

# いしかわ 魅力ある 福祉職場 認定制度

GUIDE BOOK



teamwork



motivation  
skill up



work-life  
balance



career path



# 目 次

認定制度の背景 .....	2
---------------	---

認定制度の目的と概要 .....	7
------------------	---

<認定基準の解説／取組のポイント>

<b>カテゴリ 1 新規採用者の育成体制 .....</b>	<b>12</b>
--------------------------------	-----------

評価項目 1 - (1) 新規採用者育成計画の策定 .....	12
---------------------------------	----

評価項目 1 - (2) 新規採用者研修の実施 .....	17
-------------------------------	----

評価項目 1 - (3) 新規採用者の教育担当者に対する研修の実施 .....	18
---	----

<b>カテゴリ 2 キャリアパスと人材育成 .....</b>	<b>30</b>
---------------------------------	-----------

評価項目 2 - (1) キャリアパス制度の導入 .....	30
--------------------------------	----

評価項目 2 - (2) 人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施 .....	39
--	----

評価項目 2 - (3) 資格取得に対する支援 .....	42
-------------------------------	----

評価項目 2 - (4) 人材育成を目的とした面談・評価の実施 .....	43
---------------------------------------	----

評価項目 2 - (5) 給与体系又は給料表の導入 .....	54
---------------------------------	----

<b>カテゴリ 3 職場環境 .....</b>	<b>61</b>
--------------------------	-----------

評価項目 3 - (1) 休暇取得促進・労働時間縮減の取組の実施 .....	61
--	----

評価項目 3 - (2) 育児・介護を両立できる取組の実施 .....	63
-------------------------------------	----

評価項目 3 - (3) 健康管理の取組の実施 .....	65
-------------------------------	----

<b>カテゴリ 4 地域貢献とコンプライアンス .....</b>	<b>66</b>
-----------------------------------	-----------

評価項目 4 - (1) 地域や学校との交流 .....	66
------------------------------	----

評価項目 4 - (2) 関係法令の遵守 .....	68
----------------------------	----

## はじめに

「福祉は人なり」と言われるように、「人財」なくして福祉の現場は成り立ちません。増加・多様化する介護・福祉ニーズに対応するため、介護・福祉サービスを支える人材を確保・養成していくことが待ったなしの課題となっています。

そこで県では、平成29年度から「いしかわ魅力ある福祉職場認定制度」(以下「認定制度」)を実施することとしました。認定制度は、人材の育成や安心して長く働くことができる魅力ある職場づくりに取り組む事業所を石川県が認定し、公表する制度です。



# 認定制度の背景



## 介護・福祉ニーズの増加・多様化に対応

近年、介護・福祉サービスに対するニーズはますます増加し、多様化しています。

「高齢者福祉分野」では、認知症高齢者の増加等への対応が求められることから、サービスを質・量ともに充実させる必要があります。障害者総合支援法や障害者差別解消法などの法整備が進む「障害福祉分野」では、障害のある人の自立や社会参加を促進し、障害のある人もない人も共に支え合う共生社会を実現させるため、障害のある方のニーズに合ったサービスを提供していく必要があります。さらに「児童福祉分野」では、質の高い幼児期の教育・保育の総合的な提供や地域における子ども・子育て支援の充実を図るため、平成27年度から子ども・子育て支援新制度が施行されており、今後ともすべての子育て家庭が安心して子育てができるように、子育て支援サービスを整えていく必要があります。



## 人材確保が難しい時代に

団塊の世代の方々が後期高齢者となる平成37年(2025年)には、介護などの支援を必要とする高齢者が増加することが見込まれる一方、支援の担い手となる15歳から64歳の生産年齢人口は大幅な減少が見込まれており、県内においては約3千人の介護職員が不足するおそれがあると推計されるなど、介護・福祉分野を取り巻く環境は大変厳しい状況にあります。

### 長寿社会プラン2021

#### 第3部 介護保険事業の状況

##### 第1章 介護従事者の状況

本県では「石川県介護・福祉人材確保・養成基本計画」に基づき、これまでに様々な取組を推進してきた結果、令和元年の介護職員数は約20,000人と増加傾向です。

今後の介護需要から推計した、2025年に必要となる介護職員数は、約2万3千人となっています。

#### ■介護職員数の推移と将来の需要推計

	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2025
介護職員数	17,500人	18,200人	18,700人	19,000人	19,500人	20,000人	約23千人

※2014～2019は厚生労働省の統計調査「介護サービス施設・事業所調査」結果をもとに県で推計

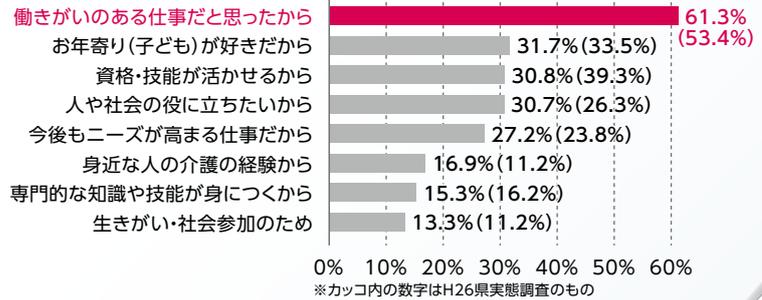
※需要推計は、厚生労働省が示した介護人材需給推計ワークシートにより、市町が推計したサービス利用者数等を基に推計



## 働く職員の声

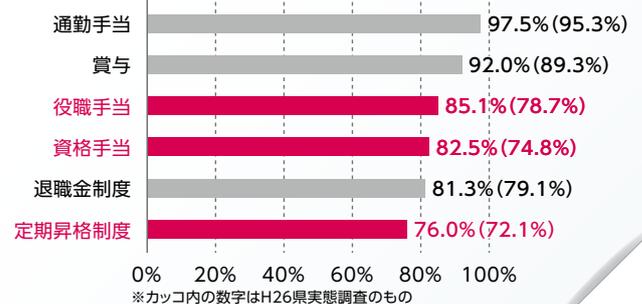
県が福祉業界で働く職員を対象に実施したアンケート調査では、福祉の仕事を選んだ理由として「働きがいのある仕事だと思ったから」が最も多くあげられているなど、多くの職員が福祉の仕事に良いイメージを持って入職しています。

### 福祉の仕事を選んだ理由 (R1県実態調査より)

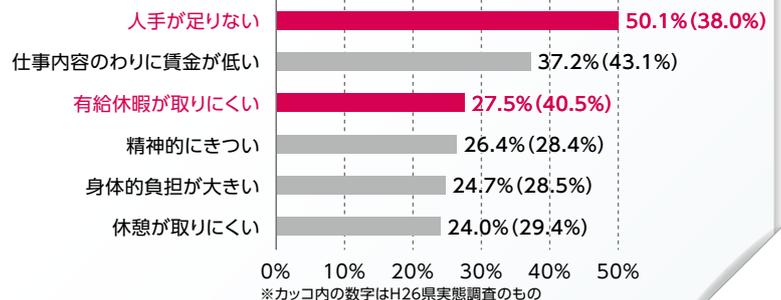


給与等の処遇条件に関しては、平成26年の調査時に比べ、定期昇給や各種手当等の整備が進んでいるほか、福祉業界で働く職員の勤務上の悩みについては、「人手が足りない」という声が増加した一方で、「有給休暇が取りにくい」などの悩みの声は減少している項目もあり、人手不足の状況でも、福祉サービス事業者が職場環境の改善に取り組んだ成果が表れています。

### 給料や手当等の制度の有無 (R1県実態調査より)



### 働く上での悩み、不安等 (R1県実態調査より)



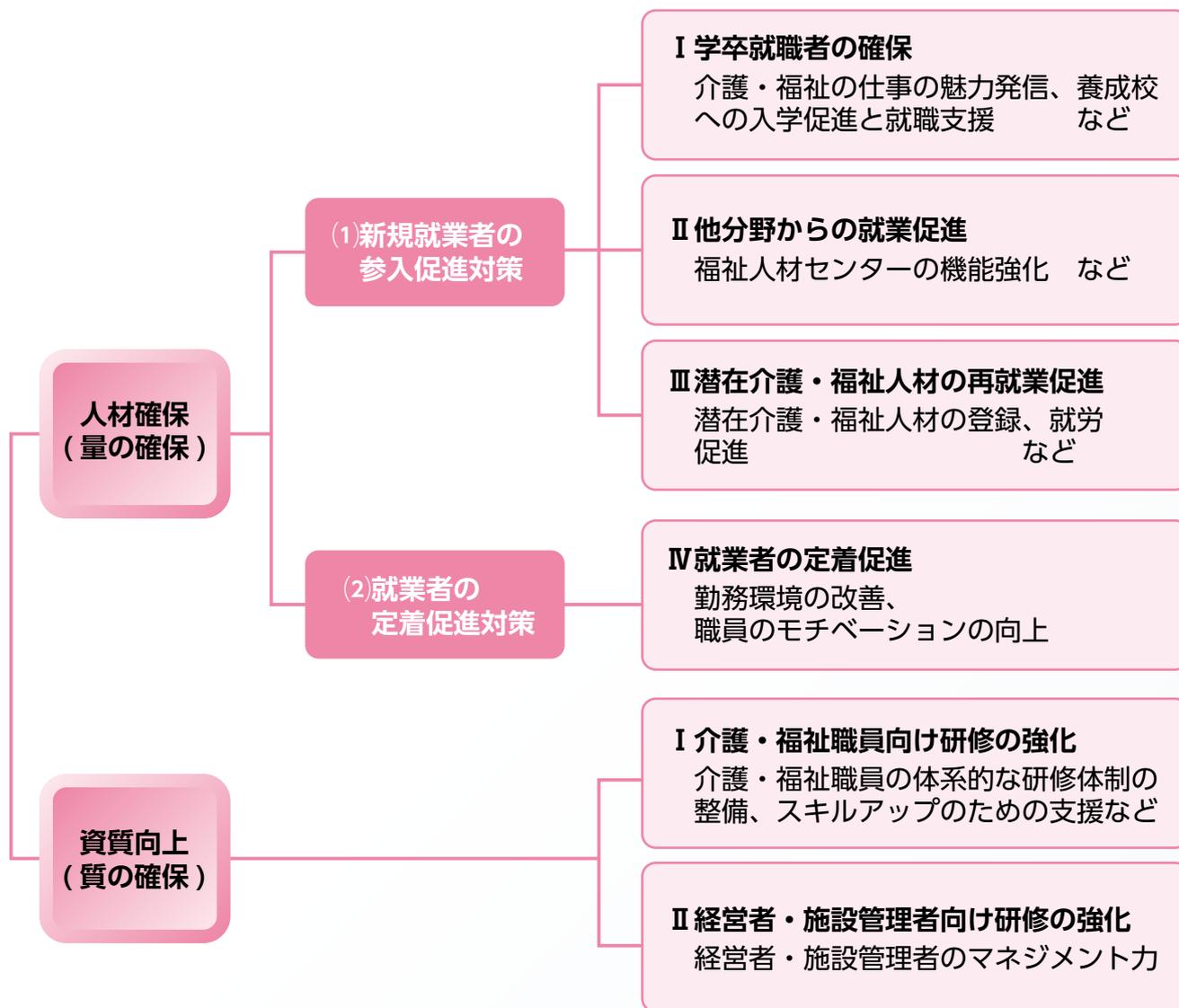


## 人材確保に向けたこれまでの取り組み

県では、行政のみならず、介護・福祉サービス事業者や職能団体等の関係者が一丸となって、介護・福祉人材の確保に向けて中・長期的な視点で取り組むため、平成26年には「いしかわ介護・福祉人材確保対策推進協議会」を設置するとともに、施策の方向性を示す「石川県介護・福祉人材確保・養成基本計画」を平成27年3月に策定しました。

基本計画では、人材確保と資質向上の2つの視点から体系立てて取り組むこととし、平成27年度から基本計画に沿ってさまざまな施策に取り組んでいます。

### 基本計画の体系図





## 仕事の魅力、やりがいを伝える

例えば、「学卒就職者の確保」に向けては、介護・福祉の仕事への情熱に溢れ、職務経験が豊富でプレゼン能力の高い職員等を「介護・福祉の仕事の魅力伝道師」として委嘱し、高校等に派遣して、仕事の魅力やそのやりがいを伝える事業を行っています。

### 「介護・福祉の仕事の魅力伝道師」 高校での講話の様子



## きめ細やかな就職支援

また、「他分野からの就業促進」や「潜在介護・福祉人材の再就業促進」に向けては、介護・福祉人材確保の拠点である福祉人材センターをILAC (いしかわ就職・定住総合サポートセンター) 内に移転し、ハローワーク等と連携してきめ細かな就職支援に取り組んでいます。

併せて、福祉人材センターの名称を「石川県福祉の仕事マッチングサポートセンター（愛称『福サポいしかわ』）」と改称しました。

### 福サポいしかわの求職者への 相談対応の様子





# 職員の資質向上

介護・福祉人材の資質向上を図るため、福祉総合研修センターにおいて、充実した研修体系のもと、現場のニーズに応じた研修を実施しています。

平成29年度 福祉施設等職員研修の体系図【高齢者・障害者・保育3分野共通研修】

		階 層			
		初 任	中 堅	リーダ－	管 理 者
階層の目安		・概ね採用から3年未満 ・基本知識を身につけ、任せられた仕事を一つひとつやりきりながら、力を高める	・概ね3年以上で役職の無い者 ・現場業務の中心として、業務に精通し、関係者を巻き込みながら質の高い業務を遂行する	・役職がある者 ・自らが質の高い担当業務を行うだけでなく、職員を育て、動かしながら、組織としての成果を上げる	・施設を管理運営する者 ・個人と施設全体への働きかけを通じて、施設方針に基づいた運営を行うと同時に、よりよい施設づくりを推進する
到達目標 (求められる人材像)		・介護・障害・保育に関する基本知識、姿勢や行動、仕事の仕方を身につけている。 ・仕事の意味・価値を理解し、誇りを持っている	・現場の主役としての自覚を持ち、プロ意識を持って仕事に取り組む ・自分の業務を完遂するだけでなく、自分より経験が浅い職員の相談に乗る、面倒を見ることができる。 ・様々な経験を通じて専門性を高めて業務に活かしている。	・施設の運営方針や取り組みについて、上司に現場の情報を伝え、意見を交わすことができる。 ・指示や指導を通じて、職員の力を高めながら、仕事を前に進めることができる。 ・業務の効率や効果を高めるために、職員同士の交流を意図的に図ることで関係性を強化している。	・施設の方針や目標を定め、その目標実現に向けて業務が前に進むように最適な判断・行動が行える。 ・職員同士が切磋琢磨・協働しながら成果を出していける関係性を施設内に作っている。
階層別研修		No12.キャリアパス対応生涯研修(初任者)	No13.キャリアパス対応生涯研修(中堅職員)	No14.キャリアパス対応生涯研修(チームリーダー)	No15.キャリアパス対応生涯研修(管理職員)
マネジメント	・施設経営(財務・組織運営) ・部下育成 ・統率力	・キャリアデザインとセルフマネジメント  No4.社会福祉法人経営講座Ⅳ(財務管理研修・初任者)	・キャリアデザインとセルフマネジメント ・ワークライフバランス	・キャリアデザインとセルフマネジメント ・リーダーシップ ・人材育成	・リーダーシップ、人材アセスメント ・組織運営、健康管理 No1～3.5.社会福祉法人経営講座Ⅰ(法人運営管理・Ⅱ.労務管理・Ⅲ.人事管理・Ⅴ.サービス管理) No4.社会福祉法人経営講座Ⅳ(財務管理研修・経営者等) No7.トップマネジメントセミナー No8.福祉施設経営指導事業研修 (1)「いしかわ魅力ある福祉職場認定制度」関係セミナー
能力群	コミュニケーション	・基礎的な法令 ・社会常識(知識・意識) ・日常的なコンプラ事例 ・倫理	・倫理	・サービス評価	・福祉経営
	コミュニケーション	・基本スキル ・相手を慮る力、姿勢 ・チームケア ・コーチング	・フォローアップ ・コミュニケーションスキル ・チームアプローチ	・ティーチング、コーチング  No25.コミュニケーション技法実践研修	・信頼関係構築
	専門知識	・最新知識 ・プロ意識 ・事例研究 ・多職種連携 ・他分野知識	・事例研究方法  No21.福祉サービス総合研修	・事例研究推進方法研修  No26.事例研究推進方法研修	・地域福祉参画
業務別	監事	No6.社会福祉法人経営講座Ⅵ(監事研修)			
会員向け研修	県社会福祉法人経営者協議会				No9.県経営協全体研修(会員) No10.県経営協社会福祉法人経営者セミナー(会員) No11.県経営協社会福祉法人制度改革対応セミナー(会員)

- 研修名  
(研修内容記載) … 階層別研修(福祉総合研修センターが実施)
- 研修名 … テーマ別研修(福祉総合研修センターが実施、及び種別団体等が実施する会員限定のない研修)
- 研修名 … テーマ別研修(県が実施)
- 研修名 … 会員向けの研修(種別団体等が実施)

※高齢者、障害者、保育の各分野の体系図も作成しています。研修体系については、石川県社会福祉協議会のホームページに掲載しています。

# 認定制度の目的と概要



## 業界の「見える化」とレベルアップを目指して

本県における介護・福祉人材確保対策の要となる施策として、大きな役割を担うことになる新たな認定制度は、事業者自らが人材育成や職場環境の改善に取り組むことを支援するものであり、その目的は、大きく2つあります。

一つは、介護・福祉業界の「見える化」を図り、若い世代の参入促進を図ることです。もう一つは、人材確保・定着に向けた環境整備を進め、業界全体のレベルアップを図ることです。

### 実施事業者の声

(「きょうと福祉人材育成認証制度」より)

#### 「求職者が増えた」「職員のモチベーションが上がった」

同様の制度がすでにいくつかの府県で導入されています。特に、この制度を全国で初めて導入した京都府では、制度に取り組んだ事業者から「求職者がかなり増えた」「事業所に対する信頼感が増した」「自己研鑽に努めるスタッフが増加した」「職員のモチベーションが上がった」など具体的な効果があげられています。

