



人材育成

この項目では、職場の人材育成の取組について確認します。求職者には、福祉の経験を積み重ねてきた中途採用者もありますが、新社会人や他業種からの転職者など、福祉業界の経験を持たない人材も多くいます。そうした新規採用者が業務に慣れ、活躍していくには、育成体制の整備が重要です。また、新規採用者を育成する体制のみではなく、現任職員の育成体制についても整備し、職員の定着を促進させる取組も必要です。

INDEX

3. 求める人材像を明確にしている.....	12
4. 新規採用者を育成する体制を整備している.....	16
5. 階層、役割ごとの人材育成環境を整備している.....	22
6. マニュアル等を整備し、人材育成に活用している.....	26
7. 外部研修、勉強会等職員の能力開発を奨励している.....	30

3. 求める人材像を明確にしている

求める人材像とは、キャリアパスの階層ごとに必要とされる人材を明文化したものです。ここから、求職者は自らの将来像を描き、この職場で成長したいと感じます。在職者にとっては、今の自分に求められている役割や成長の方向性を理解するための情報になります。その示し方は様々あります。



本項目の意図

①階層別の求める人材像は、職員のキャリアパスが見えて分かりやすいものに

階層ごとの求める人材像を詳細に記述した例として、図表2(14頁)のような表があります。階層をどのように区分するか、また、求める人材像をどのように表現するかを決めるにあたっては、法人・事業所の実態や目指す組織の姿に合ったものにすることが大切です。職員がどのように役割分担して、組織を運営しているかは、法人・事業所固有のものだからです。階層とは組織における役割が大きく変化したり、スキル上の大きな節目を乗り越えたりするところを境界にして、職員をいくつかに分類したものです。階層が同じであれば、組織における役割分担や職責、人材育成が大体近いものになります。職員がどの区分に格付けされているかで、組織における役割分担や、職員としての成長を見ることができます。

次に大切なことは、組織図との整合性です。例えば、組織図に役職名として下位から主任、課長、事務長、副施設長、施設長と示されていて、これを指導職、管理職、経営職の3層で区分する場合、どこで区分するかをしっかりと確認します。例えば、指導職は主任、

管理職は課長、経営職は事務長と副施設長、施設長と区分されれば、事務長は経営職の職務を担っていることになります。法人・事業所内の実際の役割分担と、階層別の人材像にズレが生じないように決めていきます。

役職が上がるのも、スキルが身に付くのも職員としての「成長」です。そして成長は、働くモチベーションになるものですから、上手に活用していく必要があります。

②階層ごとの内容の書き方は法人・事業所に合ったものを選ぶ

階層ごとの人材像を書き表す際に、どのような視点で書くかは特に決まりはありませんが、よく使われるのが「職責」「職務内容」「能力」です。これらの記述により、階層ごとの役割分担が示されます。例えば、「職責」は階層ごとに割り振られた役割の分担であり、「職務内容」はさらに職種に割り振られた役割です。「能力」はそれらの役割を担うのに必要な能力です。その書き方も網羅的に記すと、その後の人事管理に活用しやすいデータになりますが、一方で、職員には複雑で、読みにくさを感じさせます。職員の読みやすさを重視すれば、象徴的なものを抜き出して記すこと

も有効です。

いずれにしても、階層ごとの求める人材像は、職員や求職者に向けた情報であるため、分かりやすい、納得しやすい表現を心

がけます。なお、ここで示された「能力」を身に付けるために行われる研修などを階層ごとに整理したものが育成体系になります。



実践例

①求める人材像を簡潔に示した例

簡潔に示すのは職員への伝えやすさを重視するためです。ただし簡潔にするためには、

本当に大事なことが何かをよく考えて言葉を選ぶ必要があります。

● 図表 1：「求める人材像」を簡潔に示した表（例）

階層	内容	求められる資質
経営職	経営に関する総責任者	経営スキル全般
管理職	日常業務における、運営実施責任者／福祉サービスの実施責任者	事業所全体の理解／調整能力／労務管理スキル／企画力
指導職	みんなをまとめて、チーム力を高める／組織運営に協力する	リーダーシップ／OJTスキル／問題解決スキル／業務管理スキル
中級職員	報連相ができ、自らの役割を果たす／法人の理念を理解し、基本を身に付ける	当事者意識／法人理念を伝える力／職務に関する法令などの知識／自分の仕事の説明力／倫理観
新任職員	明るく、元気で、素直に仕事ができる	ケアの基本スキル／職場で協力する／自分のシフトを守る

解説

- このような簡単な表であっても、階層ごとの求める人材像は、階層が上がるための根拠やその後求められる仕事ぶりを説明するのに使えます。
- 例えば、指導的職員が新任職員に対して、この表を見ながら、「将来は〇〇ができるようになって欲しいけど、今、身に付けなければならないのは、〇〇です。焦らず、頑張って」といった具合です。簡潔であっても、十分に活用できます。

②求める人材像をより詳細に示した例

詳細に示したものは、職員自身が「自分ではできている、できていない」を考えやすいというメリットがある一方で、情報量が多いため、読むのが大変というデメリットもあります。

しかし、詳細に書いたものを作成しておく、これをもとに人事管理に関する様々な仕組みにおける基本データとして使用することができます。例えば、階層ごとに求められる能力が明示されていれば、人材育成制度で法

人・事業所の研修体系を作成する際に、研修を選ぶ根拠になります。能力評価を実施している法人・事業所であれば、評価基準を定める際の基準になります。

また、例えば、業務内容に「後輩指導」とはっきりと記載されていれば、指導職に該当する階層の職員に、「後輩指導はあなたの仕事です」と自信を持って伝えられます。すると、普段の業務管理や面談の実施がより効果的なものになっていきます。

● 図表2：求める人材像を詳細に示した表（例）（通所介護【高齢分野】）

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

解説

- ①縦の区分は階層を表します。階層の名称は、法人・事業所で馴染みやすい名称を付けましょう。
- ②「組織における役割」の内容を見ると、上位の階層ほど、より高度な役割が求められ、差が付けられています。例えば、「計画」に関しても、上位階層ではよりスケールの大きな計画を担当していたり、「理解する」「立案に参画する」ではなく「計画を立てる」とより責任が重くなっています。

