

事例④ 社会福祉法人中信社会福祉協会

キャリアパスと評価・研修計画を連動させることで、人材育成を促進

社会福祉法人中信社会福祉協会は昭和 52 年に設立認可され、松本地域で障がいのある方々を中心に、地域との連携のもと、暮らしや活動の場を提供して、より良い生活への援助や幸せを支えている法人です。

県下でも事業規模の大きい社会福祉法人の 1 つですが、同法人でキャリアパスを導入したのは、介護職員処遇改善交付金がきっかけでした。

この機会を有効活用して、以前から取り組んでいた職員の「自己覚知」を促すアセスメントを組み込んだ人材育成システムを構築し、そのシステムをキャリアパスと連動させる形へ改良。さらに、「使いやすい」「理解しやすい」ものへと改良を重ね、職員の自己研鑽を促す工夫がされています。



名称	社会福祉法人中信社会福祉協会
設立	昭和 52 年 7 月
所在地	松本市梓川梓 2288 番地 3
事業	障害者支援施設、障害福祉サービス事業、特定相談支援事業、地域活動支援センターの受託運営、共同生活援助、宅幼老所他
従業員数	260 名

キャリアパス導入を契機に、研修システムを構築・組織体制を整備

社会福祉法人中信社会福祉協会は、4 つの障害者支援施設の他、就労移行支援、就労継続支援 B 型事業所、共同生活援助など、主に障がい者サービスや相談支援事業を展開しています。特に長野県でも数が少ない、重度の身体障がいを抱えた方たちのグループホームも運営しています。同法人の理念でもある「重い障がいを抱えていても地域で普通に暮らす」というノーマライゼーションの思想の実現に近づく、「車いす等の障がいの特性に対応したグループホーム」です。

こうした取り組みを進めている同法人がキャリアパスを導入した契機は、「介護職員処遇改善交付金」が創設されたことでした。

同法人は以前より「福祉は人なり」「サービスの質は職員の質である」との考えが基盤であったことから法人全体で、または各施設において積極的に研修を行っていました。ですが、各施設ごと

連携することもなく、研修も体系的ではありませんでした。

そこで、介護職員処遇改善交付金の申請をきっかけに、体系的な研修システムの構築と組織体制の整備に乗り出しました。

キャリアパスを自己研鑽のツールとして周知・活用する

同法人のキャリアパスは「職員の職責、求められる能力、習熟に必要な業務教育などを周知し、それに向け研修・自己研鑽を図る」ために定められています。

この「研修・自己研鑽」を可能にするのは、同法人のキャリアパスに「知識」「技術」「価値と倫理」の項目が盛り込まれていることで、キャリアパスと個別研修計画が連動した自己研鑽ツールとしてシステム化したからです。(図表 1・2)

(図表1：キャリアパス)