#### 「きょうと福祉人材育成認証制度」認証取得による効果(事業者の声)

##### 外部の変化

「求職者はかなり増えた」

「認証を取得したことにより行政(ハローワークや福祉人材センター)からの紹介も増えた」

「認証事業所という分かりやすい形で行政から一定の評価を頂いていることを説明できるので、より事業所に対する信頼感が増したと感じる」

##### 職員の変化

「認証事業所として職員一人一人の意識は高まってきており、中でも外部研修への自発的・積極的な参加により自己研鑽に努めるスタッフが増加してきたように思われる」

「職員の育成・定着に取り組んでいる、力を入れている法人であると職員が認識した」

##### 組織の変化

「認証を取得することにより職員のモチベーションが上がり、サービス内容が良くなった」

「職員研修やキャリアアップを担当する組織が作られ、制度の見直しができ、より一層キャリアアップや、技術向上のサポートができるようになった」



## 認定までの流れ

### 認定までのフロー図

介護・福祉サービス事業者

1

認定制度参加宣言

2

認定取得に向けた取組

認定取得に向けたサポート  
専門家によるアドバイス、セミナー開催など

3

認定申請

4

審査

5

認定

継続的取り組み



## ① 宣言

### ●宣言書を提出

認定取得を目指す事業者は、まず、「宣言」します。「宣言」は事業者として人材育成や定着に取り組むことの意味表示であり、手続としては、県に宣言書を提出し、受理されることで完了します。「宣言」は法人単位で行います。

できるだけ多くの事業者が「宣言」することで、福祉業界が人を大切にする業界であることを積極的に発信することができます。

### ●まずはスタートアップセミナーに参加

県では、宣言前でも参加できるスタートアップセミナー（無料）を開催することとしています。認定制度の意義や基準について解説しますので、不安や疑問をもたれている事業者の方には、まずはスタートアップセミナーへの参加をお勧めします。

## ② 認定取得に向けた取組

宣言した事業所は、認定を取得するための取組を進めます。認定取得のためには後述する各項目の基準をクリアする必要があります。既に全項目をクリアしている場合には、その事実を証明する必要書類を整えれば良く、クリアできていない項目がある場合は、基準のクリアを目指して取組を進める必要があります。

「宣言」することで、「認定取得に向けた専門家からのアドバイス」や「各種計画づくりのセミナー」など、様々な支援を受けることが可能となります。（無料）

宣言事業所はこうした支援策を活用しながら、認定取得に向けて必要な制度や体制を整えることができます。「宣言」の有効期間は2年間としており、その間に取組を進め、次の「認定申請」に進みます。

## ③ 認定申請

宣言事業所は、自ら認定基準を満たしていると判断できれば、認定申請を行います。自己評価シートで最終確認を行い、必要書類を添えて県に提出します。

## ④ 審査

認定申請のあった事業所に対して、県が審査を行います。審査は、申請書類による事前の書面審査と、審査担当者が事業所を訪問して行う現地確認を踏まえて行います。

現地確認では申請書に添付しない書類の確認や取組についてのヒアリングを行います。

## ⑤ 認定

県は、すべての評価項目について基準を満たしていると判断される事業者を「認定」します。認定事業所については、県がウェブサイト等で公表します。「認定」の有効期間は3年間で、更新制です。



## 制度活用で得られる数多くのメリット

### 【事業所側】

◎宣言又は認定事業所となると、県などが開催する就職フェアへの優先的参加などの優遇措置が受けられます。

#### <宣言によって>

- 認定基準と事業所の現状を照らし合わせることで課題が明確になる。
- 認定取得に向けての各種支援を受けることができる。
- 結果として、職場環境の改善や職員の資質向上につながる。
- 認定取得への取り組みを通じて、組織の活性化が図られる。

#### <認定によって>

- 採用活動において、認定事業所であることを学生等にアピールできる。
- 事業所のイメージや知名度の向上につながる。
- 現任職員にとっても、自分の職場に対して誇りを持つことができ、モチベーションの向上につながる。
- 県による認定事業所の広報を通じて、事業所のアピールにつながる。

### 【学生・求職者側】

- 介護・福祉業界への理解促進につながる。
- 就職活動の際、「人材育成・定着に積極的に取り組む事業所」と判断できる。



## 評価項目(全体)

認定制度では、以下のとおり、4つのカテゴリー、13の評価項目を設定しています。評価項目には、それぞれ満たすべき認定基準が定められており、この認定基準に対する取組状況が審査の対象となります。認定を取得するためには、これらの基準すべてを満たすことが求められます。それぞれの認定基準が求めている内容や取組のポイントについては後述します。

	評価項目	認定基準
1 新規採用者の育成体制	(1) 新規採用者育成計画の策定	①新規採用者が自立して働くことのできる状態となるまで、段階的に育成目標を設定している ②各段階での育成目標を達成するための具体的な育成内容が明確にされている ③計画を職場全体で共有している ④計画の実施状況を評価・検証し、次年度の計画に反映している
	(2) 新規採用者研修の実施	①研修内容が明文化されており、対象者や関係職員に対して周知している ②研修の実施状況を評価・検証し、次年度の研修に反映している
	(3) 新規採用者の教育担当者に対する研修の実施	①教育担当者(〇JT指導者等)を決定し、職場全体で共有している ②教育担当者(〇JT指導者等)に対する研修を実施している(過去の受講、外部研修受講でも構わない)
2 キャリアパスと人材育成	(1) キャリアパス制度の導入	①キャリアのコース及びキャリアアップの仕組みが明確なキャリアパスを策定している ②キャリアパスを職場全体で共有している
	(2) 人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施	①キャリアパスの内容に沿っており、育成目標と育成内容を明確にした計画を策定している ②計画を職場全体で共有している ③研修の受講実績を管理している ④計画の実施状況を評価・検証し、次年度計画に反映している
	(3) 資格取得に対する支援	①資格取得に対する支援を実施している
	(4) 人材育成を目的とした面談・評価の実施	①面談・評価を実施するための手順書又は面談・評価シート(様式)を作成している ②面談結果や評価理由が管理監督者に報告されている
	(5) 給与体系又は給料表の導入	①給料表の導入など、基本給の昇給の仕組みが明確である ②給料表など、昇給の仕組みを職員に公表している ③規定に基づいて、昇給を行っている
3 職場環境	(1) 休暇取得促進・労働時間縮減の取組の実施	①リフレッシュ休暇やノー残業デイの導入など、休暇取得促進・労働時間縮減の取組を実施している ②取組の内容について職場全体で共有している ③取組の実施状況を評価・検証し、次年度の計画に反映している
	(2) 育児・介護を両立できる取組の実施	①育児・介護休業法を上回る休暇制度の充実など、育児・介護を両立できる取組を実施している ②取組の内容について職場全体で共有している ③取組の実施状況を評価・検証し、次年度の計画に反映している
	(3) 健康管理に関する取組の実施	①相談体制の整備、夜勤ガイドラインなど、健康管理に関する取組を実施している ②取組の内容について職場全体で共有している ③取組の実施状況を評価・検証し、次年度の計画に反映している
4 地域貢献・ボランティア活動	(1) 地域や学校との交流	①地域における公益的な取組を実施している(社会福祉法人に限る) ②地域交流を実施している ③実習、インターンシップ、ボランティアなどの受入体制を整備している
	(2) 関係法令の遵守	①関係法令を遵守している



## 安心して仕事を覚えられる環境に

新社会人や他の業界から転身した方など、介護・福祉の職に就いた新規採用者は多くのことを学んでいく必要があります。入職後しばらくの間は、毎日が勉強の連続であり、この時期に基本的な知識や技術を身につけることは、その後の成長にもつながるため、大変重要です。

認定制度では、「新規採用者育成計画の策定」や「新規採用者の教育担当者に対する研修の実施」など、新規採用者が安心して仕事上の基本的な知識や職場のルールを学ぶことができる環境の整備を求めています。

### 評価項目

#### 1 - (1) 新規採用者育成計画の策定

### 認定基準

- ① 新規採用者が自立して働くことのできる状態となるまで、段階的に育成目標を設定している
- ② 各段階での育成目標を達成するための具体的な育成内容が明確にされている
- ③ 計画を職場全体で共有している
- ④ 計画の実施状況を評価・検証し、次年度の計画に反映している

## 新規採用者育成計画とは

### ■ 育成のステップを具体化

新規採用者育成計画とは、①いつまでに、何を、どのレベルまで育成するのかという目標を設定して、②目標を達成するためにどのような手段を使って、③誰が、何を指導、育成するのかを具体的な計画に落としこむものです。

一部の職員のみで作成した計画では偏った内容になりがちなので、可能な限り、新規採用者が配置される職場の育成責任者等の関係者が参加して内容を検討しましょう。

さらに計画を職場内全員で共有することで、チーム全体として新規採用職員を育成、支援する風土を醸成することができます。

## 新規採用者を分析する

### ■ より現実的な目標を設定するため

新規採用者育成計画を検討する際にはまず、新規採用者の学歴、学部、家庭環境など、特徴を洗い出します。新規採用者がどのような経験、知識、技術をもって入職してくるのかを客観的に把握することで、より現実的な育成目標を設定することができます。

## 新入職員の特徴<例>

年 齢	18歳～22歳
学 歴	高卒、専門学校卒、短大卒、大卒
知識・技術	未経験、福祉系学部の職員、他学部の職員あり
同居の有無	家族と同居、まれに一人暮らし
そ の 他	社会人経験者で福祉系専門学校を卒業し、新卒とともに入職する職員もあり



## 育成目標を設定する

### ■ 期待する姿を具体的に

育成目標の設定にあたっては、その人材に、いつまでに・どのようになってもらいたいかを考えます。「いつまでに」の期間として目安となるのが1年間です。ただし、「入社1年後にあるべき姿」を示すだけでは不十分といえるでしょう。

1年後に期待する姿を明確にしたら、その姿になるために「半年後はどうあるべきか。3か月後はどうか。1か月後はどうなのか」具体的に考えていきます。目標は、必ずしも数値目標を伴うような定量的なものである必要はありませんが、「何を」「どの程度(達成水準)」といった要素を含む、できる限り具体的なものとすべきです。

## 育成計画を立案する

### ■ 育成スタイルを選ぶ

目標が明確になったら、計画を立案していきます。目標とする姿に到達できるように、「OJT」(職務を通しての訓練)、「OFF-JT」(職務を離れて行う研修等)、「SDS」(自己啓発援助制度)といった育成スタイルの特徴を考慮し、より効果的な育成方法を選択します。

新規採用者の育成にあたっては、まずは仕事を通して育成するOJTが中心となるでしょう。日常的な仕事を通じて繰り返し行うことで習熟度が高まります。ただし、OJTには、指導担当者の能力、意欲に左右されやすく、その場の対応になりがちというデメリットがあるなど、それぞれの育成スタイルのメリットやデメリットを考慮する必要があります。

まずは、新規採用者に身につけさせたい知識・技術・能力を洗い出し、そのためにどのような育成方法が効果的なのかを考えて計画を立てます。例えば、食事介助といった基本的な技術を覚える場合には、繰り返しOJTで習熟度を高める方が効果的ですが、複数の職員にまとめて、法人の理念などを理解させたいような場合には、OFF-JTの方が効果的といえるでしょう。

### 〈育成スタイル〉

- OJT** (on the job training) …………… 職場の上司や先輩が、日常の職務を通じて、または職務と関連させながら、部下(後輩)を指導・育成する方法
- OFF-JT** (off the job training) …………… 日常職務を一時的に離れ、研修等を通じて育成する方法。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある
- SDS** (self development system) …………… 職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行う育成方法

スタイル		メリット	デメリット
OJT		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 細かな内容を指導することができる</li> <li>・ 特別な費用や時間がかからない</li> <li>・ 理解度を確認することができる</li> <li>・ 繰り返し行うことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指導者によって指導内容にバラツキがある</li> <li>・ その場対応になりがち</li> </ul>
OFF-JT	施設内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数名が同じ内容について習得できる</li> <li>・ 施設職員のニーズに対応できる</li> <li>・ 業務時間内に実施することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 準備に時間がかかる</li> <li>・ 外部講師の場合は費用がかかる</li> <li>・ 複数名の職員のシフト調整が必要</li> </ul>
	施設外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他施設の職員と交流することができる</li> <li>・ 専門家の研修を受ける事が出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受講料のほか、交通費等費用がかかる</li> <li>・ 一度に複数名の参加は難しい</li> <li>・ 現場に反映することが難しい</li> </ul>
SDS		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各自の時間で、各自のペースで進むことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本人のやる気に任される</li> </ul>

## 新規採用者育成計画〈例1〉

	育 成 目 標	O J T	O F F - J T
1 か月後	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人、職場、訪問介護の基本的業務に慣れることができる。</li> </ul>	O J Tチェックリストによる個別指導 同行訪問 2週間 担当：1～5名 ・生活支援 ・要介護3まで	法人理念／行動指針 訪問介護員の心構え 老計第10号について
3 か月後	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問介護員として正しいサービス提供を心掛けることができる。</li> <li>安定的に担当できる利用者を週20時間もつことができる。</li> </ul>	O J Tチェックリストによる個別指導 記録・ケアプランについて 担当：5名 ・生活支援 ・要介護3まで	生活支援と身体介護の技術チェック 緊急時対応について
6 か月後	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人理念と行動指針を理解することができる。</li> <li>安定的に担当できる利用者を週25時間もつことができる。</li> </ul>	O J Tチェックリストによる個別指導 担当者会議への参加 担当：5名～ ・生活支援 ・軽い身体介護 ・要介護3まで	生活支援と身体介護の技術チェック 薬に関する基礎知識 認知症に関する基礎知識
9 か月後	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問介護員として守らなければならない法令等を理解することができる。</li> <li>特に介護度の高い利用者を除いては、利用者や家族の個別の状況を把握し、全般的に担当をすることができる。</li> </ul>	O J Tチェックリストによる個別指導 担当：5名～10名 ・生活支援 ・身体介護 ・要介護3～	介護保険サービスについて 介護報酬について
1 年後	「自立して働くことができる状態」 <ul style="list-style-type: none"> <li>訪問介護員に求められる職業倫理を守ることができる。</li> <li>現在登録のある利用者(24時間対応、医療的ケアの必要な方を除く)の担当をすることができる。</li> <li>自立支援を実践し、利用者や家族の状況にあったケア方法を提案できる。</li> </ul>	O J Tチェックリストによる個別指導 担当：10名～ ・生活支援 ・身体介護 ・要介護3～	O J Tチェックリストの最終確認 訪問介護員の心構えテスト レポート作成



新規採用者育成計画〈例2〉

育成の計画							SDS	
月	育成目標	OJT		OFF-JT(○施設内 ●施設外)		講師/指導者		
		月	能力(知識/技術)	担当者	月		能力(知識/技術)	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会人として責任をもった言動をとることができる</li> <li>・ 仕事に対する価値を感じることができる</li> </ul>	4	施設内ルール、ハード(施設、物品)について 担当職種と他職種の役割とメンバー構成について 入居者の生活について 入居者の尊厳と支援について 介護前の準備と声掛けについて	主任	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新入職員研修(2日間)</li> <li>一 法人理念、沿革、事業概要</li> <li>一 就業規則とキャリアパス</li> <li>一 社会人マナー、ビジネスマナー</li> <li>一 入居者の尊厳と自立支援について</li> <li>一 介護・障害福祉とは</li> <li>● 福祉職合同入職式</li> </ul>	施設長 担当役職者 事務担当	<p>OJTチェックリストの内容を読み、分からない言葉を調べてくること (5月31日提出)</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的な仕事を先輩職員と一緒に行うことができる</li> <li>・ 利用者の氏名、利用の背景を知ることができる</li> </ul>	6	嚥下と食事介助について 排泄介助について 移動・移乗と入浴介助について	プリセプター	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 移動・移乗について(2時間)</li> <li>○ 排泄介助の留意点(2時間)</li> <li>○ 嚥下機能と食事の種類(2時間)</li> <li>● キャリアパス対応生涯研修(初任者)(2日間)</li> </ul>	担当役職者	
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すべての日常的な仕事を経験し、なにかを見ながら、聞きながら、時間が経たなくても、自立して行うことができる</li> <li>・ 利用者の好みを知り、個別支援を楽しむことができる</li> </ul>	9	夜勤訓練 担当入居者のヒアリング、モニタリング 認知症理解について		9	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 緊急連絡の方法、救急要請について(半日)</li> <li>● 高齢者施設初任者研修(2日間)</li> </ul>	消防署 県社協	課題図書(看取りについて)を読み感想文を作成 (9月30日提出)
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すべての日常的な仕事を自立して、自信を持って行うことができる</li> <li>・ 相談すべき点について、正しい時、正しい人に相談することができる</li> <li>・ 先輩を迎える心構えができる</li> </ul>	10	ケアプランの目的 モニタリングの重要性 アセスメントについて 記録の目的と基本 外部への連絡、電話のかけ方 連絡帳の目的と書き方 家族へ連絡する時の留意点		10	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ケアプランについて(2時間)</li> </ul>	担当役職者	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すべての日常的な仕事を自立して、自信を持って行うことができる</li> <li>・ 相談すべき点について、正しい時、正しい人に相談することができる</li> <li>・ 先輩を迎える心構えができる</li> </ul>	3	相談する前に自分の考えをまとめる OJTチェックリスト総点検		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護技術まとめ(2時間)</li> <li>○ 1年間を振り返って発表(30分)</li> </ul>	担当役職者 施設長	

### 新規採用者育成計画〈例3〉

月	育成目標	OJT	担当	OFF-JT	担当	面談
				SDS		
3月 【ひなまつり】 【お別れ会】 【卒園式】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・園に慣れる</li> <li>・不明なことは何でも質問できる</li> </ul>	実習	OJT担当	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内定者研修 保育理念、保育方針 社会人としての心構 感染症対策</li> </ul>	園長	
4月 【入園式】 【クラス懇談会】 【こいのぼり】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会人としての自覚を持つ</li> <li>・職場環境に慣れる</li> <li>・新入園時の受け入れを学ぶ</li> <li>・年間の保育目標、計画を理解する</li> <li>・保育方針と造形活動の関連を理解する</li> </ul>	全年齢を体験する 基本事項の習得 保育事務・記録		<ul style="list-style-type: none"> <li>・新入職員研修</li> <li>・食物アレルギーの対応について</li> <li>・園内の危険個所やリスクについて</li> </ul>	園長	フォロー面談
5月 【親子遠足】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親子遠足での配慮事項を知る</li> <li>・宿泊保育概要を知る</li> <li>・保育士としての自覚を持つ</li> </ul>	設定保育の計画・実施 事前打ち合わせを十分に行い、当日に臨む		<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間計画について(全職員対象)</li> <li>・4月の保育について</li> </ul>	職員会議	フォロー面談 自己チェック
6月 【バザー】 【保育参観】 【クラス懇談会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短時間であれば単独で保育ができる</li> <li>・嘔吐物、汚物の処理が1人でできる</li> <li>・夏の保育についての留意事項を知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人担任クラスのサブを経験する</li> <li>・汚物処理の方法を習得する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・プール、水遊びについての注意事項を知る</li> <li>・夏に多い病気について知る(とびひ、アタマジラミなど)</li> </ul>	職員会議	フォロー面談 自己チェック
7月 【七夕】 【プール水遊び】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談しながら、より広範囲な業務を他の職員と役割分担して行うことができる</li> <li>・保護者との信頼関係を築く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当園児の個人計画を作成する</li> <li>・クラスの保育(月案)の作成、職員会議での報告をする</li> <li>・壁面作成は以降交替で行う</li> </ul>		造形研修(材料用具の使い方)	造形委員	フォロー面談 自己チェック
8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人で1日クラス運営ができる</li> <li>・園全体の流れに目を向ける</li> <li>・運動会概要を知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人担任クラスの代担を経験する</li> <li>・運動会の準備を相談しながら進める</li> </ul>	運動会記録DVDを見る	各自	フォロー面談 自己チェック	
9月 【運動会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常業務を自分の判断でできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誕生会または行事の司会進行メインを経験する</li> </ul>			フォロー面談 自己チェック	
10月 【遠足】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親子遠足でリーダーができる</li> <li>・クラス懇談会について概要を知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遠足打ち合わせを十分に実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラス懇談会の留意点等を知る</li> </ul>	クラス担任		
11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・冬の保育についての留意事項を知る</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフルエンザ発生時の対応</li> </ul>	職員会議		
12月 【クリスマス会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行事が計画できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラスだよりの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人懇談ロールプレイ</li> </ul>	主任	フォロー面談 自己チェック	
1月 【お正月】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一人で個人懇談ができる</li> <li>・生活発表会の概要を知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発表会の準備を相談しながら進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活発表会の記録やDVDを確認する</li> </ul>	各自		
2月 【節分豆まき】			<ul style="list-style-type: none"> <li>・普通救命救急講習</li> <li>・AEDの取り扱い</li> </ul>	全職員		
3月 【ひなまつり】 【お別れ会】 【卒園式】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人のサポートができる</li> <li>・保育実践を振り返り、自己評価をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新学期の準備</li> <li>・新年度担当クラスの打ち合わせ</li> </ul>		クラス担任	フォロー面談 自己チェック	



