



法人内研修等 実践事例集

令和2年3月

全国社会福祉法人経営者協議会 研修委員会



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

はじめに

～人材育成と研修体制構築の必要性～

福祉専門職における人材育成については、1993年に発出された「福祉人材確保指針（H.5.4.14 厚生省告示第116号）」において、社会福祉事業経営者の行うべき措置として「職場内研修体制の整備」を進めるため、各々の社会福祉法人・事業所自らが人材育成の理念や体系を整え、的確な研修管理（研修の企画・実施・評価）を行うといった「**職場研修**」の効果的推進を図ることが重要であることが示されました。

そこで1996年～1998年には全国社会福祉協議会、中央福祉学院において「職場研修」をモデル的に推進する法人・事業所を指定し、その実践指導を通して当該職場の「職場研修」の推進強化を図るとともに「職場研修」支援技術（「職場研修」コンサルテーション）のモデル開発を目的とした本事業が実施されました。

さらには、2007年には「福祉人材確保指針（H.19.4.14 厚生省告示第289号）」で、労働力人口の減少も見込まれる中で、福祉・介護ニーズの増大や多様化・高度化に対応していくため、福祉・介護サービス分野が、人材確保に最も真剣に取り組んでいかなければならない分野の一つと位置付けられ、施設長や生活相談員等の資格要件の見直し等を通じた職員のキャリアパスの構築、また職員のキャリアパスに対応した研修体系の構築の重要性が示唆されました。

今後の福祉人材の確保については、団塊の世代が後期高齢者となる2025年、また団塊ジュニア世代が前期高齢者となる2040年に向けて生産年齢人口が激減するとされており、福祉・介護サービスの需要は拡大する一方で、ますます人材を確保することは厳しくなっていくことが予測されます。どのように新たな人材を確保するかとともに、**確保した人材をどう定着させるか**が非常に重要なことです。

特に介護職員においては、介護労働安定センターによる介護労働実態調査では、**3年未満で離職する職員が6割**と示されており、ほぼ毎年同様の結果となっています。国の介護人材確保地域戦略会議では、介護人材確保の方策として人材のすそ野の拡大を進め、多様な人材の参入促進を図ることを示しています。要するに業務経験の浅い者、知識や技術を十分に体得していない者が職に就くことが必然となりますが、教育や訓練がなされずに現場に配属されてしまうと業務に対する不安を高め、モチベーションの向上を阻害することになり、それが離職につながるということが考えられます。

福祉専門職は社会性が高く、それが実践できる仕事です。社会的責任や使命感のある仕事であることを踏まえ、さらには自身の専門性をより高めていきたいという想いで入職につながった職員に対して、組織として人的資源開発（HRD Human Resource Development）の発想をもって、**恒常的な人材育成、職場研修の体制の確立が必須**となります。

組織における人材の育成は、職員個々の経験や知識、技術の習得の度合いに応じた研修のあり方が重要です。職場研修の機会を確保し、教育訓練へのサポート体制を構築する取り組みが必須となってきます。経営資源のひとつである「人材」をどのように育成し活用していくかということは、それぞれの組織が固有に取り組まなくてはならない課題です。法人にとって人材の育成は経営戦略の一環として組織的に取り組むべき活動であり、つまり、人材育成の責任単位は法人（職場）であるといえるでしょう。

本冊子では、組織としてどのように職場研修の体制を構築していくか、階層別及び職能別研修のあり方、資格制度に対する支援のあり方など、定着対策の一つである職員の育成に対しての具体的な取組を改めて整理するとともに、職場研修の実践事例を紹介しています。

会員法人の職場研修のさらなる充実にむけて、本冊子を活用いただければ幸いです。

[1] 職場研修の重要性について	P.4
<ul style="list-style-type: none"> (1) 福祉人材育成における体得すべき要素 4 (2) アクションプラン 2020 目指すべき法人の姿 4 (3) 福祉人材確保マニュアル 8 (4) 福祉人材育成における評価制度 8 	
[2] 職場研修の体系	P.12
<ul style="list-style-type: none"> (1) 3つの研修システム 12 (2) 階層別研修、職能別研修、資格取得支援 14 	
[3] 職場研修の進め方	P.18
<ul style="list-style-type: none"> (1) 研修ニーズとは 18 (2) 職場研修の具体的な進め方 18 (3) 業務の標準化の必要性 19 	
[4] 法人内のキャリアパスを考える	P.22
<ul style="list-style-type: none"> (1) キャリアパスとはなにか 22 (2) キャリアパスの概要案 22 (3) 昇格によるキャリアアップ (例) 22 (4) 専門職としてのキャリアアップ 23 	
[5] 人事評価制度の構築	P.26
<ul style="list-style-type: none"> (1) 人事評価制度の具体的な進め方 26 	
[6] 実践事例	P.28
<ul style="list-style-type: none"> (1) ★☆☆ ステップ1 日常性のある研修 29 (2) ★★☆☆ ステップ2 集合研修 36 (3) ★★★ ステップ3 キャリアアップ体系構築による総合的な実践 ... 48 (4) さらにステップアップ 複数法人の連携による取り組み 68 	

[1] 職場研修の重要性について



(1) 福祉人材育成における体得すべき要素

一般的に「仕事力」とは、つぎの3つの要素により構成されています。一つはそれぞれの職場で身につけていく専門知識である「業務知識」です。二つ目は仕事の質を高め、効率よく遂行するための「仕事の進め方・技術」、三つ目が仕事に対する姿勢や考え方である「価値観」です。