順位	対応役職	職責(役割)	職務内容	求められる能力	任用の要件		給与	相当の知識・技術
					習熟に必要な業務教育	必要経歴		
経営職	本部長 施設長	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う ・本部長の職責又は施設長の職責	・施設の経営資源把握と調整戦略の策定方針の明示・浸透 ・施設計画の進捗管理 ・管理職育成 ・計数管理(経営指標に基づく判断)	※ビジョン力(経営戦略設定能力) ・自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する ※問題の把握能力、判断能力、チーム解決能力 ※運営統括責任者として、自組織目標を設定し、計画を立てて実行する ※法人組織全体の統率能力、経営管理能力 ・法人全体の経営の安定と改善に寄与する ※統率力と職員育成能力 ・必要な権限に委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える ※人事労務管理能力 ・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる ※財務管理能力(財源調達管理、資産管理、債務管理など) ※理事会と現場の橋渡し能力	(管理職研修に加えて) ・戦略策定研修 ・戦略・方針実践研修 ・経営指標管理研修(上級)		4級	施設長資格
管理職	課長 専門職	部門の運営責任を負う ・課長又は専門員の職責	・施設の経営資源把握と調整戦略の策定方針の明示・浸透 ・施設計画の進捗管理 ・部下の育成 ・計数管理(経営指標に基づく判断) ・欠員時のサポート	※施設長、常務理事、本部長、理事長への橋渡し能力(提言能力など) ※部門の他職種をマネジメントして、チームアプローチを進める能力 ・業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に実行する ※部門業務進行管理能力 ※業務問題・課題発見能力 ・業務課題解決への企画能力 ※業務マニュアル作成・改訂能力 ※部門組織経営能力(財務管理、職員管理など) ※統率力とチーム解決能力を高める能力 ※職員育成能力 ・職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。 ・軽微環境を理解し、上位者の業務を代行する。 ・他部門や地域の関係機関と連携・協働する。 ・教育研修プログラムを開発・実施・評価する。	(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 セカンドステップ研修		4級	介護福祉士 社会福祉士 精神保健福祉士 管理栄養士等
監督職	係長	チームやユニットを管理運営している。部下を指導している。 ・係長の職責	(上級業務に加えて) ・チームの管理・調整 ・チームの経営指標把握 ・部下指導育成 ・リスクマネジメント ・緊急対応 ・地域・他組織との連携 ・入所・退所の対応	※チームアプローチを実践できる能力 ・チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く ※業務進行管理能力 ・チームの目標を立て、課題解決に取り組む ・地域資源を活用して業務に取り組む ※業務マニュアルの改善を提案できる能力 ・マニュアルの進行管理を行い、上位者に提言する。 ※スーパー先ず(部下への指導・教育・支援)能力 ・教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。 ※実務における高度な知識・技術力 ・当該分野の高度かつ適切な技術を身に付け、同僚・後輩に対してのモデルとなる	・部下指導育成研修 ・リスクマネジメント研修 ・経営指標管理研修(初級) ・地域連携研修		3級	介護福祉士 社会福祉士 精神保健福祉士 管理栄養士等
上級	主任	難解な業務をこなし、部下指導をしている。 ・主任の職責	(中級業務に加えて) ・サービス品質管理 ・家族対応 ・地域、他機関、他職種との連携・協力業務	※スーパー先ず(部下への指導・教育・支援)能力 ・教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。 ※実務における高度な知識・技術力 ・当該分野の高度かつ適切な技術を身に付け、同僚・後輩に対してのモデルとなる	(中級の研修に加えて) ・労務研修 ・サービス品質管理研修 ・ファーストステップ研修			

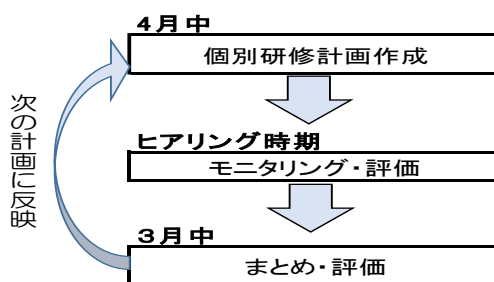
(図表2：知識・技術・価値と倫理部分(抜粋))

研修計画を法人全体での課題解決に向けて共有化し、個人の研修計画を全体化

キャリアパスの各対応職に対して知識・技術・価値と倫理が付加されているのは、この「知識・技術・価値と倫理」は各階層の「求められる能力」を培うために必要な要素となるためです。

そのため、各階層の「知識・技術・価値と倫理」に基づき、職員個々が年度当初に自己をアセスメントして年度ごとの目標を立て、研修、自己研鑽を実施する「個別研修計画」(図表4)の策定が可能ないようにシステム化されています。