③

求められる能力	研修
【知識】 経営管理／福祉行政の動向 【能力】 理念を語る力／決断力／統率力	【職場外】 リスクマネジメント研修／メンタルヘルス研修／マーケティング研修／先進事例見学
【知識】 労務管理／財務管理／福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力／交渉力／連携力	【職場内】 視察研修 【職場外】 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
【知識】 チームワーク／コンプライアンス／地域福祉の動向 【技術】 チーム運営の技術 【能力】 リーダーシップ／説明能力／調整力 【資格など】 介護支援専門員	【職場内】 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 【職場外】 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／スーパーバイザー養成研修／コーチングスキルアップ研修
【知識】 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 【技術】 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 【能力】 プレゼンテーション力／企画力／提案力／指導力 【資格など】 介護福祉士 キャリア段位レベル4	【職場内】 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 【職場外】 OJTリーダー研修／認知症介護実践者研修／認知症介護リーダー研修／感染症予防対策研修会／口腔ケア従事者研修会
【知識】 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 【技術】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 判断力／課題発見力 【資格など】 初任者研修 キャリア段位レベル3	【職場内】 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 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）／認知症介護初任者研修／上級救命講習
【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 【技術】 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 【資格など】 キャリア段位レベル1・2	【職場内】 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 【職場外】 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

④

昇格条件
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
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 スーパーバイザー養成研修受講済み
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指導者研修受講済み
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
一般職3級として1年以上在職 新入職員研修受講済み

③求められる能力を分析し、必要な研修を示すと、研修体系になります。

④昇格要件を明示することで、組織運営がより明確化されます。

4. 新規採用者を育成する体制を整備している

新規採用者の育成体制ができていると、より効果的な育成ができ、入職者も安心して働くことができます。特に、育成計画・方針を立て、育成担当者などを明確にして、計画的に実施できることが育成体制として重要です。具体的な育成体制は、法人・事業所内で様々に検討することができます。



本項目の意図

① 新規採用者を効果的に育成するための計画を整備

新規採用者育成計画には、新規採用者に身に付けてほしい「能力」や「考え方」を示した上で、それをどのように身に付けさせるのかという「方法」、また、どのくらいの「期間」で身に付けてほしいかスケジュールを示します。多くの職場では、まずは知識を強化するための基礎研修を経て、現場での実践に移り、主に先輩職員からの指導を活用して育成しています。

その際、育成担当者を明確にすることは重要です。新規採用者は、身に付けなければならないことが非常に多く、とにかく不安を感じています。そのような時に、分からないことをいつでも質問できたり、相談できる育成担当者が決まっていると安心です。育成担当者は、直属の上司でも良いですし、役職者ではない先輩職員でも構いません。育成担当者を1人の職員に任命するか、複数の職員に任命するか、どのように新規採用者を指導していくかは、事業所が人材育成の体制をどのように構築するかによります。

新規採用者の指導・育成担当者は誰でも良いということではなく、担当を定め、責任を

持たせることが重要です。担当については、実名を入れる場合と、その職員の立場（例えば、「直属の主任」など）を記す場合がありますが、いずれにしても、新規採用者が、自分は誰に相談したら良いかが明確になっていることが大切です。

なお、「職場の全員で育成している」は、その考え方は否定されるものではありませんが、指導の責任が曖昧になるため、書き方として不十分です。確実に指導が行われるためには、その中で誰が責任をもっているかを明確にしないと、新規採用者の情報が分散して、指導も人任せになりやすくなってしまいます。

② 階層別の求める人材像との連動が大切

「新規採用者育成計画」は、職員のキャリアパスを考えた時に、新規採用者のうちに身に付けておきたい内容を反映したものです。そのため、12頁の項目3「求める人材像を明確にしている」と密接に関係します。新規採用者の時に難しいことを教え過ぎれば、「自分にはできない」というマイナスの感情を持つかもしれません。逆に教える内容が不足すれば大事なことを身に付けるタイミングを

逸するかもしれません。例えば、組織における規律性などは、新規採用者の時に身に付けておかないと、後では指導が難しいことがあります。

③「新規採用者育成計画」の実行性を高めるために

具体的な育成内容、計画・方針に沿って研修や指導が確実に行われるように、サブツールを作ることも有効です。下記にその例を示

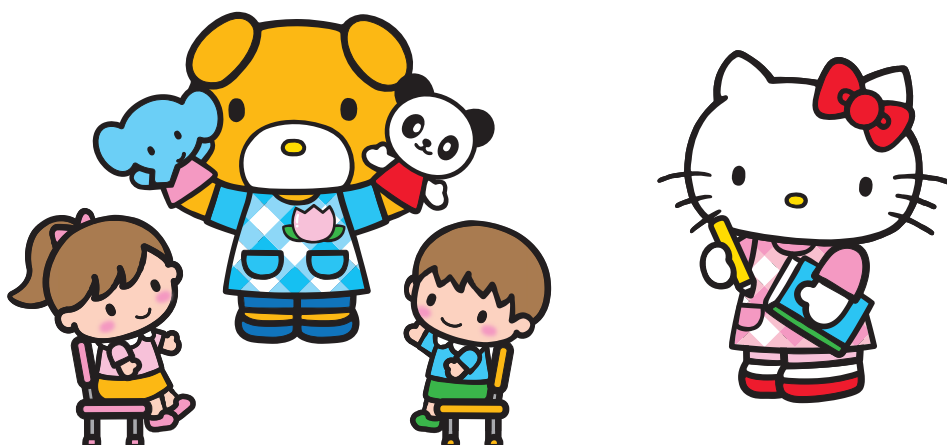
しました。

実際の指導が、新規採用者育成計画と無関係に行われると、指導漏れが生じるなど、その後の指導にも影響します。

また、新規採用者は、法人・事業所や職場について知らないことばかりで不安なことが多いものです。そこで、新規採用者からよく聞かれる質問については、あらかじめQ & A集などの書類を配布しておくことで学びに集中できます。

●図表 1：サブツール（例）

ツール	内容
実習ノート	新規採用者が学ぶ内容が示されたワークシートのタイプのものと、日誌のように白紙のノートにその日の気付きや学習内容を振り返って記入して、上司に提出するものがある。 新規採用者は、自分がクリアしたものや学ぶべきことなどを把握することができる。
新規採用者育成ノート	新規採用者に対する指導記録を個人単位で記録するためのノート。指導の経過が分かりやすい。
研修参加レポート・業務報告 （新規採用者が書いた振り返り報告書）	新規採用者が研修内容を報告したり、業務内容を報告したりすることで、内容の理解度向上を図り、個人の課題を把握する。
業務チェックリスト	担当業務の職務内容をリスト化（細分化）した表を作成。できているか、できていないか、未経験かを新規採用者が自己チェックして、指導的職員と共有する。一つひとつをクリアする達成感が得られる。
新規採用者研修実施報告	指導を担当した職員が、指導日時や指導内容、学習状況を報告したもの。指導職、管理職で内容を共有する。
新規採用者研修の出欠簿	新規採用者研修のリストとその出欠を記録した書類。研修受講履歴が分かり、次の育成の参考データとなる。