そもそも福祉専門職は、福祉サービス分野におけるスペシャリストです。福祉サービスは「人を相手として、人の手によって行われる」対人サービスです。支援を要する方々を心身ともに支える、あるいは、地域のニーズに応える実践を展開するためなどの能力が求められます。

つまり、担い手である職員個々の仕事力の向上は、そのままサービスの質に結びつくと言われているとおりであり、知識、技術及び価値、いわゆる専門性を構成する要素を職員一人ひとりが体得する必要があります。

知識

福祉サービスの専門職として必要な知識を正確に保有する

技術

技術を高め実践力を強化する

価値

専門職としての倫理観や福祉サービスに対する考え方、感受性
福祉サービスに必要な価値観や態度の醸成

(2) アクションプラン 2020 目指すべき法人の姿

全国社会福祉法人経営者協議会では、「社会福祉法人が主体性を持ち自律的な経営ができるようにしていくこと」「経営努力を活かすことのできる業界にしていくこと」「社会福祉法人としてより一層社会へ貢献すること」の3つの基本姿勢に基づき、会員法人の中期行動計画「アクションプラン」を策定し、その実践に努めてきました。

「アクションプラン 2020」は、2016年～2020年を計画期間としています。本計画の全体像には、社会福祉法人10の経営の原則と4つの基本姿勢（長期ビジョンと中期目標）が設定されています。人材に関する課題は社会福祉法人にとって重要課題であり、基本姿勢の一つである「Ⅲ．福祉人材に対する基本姿勢」において整理されています。それにはアクションプラン 2020の重点課題である「⑦トータルな人材マネジメントの推進」「⑧人材の確保に向けた取組の強化」「⑨人材の定着に向けた取組の強化」「⑩人材の育成」が定められており、人材育成制度、キャリア・能力開発は、「⑩人材の育成」に示されています。

Ⅲ. 福祉人材に対する基本姿勢

行動指針

人材の育成

【対応する経営原則】

組織性

効率性

倫理性

長期ビジョン

法人がめざす職員像に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組みます。また、職員の質の向上、福祉サービスの質と量の向上の「要」となるリーダー層の育成に取り組みます。さらに、「新しい地域包括支援体制」を支える総合的な人材の育成にも取り組みます。

目的・考え方

- 法人がめざす職員像を明示しながら、職員の適正な評価、キャリア形成や自己実現の支援なども含めた育成システムを構築し、職員育成の充実を図ります。
- キャリア形成や能力開発を行うための各種教育・研修の実施を行います。
- 専門性の向上にむけた資格取得支援を充実します。
- 高い専門性と倫理性を醸成します。
- 主体的、自立（自律も含む）的なリーダーの育成を強化します。
- リーダーのマネジメント能力の向上に取り組みます。（人材育成力、財務管理能力を含む）
- 総合的な人材の育成を推進します。

行動指針

実践のポイント（中期目標）

A：必須事項

B：努力事項

人材育成制度の構築

- 法人の経営理念や期待する職員像を明示し、サービス目標等に基づいた人材育成に関する方針を明確にし、研修を一元的に推進する体制の整備等、その方法を確立しているか。A
- 育成システムは、OJT、Off-JT、SDSで構成しているか。A
 - ※ OJT…職場研修
 - Off-JT…職場外研修
 - SDS…自己啓発支援（Self Development System）
- OJTでは、指導内容や方法等の共通基準を作成し、意図的、計画的に行っているか。B
- 資格取得、その他、職員の成長のために支援の仕組みを構築しているか。B
 - ※ SDSの推進のための情報提供や、職員図書等の充実も必要となる。
- 職員各自の研修受講履歴を管理し、個別研修計画を作成しているかB

体系的な研修プログラムの構築

- 体系的な研修プログラムを構築しているか。A
- 研修プログラムは、専門性、組織性、社会性、倫理性のバランスを考慮したものとなっているか。B
 - ※ 福祉・介護制度や相談・援助・介護技術等の知識やスキルの向上だけでなく、組織のルールや職場の人間関係、また社会人としてだけでなく福祉の仕事に携わる者としての倫理感の醸成等も含めたプログラムとすることが必要である。

キャリアパスの明確化

- 以下の4つの要素を明確化し、職員が自らの将来の姿を描くことができるような、仕組みづくりができているか。B
 - ・昇進・昇格の基準
 - ・賃金の水準
 - ・必要となるスキルの水準
 - ・必要となるスキルを獲得するための機会（研修等の能力開発）

リーダー層の育成

- 管理職や指導的職員のリーダー層の育成を重視し、取り組んでいるか。 **A**
- めざすリーダー像を明確にしているか。 **A**
- 福祉施設長専門講座の受講等、施設長の更なるスキルアップに取り組んでいるか。 **B**
- 福祉サービスの専門性のみならず、マネジメント能力の育成、評価、処遇を行っているか。 **B**
- 人材育成力の強化のためのシステムを構築しているか。 **B**
 - ※ リーダー研修の実施やマネジメントに関する外部研修の受講促進、情報の提供、コーチングの導入など。
- リーダーとしての幅広い視野の醸成、情報の収集等のための取り組みを行っているか。 **B**
- 財務管理能力の向上のための取り組みを行っているか。 **B**
- ニーズや課題に対する積極的な取り組み姿勢や、主体的、自立的な業務行動の評価や育成をしているか。 **B**