評価項目

1 - (2) 新規採用者研修の実施

認定基準

- ①研修内容が明文化されており、対象者や関係職員に対して周知している
- ②研修の実施状況を評価・検証し、次年度の研修に反映している

新規採用者研修(合同、派遣含む)の実施

■ 組織の一員としての自覚を促す

法人・職場や仕事そのものを理解させるため、新規採用者の入職後速やかに、OFF-JTとして新規採用者研修を実施します。そして、入職後数ヶ月経過し、一定程度仕事を覚えた段階で、次へのステップとなるフォロー研修を設定すると、より効果的です。

新規採用者研修の目的としては、①法人・職場を知ること、②法人理念・行動指針を理解すること、③職場のルール、職業倫理を理解すること、④社会人としての基礎を身につけること、⑤専門職としての基礎知識・技術を知ること、などがあげられます。

研修の目的や内容については、正しく受講者や関係者に伝えられるように開催要項などを作成し、明文化する必要があります。受講者から研修終了後にアンケートやレポートを提出してもらい、今後の研修実施に向けた参考とすると、さらによいでしょう。

新規採用者研修 開催要項<例>

日時：平成〇〇年〇月〇日～〇月〇日 / 場所：〇〇〇〇〇 / 参加者：平成〇〇年度新規採用職員 〇名

		研修内容	講師等	ねらい
1 日目	9:00 - 9:30	・研修の目的、目標、研修の進め方	総務課長	研修の目的を理解する
	9:30 - 10:30	・法人の沿革、理念、運営方針	理事長	法人の理念等を理解する
	10:30 - 11:30	・法人・職場の組織概要	総務課長	法人、職場の概要を知る
	11:30 - 12:00	・先輩職員の体験談	2年目職員	仕事のイメージをつかむ
	13:00 - 15:00	・職場のルール(就業規則、諸規定・手続、キャリアパス)	総務課長	職場のルールを理解する
	15:00 - 17:00	・接遇マナー(挨拶、身だしなみ、言葉遣い、電話対応等) ・報(ホウ)連(レン)相(ソウ)	施設長	社会人としての基礎を身につける
2 日目	9:00 - 12:00	・福祉職員としての専門性と組織性 ・職業倫理 ・コンプライアンスとリスクマネジメント  (先輩職員との昼食会)	施設長	福祉職員としての基本的意識と行動基準を理解する
	13:00 - 15:00	・介護の基本、利用者ニーズ ・利用者との関わり方(コミュニケーション)	〇〇課長	介護の基礎を学ぶ
	15:00 - 16:00	・法人内事業所見学、各部署見学	総務課長	施設、各部署の概要機能を知る
	16:00 - 16:30	・研修の振り返り、レポート作成	総務課長	研修内容の確認・復習
	16:30 - 17:00	・配属先での挨拶等		

## 評価項目

### 1 - (3) 新規採用者の教育担当者に対する研修の実施

## 認定基準

- ①教育担当者（OJT指導者等）を決定し、職場全体で共有している
- ②教育担当者（OJT指導者等）に対する研修を実施している

## OJT体制を整備する

### ■ 効果的に進めるために

OJTは特別な育成方法ではなく、仕事の中で上司や先輩が後輩を指導育成していくことをいいます。日頃の仕事を通して育成するため、本人の理解度を確認しながら指導することができ、何度も繰り返し行うことができます。また、指導の中身は仕事そのものですから、指導しながら仕事を進めることができるので非常に効率的な指導方法です。

とはいえ、職場内のだれもが指導者になり得ることから、だれが教えるかによって、指導内容にバラツキが生じます。また、頻繁に発生する仕事であれば、何度も繰り返し行うことができ、習熟もしやすいですが、頻度の少ない仕事であれば、できるようになるまで時間がかかる、もしくは全くやり方が身につかないということになりかねず、仕事の内容によって習熟に偏りが出るというデメリットがあります。

しかも日頃の仕事を通して育成するOJTでは、教える側も「工作中」です。そのため、教える側に教える心構えや技術が身についていなければ、指導に時間や労力がかかり、負担になってしまうというデメリットもあります。OJTのデメリットを最小限に抑え、効果的に行うためには、職場全体としてのOJT体制を整備していくことが不可欠です。

### ■ 新規採用者の教育担当者の決定

新規採用者にとって、働き始めは、日頃の上司や先輩の働きぶりそのものがお手本となります。いざ、自分が行動を起こすときに、どうしたらよいのか迷い、悩み、不安に思うことも多いでしょう。そのため、気軽に相談できる相手として担当者を明確にして、新規採用者を職場で一人にしない工夫が求められます。

新規採用者の疑問にさまざまな職員が回答していくと、どこまで教えたのか、どのように教えたのかが不明確になり、新規採用者の混乱を招く結果となりかねません。それを防ぐためにも担当者を明確にすることが重要です。

ただし、担当者と新規採用者との相性などから、指導がうまく行かない場合もありますので、双方をフォローする姿勢や仕組みを職場として整えることも必要です。（19ページ以降に「OJTマニュアル」の実例を記載しています）

教育担当者としての役割や心構えをOJTマニュアルとしてまとめ、研修を行うとともに、時折、フォローを行うなど、職場全体としてのOJT体制の整備が求められます。

教育担当者の決定にあたっては、1対1で固定するパターンだけでなく、シフト勤務等がある場合は1対1で固定しないパターンもあります。後者の場合、日々、教育担当者が変わるので、「何をどのレベルまで指導したか」を共有する必要があります。新規採用者に一日の振り返りレポートを作成させ、それを共有することも考えられますが、レポートはあくまでも新規採用者の主観で作成されるものであるため、十分とはいえません。教育担当者が育成に関する記録を行い、共有することをお勧めします。

## 教育担当者を対象とした研修の実施

### ■ 「教え上手」になるための研修

仕事を進めながら人材を育成するというのは、単に「仕事をしているところを見せておけばよい」「できるようになるまで一緒に担当すればよい」というものではありません。OJTを効率的かつ効果的に実施するためには、教育担当者が正しくOJTの特徴を理解し、活かすことから始まります。OJTに関する研修については、福祉総合研修センターが実施する研修を活用するなど、適切に指導を行うことができるように準備しておく必要があります。



# OJTマニュアル

社会福祉法人〇〇〇会

平成〇〇年〇月

## 目次

---

1. はじめに	3
2. OJTの基礎知識 ～OJTとは～	
1) OJTの基本定義	4
2) OJTの特徴とメリット	4
3) 代表的なOJTの機会	5
4) 代表的なOJTの方法	6
3. 新入職員を迎えるに当たって～プリセプター制度～	
1) プリセプターとは	7
2) プリセプターの役割と働き	7
3) プリセプターとしての責任	7
4. チェックシートの指導方法	
1) OJTチェックシートの目的	8
2) 面接の実施	8
3) 面接の内容と留意点	10
5. OJTノートの活用	10



## 1. はじめに

---

新入職員は入職して右も左も分からない状況です。今後についてもどのようなことをしていくのか、どのようなことを教わっていくのか、とても不安に感じることもあるでしょう。また、指導する側もどのように指導していけばよいか不安に感じることもあるでしょう。

普段の業務を行いながら、指導するのはとても難しいことです。ですから、一人で抱え込もうとせず、他の職員にも情報を共有して、協力してもらいましょう。

組織の力は、メンバー一人ひとりの総和以上にならなくてはなりません。それを束ね、ひとつの方向に力を結集していくことが重要であり、それが部下育成の成果と考えています。

先輩職員として、一年間、新入職員（後輩）を導き、よき支えになっていただけるよう、このOJTマニュアルを十分に活用していただきたいと思います。

一年後、あなたが後輩とともに成長していることを願っています。

## 2. OJTの基礎知識 ～OJTとは～

### 1) OJTの基本定義

OJT (= On The Job Training) は下記のように定義されます。

「OJTとは 上司や先輩が 部下や後輩に対して、職務を通じて、職務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能を指導育成するすべての活動である。」

つまり、皆さんの上司や先輩が皆さんの職務上の能力開発を目指して、そして福祉人財としてのキャリアアップを考えて、皆さんに対して、日常の業務の様々な機会を通じて、「価値観・知識・技術」を指導することであり、さらには、「皆さん」が主体となり、新たに入職する人財に対して仕事に必要な能力すべてを日常の業務を通じて育成していくことなのです。

OJTとは、単に部下や後輩を職場に放り込んで、成り行きで仕事の要領やコツを身につけさせるものではありません。つまり、OJTには上司や先輩が日常の業務を通じて

- ① 組織メンバーとして成長するための布石とすること
- ② 仕事に必要な知識や技能のみならず、取り組み姿勢を指導すること
- ③ 仕事をするものの価値や達成感等を、部下や後輩に効果的かつ有効に身につけてもらうこと

等の活動が含まれます。

これらのポイントを意識して、育成・指導する活動こそが「OJT」といえるのです。

### 2) OJTの特徴とメリット

ここで、「何故OJTが重要なのか」OJTのメリットや特徴を整理しておきましょう。

- ① 日常の職務に直結した実践的指導育成が行えます。
- ② 部下や後輩の特性や研修ニーズに応じたきめ細かな指導育成が可能です。
- ③ 日常の機会をとらえて、いつでも、どこでも実施できます。
- ④ 計画的・継続的な指導育成が行えます。
- ⑤ 研修効果がただちに判断でき、フォローアップが容易に行えます。
- ⑥ 職場で培われた技術やノウハウを伝承することができます。
- ⑦ 後継者の育成にとっても効果的です。
- ⑧ 上司と部下、先輩と後輩の信頼関係を深めることができます。
- ⑨ 育成的な職場風土が醸成されます。
- ⑩ OJTには原則として費用がかかりません。



### 3) 代表的なOJTの機会

日々の業務の中で、いつ、どのような場面でOJTが可能なのでしょう。ここで、7つのOJTの機会をご紹介します。

#### ① 職員に仕事を割当て、打ち合わせを行う時

- ・ 計画に参画させる  
例) 一日の業務の流れを考える時に意見を聞く
- ・ 目標設定する  
例) チェックリストに基づいて「いつまでに」「何を」できるように  
なるのか目標を立てる
- ・ 指示命令を出す  
例) 今日は「〇〇」と「△△」をやってくださいと指示を出す
- ・ 朝礼等に参加させる  
例) 報告事項、連絡事項などを聞かせたり、言わせたりする

#### ② 職員が仕事を遂行している時

- ・ 部下の能力を的確に把握し、必要に応じて指導する

#### ③ 職員が上司との接触を図ってきた時

- ・ 的確な指示や助言、励ましを行う
- ・ 問題意識を持ってもらい、動機づける  
例) 「あなたはどう思う？」など質問をかえす

#### ④ 職員の仕事が終了した時

- ・ 仕事の出来栄に関するフィードバックを行う
- ・ 仕事の結果について意見交換をする

#### ⑤ 仕事から離れた時

- ・ 仕事の引継ぎや報告
- ・ 面談の実施

#### ⑥ 意図的に経験の機会を提供する時

- ・ 会議に同席させる

#### ⑦ 特別に機会を設ける

- ・ 課題図書を与える
- ・ 勉強会や研究会を開いたり、参加させる

#### 4) 代表的なOJTの方法

指導育成の方法はただ「教える」だけではありません。例えば、上司、先輩職員が実際にやるところをまずは見せ、「見習わせる」方法もあります。皆さんが苦手とする技術や知識については先輩や同僚の力を借りて、得意とする職員を「見習う」ことがとても効果的な場合があります。

また、「教え」、「見習わせて」ある程度自信がついてきた頃に、「経験させる」方法も効果的です。ただ、「出来て当たり前でしょう」と思い込み、最初から「経験させる、やらせてみる」では本人の自信を失いかねません。十分に話し合い、本人にもやる気があることを確認してから「経験させる」機会をつくりましょう。

そして、数ヶ月経つてくると、新入職員は独力である程度のことができるようになります。しかしながら、もしかするとまだ自分のやり方に自信がもてなかったり、同期の新入職員と習熟度合を比較して不安になっていることもあります。その場合には是非「動機づけ」しましょう。出来ていることは褒め、そしてできていない点については具体的に示し、ステップを踏んで確実に成長し、達成感が感じられるよう配慮していきます。

最後に、「特別の指導法」があります。これは、参考となる本を推薦し、自己学習の方法を指導したり、自分が参加している会議や委員会に同席をさせたり、特別な機会を与え、見たり、聞いたり、読んだり、感じたりさせる方法です。



### 3. 新入職員を迎えるにあたって ～プリセプター制度～

#### 1) プリセプターとは

新入職員に安心して、より早く職員として成長していただくために、私たちは「プリセプター制度」を導入します。

プリセプターとは

「新入職員のオリエンテーションを効果的に行い、専門職としての適応を促す」方法で、一人の新入職員に一人の先輩職員（プリセプター）がつき、一年間を通じて行う、教育指導方法です。

この制度を導入することにより、新入職員が職場に馴染めないことや仕事に慣れない等により社会生活および職務遂行上の深刻な不安やショックを体験することなく、職業人として自立し職場に適応できるよう支援することを目的としています。

#### 2) プリセプターの役割と働き

- ① プリセプター自身がモデルとなります。
  - ・ 現実的な目標設定のもとに指導します。
  - ・ 基本的な専門技術を示します。
  - ・ 優先順位を考えて時間内で業務を終了します。
  - ・ チームの中でプリセプターとしての役割を認識します。
- ② 新入職員を支援します。
  - ・ 失敗や不安に対処できるよう支援します。
  - ・ 新入職員と上司、先輩、同僚の関係を調整します。
  - ・ お互いが自由に会話を交わすことができるような雰囲気作りに努めます。
  - ・ 自己の能力に対して自信を喪失させないように配慮します。
  - ・ 現在持っている能力と不足する能力を査定したうえで現実を受け止めます。
- ③ 評価をします。
  - ・ 期待されていることをチーム全体で認めます。
  - ・ 熱心に仕事をしていることをチーム全体で認めます。
  - ・ 新入職員の成長とともにプリセプターの成長を認めます。

#### 3) プリセプターとしての責任

- ① プリセプター制度を理解します。
- ② プリセプター同士補い、助け合います。
- ③ 新入職員の役割遂行能力を支援します。
- ④ プリセプター制度の成果を評価します。

## 4. チェックシートの指導方法

### 1) OJTチェックシート（以下チェックシート）の目的

チェックシートは新入職員とプリセプターが一年間使用します。

チェックシートには多くのチェック項目がありますが、一年間業務を行えばほとんど達成できるであろう項目となっています。項目を確認していくことにより、「なにができているのか」、「なにができていないのか」、「今後なにを習熟していかなければならないのか」を新入職員、プリセプターが共有することができます。たとえ一年間で、すべてを達成できなくても、その項目を今後の目標として設定することができるのです。

### 2) 面接の実施

プリセプターは新入職員と4回の面接を実施します。

面接の前に新入職員に各項目について自己評価をしてもらいます。そして、その自己評価をもとに、面接にて達成状況や今後の目標について話し合います。

自己評価を「△」や「×」としている場合には、プリセプターとしてのアドバイスを与え、悩んでいたりしたら一緒に悩みを解消していきます。ここでは、「△」や「×」を付けている項目のみに注意してダメだしにならないよう注意が必要です。

面接が終了したら、最終ページの「プリセプター」「新入職員」ページにお互いの共通認識として面接の中で話し合ったことを記入してください。このページは大変重要です。

4回の面接とは別に、日頃からチェックシートの内容についていろいろとコミュニケーションをとってください。そうすることで、チェックシートの内容についてより一層の理解が深まります。

※チェックシート例は次ページ参照



## 〈OJTチェックシート〉 ビジネスマナー

×：できていない    △：まだ自信がない    ○：自信をもってできる

	7月	10月	1月	上司評価 (1月)	到達目標 (カ月)
1. 法人理念を理解している					3
2. 品質目標を理解している					3
3. 信頼関係を築く人柄を理解している					3
4. 身だしなみ					3
(1) 基本を理解し、実践している					
(2) 出勤時の身だしなみを理解し、実践している					
(3) 就業時の身だしなみを理解し、実践している					
5. 挨拶					3
(1) 基本的な挨拶をしている					
(2) 挨拶の基準を理解し、実践している					
6. 言葉遣い					3
(1) 敬語の使い分けを理解し、使っている					
(2) 関係で変わる敬語を理解し、使い分けている					
(3) 接遇用語を理解し、使い分けている					
(4) 人の呼び方を理解し、使い分けている					
7. 接遇					3
(1) 接遇の心構えを理解している					
(2) 接遇にふさわしい環境作りをしている					
(3) 受付のマナーを実践している					
(4) 取り次ぎのマナーを理解している					
(5) 案内のマナーを知っている					
(6) 茶菓子の接待を知っている					
8. 電話応対					3
(1) 電話の留意点を知っている					
(2) 電話のかけ方を知っている					
(3) 電話の受け方を知っている					
(4) 苦情電話の対応を知っている					