【個別研修計画の手順】



順位	知識	技術	価値と倫理
監督職	(中級の知識に加えて) ・国家資格、筆記試験合格程度の知識 ・スーパービジョン論 ・権利擁護 ・社会福祉施設経営管理論	(中級の技術に加えて) ・スーパービジョン ・人間関係の調整 ・OJT ・業務マニュアル作成・改訂	(中級の価値と倫理に加えて) ・各職能団体倫理綱領、行動規範
上級	・苦情解決システム ・リスクマネジメント論 ・コミュニケーションとチームワーク ・ケアマネジメント ・施設設計の基礎	・チームアプローチを実践できる能力 ・業務進行管理能力 ・実務における高度な知識・技術力	
中級	(初級の知識に加えて) ・社会福祉主事過程程度の知識	(初級の技術に加えて) ・後輩指導 ・定型業務を独立して行える能力 ・チームアプローチの理解と協働能力 ・記録を整理し、上司へ報告・相談ができる	(初級の価値と倫理に加えて) ・専門職としての価値と倫理
初級	・ヘルパー2級程度の知識 ・施設におけるルーチンワーク	・個別支援計画策定 ・ケース記録 ・利用者、家族とのコミュニケーション能力 ・施設におけるルーチンワーク ・上司への報告・相談 ・観察力	・法人理念の理解 ・法人倫理規定の理解 ・施設運営方針の理解 ・職業倫理 ・社会人としてのマナー ・施設・組織のルール

研修計画作成過程で必ず直属の上司と面接(年3回)を行い、自己評価に加え上司とともに再アセスメントを行います。これにより、職員が自身の課題を抽出し不足している部分やさらに力を

(図表3：個別研修計画表(抜粋))

中級・支援		個別研修計画表					
氏名		所属 係・班					
所属係		役職	無し	経験年数			
直属の上司		職位	中級	級	2級		
振替りとなる資格・教育							
キャリアパス							
職責役割	・通常業務に加え、後輩の指導をしている。 ・一般的な業務を行う職責						
職務内容	・基本介護・支援 ・健康管理 ・日常活動援助 ・報告・連絡・経費・記録 ・会議・委員会参加・個別援助の計画 ・個別援助の実施 ・後輩指導 ・サービス業務改善						
初級 自己診断チェック表							
チェック項目		5 (完全にできる) 4 (ほぼできる) 3 (できる) 2 (あまりできない) 1 (全くできない)					
		優先順位 各項目に対する必要な課題					
勤務態度・基本姿勢	① 社会人、福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを理解し気をつけている。	5	4	3	2	1	
	② 職場業務ルールの理解し組織内の人間関係を良好にできる。	5	4	3	2	1	
	③ 組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。(チームアプローチの理解と協働能力)	5	4	3	2	1	
	④ 的確に連絡、報告、相談をしている。	5	4	3	2	1	
	⑤ 自身の健康管理に気をつけている。	5	4	3	2	1	
	⑥ 仕事から生じるストレスを理解し、対処できる。	5	4	3	2	1	
	⑦ 利用者、職員に気持ちよく挨拶や声かけができる。	5	4	3	2	1	
	⑧ 笑顔・言葉使いに気をつけている。	5	4	3	2	1	
	⑨ 服装・身だしなみに気をつけ、常に清潔に心がけている。	5	4	3	2	1	
	⑩ 自分の仕事を責任もって行うことができる。	5	4	3	2	1	
⑪ 他の職員と協力し、連携をとって協力して業務を遂行することができる。	5	4	3	2	1		
⑫ 技術の修得にむけ指導、教育を受ける姿勢がある。	5	4	3	2	1		

課題 勤務態度・基本姿勢
倫理・価値
知識・技術①
知識・技術②
資格取得・今後の見直し
今年度目標
研修計画
OJT
OFF-JT
自己研鑽(SDS)

つけたい領域を明確化することで、職員が自らの目標を持って研修が実施できるシステムです。

また、個別研修計画表は「自己覚知」が可能なように「勤務態度・基本姿勢」「価値・倫理」「知識・技術」について項目立ててあり、1～5段階評定で自己評価を実施し、解決したい課題の優先順位をつけ整理を行うとともに、自己課題を文章化するようになっています。

そして年度末に上司とともに課題への取り組み状況、課題解決度を振り返り、最終評価・検証を行います。こうして洗い出した解決していない課題については、次の年度へ反映させるというPDCAサイクルが成り立っています。