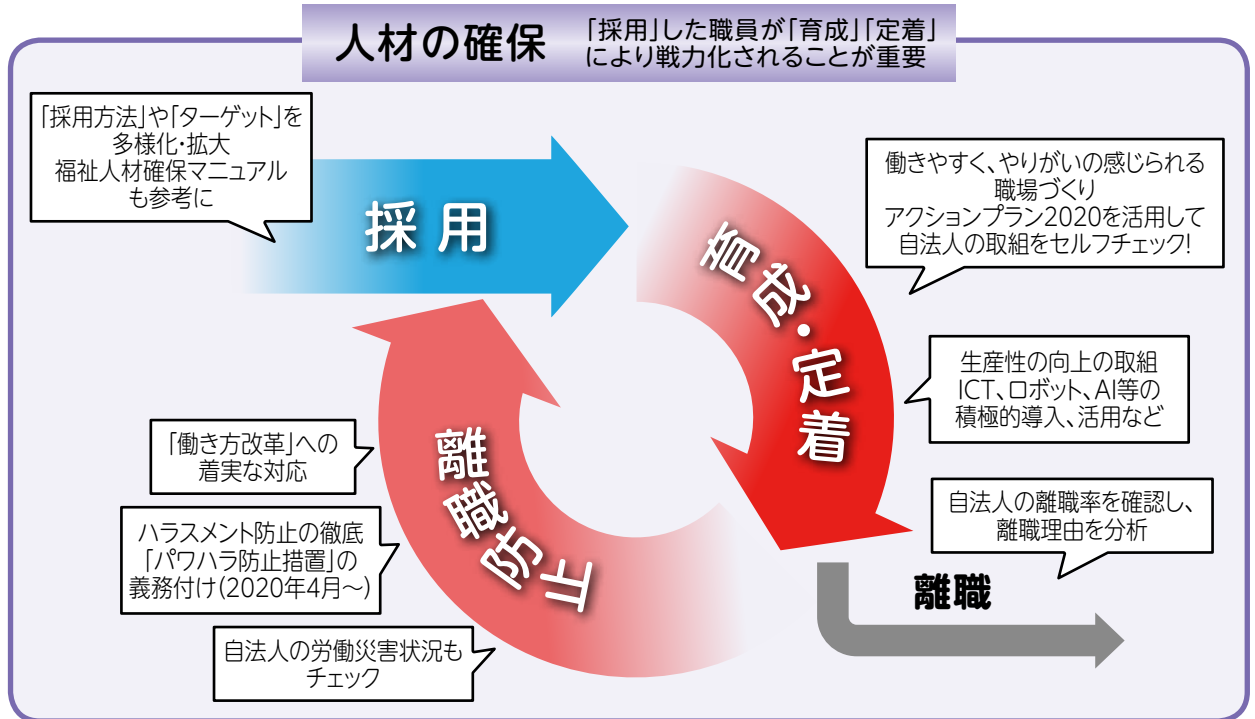
総合的な人材の育成

- 「新しい地域包括支援体制」の構築を見据え、それを可能とするコーディネート人材の育成について、取り組んでいるか。 **B**
 - ※ 地域の中で「狭間のニーズ」をすくい取り、総合的な見立てとコーディネートを行うことができる人材や、特定の分野に関する専門性のみならず福祉全般に一定の知見を有する人材の育成。
 - ※ ソーシャルワーカー本来の役割の強化や活躍が、いっそう求められていく。
- 福祉分野横断的な研修の実施に取り組んでいるか。 **B**
- 多様なキャリアステップを歩める環境の整備を行っているか。 **B**
 - ※ 従来分野ごとの福祉サービスだけでは、今日の多様化、複雑化、困難化、そして複合化した福祉ニーズに対し、十分対応できないケースが浮き彫りになっている。そこで「全世代・全対象型地域包括支援体制」の構築、推進が、現在検討されており、その担い手として「総合的な人材」の育成が必要となっている。

実践のポイントそれぞれに付している記号は、**A**は必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

(3) 福祉人材確保マニュアル

また、全国経営協では、今後、人材確保がより一層厳しさを増していくなか、人材確保に成功するためのポイントや、採用活動の質をさらに高めるための手法について、「福祉人材確保マニュアル」を作成しています。新しい人材を採用できても、離職者が多ければ人手不足は解消されません。今いる職員の育成・定着・離職防止の取組が重要となります。



(4) 福祉人材育成における評価制度

福祉サービスの質を高めるための人材育成の体制づくりを各法人で考える上で、各評価の仕組みにおける、人材育成の位置づけや評価の視点が参考になります。

以下では、福祉サービスの第三者評価とISOにおける人材育成の考え方などを紹介します。



▶ 「福祉サービス第三者評価の共通基準ガイドライン」

「Ⅱ組織の運営管理」において、「職員の質の向上に向けた体制が確立されている」（Ⅱ-2-(3)）という評価項目が示されています。そのうちの②と③の評価項目及び評価の着眼点は下記のとおり示されています。

◇福祉サービス第三者評価の共通基準ガイドライン◇

Ⅱ 組織の運営管理

Ⅱ-2 福祉人材の確保・育成

Ⅱ-2-(3)職員の質の向上に向けた体制が確立されている。

18 Ⅱ-2-(3)-② 職員の教育・研修に関する基本方針や計画が策定され、教育・研修が実施されている。

評価の着眼点

- 組織が目指す福祉サービスを実施するために、基本方針や計画の中に、「期待する職員像」を明示している。
- 現在実施している福祉サービスの内容や目標を踏まえて、基本方針や計画の中に、組織が職員に必要とされる専門技術や専門資格を明示している。
- 策定された教育・研修計画にもとづき、教育・研修が実施されている。
- 定期的に計画の研修と見直しを行っている。
- 定期的に研修内容やカリキュラムの評価と見直しを行っている。