● 図表2：Q&A式記述による説明で、より親しみやすく表現したツール（例）

新規採用者のための〇〇福祉会をもっと知るためのQ&A

質問1 入職後の研修は、どのように行われますか？

4月1日の入職式のあと、新規採用者の皆さんには、当法人の職員として基本的な内容を学んでもらいます。最初の3日間は、集合研修で、基本的に座学です。詳しいスケジュールは、「新規採用者育成計画（要綱）」を見てください。ここで得られる知識は、今後の学びを深めるために、あるいは、自身の働きやすさのために必要なものです。しっかりと学んで、分からないことは、遠慮なく質問してください。4日目以降は、各現場での実習です。自分の配属予定以外の職場も経験していただきます。それぞれの職場の違いを感じたり、そこで働く先輩たちと交流を深めたりしてください。

質問2 1年目の給与は、どのように支給されますか？

当法人の給与は「〇〇福祉会 給与規程」で決められています。詳細はそちらで確認してください。

- ・基本給（専門学校卒、1年目） 180,000 円
- ・資格手当 10,000 円 ・家族手当 子供1人につき 5,000 円

また、稼働に応じた支給があります。

- ・夜勤手当 1回あたり 7,000 円

その他、一時金として支払われるものとして、以下のものがあります。

- ・処遇改善手当 一時金として支給 ・賞与（昨年実績で年間4か月）

質問3 仕事はどのように評価されるのでしょうか？

当法人では、皆さんの仕事は人事評価シートに示された評価基準に基づいて、直属の上司が評価します。評価は年1回1月に行い、普段の仕事ぶりや成果などの頑張りを評価します。1月には上司との面接も行いますので、自分の1年間の頑張りをしっかりと伝えてください。特に新任職員は、基本スキルを身に付けたり、法人の理念の理解に努め、担当の仕事ができるようになったかを中心に評価します。詳しくは、別途配布する「人事評価の手引き」を参照してください。

解説

- ・上記以外にも、新規採用者からよく聞かれることを記しておきましょう。
例：「休暇は取れますか？」「福利厚生 of 仕組みを教えてください」「働きながら資格を取得することはできますか？」「仕事はどのように評価されるのでしょうか？」など。
- ・教える側の省力化にもなるので、育成の効率化にも役立ちます。

④ 育成担当者に求められる意識

育成体制の整備について、さらに詳細な内容になりますが、育成担当者の資質について解説します。

指導となることが多いですが、「教えている時間がもったいない」と思って指導していると、それは新規採用者にも伝わります。まずは、教えることが自分の大事な仕事という育成マインドを持つことが必要です。

(1) 新規採用者に対して歓迎の意識を持つ

育成担当者も自分の業務を持ちながらの

(2) 教え方の基本的な流れを把握する

新規採用者に対して未経験な業務を教える際の基本的な流れは次の通りです。

第1段階：習う準備をさせる

第2段階：仕事の内容を説明する

第3段階：実際にやらせてみる

第4段階：教えた後を見る

第1段階では、新規採用者が緊張したままでは学びに繋がりにくいので、気楽にさせる言葉をかけて気持ちをほぐしたり、これから教える仕事の概要を先に伝えて想像ができるようにします。

第2段階で仕事の内容を説明していきますが、指導が一方通行にならないように、途中で区切って、理解度を確認しながら進めます。そして、やって見せたり、書いて説明したりと新規採用者が理解しやすい方法を考えて説明します。また、教える情報量が多い時は、大事な部分を強調するなど、メリハリを付けることも大切です。

第3段階では、新規採用者が、教えたことを理解するまで根気よく関わります。頭で理解していても、実際にやってみるとできないこともよくありますので、やってみせたり、やらせてみたりしながら教えます。

第4段階では、実際に仕事に就かせて見守りますが、その際も、何かあれば質問にしやすい関係を作ります。そして、だんだん指導を減らしていきます。

(3) 褒める・注意する

育成担当者は、自分が新規採用された頃のことを忘れていないと、新規採用者の気持ちに寄り添えなくなることがあります。できて当たりまえのようなことでも、新規採用者にとっては難しく感じていたりするので、できるようになったことを育成担当者が褒めるというのは大切です。それによって、自分ができるようになったことを実感できたり、見ていてくれる安心感を得られたりします。

また、育成担当者が注意することも大切なことですが、叱られ慣れていない新規採用者の場合は、とても気を遣う場面です。しかし、良くないことは良くないと伝えなければ育成になりませんので、「相手のため」と強く思って、きちんと伝えます。できているかどうかの判定だけでなく、なぜ、できないのかを考えて注意することがコツです。



実践例

① 新規採用者育成計画

新規採用者育成計画については1年間といったある程度の長期間で設定して、腰を据えて育成することが望ましいのですが、法人・事業所によっては、全ての新規採用者に共通に実施する研修を短期に行

い、その後は配属先で、個別の育成を行うというケースもあり得ます。新規採用者育成計画は、新規採用者、育成担当者、職場の同僚にも共有して、全員が育成内容を把握すると効果的です。

● 図表 3：新規採用者育成計画（例）

〇〇年〇月〇日

〇〇福祉会

〇〇年度 新規採用者研修 実施計画（要綱）

①

（１）研修のねらいと目標

- ① 社会人・組織人としての自覚を持ち、当法人職員として期待される働き方を学ぶ
- ② 〇〇福祉会における人事労務管理を学び、実際の手続きなどのルールを理解する
- ③ 同期や先輩職員との連携を強化し、何かあれば遠慮なく相談できる関係を作る
- ④ 介護の基本技術や当法人のマニュアルなどについて、知識と技術の両面から学ぶ

（２）研修の対象者 〇〇年４月に入職する新規採用者、および中途採用者などで施設長が指名する者

②

（３）研修の実施スケジュールと指導担当

日付	時間	会場	内容	指導担当者
4/1	9:00～	特養 多目的ホール	集合・研修オリエンテーション	事務長
	9:15～		理事長あいさつ	理事長
	9:45～		〇〇福祉会の理念と実践（10分休憩）	施設長
	11:00～		人事労務管理、法人内ルール、法人内の事務手続き	事務長・担当者
	12:00～		理事長を囲んで昼食	---
	13:00～		基礎研修①「高齢者福祉の環境」「介護保険制度」	介護長
	13:40～		基礎研修②・・・・・・・・	権利擁護委員
・・・・・・・・（中略）				

日付	時間	会場	内容	指導担当者
4/4	・・・		・・・	・・・
	16:00～		研修の振り返りを記述（提出）	事務長
	16:50～		清掃・後片付け	全員
	17:00		終了（解散）	---

