促す、または一緒に考える

(教育的機能)



部下が、その業務について、うまくできたこと、うまくできなかったことについて、振り返る機会を設ける、または一緒に振り返る

(教育的機能)



部下の気づきから、課題点や改善点を伝え、今後の取組を明確化する

(教育的機能)

出典：社会福祉士養成講座編集委員会編「相談援助の理論と方法Ⅱ 第3版」中央表現出版より筆者作成

ました。とくに、部下が「納得できないときは、それを率直に伝える」ことの大切さを共有しました。部下の「納得できない」気持ちを受け止め、納得のいく話し合いをするためには、上司は法人や事業所の理念、事業計画、それらに基づく各職員の役割分担、そして各職員の日頃の取組の全てを把

握していなければなりません。これらの議論を通じて、指導職にはフィードバック時だけではなく普段のかかわりから、部下とコミュニケーションをとる、部下を把握するという「上司らしさ」が必要であることを認識する機会にもなりました。

まとめ

今回は、多職種連携のために周囲の人たちをどう理解するか、つまりコミュニケーションを主に上げました。人事考課における目標設定やフィードバックなどにも、組織の方針を部下に対していかに伝えるかや、当期の業務をどう評価して伝え

るかなどの、コミュニケーションが深くかかわってきます。より良いコミュニケーションのためには、相手に変わってもらうことを期待するのではなく、自分をいかに変えていくかが大事だと考えることができました。



事業所担当者の感想

特別養護老人ホーム
川俣ホーム
施設介護課長
渡辺純香さん

今回のプロジェクトに申し込みをさせていただいたきっかけとしては、職場内で起きた事故そのものの情報共有や、その後の連絡体制の不備というのが、コミュニケーション不足から生じるものではないかと考えたからです。必要性はわかっているが、どうしたらいいかわからない、知っていると思った、などという声を、やはり声に出して伝えることで【何がわからないのか】をお互いが知る、わかっ

ているかどうか「確認し合う」ことの重要性をまずリーダーから知ってもらい、職員全体へ伝えていければよいと思います。

リーダー同士も、まずは自分を知る、相手を知るという内容から取組が始まり、一緒にいながらあまり自分のことも相手のことも知らなかったと感じました。そのことを踏まえて、相手を知りながら効率よく、伝えたいことを伝えていけるような職場の雰囲気づくりが大切だとこのプロジェクトを通して職員が学びました。

今後は、情報共有の大切さと、相手を思いやった言葉のやり取りを、全職員に伝えていきたいと思います。ありがとうございました。



発行者 福島県保健福祉部社会福祉課
〒960-8670 福島県福島市杉妻町2番16号
TEL : 024-521-7322 FAX : 024-521-7917
制作 株式会社エイデル研究所