19 Ⅱ-2-(3)-③ 職員一人ひとりの教育・研修の機会が確保されている。

評価の着眼点

- 個別の職員の知識、技術水準、専門資格の資格取得状況を把握している。
- 階層別研修、職種別研修、テーマ別研修等の機会を確保し、職員の職務や必要とする知識・技術水準に応じた教育・研修を実施している。
- 外部研修に関する情報提供を適切に行うとともに、参加を勧奨している。
- 職員一人ひとりが、教育・研修の場に参加できるよう配慮している。

また、Ⅱ-2-(3)-①は「目標管理制度」が適切に実施されているか否か、つまり職員一人ひとりの目標管理のための仕組みが構築されているかの評価項目となっています。

「目標管理制度＜MBO = management by objectives (and self control)＞」とは、職員の目標と組織の目標の摺り合わせによる「職員の自己実現システム」であり、組織と職員個人の方向性を共有すべく、法人の目標を、組織単位（施設・事業所・部署等）にブレイクダウンし、最終的には職員個人の目標と法人の目標をリンクさせる、人材育成の仕組みの一つです。



目標管理制度では、職員が自ら目標を設定することにより、自主的に目標達成を目指すこととなります。そのことにより、職員自身は、法人の理念や経営戦略、自らの仕事の目的や役割を常に関係づけて考えることとなります。また職員個々の目標を管理者と共有することにより、法人及び組織単位の目標に沿って支援することで、法人における必要な人材育成にもつなげることができます。さらには、目標設定や中間評価時には、管理者との面談や指導、フィードバックをすることにより、コミュニケーションの機会が得られ、職員個別の現状を理解することで、より適切な職員の育成が可能となっていきます。

➤ ISO9001 : 2015

国際基準である ISO (International Organization for Standardization) 9001:2015 における「7 支援」には「7.2 力量」が示されています。職員にどのような力量があるのかを明確にし、足りない力量の教育訓練を行う必要性として、つぎのとおり「品質マネジメントシステムの要求事項」として定められています。

7.2 力量

組織は、次の事項を行わなければならない。

- a) 品質マネジメントシステムのパフォーマンス及び有効性に影響を与える業務をその管理下で行う人（又は人々）に必要な力量を明確にする。
- b) 適切な教育、訓練又は経験に基づいて、それらの人々が力量を備えていることを確実にする。
- c) 該当する場合には、必ず、必要な力量を身に付けるための処置をとり、とった処置の有効性を評価する。
- d) 力量の証拠として、適切な文書化した情報を保持する。

注記 適用される処置には、例えば、現在雇用している人々に対する、教育訓練の提供、指導の実施、配置転換の実施などがあり、また、力量を備えた人々の雇用、そうした人々との契約締結などもあり得る。

このように今や人材育成は、あらゆる業界において戦略的に取り組むべき重要課題となっています。たとえ優秀な人材を確保できたとしても、数年で辞めてしまえば法人においては大きな損失となってしまいます。職員の定着対策においては、賃金や労働環境も重要ではありますが、仕事の達成感や成長しているという実感に影響されるものです。法人が職員育成、能力向上を目的として、恒常的な職場研修を実施することは、有能な人材が定着する効果的な施策であるといえるでしょう。



[2] 職場研修の体系



(1) 3つの研修システム

「アクションプラン 2020」にも示されているように、職場研修においては、① OJT (On the Job Training)、② OFF-JT (Off the Job Training)、③ SDS (Self Development System) の3つの(システム)があります。

OJT	職務を通じての研修	職場の上司(先輩)が、職務を通じて、または職務と関連させながら、部下を指導・育成する研修
OFF-JT	職務を離れての研修	職務命令により、一定期間日常と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	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

(出典)「改訂 福祉の「職場研修」マニュアル」全国社会福祉協議会

➤ OJT

OJT は上記にもあるように、「職務を通じて」あるいは「職務と関連させながら」育成・指導することにより、育成できることから実践力の向上が期待できます。

研修というと、集合研修をイメージしがちですが、日常のあらゆる指導養成の場である OJT が最も重要であり、**職場研修の基本として位置づけることが重要**です。

先輩と後輩における「個別」と組織やチームにおける「集団」による指導との2つの側面があり、課題や技術、目的に応じた指導・育成につながりますが、指導者である先輩の力量、あるいは後輩の意欲によるところが大きいため、本人任せにせず、フォローアップが重要になります。

そのためにも OJT を行う際は、全職員で育成・指導の方針を共有した上で取り組み、一定期間の中でゴールを決めて計画的に実施していくことが重要です。さらには期間の終結によって終わりではなく、継続的な関わりや確認を通して、育成・指導の循環を継続していくことで知識や技術の向上、そして先輩職員の成長にもつながります。

「目的性」、「計画性」、「継続性」に基づく取り組みが必要であり、丁寧にフィードバック(振り返り)を行いながら、**組織全体で人材を育てていく意識を持ち、推進する視点が大切**です。