【配布資料】 ①「職員のしおり」 ②「職員マニュアル」ファイル一式
 ③ 新人研修用のレジュメ・テキスト一式
 ④「就業規則」「キャリアパス一覧表」「人事評価の手引き」
 ⑤「チューター制度」 ⑥「新人職員ノート」（大学ノート） ⑦「組織図（職員名簿）」

（４）その他注意事項

- ① 昼食の用意は不要です。 ② 筆記用具を持参してください。
- ③ 2日目以降は実技を含むため全員動きやすい服装で参加してください。

④

（５）不明点などの連絡先

本研修に関する事前の質問は、本部職員担当〇〇まで（電話〇〇〇〇〇、メール〇〇〇〇@〇〇〇〇〇〇）。研修開始後は、事務長または、その時間の指導担当者まで。

以上

- 解説**
- ① 概要については、新規採用者、指導的職員、職場の同僚などと共有して、全員が指導内容を把握しましょう。
 - ② スケジュールを考える時に、指導の目的や内容、目標レベルなどを考察することで、実施後に育成の効果検証もしやすくなり、翌年への改善に繋がります。
 - ③ スケジュールの内容は、新卒者と経験者では内容を変えるというのもあり得ます。
 - ④ 新規採用者が、不明点などを相談しやすいように配慮しましょう。

②チェックリストの活用

チェックリストで確認する方法は、業務の詳細が一覧で示されるので、分かりやすいというメリットがあります。ここに育成担当者による評価、自己評価、上司評価を記します。この例では、定期的に習得状況を確認するチェックシートとなっています。できていれば「○」を付けます。新規採用者

は、日々、成長していきますが、このようなツールを使うと、頑張ったことが自分の成長に繋がることをはっきり自己認知できます。

また、チェックシートをもとに面談をする、新規採用者と育成担当者間におけるコミュニケーションの活性化にも役立ちます。

●図表4：チェックリスト（例）

【1】ご利用者への日常対応		指導済	本人	育成担当者
ご利用者に対する基本姿勢	ご利用者に対し、礼節をわきまえた行動ができますか			
	介助中であるか、ないかを問わず、ご利用者を無視した職員間の会話をしていませんか			
	ご利用者との会話は、ご利用者と目線を合わせて行っていますか			
配茶	朝夕の配茶が手順に沿ってできますか			
	配茶の入れ物の洗浄ができますか			
衣類の着脱介助・援助	就寝時、起床時の更衣ができますか			
	事前および介助中にご利用者に説明できますか			
	汚れた衣類についての更衣介助・援助ができますか			
	汚れた衣類について、適切に後始末できますか			
洗面・整髪	手順書に従い整髪ができますか			
	手順書に従いひげそりができますか			
	電気かみそりは刃を清潔にして保管できますか			
	洗面介助ができますか、またはオシボリによる顔の清拭ができますか			
清拭援助・介助	手順書に従い清拭ができますか			
	清拭時、室内温度を適温にできますか			
移乗介助	手順に従って移乗介助ができますか			
	手順に従って各種移動器具を取り扱えますか			
	移動前後の安全を確認できますか			

解説

- ・チェックシート方式では、育成担当者は、できたことは褒めて伸ばし、できていないことは、今後、どのように指導していくかを考えます。
- ・該当する仕事をした機会がなくて、「できてもできていなくもない」という項目も出る場合がありますが、それも1つの記録として残せば、指導漏れがなくなります。

5. 階層、役割ごとの 人材育成環境を整備している

職員は、周囲から様々な支援や育成を受けて成長しています。また、職員の成長に従い、人材育成の内容は、より高度なものに移っていきます。法人・事業所全体として、階層ごとの求める人材像まで引き上げる育成方法としては、まず階層別の人材育成計画を作成し、計画に沿った育成を行うことを検討します。



本項目の意図

①階層別育成計画では、求められる能力とその指導・育成方法などを示す

階層別育成計画も、基本的な考え方は「新規採用者育成計画」と同じです。階層別「求める人材像」から、階層ごとに求められる能力を分析して、「求められる能力」と「その指導・育成方法」を示すと分かりやすくなります。

まずは、実際に行っている指導や研修（事業所内部で実施、外部研修への派遣など）をリストアップして、それぞれをキャリアアップの視点で、階層別に分類して示すだけでも、非常に有効です。

この育成計画を考える作業はその作業を行う管理職、経営職にとっても、良い機会になります。この作業では、職員が活躍していくイメージを持つことができ、「将来はこういうことをしたい」という発展的なイメージを持ちやすくなります。普段、目の前のケアや運営を誠実に実施することも大切ですが、あるべき像や将来像を考えることで、その自分の仕事を再認識することにも繋がります。先輩や上司が、この事業所での仕事の意義を感じているかどうかは、若手職員も敏感に感じるので、好循環を生んでいきます。

②階層に求められる能力の育成手段を検討

人材育成の手法は大きく分類すると、OJT、Off-JT、SDSの3つです。それぞれの特徴は次頁の表の通りです。多くのスキルは、知識習得と実践を通して、自分のものになっていきます。人材育成を具体的に体系化する際は、効果的な育成方法まで考えることが大切です。福祉職場は一般的に忙しく指導時間を十分に取り余裕はないことが多く、効果的な指導・育成に向けて、それぞれの事業所の環境に合わせてこの3つの手法のうち1つでも実施すると効果的です。

福祉職場の人材育成では、基本のスキル・考え方はきちんと教えることが必要ですが、普段の業務は対人援助が中心なので、その都度、適切に判断したり、職場で連携を取ったりしながら、自分で考えることが必須です。指示されただけしか仕事ができなければ、成長はできません。気付かせる、考えさせるというアプローチは一見すると難しいようですが、先輩職員が、普段の仕事の中で「どう思う？」「やってみたら？」といった声掛けをするのも効果的です。もちろん、先輩職員は、「今、どういうことを習得してもらいたいのか」を考えて、声掛けをすることが大切です。

● 図表 1：育成の手段（例）

OJT (On the Job Training) ～職務を通じての研修～	職場の上司や先輩が、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・育成する研修。
Off - JT (Off the Job Training) ～職務を離れての研修～	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。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) ～自己啓発援助制度～	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もの。

③どの階層の職員に対しても実施

人材育成は、どの階層に対しても実施します。新規採用者には新規採用者の課題が、ベテランにはベテランの課題が、指導職には指導職の課題があります。そのため、どの職員にも育成が行き渡る仕組みが効果的です。なお、法人理念研修や毎年行う感染症予防研修などの全職員に対して共通で行う研修も大切ですが、この階層別育成計画と並行して実施することになります。