### 3) 面接の内容と留意点

一年を通じて4回の面接を実施します。

実施月	内容と留意点
4月（1ヶ月目）	<ul style="list-style-type: none"><li>・OJTチェックシートの使用方法和内容について説明します。</li><li>・3ヶ月間の目標を設定します。</li></ul> ※新入職員は不安でいっぱいです。丁寧に説明をして、今後について安心感を持ってもらいましょう。
7月（4ヶ月目）	<ul style="list-style-type: none"><li>・OJTチェックシートに自己評価をしてもらい、その内容についてよく話し合います。</li><li>・次の目標を設定します。</li></ul>
10月（7ヶ月目）	<ul style="list-style-type: none"><li>・OJTチェックシートに自己評価をしてもらい、その内容についてよく話し合います。</li><li>・次の目標を設定します。</li><li>・半年間の進捗状況について上司に報告します。</li></ul> ※この頃に他のプリセプターや上司と情報交換をしましょう。指導育成上の迷いや不安など互いに共有し、解決していきましょう。
1月（10ヶ月目）	<ul style="list-style-type: none"><li>・チェックシートに自己評価をしてもらい、その内容についてよく話し合います。</li><li>・上司にも評価をしてもらいます。</li><li>・のこり3ヶ月の目標を設定します。</li></ul> ※4月になると新入職員の後輩となる新入職員が入職してきます。業務上不安な点などを聴き取り、機会を与え、4月までに先輩職員となる心構えをしていきます。

## 5. OJTノートの活用

日頃、新入職員に指導していることを記録していきます。プリセプターとしてどこまで、何を教えてきたのか、教える内容に偏りがなかったかを確認するとともに、他の職員に指導、育成の内容および習熟の進捗状況を共有化することにより、チーム全体で新入職員を育成することが可能となります。

ほぼすべての業務ができるようになる頃、つまり夜勤が独り立ちできるまで、このOJTノート（次ページ参照）を活用しましょう。



〈OJTノート例〉

社会福祉法人〇〇〇会 OJTノート

日付	2017年5月10日	新入職員	〇〇 〇〇
勤務	早番	回数	2回目
		プリセプター	〇〇 〇〇
時間	指導・実施内容	特記・注意事項	
7:30	朝食 〇〇さんの食事援助を指導	声かけをしながら、とてもよい雰囲気づくりをしていました。 トロミ剤の使用法については、まだ一人ではできません。	
10:00	排泄援助 おむつ交換を二人で実施	まだ、清潔、不潔の操作があいまいです。 物品の準備は完璧にできます。	

プリセプター所見

ご利用者の名前をすべて覚えてくれました。  
車椅子からベッドの移乗はOKだが、ベッドから車椅子への移乗に苦手意識を持っている様子。  
まだ、認知症状のあるご利用者対応を戸惑いながら、行っている。



## 「将来の自分」がイメージできる職場に

職員が長く働くことのできる魅力ある職場であるためには、職員がその職場で働き続ける自分の将来をイメージできることが重要なポイントとなります。10年先、20年先の自分は職場でどのような役割を担い、どれだけの報酬を得て、どのようなライフスタイルを送っているのかを思い描くことのできる職場であることが望まれます。

また、職員にとっては、職場で果たすべき役割や必要な能力を理解することで、当面の努力する方向性も定まります。さらにその努力が適切に評価され、次のキャリアにステップアップすれば、職員は自らの成長を実感するとともに、次なる成長への意欲を高めることが期待できるでしょう。

認定制度では「キャリアパス制度の導入」や「給与体系又は給料表の導入」など職員が将来を描くことができ、仕事上の良質な経験を積んで成長できる職場づくりに向けた取り組みを求めています。

### 評価項目

#### 2- (1) キャリアパス制度の導入

### 認定基準

- ①キャリアのコース及びキャリアアップの仕組みが明確なキャリアパスを策定している
- ②キャリアパスを職場全体で共有している

## キャリアパスとは

### ■ キャリアの「階層」を明確化

キャリアパスを端的に訳すと「職業経歴上 (career) の道筋 (pass)」となります。例えば、一般企業の役職では、平社員→主任→係長→課長→部長…という序列は広く知られており、キャリアパスの代表的な例といえるでしょう。

キャリアパスにはこうした「階層」(「階層」とは、キャリアアップすべき段階のことです。)が存在します。保育所ではこれまで保育士→主任保育士→園長という役職しかなかったため、「副主任保育士」や「専門リーダー」という中堅的な役職が新設されることになりました。これはキャリアパスの「階層」を役職として明確にするもので、昇進や昇給の仕組みを整備することを狙いとしています。

役職がない場合や、同じ役職でも役割や仕事内容の違いから複数の「階層」が存在していることも珍しくありません。介護スタッフの場合でも、無資格の未経験者からベテランの介護福祉士になるまでには、役職とは別に、いくつかの「階層」が存在しています。

キャリアパスはこうした「階層」の違いを、役割や仕事内容のほか、人材育成、給与や評価制度の観点から分かりやすく分類し、「階層」を上っていくことを促す仕組みです。

認定制度では、職場での役割・職責や仕事内容などに応じた「階層」が存在し、何を満たせば次の階層に進めるのかを明確にすることを求めています。



## キャリアパスを導入する

### ■ 導入の流れ

キャリアパスを導入するには、以下のような流れがあります。

STEP  
1

#### 階層を設ける



まずは職員が上っていくべき階層を設定する必要があります。階層を設定する上では、役職が一定の目安となるでしょう。役職によって、組織内での役割や具体的な業務内容、給与面でも手当がつくなど、明確な違いがあるため、役職の違いをそのままキャリアパスの階層とすることができます。

また、役職のない職員層については、実務レベルに基づいて階層を設定すると、職員は理解しやすく、キャリアアップのイメージが描きやすくなるでしょう。

役職に就くまでの間に相応の階層を設けるケースでは、自立して通常業務を行うことのできる「自立レベル」を基準とし、通常業務に対して指導や支援を必要とする「初級レベル」（自立レベルの手前）、自立レベルよりも知識や技術の習熟度が高く、後輩の育成に携わることや上司の補佐をすることができる「上級レベル」（自立レベルの先）という3つの階層に分けることができます。それを踏まえて組織の実状に応じ、階層の増減を検討すると良いでしょう。

各階層には、運用するにあたって便宜上、名称をつけておきます。「1級」「2級」「3級」といった数字でも、「管理職」「指導職」「一般職」というような一定の意味を表したもので構いません。この階層の名称は、人事制度上の名称ですので、組織運営上の名称である役職名を用いることは、できるだけ避けましょう。

### 〈役職のない職員層にも階層を設定〉



**STEP  
2****階層ごとの業務内容を  
明確化する**

続いて、各階層が遂行すべき業務内容を設定します。「組織における役割に関する業務」と「職種に関する業務」の2つの側面から検討していきます(業務分類表参照)。これにより、漏れがなく、各階層間の整合性のとれた設定が可能となります。

**<業務分類表>**

組織における役割に関する業務		職種に関する業務(ケアスタッフの例)	
1	計画の立案と遂行	1	利用者サービス
2	業績への貢献	2	家族対応
3	職員(上司・同僚・部下)対応	3	ケアマネジメント
4	判断と報連相	4	介護記録
5	リスクマネジメント	5	文書作成
6	チームワーク	6	行事
7	苦情対応	7	外部(実習生、ボランティア等)対応
8	地域と行政への対応	8	会議・委員会等
9	業務標準化と改善	9	その他

ポイントは、「階層ごとに考える」のではなく、「業務ごとに考える」ことです。つまり、「管理職は計画の立案と遂行では、何の計画を立てている？ 業績の貢献では何をしている？・・・」と考えるのではなく、「計画の立案と遂行という点では管理職は何の計画を立てている？ 指導職1級は何をしている？・・・」と考えていくのです。これによって階層間における業務の不整合を未然に防ぐことができます。もちろんすべての業務が各階層に含まれるわけではありません。また、業務内容を明確化する際には、現状ではなく「本来どうあるべきか」という視点で検討する必要があります。

この時、実際の業務を一つ一つ洗い出すような細かい設定をしすぎないように注意しましょう。例えば「利用者サービス」であれば次の程度で十分であり、要は「違い」が明確になれば良いのです。

**■「利用者サービス」の内容 例**

→管理職：利用者の状況の把握

指導職1級：業務全般の把握と的確な指示

指導職2級：担当範囲の業務全般の把握、質の高いサービスの提供

一般職1級：質の高いサービスの提供、困難な利用者対応

一般職2級：一般的なサービスの提供

一般職3級：日常のサービス内容の理解、補助業務の実行



### STEP 3

## 階層ごとに求められる能力を設定する



それぞれの階層が担うべき業務内容が抽出できれば、続いてそれらの業務を適切に遂行するために必要な能力を明確にします。求められる能力は、①知識〈知ってほしいこと〉、②スキル〈技能・技術〉〈うまくできてほしいこと〉、③能力〈行動をとってほしいこと〉の3方向から考えます。STEP 2で設定した業務の一つひとつに対して、どのような能力が必要かを検討していくことが原則です。

### ■一般職3級に求められる能力 例

知 識：法人の理念・沿革、施設の業務全般、介護保険の基礎知識、高齢者介護の基礎知識

スキル：基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術、安全運転の技術

能 力：社会人マナー、理解力、実行力、コミュニケーション力

### STEP 4

## キャリアアップの条件を設定する



キャリアパス導入の締めくくりとして、設定した階層を上っていくための条件を設定します。

各階層の業務内容や求められる能力に応じた条件を設定するとともに、公正で明確な昇格基準を設けるように考えていく必要があります。また、少なくとも入職後のスタートとなる階層からのキャリアアップにあたっては、数年で次の段階に上がることができるように設定しておく、次の階層が目指すべき姿としてイメージしやすくなります。

条件設定にあたり、考えるべき視点は概ね以下のとおりです。ただし、以下の6つが必須というわけではありません。事業所の実態にあわせ、実現可能で、職員からも理解されやすいものを選んで組み合わせれば良いでしょう。

#### ①前階層における勤務年数

「リーダー」として最低3年は従事しないと「主任」にキャリアアップすることができない、などという考え方です。

#### ②資格

例えば、「一般職1級」となるためには、介護福祉士の資格を必須とするものです。資格により一定の知識や技術を担保する考え方です。こうした場合には、事業所として何らかの資格取得の支援を行うべきでしょう。

#### ③受講しておくべき研修

例えば、「一般職1級」となるためには、「福祉職員キャリアパス対応生涯研修(初任者)」を受講済であることを必須条件とするものです。

「リーダー」になる前に、事前準備としてリーダー向けの研修を受講させておくという考え方と、「リーダー」になるのだから中堅職員向け研修は受けていて当然という2つの観点が考えられるでしょう。

#### ④実務経験

複数の事業所を経験(異動)すること、あるいは委員会の委員長や行事のリーダーを務めた経験などを要件とするものです。

#### ⑤評価

A・B・C等で評価したとき、「Aが何回」「3年以内にCがない」等の要件を設定するものです。

#### ⑥昇格試験

レポート提出や面接、実技試験、筆記試験などです。できるだけ明確な採点基準を設け、恣意的とならない運用に努める必要があります。

## 高齢者通所施設 キャリアパス(例)

名称	定義	役職	組織における役割	職種の業務
管理職	事業所全体の総責任者	所長	<p>事業所の事業計画と運営方針を立てる。</p> <p>事業計画に基づいた事業所の運営を行う。</p> <p>事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。</p> <p>部下の総合的な管理を行う。</p> <p>事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。</p> <p>経営レベルのリスクマネジメントを行う。</p> <p>経営レベルの苦情解決を行う。</p> <p>事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。</p>	<p>利用者の状況の把握を行う。</p> <p>事業所を代表して家族対応の全責任を負う。</p> <p>事業所内の記録の最終承認者となる。</p> <p>対外的文書を作成、発信を行う。</p> <p>行事の最終責任者となる。</p> <p>理事会の議案書を作成する。</p>
指導職1級	現場サービスの責任者	主任	<p>事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。</p> <p>事業所のサービス目標を立案する。</p> <p>事業所運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。</p> <p>サービス目標達成への管理を行う。</p> <p>事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。</p> <p>上司の補佐・代行および部下の勤怠等の管理を行う。</p> <p>事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。</p> <p>事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。</p> <p>チームワーク推進の指導を行う。</p> <p>事業所の運営上の苦情解決を行う。</p> <p>事業所に関わる地域及び行政への対応と連携を行う。</p> <p>業務標準と業務改善の管理を行う。</p>	<p>業務全般の把握と的確な指示を行う。</p> <p>家族からの苦情に対応する。</p> <p>ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。</p> <p>事業所内の記録の管理と承認を行う。</p> <p>対外的文書を作成、上司の承認を得て発信を行う。</p> <p>行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。</p> <p>外部の機関との連絡・調整を行う。</p> <p>職員会議の議案書作成に携わる。</p> <p>理事会の議案書作成に参画する。</p> <p>班会議の内容を把握し、助言・指導を行う。</p> <p>送迎の管理を行う。</p>
指導職2級	一般職員と役職者のパイプ役	リーダー	<p>サービス目標立案に参画する。</p> <p>事業計画上の役割を果たす。</p> <p>サービス目標達成に向け指導・助言を行う。</p> <p>サービスの質の向上のため職員の指導・助言を行う。</p> <p>上司の補佐および部下の育成・指導を行う。</p> <p>サービス提供上の裁量の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。</p> <p>サービス提供上のリスクマネジメントを行う。</p> <p>チームワークを推進する。</p> <p>苦情の一次対応を行う。</p> <p>事業所に関わる地域への対応と連携を行う。</p> <p>業務標準の見直しと業務改善を実行する。</p>	<p>担当範囲の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。</p> <p>上司と相談しながら、家族からの苦情に対応する。</p> <p>ケアマネジメントの助言・指導を行う。</p> <p>部下の記録に関して指導・助言を行う。</p> <p>内部文書の作成と部下の指導・助言を行う。</p> <p>行事の計画と実行に中核的に関わり、部下に指導・助言ができる。</p> <p>上司の助言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。</p> <p>職員会議に出席する。</p> <p>班会議を運営する。</p> <p>送迎ルートの検討を行う。</p> <p>レクリエーションの管理運営と実行をサポートする。</p>
一般職1級	卓越したサービスの提供者	-	<p>事業計画上の役割を果たす。</p> <p>サービス目標達成に率先して貢献する。</p> <p>サービスの質の向上に率先して貢献する。</p> <p>上司の補佐および下位職への指導・助言を行う。OJTリーダーを務める。</p> <p>日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。</p> <p>日常業務における、リスクマネジメントを行う。</p> <p>上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。</p> <p>日常業務において地域との連携を行う。</p> <p>業務標準見直しと業務改善の提案を率先して行う。</p>	<p>質の高いサービスの提供と、困難な利用者への対応を行う。</p> <p>上司の指示のもと、家族からの苦情に対応する。</p> <p>ケアマネジメントを作成する。</p> <p>事実に基づく的確な記録を行う。</p> <p>行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。</p> <p>行事の計画を独力で立案し、実行に参画する。</p> <p>上司とともに、外部の機関に対応する。</p> <p>職員会議、班会議に出席する。</p> <p>送迎を行う。</p> <p>レクリエーションを企画し実行する。</p>
一般職2級	自立でサービス提供ができる一人前	-	<p>事業計画上の役割を果たす。</p> <p>サービス目標達成に貢献する。</p> <p>サービスの質の向上に貢献する。</p> <p>下位職に対する指導と助言を行う。</p> <p>日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。</p> <p>日常業務における、リスクマネジメントを行う。</p> <p>チームワークの推進に貢献する。</p> <p>日常業務において地域との連携を行う。</p> <p>業務標準の見直しと業務改善を提案する。"</p>	<p>一般的なサービスの提供を行う。</p> <p>家族に対し日常の連絡・相談・報告を行う。</p> <p>指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。</p> <p>指導・助言を受けずに記録を行う。</p> <p>行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。</p> <p>行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。</p> <p>実習生・ボランティアに、日常の支援について指導する。</p> <p>職員会議、班会議に出席する。</p> <p>送迎を行う。</p> <p>レクリエーションを企画し実行する。</p>
一般職3級	自立でのサービス提供を目指す新人	-	<p>事業計画とサービス目標を理解する。</p> <p>サービスの質の維持に努める。</p> <p>上司への報告・連絡・相談を行う。</p> <p>日常業務における、リスクを理解する。</p> <p>チームワークの推進を理解する。</p>	<p>一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。</p> <p>家族に対し簡単な日常の連絡・報告を行う。</p> <p>ケアマネジメントの意味を理解する。</p> <p>助言、指導を受けながら記録する。</p> <p>助言、指導を受けながら、行事・グループ活動等に関する文書の作成を行う。</p> <p>行事の実行に関わる。</p> <p>実習生・ボランティアとともに活動する。</p> <p>職員会議、班会議に出席する。</p> <p>送迎に同行する。</p> <p>上司、先輩とレクリエーションを行う。</p>



求められる能力	研修	給料	昇格条件
<b>【知識】</b> 経営管理／福祉行政の動向 <b>【能力】</b> 理念を語る力／決断力／統率力	<b>【職場外】</b> メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先進事例見学 法人運営管理研修	3級 300,000 } 200,000	指導職1級として5年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (管理職員)受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
<b>【知識】</b> 労務管理／財務管理／福祉サービスの動向 <b>【能力】</b> マネジメント力／交渉力／連携力	<b>【職場内】</b> 視察研修 <b>【職場外】</b> 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (管理者) 介護福祉士実習指導者講習会 財務管理研修 労務管理研修 リスクマネジメント研修 ストレスマネジメント研修	2級-1 245,000 } 170,000	指導職2級として3年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (チームリーダー)受講済み 対人援助技術講座受講済み
<b>【知識】</b> チームワーク／コンプライアンス／地域福祉の動向 <b>【技術】</b> チーム運営の技術 <b>【能力】</b> リーダーシップ／説明能力／調整力 <b>【資格等】</b> 介護支援専門員	<b>【職場内】</b> 委員会主催研修(事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 <b>【職場外】</b> 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (チームリーダー) 社会福祉専門セミナー 対人援助技術講座 コーチングスキルアップ研修 認知症介護リーダー研修	2級-2 205,000 } 155,000	一般職1級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (中堅職員)受講済み OJT指導者養成研修受講済み
<b>【知識】</b> ケアマネジメントに関する高度な知識／機能訓練の知識／認知症に関する高度な知識／感染症に関する高度な知識／関係法令の知識 <b>【技術】</b> 機能訓練補助の技術／高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 <b>【能力】</b> プレゼンテーション力／企画力／提案力／指導力 <b>【資格等】</b> 介護福祉士 キャリア段位レベル4	<b>【職場内】</b> 委員会主催研修(事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 <b>【職場外】</b> 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (中堅職員) OJT指導者養成研修 認知症介護実践者研修 感染症予防対策研修会 口腔ケア従事者研修会	1級-1 187,500 } 150,000	一般職2級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (初任者)受講済み 委員会主催研修全科目受講済み
<b>【知識】</b> ケアマネジメントの基礎知識／認知症に関する知識／感染症に関する知識／介護保険の知識／関係法令の基礎知識 <b>【技術】</b> 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 <b>【能力】</b> 判断力／課題発見力 <b>【資格等】</b> 初任者研修 ヘルパー2級 キャリア段位レベル3	<b>【職場内】</b> 委員会主催研修(事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 <b>【職場外】</b> 認知症介護初任者研修 上級救命講習	1級-2 175,000 } 145,000	一般職3級として1年以上在職 新入職員研修受講済み
<b>【知識】</b> 法人の理念・沿革／施設の業務全般／介護保険の基礎知識／高齢者介護の基礎知識 <b>【技術】</b> 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 <b>【能力】</b> 社会人マナー／理解力／実行力／コミュニケーション力 <b>【資格等】</b> キャリア段位レベル1・2	<b>【職場内】</b> 新入職員オリエンテーション 新入職員研修 安全運転講習 法令遵守に係る研修 <b>【職場外】</b> 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修 (初任者) 普通救命救急講習	1級-3 165,000 } 140,000	