【OJTの基本定義】

OJTとは、上司や先輩が、部下や後輩に対して、仕事を通じて、仕事に必要な知識、技術・技能、態度・価値観等を指導育成するすべての活動である

【実践の指針】

1. 「日常のOJT」に加えて、「意図的OJT」を実践する。
2. 「職務遂行能力の向上」に加えて、「人材育成」をめざす。
3. 職場単位の方針を示し、「集団指導」と「個別指導」の両面からアプローチする。
4. 育成面接を通じて上司・部下が、ニーズ・目標のすり合わせを行う。

(出典)「社会福祉施設経営管理論」全国社会福祉協議会

《やってみよう！ ～OJTの取組例～》

感染症対策や虐待防止、ヒヤリ・ハットや事故事例等、事業に関連する時事問題、ニュースや新聞記事等をちょっとしたミーティングや会議時に提示し、防止策や発生事後の対応等の検討や、情報共有を行うことで、職員の意識向上につながります。新聞やニュースを活用することで、身近に日頃の業務を取り巻く課題を共有することができるため、時間や費用をかけずに、かつ日常的に実施することが可能です。

上記以外でも、日頃の業務においてもチューターやプリセプター制（個別に指導やサポートを担う先輩職員の明確化）等を通し、計画的・意図的に先輩職員が後輩職員を教育・指導することで、育成の仕組みや意識が定着する組織風土につながります。

➤ OFF-JT

OFF-JTは、「**職場・職務を離れ、組織内で開催される集合研修や外部研修機関のプログラムへの参加するもの**」で、必要な知識や技術、あるいは他組織の職員との交流や学習を通じて、視野の拡大や自身の内省にもつながります。

職場を離れることで研修に集中しやすく、研修効果が高いと言われていますが、外部研修機関のプログラムの場合、自組織での展開方法や方針の違い、他職員との習得内容の差異等に課題が生じることもあるため、OJT同様、丁寧なフォローアップを行うことによって効果が高まります。

また、組織内において開催するものについては、組織の規模に応じて階層や職能別など体系を整理し、目的を設定したうえで、計画的に開催することが効果的です。

外部の講師を招いたり、外部研修機関開催のプログラムを活用するほか、日頃の業務、SDS等で習得した知識や技術、手法、あるいは他組織の取組等をもとに、職員たちの状況や目的に合わせて企画・実施します。

講義等による座学のみではなく、ディスカッションやロールプレイ、ケース検討、ワークシート作成・記入等のワーク、体験や見学など、**様々なツールを活用し、職員の学習意欲を高め、より業務に結びつく効果的な内容・技法を取り入れていくことが大切**です。

《やってみよう！ ～OFF-JTの取組例～》

社会福祉協議会の福祉人材センター主催の研修会や全国経営協をはじめ種別協議会等の各種団体が開催する研修会への参加が考えられます。また、近隣市町村や圏域内の行政や社会福祉協議会、相談機関等が主催する研修会等については、短時間のものや安価なものもあるため、正規職員以外にも、時間的な制約が生じる非正規雇用職員や栄養士や看護師のほか、間接的な業務に従事する職員等も参加しやすい研修があります。

また、研修を通じて学んだ事項を自組織に戻って、会議の場や伝達研修、また、回覧等の方法により共有することは、OJTの実施や研修効果の向上につながります。

➤ SDS

SDSは業務外の時間を活用し、資料取得をはじめとする「**自発的**」な**能力開発の取り組み**であり、それらを組織として支援するものです。自主性に基づく活動のため、個々の仕事力の向上へ直接的につながります。

組織からの主な支援としては、受講料などの金銭的援助、外部研修会や通信教育等に関する情報提供、就業時間や休暇の配慮、場所をはじめとする設備などの貸し出しが挙げられます。近年ではインターネット環境の発達により、eラーニングやWEB教材なども普及しており、個々のペースや必要性に応じて受講が可能です。

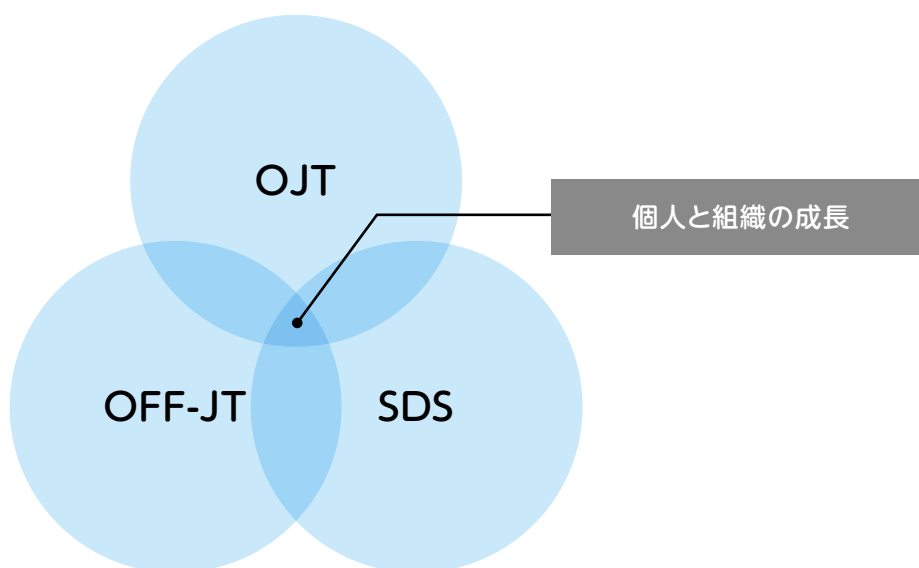
SDSについては、自主性を尊重することから、個々の意欲や学習目的により、取組の有無や継続性に差が生じやすいため、**間接的な動機付けや環境の整備も重要**になります。