④人事管理の基本は、育成—評価—処遇

職員の育成体系を整備したら、次は学びを活かした仕事をしてもらうことが大切です。職員は、仕事の中で学びの実践をしようとする様々なチャレンジをします。思ったようにできない経験から新たな気づきを得るなど、実施してみて分かることはたくさんあります。

人材育成を行い、さらに職員が実践した後は人事評価を行い、期待される仕事ができているか、さらに今後どのような改善や発展が必要かなどを職員と考えます。また、評価結果を処遇に反映して、さらに職員のモチベーションを高めていきます。そして、職員の向上心がさらに高まり、次の学びに繋がっていくという好循環を作っていくことが大切です。このような好循環は、どの階層の職員に

についても言えることなので、全階層の育成を実施することが大切です。

また、階層別育成計画に示された研修の受講を、上位の階層に上がるための必須要件として定めている法人・事業所もあります。人材育成の仕組みは、他の諸制度とも関連しやすいと言えます。

⑤人材育成計画を職員に周知

人材育成計画を示すことにより、職員は自身がこれから学んでいく内容を知ることができます。また、育成担当者にとっても、何を教えるのかが明確になるので、より確実に育成が行われることに繋がります。さらに、法人・事業所が、人材育成に力を入れていることを、求職者や職員に伝えるツールにもなります。

ところで、人材育成というと、職員は“学ばなければならない”という印象を持つかもしれませんが、決してそれだけではありません。福祉の仕事は、自分のスキルが高まれば、色々なことができるようになっていく喜びがあります。それぞれの階層で福祉職員としての成長を感じられればさらに勤め続ける意欲にも繋がります。人材育成計画はそうしたプラスのイメージで伝えたいものです。

実践例

優先度の高い研修をまとめたもの

階層別育成計画は、項目3(12頁)の求める人材像で示した階層に合わせて作成します。ここでは、ステップアップしていくことを職員に連想させる階段状のデザインの例を紹介します。

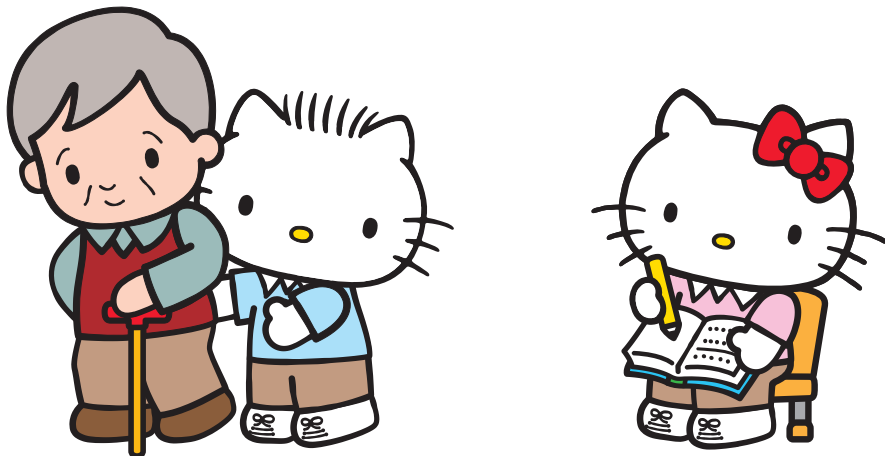
下記の階層別育成計画の例では、階層ごとの求める人材像をもとに、職員のスキル向上に向けた組織としての支援を示しています。職員が初級から徐々にステップアップしていくことを想定し、階段を登るように下から積み上げていくイメージです。

● 図表2：階層別育成計画（例）

〇〇福祉会 ステップアップ一覧表 ～階層ごとの「求められる能力」と「人材育成計画」～ (OJT:職務を通した指導・育成、OFF-JT:主に外部・内部研修 SDS:自己啓発への支援)	
管理職 施設長 <知識> 経営管理・福祉行政の動向 <専門技術> リスクマネジメント <その他の技術・能力> 理念を語る力・決断力・統率力 <資格> 介護支援専門員	<<OJT>> ・経営会議の議事録作成・経営会議運営 ・事業計画・事業目標の作成・浸透・進捗管理・報告 ・地域における会議・審議会への参加 <<OFF-JT>> ・老協全国大会参加・経営施設長研修の参加 ・その他各種団体が主催する施設長研修 <<SDS>> ・他法人への視察
上級指導職 部門長 <知識> 労務管理・財務管理・サービス管理 福祉サービスの動向 <専門技術> クレーム対応・危機管理 <その他の技術・能力> マネジメント力・交渉力・連携力 <資格> 介護福祉士	<<OJT>> ・各種委員会企画・運営・安全衛生委員会担当 ・危機管理対策委員・経営会議への参画・事業計画 ・事業目標作成への参画・地域参加型事業の企画・運営 <<OFF-JT>> ・管理職研修・労務管理研修・財務管理研修 <<SDS>> ・介護支援専門員受験支援
指導職 主任 <知識> リスクマネジメント・コンプライアンス 地域福祉の動向 <専門技術> 認知症対応・緊急時対応 看取り援助・家族対応 <その他の技術・能力> リーダーシップ・説明能力・調整力	<<OJT>> ・コンプライアンス委員会、感染症予防委員会の企画、運営 ・チーム計画・チーム目標作成への参画・職員の指導、育成 <<OFF-JT>> ・リスクマネジメント研修・コンプライアンス研修 ・認知症に関する研修 <<SDS>> ・介護支援専門員受験支援
スタッフ(中級) <知識> 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 <専門技術> 自立支援・社会活動支援／感染症対策 <その他の技術・能力> 判断力・課題発見力 <資格> 介護職員初任者研修	<<OJT>> ・OJTリーダー・チーム内業務担当リーダー ・各種委員会活動・各種行事担当 <<OFF-JT>> ・中堅職員研修・介護技術に関する研修 ・認知症に関する研修・感染症に関する研修 <<SDS>> ・介護職員初任者研修受講補助・介護福祉士受験支援 ・自主勉強会支援
スタッフ(初級) <知識> 法人・事業所の理念・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 <専門技術> 高齢者の尊重・傾聴／介護技術 <その他の技術・能力> 社会人マナー／理解力・実行力 コミュニケーション力	<<OJT>> ・マニュアルに沿った業務実施 <<OFF-JT>> ・新任職員研修・接遇研修・ビジネスマナー研修 <<SDS>> ・推薦図書によるレポート課題