## 保育所 キャリアパス(例)

階層	役職等	役割と責任	求められる業務	知っていてほしい知識 身につけてほしい実践技術
管理職	園長	理事会・運営協議委員会の方針に基づいて、園の計画を立てる。 計画に基づいた園の運営を行う。 業績向上に貢献する。 部下の管理を行う。 園の運営に関する判断と、理事会・運営協議委員会への報告・連絡・相談を行う。 経営レベルのリスクマネジメントを行う。 経営レベルの苦情解決を行う。 園を代表して地域及び行政との連携を行う。	運営全般について把握し、必要に応じて指示・指導する。 理事会、職員会議、新規事業準備会の議案書作成と運営を行う。	保護者会運営 園内のまとめ役 環境状況の点検 安全状態の点検 災害発生への対応
指導職1級	主任	園の計画立案に参画する。 各クラスの計画立案に指導・助言する。 各クラスの運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。 業績向上に貢献するとともに、保育・業務の質の向上に対する指導・助言を行う。 部下の管理を行う。 園における裁量の範囲での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 園の運営上のリスクマネジメントを行う。 園の運営上の苦情解決を行う。 園を代表して地域及び行政との連携を行う。	園全体を把握しながら、的確な指示を出すことができる。 苦情に対応する。 保育計画の作成について、部下全体に対して、指導・助言ができる。 各種記録、保育事務について、部下全体に対して、指導・助言ができる。 環境整備の企画・立案を承認する。 行事全般に関する助言・指導ができる。 外部の機関との連絡・調整を行う。 子育て支援を主として担当する。 職員会議の議案書づくりに携わる。 新規事業準備会に参画する。 各班会議の内容を把握し、助言・指導を行う。	保護者会運営 保育記録 日案/週案/月案(カリキュラム)の作成 健康管理 卒園・入学相談 園内のまとめ役 園行事の準備、開催 衛生状態の保持 保護者対応 勤怠表作成
指導職2級	専門副リーダー	計画に基づいてクラスの方針・計画を立案する。 クラスの計画を着実に実行する。 保育・業務の質を向上させる。 部下の育成と指導を行う。 クラスにおける裁量の範囲での判断と、主任・園長への報告・連絡・相談を行う。 クラス内のリスクマネジメントを行う。 チームワークを推進する。 保護者からの苦情解決を行う。 園にかかわる地域及び行政との連携を行う。	集団全体を把握しながら、保育することができる。 上司と相談しながら、苦情に対応する。 保育計画の作成についてグループ内の部下に助言・指導ができる。 各種記録、保育事務について、部下に対して、助言・指導ができる。 環境整備についての助言を行う。 行事について、助言・指導ができる。 上司の助言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。 子育て支援を担当する。 職員会議、新規事業準備会に参画する。 班会議を運営する。	保護者会運営 保育記録 日案/週案/月案(カリキュラム)の作成 健康管理 卒園・入学相談 担当部門(乳・幼児)のまとめ役 地域・育児支援対応 保護者対応
一般職1級	職務分野別熟練者	クラスの方針・計画の立案に参画する。 クラスの計画を理解して、着実な実行に率先して貢献する。 保育・業務の質の向上に率先して貢献する。 一般職3級・2級職員への指導と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 副主任を補佐してチームワークを推進する。 日常業務にかかわる地域及び行政との連携を行う。	よりよい保育のあり方を工夫して、実行できる。 日常の連絡・報告を行うとともに、上司の指示のもと、苦情に対応する。 保育計画について3級、2級の人に助言・指導ができる。 要点を整理した記録ができる。 環境整備の企画・立案を行う。 一人で行事の計画を立てて実行する。 上司とともに、外部の機関に対応する。 子育て支援を担当する。 職員会議、新規事業準備会、班会議に参画する。	病児保育 一時保育 保育記録 日案/週案/月案(カリキュラム)の作成 健康管理 卒園・入学相談
一般職2級	一人前	クラスの方針・計画の立案に参画する。 クラスの計画を理解して、着実な実行に貢献する。 保育・業務の質の向上に貢献する。 後輩に対する指導と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務にかかわる地域及び行政との連携を行う。	日常の保育の内容を把握し、実行できる。 日常の連絡・報告ができる。 保育計画を一人で作成できる。 一人で記録できる。 環境整備全般を行う。 助言・指導を受けながら、行事の計画を立てて実行する。 実習生・ボランティアに、日常の支援について指導する。 子育て支援を補佐する。 職員会議、班会議に参画する。	保育業務全般 保育記録 日案/週案/月案(カリキュラム)の作成 健康管理 地域子育て支援活動
一般職3級	新人	クラスの方針・計画の立案に参画する。 クラスの計画を理解して、着実な実行に貢献する。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。	日常の保育内容を把握している。 簡単な日常の連絡・報告ができる。 保育計画を助言、指導を受けながら作成することができる。 助言、指導を受けながら記録する。 日常の清掃、整理整頓を行う。 助言・指導を受けながら一緒に行事の計画を立てる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 職員会議、班会議に参画する。	乳児保育基礎 遊び 生活習慣 幼児保育基礎 遊び 生活習慣 保育記録



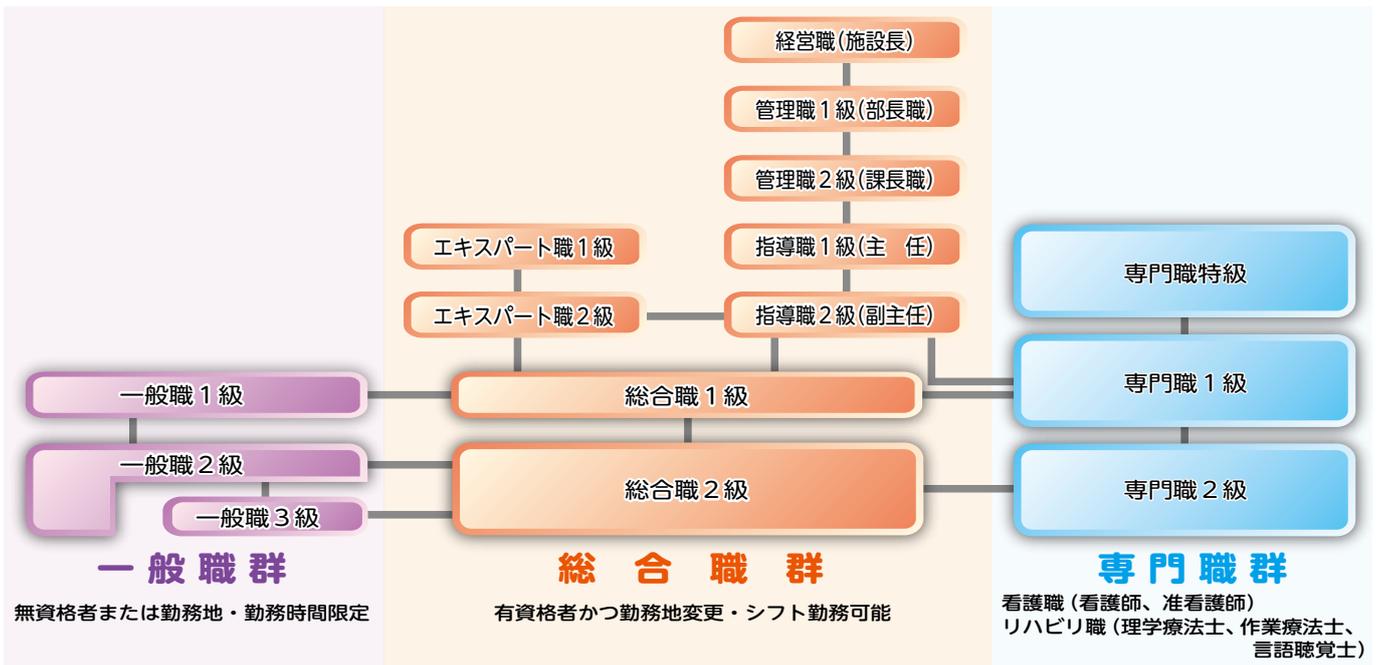
求められる能力	求められる取り組み姿勢	研修(★印：自己啓発支援)	基本給	昇格条件
理念を語る力 社会福祉全般に関する知識 経営に関する知識 財務に関する知識 労務管理に関する知識 リーダーシップ 決断力 危機管理能力 苦情対応能力	子どもの最善の利益の確保 経営者意識 改革意欲 地域福祉・公益性の重視 コスト意識	社会福祉法人施設長研修 全国社会福祉法人経営者協議会 経営者全国大会出席(保育部門分科会) 保育管理者研修	375,000 } 250,000	指導職1級を2年以上  福祉職員キャリアパス対応生涯研修(管理職員)受講済み 前等級の評価において、直近2年基準点以上面接
理念の理解と実行力 財務に関する知識 労務管理に関する知識 リーダーシップ 社会福祉・保育の動向に関する知識 調整力 育成能力 チームマネジメント力 地域との関係構築力 苦情対応能力	子どもの最善の利益の確保 地域志向 コスト意識 公平性	保育スーパーバイザー養成研修会 主任保育士特別講座 全国保育士研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修(管理者)  保育リーダー研修 ★社会福祉法人会計セミナー	300,000 } 200,000	指導職2級を2年以上  福祉職員キャリアパス対応生涯研修(チームリーダー)受講済み 前等級の評価において、直近2年基準点以上面接
理念の理解と実行力 リーダーシップ 社会福祉・保育の動向に関する知識 調整力 育成能力 チームマネジメント力 地域との関係構築力 苦情対応能力	子どもの最善の利益の確保 地域志向 コスト意識 公平性 忍耐力 協調性	全国保育士研修会 保育士会研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修(チームリーダー) スーパーバイザー養成研修 福祉職場のメンタルヘルスケア 保育中堅職員研修 ★レクリエーション研修 ★おもちゃコーディネーター	252,000 } 180,000	一般職2級を2年以上  福祉職員キャリアパス対応生涯研修(中堅職員)受講済み 前等級の評価において、直近2年基準点以上面接
理念の理解 コミュニケーション力 緊急時対応力 企画力 論理的思考・説明能力 課題発見力	子どもの最善の利益の確保 素直さ コスト意識 向上心 忍耐力 人権意識 協調性 自己管理 改革意欲	保育士会研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修(中堅職員) 職場でのコミュニケーション能力 スーパーバイザー養成研修 ○JT指導者養成研修 保育中堅職員研修 ★レクリエーション研修 ★おもちゃコーディネーター	234,000 } 180,000	一般職2級を2年以上  幼稚園教諭免許取得 前等級の評価において、直近2年基準点以上面接
理念の理解 職務に関連する法令の基礎知識 コミュニケーション力 社会人マナー 文章能力 緊急時対応力 観察力 指導力・説明能力	子どもの最善の利益の確保 素直さ 規律性 向上心 整理整頓 当事者意識 人権意識 自己管理	保育士会研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修(中堅職員) 職場でのコミュニケーション能力 保育記録の基礎と展開 ★レクリエーション研修 ★おもちゃコーディネーター	192,000 } 160,000	一般職3級を1年以上  福祉職員キャリアパス対応生涯研修(初任者)受講済み 前等級の評価において、直近1年基準点以上面接
理念の理解 パソコンスキル コミュニケーション力 社会人マナー 文章能力 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	子どもの最善の利益の確保 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 組織の一員としての自覚	福祉職員キャリアパス対応生涯研修(初任者研修)  保育士会研修 保育記録の基礎と展開 保育初任者研修 ★おもちゃコーディネーター	165,000 } 150,000	

## キャリアパスを職員と共有する

### ■ 魅力的に見せる工夫も

さて、このように構築したキャリアパスは職場全体で共有し、職員のキャリアアップの意欲を高めていく必要があります。そのためには、キャリアパスを職員により分かりやすく、魅力的に見せるということも重要です。規程や表だけでなく、視覚的に訴えるものがあれば、より職員の理解が進むでしょう。

## キャリアパス図〈例1〉



## キャリアパス図〈例2〉

年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	給与幅
経営職	施設長																						500,000 320,000
管理職 1 級	副施設長																						450,000 280,000
管理職 2 級	介護長																						400,000 250,000
指導職 1 級	主任																						350,000 220,000
指導職 2 級	副主任																						300,000 190,000
専任職																							360,000 220,000
総合職 1 級																							270,000 170,000
総合職 2 級																							240,000 150,000
一般職 1 級																							220,000 140,000
一般職 2 級																							200,000 135,000

● 有資格  
● 無資格

大 短  
高 低

介護福祉士

以後、毎年介護福祉士試験を受験し、合格の翌年総合職 2 級に昇格します

希望調査  
適性試験



## 評価項目

### 2 - (2) 人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施

## 認定基準

- ①キャリアパスの内容に沿っており、育成目標と育成内容を明確にした計画を策定している
- ②計画を職場全体で共有している
- ③研修の受講実績を管理している
- ④計画の実施状況を評価・検証し、次年度計画に反映している

## 人材育成計画とは

### ■ 一人ひとりの能力・意欲を向上させるために

職員が職場で担うべき役割を果たすことができるように、それぞれに求められる能力を適切な時期に開発・向上させる必要があります。組織全体として、あるべき姿を設定し、計画的に個々の職員の能力を向上させるためには、いつも同じ職員が外部研修に参加する、あるいは本来受講すべき職員が研修に参加できない、といった状況は避けなければなりません。

また、福祉サービスを取り巻く環境は絶えず変化しており、サービスを提供する側も常に変化に対応していくことが求められます。事業所として常に未来を見据え、職員を計画的に育成していく必要があります。

## キャリアパスから育成計画の階層と求められる能力を明確にする

### ■ 求められる役割や能力を具体的に

人材育成計画を策定する際は、キャリア階層ごとに求められる役割と能力をより明確にする必要があります。前項のキャリアパスの階層をベースに考えていくと良いでしょう。キャリアパスの階層をそのまま使用するほか、役割に応じて階層をまとめたり、逆に階層を細分化したり、どのように階層を設定すると育成の対象としやすいのかを検討します。

そして階層ごとに求められる役割や能力などの目標レベル、到達目標を決定します。求められる役割や能力が具体的にあればあるほど、どのような視点を持って育成すべきかが明確になります。

## 職場内で担うべき役割を設定して育成する(OJTを活用した育成)

### ■ 「役割」と「経験」を提供する

職員は職場の中で、仕事を通じて成長していきます。職場の中には、人を育てるための要素や機会があふれていると言っても良いでしょう。階層別に設定した到達目標に向けて、どのような仕事や役割を経験することが人を育てるかを考え、計画に盛り込みます。

新任職員にとっては、毎日の仕事そのものが題材となり、OJTチェックリスト等を用いて習熟していくことが求められます。中堅層であれば、後輩の育成を担当する、あるいは業務の標準化(マニュアル作成)の担当をすることで、業務内容の理解をより深め、業務改善の提案力も身につきます。また、リーダー層であれば、各種委員会の運営を担当することでリーダーシップやファシリテーションの能力が身につく、苦情対応窓口の担当をすればサービス管理の視点が身につくことになるでしょう。

## 研修や勉強会の機会を設けて育成する（OFF-JTを活用した育成）

### ■ 普段の仕事では学べない知識・技能を身につけさせる

とはいえ、仕事を通じての育成だけでは限界があります。そこでOJTでの育成を補完するため、集合研修や勉強会などOFF-JTの機会を設けます。

OFF-JTのうち、職場内研修は、多くの職員に同じ内容を学ばせることができ、知識や価値観を共有することができます。また、職場外研修に参加することにより、専門的で高度な知識・技術を持った講師から学べ、他の事業所の職員と情報交換できるなど、職場内研修とは違った効果が期待できます。

## 計画は職場全体で共有し、進行管理を行う

### ■ 進捗状況を適宜確認する

育成計画は、経営者・管理者層、リーダー層など人材育成に主体的に関わる関係者が参画する場で検討・承認を得るべきでしょう。その上で計画を職場全体に周知します。

計画の進捗状況は適宜確認し、評価・修正をしながら進めます。また、各種研修の受講実績などを適切に管理するとともに、各年度の計画の実施状況を評価・検証し、翌年度の計画に反映させます。

## 階層別人材育成計画〈例1〉

職員階層	目標レベル	法人内研修、役割(※)	外部研修	資格取得支援	育成面談
管理職	組織の管理職として、組織の計画を立案し、マネジメントの手法を習得する。	※安全衛生委員会運営 ※内部監査機能	管理職研修(〇〇研修センター) スーパービジョン研修(〇〇研修センター) 人事・労務管理研修(〇〇福祉学院) 財務管理研修(〇〇福祉学院)		面談者 経営職 回数 2回/年
リーダー	チームのリーダーとして、チームマネジメントの手法を学ぶ。 専門性を向上させ、業務改善結果の発表・発信を目指す。	人事考課者研修 プレゼンテーション研修 研究発表 ※法人内研修講師 ※リスクマネジメント委員会 ※実習担当 ※苦情対応窓口 ※実地指導、監査担当	リーダー研修(〇〇研修センター) 業務標準化研修(〇〇研修センター) 人材育成研修(〇〇研修センター) ストレスマネジメント研修(△△人材センター) リスクマネジメント研修(△△人材センター) 実習指導者講習会(〇〇会)	介護支援専門員 受験講座 勉強会 模擬試験 テキストの貸与 受験料の半額負担	面談者 管理職 回数 2回/年
中堅職員	チーム内の中核人材として、さらに高度な知識や技術の習得を目指す。	権利擁護・虐待防止応用研修 感染症対策研修 事故予防・対策研修 認知症研修 ストレス対策研修 ※施設内委員会への参画 ※新任職員育成担当	中堅職員研修(〇〇研修センター) OJT指導者研修(〇〇研修センター)		面談者 リーダー 回数 2回/年
新任職員	新任職員としての役割を理解し、基本的な業務のための知識・技術を身につける。	新任職員研修 社会人マナー・コミュニケーション研修 対人援助技術研修 権利擁護・虐待防止基礎研修 感染症予防基礎研修 緊急時対応・医療的ケア基礎研修 健康管理と腰痛予防研修 介護技術研修 排泄・食事と嚥下機能・栄養・口腔ケア 認知症・入浴と更衣・移乗と機能訓練	初任者研修(〇〇研修センター) 救急救命講習(〇〇消防署)	介護福祉士 受験講座 勉強会 模擬試験 テキストの貸与 受験料の半額負担	入職2年目以降 面談者 リーダー 回数 2回/年 入職1年目 面談者 OJT指導者 回数 5回/年