同法人では研修計画を下記の3つに細分化しています。

【研修を細分化】

- ①「OJT(職務を通じての研修)」
- ②「OFF-JT(職務を離れての研修)」
- ③「SDS(自己啓発) ※資格取得も含む」

法人内で役職横断的に研修計画策定委員会を

設置し、(前述の)個別研修計画から職員が求めている研修を抽出して、現場の声を反映させる法人全体の研修計画を企画しています。この過程で各施設単独で実施する研修も包括され、最終的に階層毎に必修の研修が、「いつ」「どこの施設(又は外部研修)で」「どんな内容なのか」が、一目でわかる全体の研修計画を立てています。(図表5)

③からもわかるとおり、資格取得も重要視して

(図表4：研修計画(抜粋))

区分		5月	6月
O F F - J T	嘱託・パート 臨時		・職業倫理、マナー研修 講義：内部講師 グループワーク：内部講師
	初級	・接遇、コミュニケーション研修 講義：外部講師 グループワーク：ファシリテーター(内部)	
	中級		
	上級		・地域資源とネットワークング ・地域資源としての中社会福祉協会の役割
	管理・経営職		・福祉施設の経営について 講師：村岡氏
全体		権利擁護研修 講義：外部講師 ・障害者相談支援従事者初任者研修	

いるため、国家資格受験対策勉強会を開いたり、職免制度や資格手当を支給する制度などを整備し、法人全体で国家資格取得を奨励しています。その結果、社会福祉士や介護福祉士の国家資格の取得が進みました。

しかしながら、国家資格取得がゴールではありません。同法人では国家資格取得は「スタートライン」であり、取得後から自己研鑽が始まる、との考えが根底にあります。

そのうえ、同法人では職員の職能団体への加入率が高い事実があります。そのため同法人では、職能団体の持つ、

- ・ 研修機能
- ・ ネットワーク機能
- ・ 社会改良機能

を、大いに活用しています。

なお、職能団体の主催するシステム化された研修に職員が参加することは、法人職員にとって他事業所や職種間の全体的なネットワークを構築する大切な機会にもなっています。

若者世代の離職防止のため、 新人教育にチューター制を試行導入

新任研修は法人全体で年度当初に3日間かけ

て、基本理念や医療知識、社会人のマナーなどの座学と法人内の施設見学を合わせて行います。そして秋にはフォローアップ研修が行われます。

その他、年度当初は各施設で異動職員も含めてマニュアルに沿って座学を行い、主任・係長が現場においてOJTを常に実施しています。

さらに新人教育に関しては、今年度(平成28年度)から試行的に導入しているのが、「チューター制」です。

例年、離職者が少ない同法人ですが、昨年に新任職員の離職があったため対応に悩んでいたところ、県下のある法人から『「チューター制」を実施したところ、効果があった』との話を聞いたことから、その法人からノウハウを教えてもらい、現在、法人内の二つの施設で試行的に取り組んでいます。

チューターは入職1～2年目の職員で、同性を基本として配置しています。変則勤務であることから、ノートをコミュニケーションツールとして利用することで、仕事上の指導やアドバイスだけでなく、悩みなども共有することができます。また、ツールに頼るだけではなく会話もしっかりと交わしているため、チューターは新任職員の「心の支え」になっている、との良い効果が出始めています。

👉 本事例のポイント

- キャリアパスを自己研鑽のツールとして利用し、職員個々の研修計画と連動
- 個別研修計画からボトムアップ方式で現場の課題を抽出・把握し、法人全体の研修計画に反映

ご担当者からのひとこと

キャリアパスと個別研修計画を連動させ、研修を体系化したことで、職員にキャリアパスの必要性和理解が進みました。それに伴い、県社会福祉協議会が実施しているキャリアマネージャー養成課程を受講した職員が研修計画を策定し、キャリアパス自体の改良に主体的に参加しています。

人材確保が難しい時代に入り、いかに福祉の職場が魅力的か待遇面も含めて発信していくことが必要です。その上でしっかりした人材育成理念を組織の隅々まで共有して、職員個々がモチベーションをもって自己研鑽できる組織にしていくことが理想です。

社会福祉法人 中信社会福祉協会
障害者支援施設ささらの里 施設長
三村 仁志さん