解説

- ・各階層における求める人材像から、必要な能力が一定程度定まってきますが、その能力をここでは、「知識」「専門技術」「その他の技術・能力」という3つの視点で記述し、さらに「資格」の記述を加えています。「資格」は直接的に能力を表すものではありませんが、その資格を取得していることで一定の知識やスキルを有していることが推察されます。
- ・また、求められる能力には、福祉の専門性が求められる能力と、どの業界でも組織による活動で一般に求められる能力の両方が必要になります。この例の「スタッフ（初級）」の中で、「高齢者介護の基礎知識」というのは福祉の専門性に関わる能力であり、「コミュニケーション力」というのは組織活動として求められる能力の例として示されています。職員に求められる能力もこのように多面的に記述すると、より分かりやすくなります。
- ・階層ごとに求められる能力を明確に示したら、次は、その能力をどのようにして身に付けるかを、人材育成計画（図表2の右半分）として示します。ここでは分かりやすく、「OJT」「OFF-JT」「SDS」に分けています。この人材育成計画を見ることで、職員は「今、自分が何を学ぶことが必要か」を考えるヒントになります。また、求職者がこの人材育成計画を見ると、自分の成長を法人・事業所がサポートしてくれていることがよく分かり、入職の意思を高めてくれるかもしれません。
- ・人材育成計画は、各階層に属する全ての職員を対象に実施されることで、法人内でのキャリアアップの機会均等を図ることができます。研修を継続して効果的なものにするためには、勤務シフトの調整をその都度行い、職員が研修に参加しやすい職場風土を作ることも大切です。



6. マニュアル等を整備し、人材育成に活用している

マニュアルがあると基本的な手順や判断基準を確認することができ、働く上での不安が軽減されます。また、緊急時対応マニュアルなどの整備は、いざという時に落ち着いて対応することに繋がります。マニュアルは、法人・事業所における使いやすさを考えて、書き方を工夫したり、実践を反映して更新したりすることが大切です。



本項目の意図

①未経験者向けのテキストとして

業務マニュアルがまず効果的に活用されるのは、その業務を初めて行う人にとってのテキストとなる場面です。そのため、業務マニュアルは、誰にでも分かるように記述するのが基本です。マニュアルの作成者はベテラン職員の場合が多いですが、その内容を未経験の職員に見てもらい実施できるかを確認することで、未経験者用のテキストとして業務マニュアルを活用できます。

②ノウハウの集大成

業務マニュアルは、その職場での効果的な方法（ノウハウ）の集大成という面がありま

す。職場において良い改善が行われたら、それを業務マニュアルに反映させていくと、その業務マニュアルは法人・事業所の財産になります。

また、業務マニュアル作成に際して、あえて複数の職員が参加して検討すると、各職員による業務の仕方の違いが明確になります。例えば、入浴業務について、利用者の衣服着脱からと捉える職員や脱衣室に入る前の排泄支援からと捉える職員もいると考えられ、すり合わせが必要になります。マニュアル作成は、より良い業務の仕方を考える良い機会になります。

● 図表 1：マニュアルの形態・保管場所（例）

形態	その効果
職員に配布	手元にある安心感。書き込みができ、自分なりのマニュアルを作成可。
事務所、スタッフステーションに設置	確認したいことが出てきた時に、必ずそこにある安心感。共通ファイルなので改訂の周知もしやすい。
壁面に掲示	慣れて雑になりやすい業務、記憶するのが難しい（電話番号など）ものなどに対して目視ができる。
ポケットサイズで作成	いつでも持ち歩くことができる。
イントラネット上に保管	いつでも最新情報にアップデートできる。
緊急時対応マニュアルの共有	緊急時対応は気が動転していることも想定されるので、二次被害が生じないように、できるだけマニュアルで確認しながら行動することが有効。通常時に訓練して、備えておくことが大切。

③業務マニュアルの保管場所

マニュアルはいつでも見ることができる状態にしておくことが大切です。そのためには、職員にマニュアルを配布してしまうのが1つの方法です。配布すると個人のものになるので書き込みができるなどのメリットがありますが、持ち歩く手間が掛かるために、見たい時に近くにないということが起こったりします。また、マニュアルが更新された時は、全員に差し替えのページを配るなどの対処が必要になるというデメリットもあります。

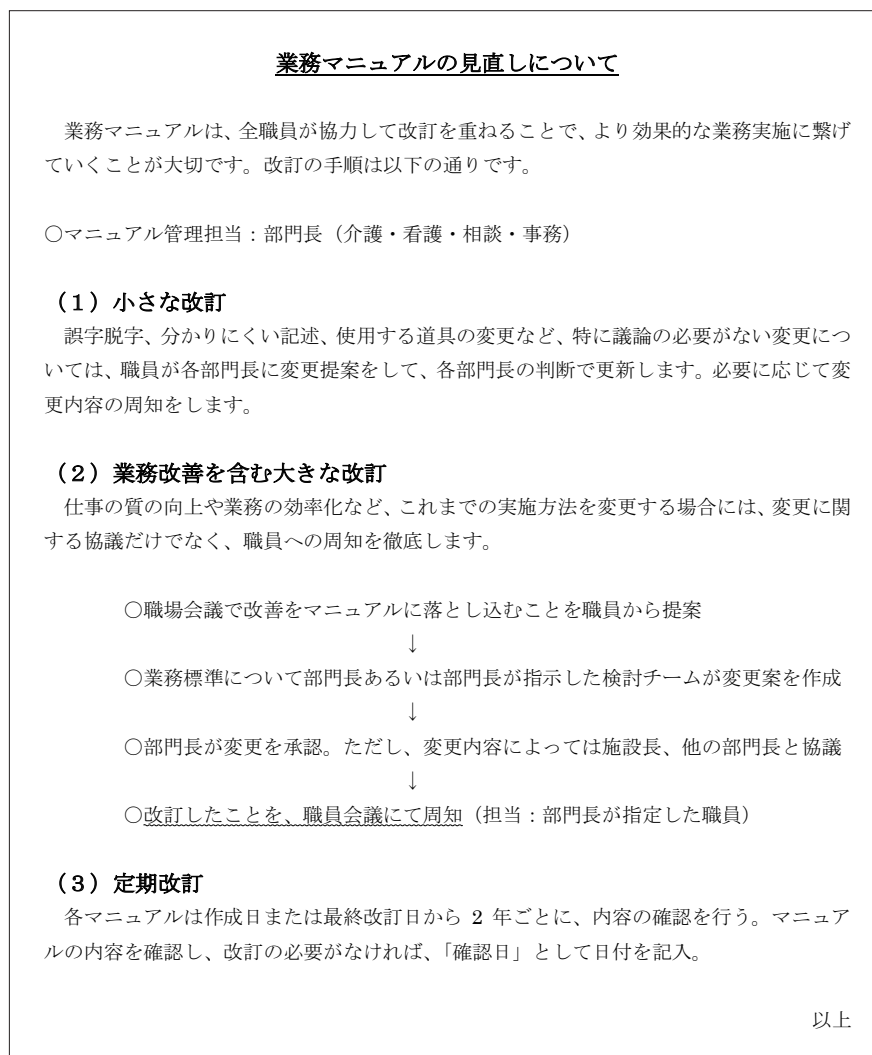
そのように考えると、個人に配布せずに職場に備え付けて職員で共有するのも1つの方法です。