## 階層別人材育成計画〈例2〉

平成29年度		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新入職員	法人内	新入職員研修	マナー研修				振り返り研修						振り返り研修
	法人外			初任者研修									
3年目職員	法人内			3年目研修①			3年目研修②				3年目研修③		
	法人外								全国大会参加				
5年目職員	法人内		ケアマネ受験対策講座①		ケアマネ受験対策講座②		ケアマネ受験対策講座③	ケアマネ受験対策講座④					
	法人外		中堅職員研修					全国大会参加					
主任・副主任	法人内				スキルアップ研修						事業報告会		
	法人外	※リーダー研修、OJT指導者研修、コーチング研修、問題解決研修など											
課長・部長	法人内						事業計画進捗報告会						事業計画進捗報告会
	法人外	※管理職研修、リスクマネジメント研修、労務管理研修、メンタルヘルス研修、スーパービジョン研修など											
全職員	法人内			人権擁護研修					腰痛予防、ストレスマネジメント研修				OJT研修
	法人外	職種対応した専門研修											

## 階層別人材育成計画〈例3〉

階層	目標レベル	OJT	OFF-JT	SDS
園長	事業計画を立て、計画に基づいた園の運営を行うとともに、地域の社会福祉の向上に貢献する。	・事業計画の作成理事会への事業実績報告	・園長・施設長研修 ・労務管理研修 ・財務管理研修 ・人権擁護研修	・研究発表大会
主任	組織目標の策定や評価に関わり、目標達成に向けて貢献するとともに、保育の質の向上、サービスの向上、業務推進の管理、環境整備等の責任を負う。	・園内研修の講師 ・苦情対応窓口 ・実地指導・監査対応 ・第三者評価対応	・主任保育士研修 ・スーパーバイザー養成研修 ・リスクマネジメント研修	・年間2000円までの本購入費用負担 ・団体主催の研修自主参加費用半額補助
リーダー	クラスのリーダーとして率先して保育の目標設定、実施、評価などを行う。また、チーム員に対し、日々の業務における適宜・適切な指導・助言を行う。	・個別育成計画の作成と実践 ・業務標準化 ・業務改善	・キャリアアップ研修 ・チームリーダー研修 ・レクリエーション研修	
一般職員	上級	・園内委員会の運営 ・新任職員の指導担当	・キャリアアップ研修 ・中堅職員研修 ・OJT指導者養成研修	・パソコン訓練用のDVD貸出 ・保育実践に関するDVD貸出
	初級	・園内委員会の参画 ・クラス運営	・新任職員研修 ・保育実践研修	

## 評価項目

### 2 - (3) 資格取得に対する支援

## 認定基準

#### ① 資格取得に対する支援を実施している

認定制度では、資格を取得するための受験や講座に参加するにあたり、「公休の希望を優先的にシフトに組み込む」「有給休暇の取得を優先する」「無給の特別休暇とする」など、職員自らの権利を行使することについては、支援とみなしていません。事業所として、職員がキャリアアップしていくために、どのような資格が求められるかを明確にするとともに、職員がその資格を取得しやすいよう支援することを求めています。

#### 〈支援の方法例〉

<b>○自己学習支援</b> <ul style="list-style-type: none"><li>資格取得に関する受験対策本やビデオ等教材の貸出</li><li>資格取得のための受験対策学習室の設置</li></ul>	<b>○経済的支援</b> <ul style="list-style-type: none"><li>受験対策講座、受験対策本、ビデオ等費用の補助</li><li>受験費用の補助</li></ul>
<b>○事業所内勉強会、講習会の開催</b> <ul style="list-style-type: none"><li>事業所内にて受験対策のための自主勉強会開催</li><li>事業所内に講師を招いての講習会実施、実技講習の開催</li><li>事業所内にて模擬テスト等の実施</li></ul>	<b>○資格取得後のインセンティブ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>資格取得祝い金の支給</li><li>資格手当の支給</li></ul>
<b>○時間的支援</b> <ul style="list-style-type: none"><li>受験対策講座への業務派遣</li><li>資格試験受験日の有給特別休暇</li><li>資格取得後更新等にかかる講習会への業務派遣</li></ul>	

#### 〈介護・福祉の職場で活かせる資格〉

<b>○福祉系の資格</b> <ul style="list-style-type: none"><li>社会福祉主事</li><li>社会福祉士</li><li>精神保健福祉士</li><li>臨床心理士</li><li>福祉用具専門相談員</li><li>福祉住環境コーディネーター など</li></ul>	<b>○ケアマネジメントの資格</b> <ul style="list-style-type: none"><li>介護支援専門員</li></ul>
<b>○介護系の資格・研修</b> <ul style="list-style-type: none"><li>介護職員初任者研修、介護職員実務者研修、介護福祉士 など</li></ul>	<b>○医療、機能訓練、栄養関連の資格</b> <ul style="list-style-type: none"><li>保健師／看護師／准看護師</li><li>理学療法士／作業療法士／言語聴覚士</li><li>管理栄養士 など</li></ul>



## 評価項目

### 2- (4) 人材育成を目的とした面談・評価の実施

## 認定基準

- ①面談・評価を実施するための手順書又は面談・評価シート（様式）を作成している
- ②面談結果や評価理由が管理監督者に報告されている

## 評価の目的

### ■ 人を育てる評価制度

評価制度というと「査定」のイメージを持たれる方も多いですが、認定制度が求めるものは「人材育成を目的とした評価」です。

評価制度は、法人の理念等から期待される行動や成果を明確にし、職員が期待どおりの行動を行っているかを評価することで、職員に対して期待どおりの行動を促し、組織としての目標を達成していくことを狙いとするものです。

同時に職員の側からすると、行動基準や評価要素から、何ができていないのか、何を伸ばすべきなのかを明確に理解することができ、その上で、できないことの克服や目標の達成により、成長の実感を高め、さらなる成長へのモチベーションにもなります。職員の成長を促す上で評価制度は大変有効なのです。

## 評価の方法

### ■ 何を評価するか

評価制度の実施において、何を評価の対象とするのかについて、十分に検討しておく必要があります。例として、以下のような方法があります。

### <キャリアパスの内容に沿った評価>

「キャリアパス制度の導入」の項目(30ページ～)において、階層別に「業務内容」、「求められる能力」を設定する考え方を記載しましたが、これをそのまま評価要素として用いるというものです。職員としても、キャリアパスに沿った評価要素であれば、既に認識している自らが果たすべき役割や必要な能力を念頭において職務に取り組めばよいので、理解がしやすく、比較的導入しやすい評価方法と言えます。

次ページの評価シート例は、34～35ページに掲載した「高齢者通所施設 キャリアパス〈例〉」における、一般職3級の評価シートです。キャリアパス上で「組織における役割」「職種の業務」「求められる能力」に記載されている内容が、そのまま評価要素(評価の項目)となっています。

中でも、「職種の業務」については、自己評価の際、よりじっくりと振り返ることを促すために、項目ごとにコメントの記述欄を設けています。

〈職員育成・評価シート(一般職3級用)〉

氏名	印	年	月	日
	1次評価者	印		
事業所名	印			
役職名	印			

●記入時本人コメント		※本人評価の評語 ◎…高い成果をあげた ○…ほぼ期待通りの成果であった (6, 5…やや上回った) △…期待を下回った (4, 5…やや下回った) □…十分とは言えず、基準を下回った。 3…基準を大幅に下回った。		※上司評価の評語 7…大幅に基準を上回った。 6…余裕を持って基準を上回った。 (6, 5…やや上回った) 5…基準通りの成果や取組姿勢であった。 (4, 5…やや下回った) 4…十分とは言えず、基準を下回った。 3…基準を大幅に下回った。	
------------	--	---	--	---	--

「組織における役割」の評価					
キャリアパス項目	評価の着眼点	本人評価	重みづけ	1次評価	2次評価
計画遂行	事業計画とサービス目標を理解していたか		3		
業績貢献	サービスの質の維持に努めていたか		3		
判断と報連相	上司への報告・連絡・相談を行っていたか		3		
リスクマネジメント	日常業務における、リスクを理解していたか		3		
チームワーク	チームワークの推進を理解していたか		3		
「求められる能力」の評価					
キャリアパス項目	評価の着眼点	本人評価	重みづけ	1次評価	2次評価
法人の理念・沿革	法人がいつどこでできたか知っているか 理念の存在を知っているか		2		
施設の業務全般	施設内の各室の配置や設備を理解しているか		1		
介護保険の基礎知識	介護保険によって提供されているサービスであることを理解しているか 基本的な介護保険上の用語を理解しているか		1		
高齢者介護の基礎知識	高齢者や認知症の特性について基本的な知識を持っているか		3		
基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術	食事、入浴、移乗・移動について、基本的な介助がマニュアルどおりにできるか		3		
安全運転の技術	違反せず、事故なく普通自動車の運転ができるか		2		
社会人マナー	清潔感のある身だしなみなど、社会人として最低限必要な常識を身につけているか 敬語をもってあいさつや返事がきちんとできるか		2		
理解力	上司の指示の意味を正しく理解することができるか		2		
実行力	上司の指示を授けられたら直ちに行動に移すことができるか		2		
コミュニケーション力	場面に応じて適切な報告・連絡・相談ができるか		2		

●1次評価者⇒本人へのコメント					
●2次評価者⇒2次評価者へのコメント					

「職務の業務」の評価					
キャリアパス項目	評価の着眼点	本人評価	重みづけ	1次評価	2次評価
利用者支援	意識して取り組んだこと、成果、成長、失敗、反省など		4		
家族対応			2		
ケアマネジメント			2		
介護記録			2		
〈記録以外の提出用〉文書作成			1		
行事			1		
外勤(地理、車両習熟、ボランティア等)対応			1		
会議・委員会等			1		
その他			1		

●1次評価者⇒本人へのコメント					
●2次評価者⇒2次評価者へのコメント					

「求められる能力」の評価					
キャリアパス項目	評価の着眼点	本人評価	重みづけ	1次評価	2次評価
「組織における役割」の評価					
「求められる能力」の評価					
評価合計					



### <実績評価・情意評価・能力評価モデル>

評価制度が浸透している他の産業界において、一般的に行われている評価方法です。

「実績評価」「情意評価」「能力評価」の3つの視点から職員を評価するものですが、公正・公平で、指導・育成にも有効な評価を実現することができます。

「実績評価」とは、業務の結果そのものを評価するものであり、組織が期待する結果をあげることができたかどうかを確認するものです。評価要素として「理念の理解と実践」「利用者本位の視点」「仕事の正確性」などが挙げられます。実績評価は、仕事の結果を評価する制度ですが、人材育成に向けては、結果だけを評価するのではなく、その結果のもととなった職員の仕事に対する姿勢や能力を評価することも必要と考えられます。

職務の遂行に必要な能力の保有状況进行评估するのが「能力評価」です。評価要素として「業務に必要な知識」「技術・技能」「コミュニケーション力」「判断力」などが考えられます。人材育成という観点においては、能力の向上に関する評価によって職員の成長を促すことは大変重要です。

また、仕事への取組姿勢や意欲・態度を評価するのが「情意評価」です。評価要素として「積極性」「責任感」「規律性」「協調性」などが考えられます。

これら3つの視点から、組織としてどのようなものが求められるかを検討して評価要素を設定します。その際、つい「求めるもの」が多くなってしまいがちですが、過剰に設定してしまうと、かえって逆効果となります。評価要素は10前後～20以内とすべきです。

同様に、階層別・職種別など余り多くのパターンを設けようとせず、階層別では「(役職のない)一般職向け」「指導・監督職層向け」「管理職層向け」の3種類、職種別では「直接サービス職員用」「間接サービス職員用」の2種類をベースに検討すべきでしょう。





### <職務行動評価モデル(コンピテンシー的評価)>

望ましい結果を出すために、必要な行動をとっているかどうかを評価するものです。コンピテンシーとは、「ある職務又は状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義づけられるものです。ただ、この「根源的特性」は、そのもの自体を確認することはできないため、目に見える「その根源的特性によってもたらされる、(高業績を生み出す)行動」の有無によって、評価を行おうというものです。

福祉業界においては、「高業績」の定義づけが困難なため、法人理念が目指す方向性に相応しい行動を抽出して評価の対象とする事例も見られます。

次ページの表の、左端の欄にある「成果重視」「正確性の重視」などが、個人の根源的特性、つまりコンピテンシーです。そして、このコンピテンシーを備えた人がとり得る、福祉職場において望ましい行動例が、一般職員層、指導職層、管理職層と、階層別に示されています。これら評価要素として用い、その行動の出現割合によって「常にとれている」「概ねとれているが、たまにとれていない」「とれているときと、そうでないときが半々」「たまにとれているが、概ねとれていない」「とれていない」という5段階で評価することができます。

〈階層別標準考課要素一覧(コンピテンシーモデル)〉

	コンピテンシー	一般職員層	指導職層	管理職層
1	成果重視	自らの職務を遂行しようと努力し、仕事をうまく、効果的に進めようとしている。	質の高いサービスの提供のための目標を設定し、チームの職員とともに成果を出す。	コスト、効果を客観的に分析し、目標を設定し、業績を向上させる。
2	正確性の重視	自分の職務内容を明確にすることを求め、自らの職務遂行状況の確認を行う。	チーム職員の職務遂行状況を観察し、マニュアルや法を遵守しているかどうかを確認、記録する。	データやプロジェクトの遂行状況を観察し、欠陥や逸脱していないかの情報を要求する。マニュアルや法を遵守させる。
3	行動重視	自立して仕事を進め、人から言われなくとも責任をもって仕事を遂行している。	困難な仕事や問題発生時において、諦めず粘り強く対応している。また、新たなプロジェクトをスタートさせるなど、要求された以上の仕事の成果を出している。	将来を見据えて行動し、自発的に問題を最小限に抑えている。また、リスクを背負い、ユニークな取り組みに組織内外の人々を巻き込んでいる。
4	情報志向性	分からないことがある時は周囲の人に積極的に質問をしている。	仕事に関わる情報を得るため、組織内外に向き、自ら情報を得ている。	調査を実施したり、公開されている情報を探るなど広い視野を持って情報を集めている。
5	対人関係理解	人の話をよく聴き、その感情や意味をつかもうとしている。また、質問をして、さらにその理解を深めている。	傾聴し、言葉で表出しにくい考え方、懸念、感情を理解している。	人の話に傾聴し、奥底に横たわる問題を理解し、その問題を解決に導いている。
6	利用者重視	利用者からの質問や要求、苦情に対して、応えている。	利用者に対し、サービスの内容について適切に説明し、利用者の満足度をはかりながら対処している。	利用者に対し、常に付加価値を提供できるように、サービスを向上させている。
7	影響力	同僚に良い影響力をもたらす。	部下にポジティブな影響をもたらす、他の人への説得力がある。	他の人への影響力、説得力を持っている。
8	組織の理解	組織内における指示命令システムを理解し、順応している。	組織や業界における風土や文化を理解し、順応、活用している。	組織の機能や背景や根底にある問題を理解している。
9	関係の構築	同僚や利用者と相互信頼関係を築くことに意識的に取り組んでいる。	同僚や部下、利用者とあらゆる機会を通じて関わり、信頼関係を構築している。	組織内外において、あらゆる機会を通じて関わり、信頼関係を構築している。
10	人材育成	後輩や同僚に対し、模範的な行動を示している。	チーム職員育成のため、具体的な育成計画を立案し、成長の機会を与えている。	長期的な視点にたつて、人材育成のためのプログラムを構築している。
11	指揮命令	—	期待する職務内容を明確に示し、適切な指示をしている。	高い職務基準を示し、高いサービスの質の提供を強く求める。
12	チームワークと協調	組織内の活動に積極的に協力し、すぐれた職務遂行をもって貢献する。	チーム内の意見を尊重し、メンバーが相互に学び合う環境や、それぞれがチームの一員として協働するよう働きかけている。	組織内におけるチーム間の関係を良好に保ち、対立を解消している。
13	リーダーシップ	—	チーム内の職員に正しく情報を伝え、正しく伝わっているかを確かめている。管理職層に対し、チーム内で起きている意思決定のプロセスから成果までを報告し、チームの効果を高めている。	管理職としての地位を明確に示し、自らが設定した目標に下部組織が賛同するよう導いている。組織の使命が達成されていることを確かめている。
14	分析的思考	職務遂行上発生した問題に対処している。	チーム内で発生した問題の背景や環境を踏まえて要因を分析し、優先順位を決めて対応している。	組織間における複雑な問題を構造的に分析し、複数の施策を立案して対応している。
15	概念化思考	自らの経験を活かし、問題や状況を把握している。	過去に起きた出来事や自らの経験を活かし、現状の問題の傾向を整理している。	複雑な問題をパターン化し、明解に説明している。また、複雑な状況の中にあっても、その中で重要な課題を抽出している。
16	専門的能力	手順に従い、効果的な計画のもと、職務を遂行している。	複雑かつ困難な状況においても、専門性を発揮して対応している。	専門分野の知識・技術において、高いレベルで理解がある。
17	セルフ・コントロール	自らの感情をコントロールしている。	自らの感情をコントロールし、冷静に職務を遂行している。	困難な状況においても、自らの感情をコントロールするだけでなく、組織内のメンバーの冷静さを保ち、前向きに対応している。
18	自己確信	自らの意見を持ち、表現している。	自らの意見に自信を持ち、意思決定している。	自らの能力を信じ、自信を持って判断している。
19	柔軟性	状況を客観的に把握し、他の人の意見や考え方を受け入れている。	チームの目標を達成するために、状況に応じて行動し、危機的な状況にも対応している。	状況にともなうニーズに合わせて、組織活動のあり方を変化させている。
20	組織重視	組織の一員として自覚を持ち、規範を守っている。	組織へ高い帰属意識を示し、上司からの期待を受けとめ、チームメンバーの組織への貢献を歓迎している。	組織の使命を理解し、組織目標と自らの目標を整合させ、組織ニーズに応えている。

※ 著者 ライルM. スペンサー、シグネM. スペンサー 訳者 梅津祐良、成田 攻、横山哲夫「コンピテンシーマネジメントの展開」 p.31~115を参照して、作成