《やってみよう！ ～SDSの取組例～》

自己啓発に関する内容や、遂行していく上で必要な知識・職種に関連する事項の図書や雑誌、情報誌等を、職員室や情報共有する場所に設置しておくことは、自主的な閲覧による SDS につながります。

研究会などの情報提供に限らず、新聞やニュース等の記事などをファイリングし、共有することも自発的な学びや気づき、学習する意識醸成のための大切な取組の1つです。

ここまで、3つの研修システムについて説明してきましたが、これらは単独で行われるのではなく法人の規模や人材育成の目的や習得を目指す知識、技術等に応じて、体系的に整理した上で、それぞれの特徴を踏まえ組み合わせることで、相互に補完し合い、より効果の高い研修の仕組づくりと機会の確保につながります。



(2) 階層別研修、職能別研修、資格取得支援

人材育成の目的は、個人の成長と組織の向上があり、組織目標の達成に向け、職員個々に身に付けてほしい能力を明確に示していくことが必要です。3つの研修システムにおいても、目的や対象により、展開の方法が異なります。

例えば、「福祉サービス第三者評価の共通基準ガイドライン」にも示されているように、「階層別研修、職種別研修、テーマ別研修等の機会を確保し、職員の職務や必要とする知識・技術水準に応じた教育・研修」といった、対象・目的に応じた研修を実施することで、「目標となる職員像」を意識化させ、身に付けるべく能力の習得につながります。

階層別研修は、キャリアパスと連動し、それぞれの階層において身に付けるべき能力＝「求められる機能」と「次の階層につなげる機能」、「将来に向けて備えるための機能」などを意識的に盛り込み、能力開発と自己革新を導きます。

職務階層に求められる機能のイメージ

(出典)『福祉・介護サービス従事者の職務階層ごとに求められる機能と研修体系』全国社会福祉協議会

	職務階層	求められる機能	役職名称 [例示]
第5段階	トップマネジメント リーダー* シニアマネジャー (上級管理者)	<ul style="list-style-type: none"> 運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。 必要な権限委譲を行い、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。 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。 所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。 	施設長(1) (部長)
第4段階	マネジメントリーダー マネジャー (管理者)	<ul style="list-style-type: none"> 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遂行する。 職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。 提供するサービスの質の維持・向上に努める。 経営環境を理解し、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。 	施設長(2) <small>小規模事業管理者</small> 部門管理者 (課長)
↑ 管理職 ↑			
第3段階	チームリーダー リーダー (職員Ⅲ)	<ul style="list-style-type: none"> チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。 チームの目標を立て、課題解決に取り組む。 上位者の業務を補佐・支援する。 当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとしての役割を担う。 地域資源を活用して業務に取り組む。 教育指導者(スーパーバイザー)として、指導・育成等の役割を果たす。 研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 	(係長) 主任
第2段階	メンバーⅡ スタッフⅡ (職員Ⅱ)	<ul style="list-style-type: none"> 組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。 職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。 地域資源の活用方法を理解する。 後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。 	職員(一般)**
第1段階	メンバーⅠ スタッフⅠ (職員Ⅰ)	<ul style="list-style-type: none"> 指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。 組織・職場の理念と目標を理解する。 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 組織内の人間関係を良好にする。 福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。 福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを順守する。 	職員(新任)

*この場合のトップマネジメントとは、法人を単位とした経営管理についてではなく、施設・事業所を単位とした運営統括に係るものに限定される。

**職員(一般)には、第1段階(新任職員期間)を終えて立ち上がった段階から、監督的立場ではないが個々のサービス提供場面などにおいてスタッフリーダーとしての役割を果たす段階までが含まれている。

[2]

職場研修の体系

組織には様々な職種や部門、職務階層を超えた組織内における役割（委員会や検討チーム）等があり、それぞれの職員のチームアプローチによって、業務が成り立っています。

それら職能に応じた研修を通して、階層を超えた交流や知識の共有ができ、専門性の向上や自己の役割の内省といった効果につながります。

組織内で配置が少ない専門職等については、他法人との連携や外部の他機関との連携を通じた研修、職能団体の研修等への参画により、研修機会が確保できるように工夫します。

また、国家資格を始めとする、様々な資格の取得支援なども、職員のモチベーションや専門性向上につながる取組として、SDS と並行した養成機関の情報提供や協力体制の構築、取得後の資格に関連する制度動向も含めた情報提供等を行っていくことも大切です。

➤ 保育士

保育士養成課程等検討会において、「保育士養成課程等の見直しについて～より実践力のある保育士の養成に向けて～（検討の整理）」が平成 29 年 12 月に示され、子どもや家庭を取り巻く状況が多様化・複雑化していくなかで、より実践力のある保育士の養成に向けて、カリキュラムや保育士の役割について、整理が行われています。

また、保育所保育の礎となる「保育所保育指針」が平成 30 年 4 月に改定となり、乳児・1 歳以上 3 歳未満児の保育に関する記載の充実などとあわせ、保護者・家庭及び地域と連携した子育て支援の必要性や、職員の資質・専門性の向上といった内容も充実化されています。

➤ 介護福祉士

介護福祉士においては、平成 29 年 10 月、社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会において「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」が示され、介護福祉士養成カリキュラムの見直しや、「求められる介護福祉士像」について提言されました。