ただし、保管場所には留意します。例えば、マニュアルが棚の高い所に置いてあったり、鍵を開けるのが大変なキャビネットに保管してあったりすると見つらなくなってしまいます。また、施設長室のような少し出入りがしにくいところに保管していた場合、適切に再検討し、フロアごとの業務作業スペースなどに保管するなど、すぐに見ることができるような場所を設定します。

④業務マニュアルの見直し時期や担当者の決定

業務マニュアルが作成されればそれで良いというわけではありません。マニュアルを作

● 図表2：業務マニュアルの改訂手順（例）



成後、誰にも見られないという状況は避けなければなりません。そのためには、マニュアルは必ず定期的に見直すものという共通認識のもと、(1)いつマニュアルを見直すのか、(2)誰が担当者として見直すのか、を決めておくといいでしょう。ただし、見直し作業を

行ったけれども改訂の必要がないと判断して、改訂しないということも考えられます。その際には、プロジェクトの議事録に、検討の経過や結果として、そのように記録すると良いでしょう。マニュアルには、改定年月日、改定者を記す欄を作っておきます。

実践例

業務マニュアルは、業務をできるだけ標準化して、職員間での仕事のばらつきを発生しにくくすることが1つの目的です。その業務

に関わる全員に共有することを考えると、職員にとって馴染みのある言葉を使い、分かりやすく、シンプルに記述することが有効です。

● 図表3：手順書（工程一覧）（例）

〇〇福祉会 業務マニュアル（一覧表）				
■ 1日の仕事の流れ			■ 空いた時間で行う仕事	
目安 時間	手順 書	内容	手順 書	内容
7:50~	1	朝の準備 ※当番	A	掃除（風呂）
8:30~	2	打ち合わせ	B	トイレ掃除
8:35~	3	お迎え・ご家族からの情報収集	C	洗い物（台所）
順次	4	利用者さんの受け入れ	D	記録
	5	健康状態確認	E	服薬確認
9:45~	6	朝の会	F	衛生管理（歯ブラシ等）
午前	7	入浴（お風呂）	G	排泄介助
	8	体操	H	物品管理
	9	活動（レクリエーション）	I	月例報告（記録まとめ）
	10	口の体操		
12:00~	11	昼食		
午後	12	口腔ケア		
	13	休息準備		
	9	活動（レクリエーション）		
	14	おやつ		
	9	活動（レクリエーション）		
	15	帰りの準備		
	16	終わりの会		
	17	お送り		

	日付	担当者
作成日		
最終更新日 （確認日）		

解説

- ・工程一覧は、1日の業務の全体の流れを見るのに適しています。特に新規採用者にとっては、1日の流れがよく分かる便利な書類です。
- ・工程に時間（時刻）を記すと、各工程に費やす時間の目安（基準）が分かります。
- ・マニュアルには、作成日や更新日を記録する欄を作っておきましょう。

● 図表4：手順書（工程詳細）（例）

事業所名： デイサービス ○○苑				
手順書名	4 利用者さんの受け入れ	作成責任者 ○○○○	作成（更新）日 2019. ○. ○	No. 1/1

手順	作業名	留意事項など
1	《玄関・外で迎える》 ・挨拶をする ・玄関の椅子に座ってもらう	・笑顔であいさつする ・利用者さんの表情、様子を見ながら声を掛ける
2	《靴を脱ぐ・上着を脱ぐ》 ・靴を脱いでもらう、脱げない人を介助する ・名札を下駄箱に付ける。そこに靴を入れる。 ・上着を脱いでもらい、ハンガーに掛ける（脱げない人を介助） ・上着に名札を付ける	・自分のできる人は下駄箱に入れてもらう ・利用者さんが入れやすい場所に名札を付けておく ・座る時、玄関に入る時に転倒しないように介助する ※利用者さんにかけてもらう場合もある
3	《手の消毒》 ・スプレーで消毒する ・手の汚れ、絆創膏を貼っていないか見る	・爪や服が便等で汚れていないかよく確認する ※その場で手袋を着けてもらうこともある
4	《洗面所へ誘う》 ・水を出し、石鹸手に付け洗ってもらう ・コップに湯、水を入れうがいをしてもらう	・手押し車、杖使用、自立されている人も、来られてすぐは転倒しやすいのでしっかり見守る ・「お変わりありませんでしたか？」など声を掛け、体調や様子をうかがう（歩行の様子など）（1対1なので利用者も話しやすい） ・汚れがある人はスタッフがしっかり洗う ・「風邪など流行っていますし…」と声かけし、しっかり洗ったり、うがいを洗ってもらう
5	・利用者さんによって、居室、トイレ、お風呂などへ	

- 解説**
- ・図表3の工程一覧に示された内容を詳細に記したものです。
 - ・手順に従って端的にかつ分かりやすく記述しましょう。各作業に見出しを付けると読みやすくなります。
 - ・手順をどこで区切るかが重要です。基本的には作業の切れ目ですが、長い作業は分割して記述しましょう。未経験者にマニュアルの内容を教える時は、この各手順で区切りながら説明し、理解しているかどうかを確認しながら進めると効果的です。

7. 外部研修、勉強会等 職員の能力開発を奨励している

職場の多様な仕事に対応するには、職員が学び続けることが必要ですが、職員の主体的な能力開発を法人・事業所が支援すると効果的です。学ぶ機会は、研修、職場の勉強会、資格取得を目指した学習など様々にありますが、学びを奨励するとスキルアップのみならず働くモチベーションの向上にも繋がります。

本項目の意図

①職員が主体的に学ぶことの意義

22頁の項目5「階層、役割ごとの人材育成環境を整備している」の階層別育成計画でも触れましたが、福祉職場において自ら学ぶという視点はとても重要です。なぜなら、対人援助における知識やスキル、関わり方は多種多様であり、色々な強みを持った職員集団がお互いに強みを活かし合うことが求められるからです。そのため、一人ひとりが自分で創意工夫したり、スキルを伸ばしたりすることが求められます。