### <業務チェックリストによる評価>

業務の洗い出しを行い、「できる／できない」を評価するものです。評価する側も、業務ごとにできているかどうかを見ればよいので、比較的評価しやすいという利点があります。

一方で、このチェックリストによる評価の弱点は、作成や評価、フィードバックを行う際に、時間と労力の負荷が大きくなるという点が挙げられます。そのため、一定程度評価の対象とする業務を絞り込むなどの対応が必要になる場合があります。

そのほか、評価基準を共有化することも重要です。最もシンプルな「できる／できない」という評価基準であったとしても、何をもって「できる」と判定するのかの基準を統一しておく必要があります。

### <業務チェックリスト例1>

#### 部門別 等級別 業務チェックリスト( 年 月～ 年 月)

部門	等級			
特別養護老人ホーム	総合職3級			
本人氏名	コメント			
上司氏名	コメント			
業務	課業	課業内容	本人	上司
移動介護	移乗介助	移乗用マット、タオル移乗等手順に従って行う。		
		手順に従って各種移動器具を取り扱う。		
		移動前後の安全を確認する。		
会議	会議 会議への参加	定期的な会議を行い利用者の状態を把握しチーム全体で利用者の要望を検討し援助に反映させる。		
		会議での決定事項を把握し実行する。		
		会議の中で発言する。		
買い物援助	買い物援助	定められた会議に出席する。		
口腔ケア	口腔ケア	買い物の際、賞味期限等の確認や品質チェックを行う。		
		うがいの出来る利用者に対し促し・見守り・介助を行う。		
		手順書に基づき、利用者の状態に合わせて義歯を洗浄し保管する。		
		手順に従って口腔内粘膜清拭マッサージやブラッシングをする。		
食事に関わる介護	片付けと清掃 記録 誤嚥予防 献立説明 嗜好への配慮 食事介助 食事の環境整備	食後に口腔清拭・歯磨き・うがい等を行う。		
		下膳を行う。		
		個人持ちの吸飲み等を洗浄する。		
		食後使用したエプロン、おしぼりを下洗いする。		
		下膳の時、利用者に断りを入れた後に下げる。		
		食後の後かたづけや掃除をする。		
		食事残量・摂取時間・水分量等の伝達事項を、メモやノートに記入して申し送りを行う。		
		水分摂取が困難な利用者には嚥下補助剤の使用、お茶ゼリーでの対応をする。		
		利用者にわかりやすいように掲示し、利用者に説明する。		
		配膳時、個人持ちの食品を準備する。		
配膳のとき、食べやすい大きさ・形・固さ・温度にして、メニューを利用者に伝える。				
利用者のペースにあわせて、本人の希望を聞き、主菜・副菜・お汁を交互に摂取するようにする。				
食べこぼし等は、すみやかにその場において処理する。				
食事介助中に、スタッフ同士の不必要な会話をしない。				
食事介助中に、その場を離れる際は利用者および他のスタッフに声をかける。				

〈業務チェックリスト例2〉

職種別 標準業務項目一覧表

職 種	保育士 (3歳以上児担当)		本人氏名
			上司氏名
コメント欄	本人		
	上司		

項目	業務内容	自己チェック	上司チェック
保育(生活)	発達状態・健康状態のチェック		
	食育指導・食事介助・援助		
	排泄介助・援助		
	睡眠介助・援助		
	着脱介助・援助		
保育(遊び)	清潔介助・援助・歯磨き指導		
	運動用具を使う遊びの指導・援助		
	リズム遊びの指導・援助		
	当番活動の指導・援助		
	様々な保育の形態に応じた指導・援助		
	自然物・自然現象との関わりの援助		
	動植物への関わりの指導・援助		
	園外保育の計画・実施・援助		
	標識・文字・数等への興味関心への援助		
	日常生活の練習の指導・援助		
	社会的なふるまいの指導・援助		
	歌・楽器・和太鼓を使った遊びの指導・援助		
	絵本・紙芝居の読み聞かせ		
	ごっこ遊びの援助		
	劇の指導・援助		
保育(行事等)	描画・制作遊びの指導・援助		
	プール遊びの指導・援助		
	行事の企画・開催		
	延長保育		
子育て支援	避難訓練		
	身体測定		
保育事務	つどいの会の計画・開催		
	育児相談		
	年間指導計画の作成		
	月間指導計画の作成		
	週案・リーダー日誌の記入		
	保育日誌の記入		
	経過記録の記入		
	児童票の記入		
保護者との連携	ヒヤリハット報告書の記入		
	写真整理		
	登降園時の対応		
	緊急時の連絡		
	クラス通信の編集・発行		
環境整備	連絡帳の記入		
	面談の実施		
	クラス懇談会の企画開催		
	コーナー設定		
その他	安全点検		
	衛生管理		
	小動物・植物に関わる環境設定		
	身体測定		
	行事の計画・開催		
	延長保育		
	委員会・コーナーチェック参加		



## <目標管理>

目標管理制度は、職員一人ひとりが職務に対する目標を明確に掲げ、職務遂行にあたるという考え方です。目標管理の場合、その成否は「いかに良い目標を設定するか」に尽きます。良い目標の条件としては以下のとおりです。

- ◆組織目標と方向性が一致した内容であること
- ◆達成が、本人の育成上有意義であること
- ◆本人が達成に向けて取り組む意欲を持てること
- ◆楽に達成はできないが、努力次第で十分に達成の可能性があること
- ◆定量・定性の両面から具体的なものとなっていること
- ◆達成までのプロセスがイメージできること
- ◆誰かに押し付けられたのではなく、自ら設定したものであること

「良い目標設定」のサポート役には、上司が最適でしょう。上司は、部下について、「能力の現状(強み・弱み)」「キャリアの志向性」「いままでどんな目標を立ててきたか」「価値観や興味、関心の方向性」などを把握しておく必要があります。さらに上司自身、部下を適切に動機づけ、良い目標に導くスキルを身に付けておくことが求められます。

## <目標管理シート例>

### 目標管理シート( 年 月～ 年 月)

所属・役職	上位方針	面接日	第1次評価者	第2次評価者	*本人評価の評語			
職員番号		期首 /	印	印	◎	高い成果をあげた		
氏名		中間 /	印	印	○	ほぼ期待どおりの成果であった		
職種		期末 /	印	印	△	期待を下回った		
plan1 (担当業務目標)		check(確認)		action(処置)		⑪	⑫本人	⑬本人
①1年間の担当業務目標を箇条書きする	②取組上の留意点(どの様に)	⑦具体的成果又は問題点・反省点		⑨当面の処置並びに⑯年度末までの課題		ウエイト	中間評語	期末評語
plan2 (重点業務目標)		check(確認)		action(処置)				
③業務上の重点取組課題(何を)	④取組上の留意点(どの様に)	⑧具体的成果又は問題点・反省点		⑩当面の処置並びに⑰年度末までの課題				
plan3 (能力開発目標)								
⑤能力開発上の取組み課題(何を、どの様に)		⑥何時ごろを目標に		⑭今後の課題				
⑮本人コメント(期末)	⑯面接者コメント(期首・中間・期末及び目標の難易度等を記入)							
	< >		< >		< >			

## 評価者の設定

### ■ 誰が評価するか

職員の成長過程においては、自らの仕事ぶりについて振りかえることが不可欠であり、職員自身による自己評価を求めることはたいへん効果的です。

さらに、他者の視点で評価を行う場合には、「評価の対象職員の日々の仕事が見えている人」であることが大前提となりますので、同じ職場の先輩や上司ということになります。評価の方法によっては同僚間で評価をするのが効果的な場合もありますが、単に評価だけをすれば良いという訳ではなく、その先の育成を視野に入れなければならないことを考えると、やはり直属の上司が担うのが最適でしょう。

その評価者の評価が適正かどうか見極め、より評価を公平・公正なものとするため、もう1段上の上司が再度評価を行うという手法も、一般的によく行われています。この場合、直属の上司による評価を1次評価、その上の上司による評価を2次評価と呼んでいます。

## フィードバック面談

### ■ 評価の納得性を高め、成長を促進

職場においては、職員のキャリアの志向性や勤務に関する希望の確認など様々な目的から面談が実施されますが、人材育成という観点からすると、評価のフィードバック面談が大変有効となります。そのため、認定制度は人材育成を目的とした評価と「面談」の実施を評価項目として設定しています。

職員の評価に対する納得性を高めるためには、「事実」に基づく正確性の高い評価を行うことのほか、どのような基準で評価されたのか、組織としてどのような行動を高く評価するのかを職員に明確に伝える必要があります。

評価者が真摯に評価を行い、その結果や理由をフィードバック面談において、きちんと説明することで職員の納得性が高まります。さらに、フィードバック面談を単に評価結果を伝える場とするのではなく、評価結果をもとに、次のステップに向けての目標を明確にするなど、職員の成長を支援する場とすることが重要です。評価者(面談者)はもちろん、全職員がそういった明確な認識のもとにフィードバック面談に臨むことで、人材育成という目的に沿った評価制度の実施につながるのです。

## 評価シート等の作成

### ■ 「何を」「どのように」評価するのかを明確に

評価制度の適正な運用のためには、対象者の「何を(評価要素)」「どのように(評価基準)」評価するかを、明確に規定し、評価者間で共有しておく必要があります。44~50ページに例示した評価シートを用いる場合は、「何を」「どのように」評価するかについては、評価シートに明示されています。こうした点からも、評価を実施する場合は、評価シートを作成することが望ましい運用のあり方です。

何らかの事情により、評価シートを作成せずに評価を行う場合でも、「何を」「どのように」評価するかについては、評価手順書等に明記しておく必要があります。これらが明記されていないと、評価の基準が属人的なものとなり、適正に実施されているとは認められません。



## 評価項目

### 2- (5) 給与体系又は給料表の導入

## 認定基準

- ①給料表の導入など、基本給の昇給の仕組みが明確である
- ②給料表など、昇給の仕組みを職員に公表している
- ③規定に基づいて、昇給を行っている

## 昇給の仕組みを明示

### ■「基本給の定期昇給」が原則

認定制度は、介護・福祉業界における質の高い人材の確保・育成・定着のために、給与体系やキャリアパス制度などの充実に努力する事業者の取組を評価して、若者を中心とした求職者に対して業界の「見える化」を図る制度です。

給与額の決定は経営者の専権事項ですが、働き続けても給料が増えない、あるいは、仕事の経験を積み、能力が向上し、責任が大きくなっても給料が増えない、このような事業所に人材が定着するとは考えにくく、また、働く職員にとって魅力ある職場とは言い難いものがあります。

例えば、次のような給与規程があるとします。

#### (基本給)

第〇条 基本給は、経験、年齢を勘案して各人ごとに定める。

#### (昇給)

第〇条 昇給は、基本給について原則として年1回毎年4月に行うこととする。但し、法人の業績の低下 その他やむを得ない事由がある場合には、この限りではない。

2. 昇給額は、法人の業績及び職員の勤務成績等を勘案して各人ごとに決定する。

この例は、規定はあるが、基準がない、「違法ではないが、認定基準を満たすとはいえない給与規程」の典型例です。

認定制度では、「基本給の定期昇給」を認定基準としています。給料表の導入など、定期的に基本給が上がる仕組みを整備している必要があります。基準どおり昇給することを原則として求めますが、深刻な事業不振などやむを得ない事情がある場合には、その理由を職員に対して説明していれば、認定基準を満たすこととしています。

## 給料表の導入

### ■給与規定を明示する

定期的に基本給が上がる仕組みとして分かりやすいものが「給料表」です。次の表はその一例(国家公務員の福祉職俸給表)です。例えば、通常1年間良好な勤務成績をおさめた場合に4号給昇給するということが給与規程で明示されていれば、職員としては昇給額を予見することができます。



〈福祉職俸給表〉

職務の級 号俸	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円
1	155,000	205,300	251,200	272,400	317,700	361,800
2	156,200	207,100	252,800	274,200	319,900	364,400
3	157,400	208,900	254,200	275,800	322,200	366,900
4	158,600	210,600	255,800	277,300	324,400	369,500
5	159,600	212,300	257,000	279,100	326,600	371,500
6	161,100	214,100	258,300	281,200	328,600	374,000
7	162,500	215,900	259,700	283,300	330,800	376,300
8	163,900	217,600	261,100	285,600	333,000	378,800
9	165,200	219,500	262,300	287,600	335,100	381,300
10	166,600	221,000	263,800	289,700	337,300	384,000
11	168,000	222,400	265,100	291,900	339,400	386,600
12	169,500	223,800	266,200	294,000	341,600	389,300
13	171,000	225,300	267,500	295,900	343,500	391,700
14	172,500	226,900	269,200	298,200	345,500	394,000
15	174,000	228,500	270,900	300,400	347,600	396,200
16	175,400	230,100	272,700	302,600	349,600	398,600
17	177,000	231,500	274,300	304,700	351,400	400,400
18	178,800	233,100	276,200	307,000	353,400	402,400
19	180,500	234,600	278,000	309,200	355,200	404,300
20	182,200	236,100	279,600	311,500	357,100	406,100
21	183,700	237,300	281,200	313,600	359,100	408,000
22	185,400	238,800	283,000	315,700	361,000	409,800
23	187,100	240,100	284,600	317,900	363,000	411,600
24	188,800	241,500	286,300	320,000	364,900	413,500

また、さまざまな職種が働く介護・福祉の職場にあつては、職種別に給料表を設けることも有効です。職員の確保にあつては、労働市場相場にあつた賃金設定が必要です。賃金相場は職種によって異なりますので、職種別に給料表を設けることで、それぞれの職種の役割・能力に見合った賃金設定が可能になります。

ただし、従業者数の少ない事業所などでは、賃金制度の運用の負担が大きくなるほか、職種別の大きな賃金格差はかえつて職員の不満を招くことも想定されるので、各事業所の実状にあわせて検討すべきでしょう。

## 給料表以外の昇給の仕組み

### ■ 等級別に昇給の額を定めた「昇給表」

給料表以外に、定期的に基本給が上がることを明確に示している制度として、「昇給表」の仕組みがあります。等級別に昇給額だけを設定し、基本給そのものの額には規定を設けないというものです。

以下は、評価制度を導入し、その結果を昇給額に反映させた昇給表の例です。1年間を良好な成績で勤務した場合には、B評価となりますので、通常であれば一般職(初級)の場合は2,000円の昇給、一般職(中級)の場合なら3,000円の昇給と、具体的な昇給額をイメージすることができます。ただし、無断欠勤を繰り返すなど、1年間の勤務成績が良好でない場合にはD評価となり、昇給しないこととなります。

### <昇給表の例>

等級	昇給額				
	S (極めて良好)	A (特に良好)	B (良好)	C (やや良好でない)	D (良好でない)
管理職	8,000	7,000	6,000	5,000	0
主任職	7,000	6,000	5,000	4,000	0
一般職(上級)	6,000	5,000	4,000	3,000	0
一般職(中級)	5,000	4,000	3,000	2,000	0
一般職(初級)	4,000	3,000	2,000	1,000	0

### ■ 等級別に昇給の額を定めた「昇給表」

給料表や昇給表は、評価が反映されれば一定の振れはあるものの、将来の基本給の額を明示した制度ということができます。それに対し、定期昇給は行うが、毎年、昇給原資として確保できる額を配分することとするため、等級ごとに基本給の下限額と上限額だけを設定し、その間の昇給の具体的な「額」については明示しないのが「範囲給」の制度です。

ただし、等級の下限と上限の額だけを示し、その間どのように昇給するかについての規定がなければ、「昇給の仕組みが明確」とは言えませんので、等級ごとの昇給額をどのように決定するかのプロセスを規程に明記しておく必要があります。

以下は、「範囲給」の制度を用いた給与規程の例です。昇給額が明示されていない代わりに、昇給原資額の設定方法と、その配分のルールが「昇給係数」と「評価係数」によって明示されています。



第〇条(等級別範囲給)

職員の基本給は、等級ごとに定める範囲給とし、別表1の通りとする。

- 2 年度途中で昇格があった場合において、昇格前の基本給が昇格後の等級別範囲給の下限額に達しない場合には、その昇格があった月の給与から、その下限額を基本給とする。
- 3 年度途中で降格があった場合において、降格前の基本給が降格後の等級別範囲給の上限額を超える場合には、その降格があった月の給与から、その上限額を基本給とする。ただし、この降格が法人の事情による等、本人の責めによらない場合には、その超える部分の金額相当額を調整給として支給する。

第〇条(初任格付け、初任給)

- 新たに職員として採用された者の初任格付けは、一般職(初級)を原則とする。
- 新たに職員として採用された者の基本給は、その最終学歴により、別表2のとおりとする。
- 新たに職員として採用された者のうち、その前歴を評価する必要がある者の等級への格付けおよび基本給は、その者の最終学歴、年齢、職歴および現任者との均衡を勘案し、各人ごとに個別に定める。

第〇条(昇給)

- 基本給の昇給は、昇給または採用後1年以上を勤務した者を対象に、毎年4月に実施できることとする。ただし、経営状況に著しい悪化その他やむを得ない事由が生じた場合は、昇給を行わないか、または降給することができる。
- 昇給後の新基本給は、次の通りとする。  

$$\text{新基本給} = \text{基本給} + \text{等級別基準昇給額} \times \text{評価係数}$$
- 等級別基準昇給額の設定は、第〇条に規定の手順のとおりとする。
- 評価係数は人事考課結果により、別表3のとおりとする。
- 計算後の100円未満の端数が生じた場合は、100円に切り上げる。
- 新基本給が等級ごとに定める範囲給の上限を超える場合は、上限額を新基本給とする。

第〇条(等級別基準昇給額)

等級別基準昇給額の算出にあたり、年度の昇給原資額を設定する。昇給原資額は、事業実績、物価水準等を勘案し、毎年理事会の議決により定める。

- 2 等級別に別表4のとおり昇給係数を定める。
- 3 以下により、昇給係数1あたりの昇給額を求める。  

$$(\text{昇給原資額} \div (12 + \text{予定賞与支給月数})) \div$$

$$(\text{管理職の人数} \times \text{昇給係数} + \text{主任職の人数} \times \text{昇給係数} + \text{一般職上級の人数} \times \text{昇給係数} + \text{一般職初級の人数} \times \text{昇給係数})$$
- 4 前項で求めた昇給係数1あたりの昇給額に、各等級の昇給係数を掛けた額を、当該等級の等級別基準昇給額とする。

別表1 等級別範囲給表

等級	下限額	上限額	等級	下限額	上限額
管理職	300,000	400,000	一般職中級	180,000	216,000
主任職	250,000	350,000	一般職初級	160,000	192,000
一般職上級	200,000	260,000			