介護福祉士養成カリキュラムの見直しにあたっては、厚生労働省「地域共生社会の実現に向けて（当面の改革工程）」において、「保健医療福祉の専門人材について、対人支援を行う専門資格を通じた新たな共通基礎課程の創設を検討する。平成 29 年度に共通基礎課程の検討に着手し、各専門課程の検討を経て、平成 33 年度を目途に新たな共通基礎課程の実施を目指す」ことが示されました。

➤ 社会福祉士

社会福祉士においては、平成 30 年 3 月、社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会がとりまとめた「ソーシャルワーク専門職である社会福祉士に求められる役割等について」では、「社会福祉士には、ソーシャルワークの専門職として、地域共生社会の実現に向け、多様化・複雑化する地域の課題に対応するため、他の専門職や地域住民との協働、福祉分野をはじめとする各施設・機関等との連携といった役割を担っていくことが期待されている」と示され、社会福祉士の役割やカリキュラムの見直しについて提言がなされました。

それを受けて、教育内容等を見直すため、各分野の専門有識者及び実践者からなる「作業チーム」が設置、検討が行われ、令和 3 年度から順次、新たなカリキュラムを導入していく予定とし、現任社会福祉士の学び直しについても、言及されています。

各法人においても、地域共生社会の実現を主導していくために、広く専門性を発揮できる人材の育成、そして、これからの担い手である、養成校等からの実習生の受け入れに積極的に取り組むことが重要です。また、それらの知識を習得した人材の採用を行う上で、現任専門職に対し、これらの制度動向や職能団体の動きを含めた、資格取得後のフォローアップを行う必要があります。

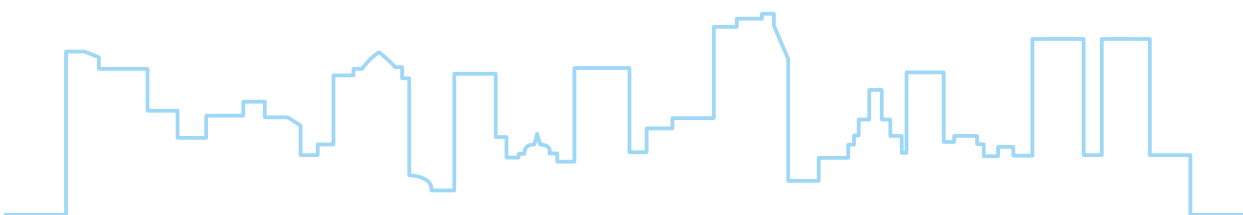
法人内研修を進めるうえでの課題

本会研修委員会での聞き取りでは、主に以下の課題が挙げられました。

- ▶ 階層や対象が不明確（キャリアパスの仕組みがない）
- ▶ 職種や役職の違いから、就業時間内での研修実施が困難
- ▶ 人手不足のため、勤務調整が困難
- ▶ 自主的な研修は参加職員が少ない
- ▶ 法人の所在が離れている場合、開催場所や回数を増やさなくてはならない
- ▶ 無資格・無経験・専門性が乏しい職員に対する研修やフォローアップが少ない
- ▶ 10年～15年目の職員に対する研修が少ない
- ▶ 研修コストがかかる
- ▶ 自法人ではできない研修がある（接遇やマナー、ハラスメント、会計、eラーニング 等）
など

特に、人材確保が困難となっている背景から、**勤務調整の難しさによる十分な研修機会が確保できない**ことが、多くの法人で課題として挙げられました。また、経験年数が浅い職員が多い職場や、無資格・無経験のために専門性の向上が必要な職員に対する研修機会が十分ではないなどの課題も挙げられました。

また、大規模法人においては、一律な研修機会の確保の難しさや、小規模法人においては研修コストの負担感や勤務調整が困難であるなど、法人の規模に応じた課題も挙げられています。

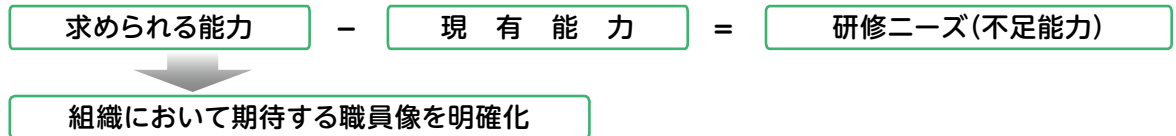


[3] 職場研修の進め方



(1) 研修ニーズとは

各職場における研修ニーズを検討するために、まずは、各職場で、求められる能力、つまり組織において「目標となる職員像」を階層別、職能別ごとに明確に示す必要があります。それに基づき職員個々の力量判断を行い、不足している職務遂行能力を把握した上で研修を実施する流れとなります。