また、スキルについても、教えられたらすぐできるものばかりではありません。目の前で先輩が行っていることが自分にはできず、かなり時間がたってから「ああ、そういうことか」と腑に落ちることもよくあります。やはり、自分から学びに行くという姿勢が不可欠です。職業人生において、自分のスキルが上がっていくことは、モチベーションを保つ意味でも必要ですが、自分から学ぶと、成長感とともに自信を得ることができます。職員が主体的に学ぶことを法人・事業所が支援するのは、働きやすい職場づくりにも繋がります。

②主体的に学ぶことを職場の風土にしてい

職員が主体的に学ぶ風土を作るために、まずは、法人・事業所が、派遣したい外部研修の情報を集めてリスト化して職員に周知をし、その研修の受講料を補助するなどの経済的支援をしたり、シフトを調整して受講できるように配慮をするなどの時間的支援をしたりすることから始めると良いのではないのでしょうか。

能力開発を奨励するには周知を広く行い、奨励している姿勢を示していきます。能力開発に関心が高い職員だけでなく、むしろ、自分の能力開発をあまり意識していない職員にも法人・事業所が奨励していることを伝えることは、学びを大事にしている職場という組織風土にも繋がっていきます。

③仕組みづくりは、実際に職員が手を挙げやすいかが重要

外部研修や勉強会などへの参加には、その時間の確保が必要です。せっかく、職員本人がやる気を出しても、仕事のシフト上、出席できないのは残念なことです。忙しい職場だからこそ、できるかぎり職場全体で学びの時間と機会を作ることが大切です。

法人・事業所が、職員の個々の成長を期待していることが分かるだけでも、職員にとってはモチベーションになることがあります。

④資格取得支援の実施

資格取得支援は、職員の能力開発の奨励の1つの方法です。資格は取得すると本人に帰属するものなので、個人の努力に委ねるという考え方もありますが、資格取得に向けた学びで得られる知識の向上や資格取得により自

信が付くことで、仕事の質ややる気が高まることを期待できるため、法人・事業所にとっても意義があります。

また、資格取得に対する支援の方法は様々なありますが、いずれにせよ働きながら資格取得を目指す大変さについて、法人・事業所が支援してくれていると感じるだけで、受験勉強も継続して頑張ることができるかもしれません。

● 図表 1：資格取得に対する支援（例）

支援内容	具体例
自己学習支援	受験対策本や教材などの貸出 受験対策学習室の設置など
事業所内勉強会、講習会の開催	講師を招き受験対策講習会の実施 模擬テストの実施と解説など
時間的支援	受験対策講座への業務派遣 資格試験の受験日を特別有給休暇扱いなど
経済的支援	受験対策講座の受講費用への補助 受験対策本の購入費用への補助など
資格取得後のインセンティブ	資格取得祝い金の支給 資格手当の支給など

⑤学んだことや情報を職場へ還元すると、さらに効果的

例えば、職員が自主的に参加した研修であっても、報告書の提出を義務付け、その報告書を法人・事業所内にて回覧することで、研修に参加して得た知識や情報を職場に還元することができます。この方法は、学んだ知識をさらに強化する効果があるだけでなく、職場に学ぶ風土を作っていくことにも繋がります。

⑥人事考課制度と連動させる

自主的な研修受講を自己啓発などの評価項目で考課したり、または、目標管理制度を導入している場合には、自主的な学びを目標に設定することも考えられます。本項目は、人事考課における積極性、専門的能力の開発などとの評価項目と連動しやすい面があります。

実践例

職員の能力開発を奨励するとは、職員の自発的な学びを支援することです。その支援方法は色々ありますが、ここでは外部研修への参加と自主勉強会の開催に対する支援の例を

紹介します。申請方法（事務手続き）も具体的に決めておくと、職員が申し出る際のハードルも少し下がります。

●図表2：能力開発の奨励に関する周知文（例）

〇〇福祉会 職員の皆様へ

〇〇年 職員の自主的な能力開発の奨励について
(外部研修の受講、勉強会の開催など)

① 当法人では、職員が自ら学ぶ意欲を大切にしています。職員それぞれが、担当する職務でよりレベルの高い仕事をするために、また、自分が目指す仕事ができるように、今学ぶべきものを自ら考えることで、自身のスキルアップだけでなく、多様なスキルを持った専門職集団が作られていきます。

② 当法人では、職員の自主的な学びに対して、シフト調整による時間への配慮、研修参加費などを法人・事業所が負担（原則として全額）する経済的支援を行っています。

なお、申請内容については、事業所としての必要性やシフトなどの実務面、費用面から審議しますが、下記に従って積極的に申請してください。

(1) 外部研修の受講申請

- ・事業所が指定する研修リストは、職員掲示板に示します。随時、更新されるので、注意してください。また、それ以外の自主的に探した研修も申請することができます。

〇〇福祉会 〇〇ホーム施設長様

外部研修参加申請書

申請者氏名			
申請日	年	月	日
参加したい研修名			
研修実施団体			
研修日時			
開催場所			
研修費用			
研修への参加動機			

※研修実施要項や実施概要が記されたチラシ、ホームページ画面などがある場合は添付してください（コピー可）。

受理（印）	承認（可否）

解説

- ①法人・事業所の方針であることを明記しましょう。
- ②職員の自主的な能力開発に対する法人・事業所としての支援内容をしっかりと提示しましょう。

②

(2) 自主勉強会の開催について

勉強会の開催について、事業所として支援できることがあります。勉強会の代表者は、申請書を上長に提出して、気軽に相談してください。

【支援内容例】

- ・ 自主勉強会のための部屋の貸し出し
 - ・ 自主勉強会で使用するテキストの購入
 - ・ 事業所内講師の紹介
 - ・ 自主勉強会の成果物発表の場の提供
- ※その他、必要に応じて検討します

〇〇福祉会 〇〇ホーム施設長様

自主勉強会への支援申請書

申請者（代表者）氏名	
予定参加人数	人
申請日	年 月 日
自主勉強会のテーマ	
開催日時（予定）	
希望する支援内容	

受理（印）	承認（可否）

● 図表 3：資格取得に対する事業所による支援（例）

支援内容	具体例
法人・事業所内勉強会の開催	・ 法人・事業所内にて受験対策のための自主勉強会開催 ・ 法人・事業所内に講師を招き講習会実施、実技講習の開催 ・ 法人・事業所内にて模擬テストなどの実施
時間的支援	・ 受験対策講座への業務派遣 ・ 資格試験受験日の有給特別休暇 ・ 資格取得後更新などに係る講習会への業務派遣
経済的支援	・ 受験対策講座、受験対策本、映像教材など費用の補助 ・ 受験費用の補助
資格取得後のインセンティブ	・ 資格取得祝い金の支給 ・ 資格手当の支給

解説 ・ 資格取得に法人・事業所としてどの程度の支援を行うかは、各法人・事業所の方針によります。