別表2 学歴別初任給表

最終学歴	基本給額
高等学校卒	160,000
短期大学・専門学校卒	170,000
大学卒	180,000

別表3 評価係数表

評価	係数
S評価	1.5
A評価	1.2
B評価	1.0
C評価	0.8
D評価	0

別表4 等級別昇給係数表

等級	昇給係数
管理職	1.88
主任職	1.56
一般職上級	1.25
一般職中級	1.13
一般職初級	1.00

## 給料表とキャリアパスとの連動

### ■ 整合性を保つノウハウ

給料表を既に用いている事業所において、新たにキャリアパスを設け、各階層に一定の給与水準を対応させようとした場合、階層が上っても給与水準が変わらない、あるいは階層と給与水準が逆転するといったことが起こり得ます。

例えば、役職のない職員の中のキャリアパスとして3等級を設定したが、給料等級は1等級しかなく、現状ではキャリアパスに対応できないという場合などに、給料表とキャリアパスの整合性を保つには、以下の3パターンの対応方法が考えられます。

#### ① 給料表に新たに等級を設ける

現在の1級と2級の間、「1級-2」「1級-3」の2等級を新たに設けるという方法です（現在の1級は「1級-1」とします）。考え方はいたって単純で、同じ号俸の1級と2級の差額を3等分し、もとの1級の金額に差額の3分の1を加えたものを1級-2の、3分の2を加えたものを1級-3の、それぞれ同じ号俸の金額とするだけです。（100円未満の端数は100円に切り上げ）

$$2\text{級}1\text{号俸} : 205,300\text{円} - 1\text{級}1\text{号俸} : 155,000\text{円} = 50,300\text{円}$$

$$50,300\text{円} / 3 = 16,766.6\cdots \div 16,800\text{円}$$

$$1\text{級}-2 : 155,000\text{円} + 16,800\text{円} = 171,800\text{円}$$

$$1\text{級}-3 : 155,000\text{円} + (16,800\text{円} \times 2) = 188,600\text{円}$$

このような計算になります。この法則で16号俸まで作ったものが次の表です。

キャリアパス階層	一般職	指導職	管理職	キャリアパス階層	一般職1級	一般職2級	一般職3級	指導職	管理職
給与等級	1級	2級	3級	給与等級	1級-1	1級-2	1級-3	2級	3級
号俸	俸給月額	俸給月額	俸給月額	号俸	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額
1	155,000	205,300	251,200	1	155,000	171,800	188,600	205,300	251,200
2	156,200	207,100	252,800	2	156,200	173,200	190,200	207,100	252,800
3	157,400	208,900	254,200	3	157,400	174,600	191,800	208,900	254,200
4	158,600	210,600	255,800	4	158,600	176,000	193,400	210,600	255,800
5	159,600	212,300	257,000	5	159,600	177,200	194,800	212,300	257,000
6	161,100	214,100	258,300	6	161,100	178,800	196,500	214,100	258,300
7	162,500	215,900	259,700	7	162,500	180,300	198,100	215,900	259,700
8	163,900	217,600	261,100	8	163,900	181,800	199,700	217,600	261,100
9	165,200	219,500	262,300	9	165,200	183,300	201,400	219,500	262,300
10	166,600	221,000	263,800	10	166,600	184,800	203,000	221,000	263,800
11	168,000	222,400	265,100	11	168,000	186,200	204,400	222,400	265,100
12	169,500	223,800	266,200	12	169,500	187,600	205,700	223,800	266,200
13	171,000	225,300	267,500	13	171,000	189,100	207,200	225,300	267,500
14	172,500	226,900	269,200	14	172,500	190,700	208,900	226,900	269,200
15	174,000	228,500	270,900	15	174,000	192,200	210,400	228,500	270,900
16	175,400	230,100	272,700	16	175,400	193,700	212,000	230,100	272,700

この1級-1をキャリアパスの最下層に属する職員の給料表とし、次の階層には1級-2を対応させ、さらに次の階層には1級-3を対応する給料表とします。この方法が「キャリアパスを処遇に反映させる」という視点ではもっとも理にかなっていますが、従来存在しなかった「列=等級」が2つ発生していますので、ある種、「給料表が新しくなった」ということとなります。つまり、給料表は別表としていても、給与規程の改定ということになり、社会福祉法人の場合は理事会案件となります。



## 【② 給料表の等級内で階層ごとに下限額と上限額を設定する】

国家公務員の福祉職俸給表は、1級は153号俸、283,300円まであります。例えば初任給が1号俸の155,000円、毎年の昇給は4号俸であったとします。先ほどの範囲給のときと同じ発想で、キャリアパスの最下層を「初級」とした場合に、3年で次の階層（中級）に上がると想定すると、キャリアアップした時の基本給は13号俸の171,000円です。これを中級の下限号俸と設定することで、3年かからず中級と認められた職員はそれだけ昇給が早まるということになります。

逆に、初級の上限を33号俸の203,400円に設定しておくことで、9年経っても中級に上がれない職員は、ここで実質昇給停止になるという訳です。同じ発想で中級の上限額や、上級の下限額を設定することで、範囲給と同じように、キャリアアップできるメリット、できないデメリットを給料表上で実現することができます。また給料表を書き換える訳ではないので、その運用を別に内規で定めることとなります。

ただ、例示した公務員の俸給表のように、1号給の間差額（ピッチ＝昇給額）が均等ではない場合は、号俸の前半～中盤の間差額が大きく、後半になるほど小さくなるように設定しているケースが多いものです。つまり、上位階層ほど1回の昇給額が小さくなるという可能性があります。

## 【③ キャリアアップ昇給を設ける】

上記よりさらに簡単にメリハリをつける方法として、初級から中級へ、中級から上級へというように、段階を上がることが認められたときの定期昇給に限り、通常の定期昇給に加え、何号俸が特別昇給を行うというやり方もあります。初級→中級の場合は2号俸、中級→上級の場合は3号俸というように設定をしておくことで、より上位へステップアップすることの動機づけになります。

もともとの給与規程に「特別昇給」の項が設けてあれば、この昇給はその運用の一例ということで、給与規程を変更する必要もありません。

職務の級 号俸	1 級 俸給月額
	円
1	155,000
2	156,200
3	157,400
4	158,600
5	159,600
6	161,100
7	162,500
8	163,900
9	165,200
10	166,600
11	168,000
12	169,500
13	171,000
14	172,500
15	174,000
16	175,400
17	177,000
18	178,800
19	180,500
20	182,200
21	183,700
22	185,400
23	187,100
24	188,800
25	190,400
26	192,200
27	194,000
28	195,700
29	197,500
30	199,000
31	200,500
32	201,900
33	203,400
34	204,700
35	206,000
36	207,200
37	208,500
38	209,900
39	211,300
40	212,700
41	213,700
42	214,900
43	216,000
44	217,200
45	218,100
46	219,200
47	220,200
48	221,200
49	222,100
50	223,200
51	224,300
52	225,100
53	225,700
54	226,800
55	227,500
56	228,400
57	229,200
58	230,100
59	230,900
60	231,800



## 給与規程の変更、職員への周知

### ■ 周知でモチベーションアップ

給与規程を変更する場合は、職員代表から意見を聞く、社会福祉法人であれば理事会の承認を得る、労働基準監督署へ届け出るなど、所定の手続きが必要になります。

給与規程は、就業規則の一部であり、労働者が常時10人以上の事業所であれば、必ず設置していつでも閲覧できるようにしておかなければなりません。ただ、それ以上に職員の理解促進やモチベーションアップにつなげるためには、積極的に職員に周知する必要があります。

給与規程については、まず、入社した際のオリエンテーションでしっかりと説明をします。その後は変更の都度、説明会の開催、会議・ミーティング・申し送りの場での説明、上司から部下個人への口頭での説明、新給与規程の配付など、変更の程度によって適切な周知を行います。その際、配付資料として単に給与規程そのものだけを用いるのではなく、別途説明の資料などを用意し、職員の理解促進に努めると良いでしょう。

昇給しない場合は、その理由を説明します。また昇給する場合でも、範囲給の制度や、給料表があっても昇給の号数を都度決定するような制度の場合は、昇給額等を昇給通知書等の書面で通知する必要があります。



## 安心して働ける環境づくり

仕事と生活の調和、いわゆるワークライフバランスの実現に向けて働き方改革に取り組む企業が増えています。生産年齢人口が減少する中、介護・福祉事業所にとっても、ワークライフバランスの実現は、優秀な人材の確保・定着、職員の仕事に対する意欲や生産性の向上につながるものです。

子育てや親の介護など、何かしらの事情を抱えて働く職員が増えている中、職員が「仕事と生活の葛藤」に陥ることなく、「仕事」も「生活」も充実させ、働く意欲を高められるような職場を目指すべきでしょう。

認定制度では、「休暇取得・労働時間縮減の取り組みの実施」や「育児・介護を両立できる取組の実施」など、職員が安心して働くことのできる職場づくりに向けた取組を求めることとしています。

### 評価項目

#### 3- (1) 休暇取得促進・労働時間縮減の取組の実施

### 認定基準

- ①リフレッシュ休暇やノー残業デイの導入など、休暇取得促進・労働時間縮減の取組を実施している
- ②取組の内容について職場全体で共有している
- ③取組の実施状況を評価・検証し、次年度の事業計画等に反映している

## 休暇取得促進・労働時間縮減の取組の検討

### ■ 現状の分析・把握からスタート

休暇取得促進・労働時間縮減の取組の検討にあたっては、部署別の休暇取得・残業時間の状況を分析するほか、職員に対するアンケートやインタビューなどで職場のニーズを把握する必要があります。

そして、現状を把握した上で、どのような取組を行うのかを経営・管理者層、リーダー等が参加する会議の場で検討します。

取組が決定したら、内容を職員に周知します。取組の内容が正しく伝わるように、文書にまとめて配付、説明するようにします。社内報やイントラネットなどの仕組みを使って周知することも効果的です。

### 【取組例】

- ◆有給休暇の計画的付与、連続休暇付与の実施
- ◆有給休暇取得率の目標設定と事業所別取得率の公表
- ◆リフレッシュ休暇、誕生日休暇の導入
- ◆時間単位の有給休暇制度の導入
- ◆時間外勤務縮減目標と行動計画の立案
- ◆ノー残業デイの導入
- ◆業務や繁忙に応じたフレックス勤務制度の導入
- ◆管理職を対象とした労務管理・ワークライフバランスに関する研修の実施

## 休暇取得・労働時間縮減のための取組：周知文〈例〉

社会福祉法人〇〇会  
総務課

平成29年度 休暇取得・労働時間縮減に向けた取り組みについて

日頃より、利用者、入居者サービスの提供にあたり、日々懸命にお取り組みをいただきありがとうございます。過日の経営会議にて、下記の通り、労働時間縮減のための取り組みおよびその推進方法が協議、決定されましたので、通知いたします。

なお、勤務表作成を担当する主任以上の役職者の皆さまにおかれましては、業務に支障がないよう、配慮しながら、積極的な制度の活用をお願いいたします。

### 記

- |             |     |   |
|-------------|-----|---|
| 1. ノー残業ディ   | 目的  | 職員の残業時間を縮減することにより、健全な労働環境を整備する。   |
|             | 内容  | 毎月第4金曜日については、シフト勤務の場合はシフト時間通りに、そうでない場合は就業時間どおりに勤務し、退勤する。<br>部門長は残業が発生しないよう、職員に働きかけるとともに、残業が発生する場合には、その理由と時間、対象者を総務課へ報告すること。 |
| 2. リフレッシュ休暇 | 目的  | 職員の勤続3年ごとに連続休暇を付与することにより、心身ともにリフレッシュを目指す。   |
|             | 内容  | 土日を含んで連続5日間の休暇を付与する。  |
|             | 対象者 | 入職日を含む年度から3年度ごとにあたる職員<br>〈平成29年度が対象となる者〉<br>平成26年度、平成23年度、平成20年度、平成17年度、平成14年度、平成11年度に入職した職員                                |
|             | 手続き | ①上司にリフレッシュ休暇取得申請書を提出<br>②上司は業務に支障がない場合、勤務表にて休暇を調整し、休暇予定日を申請書に記入して、総務課に提出<br>③勤務表により、休暇の取得                                   |

※ 上記内容についてのお問い合わせは総務課(076-〇〇〇-△△△)課長〇〇まで。

以上

## 取組実施状況の検証

### ■ PDCAサイクルを繰り返し、浸透を図る

取組は決定したが、いつの間にか形骸化して誰も取りまなくなつたというケースもあります。部署毎に取組を推進する担当者を設置して、定期的実施状況を報告してもらうなど、取組が目的にあった成果を上げているのかを検証していくことも重要です。

取組の実施状況を踏まえた上で、次年度はどのように取り組むのかを検討していきます。



## 評価項目

### 3 - (2) 育児・介護を両立できる取組の実施

## 認定基準

- ①育児・介護休業法を上回る休暇制度など、育児・介護を両立できる取組を実施している
- ②取組の内容について職場全体で共有している
- ③取組の実施状況を評価・検証し、次年度の事業計画等に反映している

## 育児・介護を両立できる取組の検討

### ■ 規程に明記する

希望する職員が平等に支援を受けられるようにするため、取組については、事業所内において制度として確立すべきです。就業規則や産前・産後、育児、介護休業に関する規程などに明記するとともに、職員に浸透するように取組の内容を文書にまとめて配付・説明を行います。

### 【取組例】

- ◆育児休業等復職後研修の実施
- ◆育児休業等の経験のある職員との懇談
- ◆育児休業、介護休業、短時間勤務制度の充実
- ◆学校行事参加にかかる休暇制度導入
- ◆育児・介護に係る費用の補助
- ◆休業中の一定期間を有給化
- ◆事業所内託児施設の設置
- ◆育児・介護と仕事の両立を支援するための相談窓口の設置

社会福祉法人〇〇会  
総務課

平成29年度 育児・介護両立支援制度について

日頃より、利用者、入居者サービスの提供にあたり、日々懸命にお取り組みをいただきありがとうございます。当法人では、育児や介護と仕事を両立できるよう、職員を支援するプログラムを下記のとおり実施しております。何卒、ご理解、ご協力の程よろしくお願い致します。

記

対象者

就学前の子を養育しているもの  
同居もしくは別居する祖父母、父母を介護しているもの

1. 短時間勤務制度

時間の短縮：正規雇用のまま、通常の勤務時間の始業時間や終業時間を別に定め、労働時間を短縮します。  
日数の短縮：正規雇用のまま、ひと月あたりの労働日数を別に定め、労働時間を短縮します。  
当制度の適用が不要となった場合、本人の希望により、通常の正規職員と同等の時間数に戻ることができます。

〈手続き〉

- ①育児・介護のための短時間勤務申請書の記入
- ②総務課に提出し、個別に労働時間および労働日数、賃金の決定
- ③決定内容に応じて雇用契約の締結
- ④翌月より適用開始

※ 上記内容についてのお問い合わせは総務課(076-〇〇〇-△△△)課長〇〇まで。

以上



## 評価項目

### 3- (3) 健康管理の取組の実施

## 認定基準

- ①相談体制の整備、夜勤ガイドラインなど、健康管理に関する取組を実施している
- ②取組の内容について職場全体で共有している
- ③取組の実施状況を評価・検証し、次年度の事業計画等に反映している

職員が心身ともに健康な状態を保ち、利用者により良いサービスを提供するために、「病気や怪我の未然防止」、「病気等による休職からの復帰支援」の観点から取組を検討します。また、取組内容については文書にまとめて職員に周知するとともに、実施状況を踏まえて、取組の継続や見直しを検討しましょう。

なお、労働安全衛生法に基づく定期健康診断など、法令で義務とされているものは取組の実施とみなしません。

#### 【取組例】

- ◆夜勤勤務の回数制限、シフト調整等
- ◆人間ドック受診料の補助
- ◆インフルエンザや肺炎球菌等予防接種の費用補助
- ◆腰痛予防に対する研修の実施等
- ◆メンタルヘルスに関する研修の実施
- ◆メンタルヘルス、健康相談窓口の設置
- ◆ストレスチェックの実施(実施が任意の事業所に限る)
- ◆スポーツクラブ等の利用促進を目的とした法人契約
- ◆職員によるスポーツクラブ活動、趣味活動の支援



## 働くことに誇りを持てる法人に

地域に暮らす利用者を支える事業者には、地域に根ざしたサービスを提供し、地域から身近な存在として認知されるとともに、誰もが安心して住み慣れた地域で生活できる地域社会の実現に向けた担い手としての役割も期待されています。

特に、社会福祉法人にあっては、社会福祉法の改正により、地域における公益的な取組の実施が責務とされました。こうした法整備や社会からの期待に応えていくことで、働く職員にとって「誇りの持てる職場」となっていきます。認定制度では、「地域や学校との交流」や「関係法令の遵守」を評価項目として設定しています。

### 評価項目

#### 4 - (1) 地域や学校との交流

### 認定基準

- ① 地域における公益的な取組を実施している（社会福祉法人に限る）
- ② 地域交流を実施している
- ③ 実習、インターンシップ、ボランティアなどの受入体制を整備している

## 地域における公益的な取組

### ■ 社会福祉法人の責務

社会福祉法第24条第2項において、日常生活又は社会生活上支援を必要とする者に対し、無料又は低額な料金を、福祉サービスを積極的に提供することが社会福祉法人の責務として規定されています。同項に規定する、いわゆる「地域における公益的な取組」においては、以下の3つの要件を満たすこととされています。

- ① 社会福祉事業又は公益事業を行うに当たって提供される福祉サービスであること
- ② 日常生活又は社会生活上支援を必要とする者に対する福祉サービスであること
- ③ 無料又は低額な料金を提供されること

「地域における公益的な取組」については、単独で実施することが困難なため、複数の法人で連携して実施する場合には、資金の拠出だけでなく、各法人の役員・職員が直接サービス提供に関わるなど、実質的に事業等の実施主体となる必要とされています。



## 地域との交流

---

### ■ 地域社会の一員として

社会福祉法に規定される「地域における公益的な取組」は、あくまで「福祉サービス」として実施されるものです。これとは別に、認定制度では、法人格にかかわらず、地域社会の一員として、以下のような地域交流活動の実施を求めることとしています。

- ◆地域住民を招いたイベント・勉強会などの実施
- ◆地域における相談会の実施
- ◆地域へのホール等設備の提供・福祉用具等の貸出
- ◆自主防犯活動の実施
- ◆環境美化活動の実施

## 学生の受入体制の整備

---

### ■ インターンシップ、ボランティア受け入れに向けて

認定の基準では、学生等のボランティア、職場体験、インターンシップ、実習などの受入について、マニュアルや計画書等の整備を求めています。必ずしも受入の実績がなくとも構いません。

## 評価項目

### 4 - (2) 関係法令の遵守

## 認定基準

#### ① 関係法令を遵守していること

### 関係法令の遵守

---

#### ■ 安心して働ける職場として

認定にあたっては、社会保険・労働保険に加入し、保険料を納付していることが確認できる書面の提出が必要です。

なお、労働基準監督署やその他行政機関からは正勸告書の交付を受けている場合には、是正内容が改善されていることが確認する必要があります。