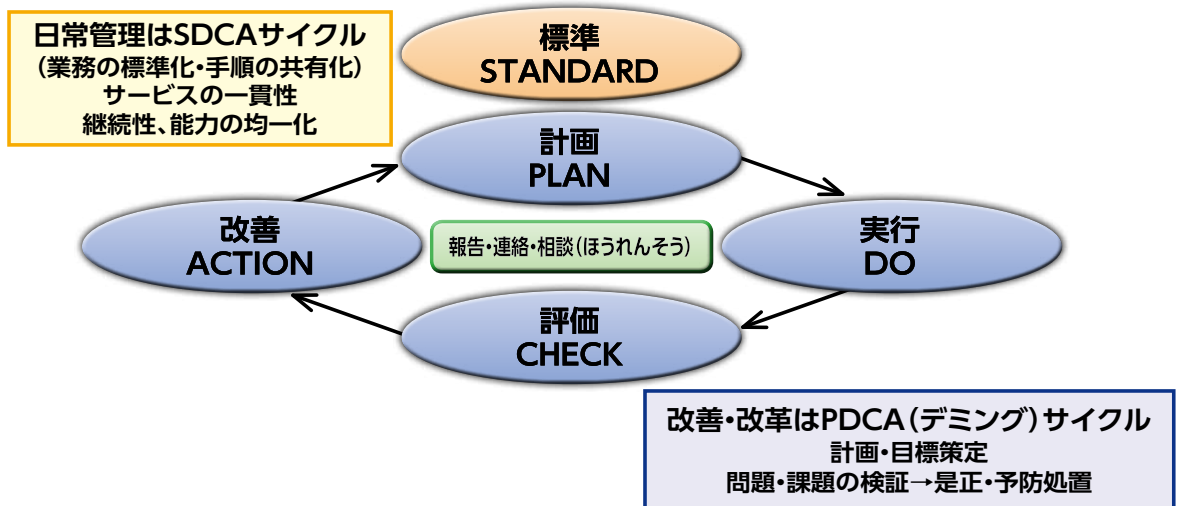


人材の育成を目指すべき職場研修については、慣行的な研修を繰り返しているのみでは、職員個々の成長につながらず、本来の効果が出せないでいる事例も散見されています。このような職場研修の効果が十分にあげられない原因を明らかにして、自法人の職場研修の体系や内容、実施方法等を改善することが求められます。

(2) 職場研修の具体的な進め方

職場内研修においても、PDCA サイクルを基本に展開していくことが効果的な研修を継続的に実施していくために重要です。

マネジメントを実践するためのマネジメントサイクル PDCA サイクルと SDCA サイクル



また、職場研修を計画立案するためには、次の視点をもとに PDCA サイクルを考えていくとよいでしょう。

- 目標・・・ 修得すべき技能や知識は何か [P、A]
- 期間・・・ いつまでに修得させるのか [P、D]
- 方法・・・ 誰がどのように教えるのか [D]
- 評価・・・ 修得度合いの判定をどのようにするのか [C、A]

【 具体的な進め方 例 】

i) 職場研修計画の立案、環境整備

- ア) 研修を推進するための総合担当者及び各部署の研修担当者（指導的職員）を選任し、役割を明確化
- イ) 「期待する職員像」を考え、組織における全体的な課題からの考察、また職員個々の不足している職務遂行能力より求めるべき成果を明確化
- ウ) 法人の経営理念・基本方針及び法人の経営目標・経営戦略・経営計画を踏まえ、各施設、部署の実態把握と課題から、業務目標及び人材育成の目標を策定、具体的な研修理念・方針を立案
- エ) 研修理念・方針に基づいた体系（実施要綱）を決定
- オ) 具体的な年間計画や研修内容（職能別研修、階層別研修、資格取得支援など）を策定
- カ) 職場研修内容ごとに対象者となる職員を検討
- キ) 研修が受講しやすいような職場環境の整備・検討（職員配置、勤務調整など）
- ク) 職員全員に職場研修の意義の周知徹底を図る

ii) 研修の実行

iii) 研修の評価、および必要に応じてフォロー

- ▷ 研修の効果だけではなく、研修の実施プロセスそのものや研修の計画に対する評価を行う
- ▷ 職場研修計画・評価シートや、個別研修計画・評価シート（計画立案、中間評価、期末評価）などを用いて、評価を行うとより効果的です。これらの評価により、新年度の計画課題（部署全体・個別）についても明確になり、実態に即した充実強化が可能となります。

(3) 業務の標準化の必要性

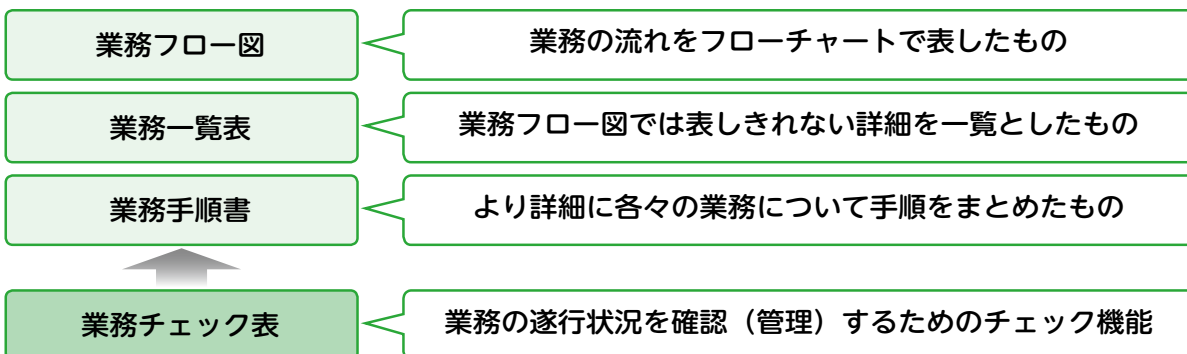
本来のOJT (on the job training) は、職場の上司（先輩）が、職務を通じて、または職務と関連させながら、部下（後輩）を指導、育成することであり、職場研修の基本です。

そのためには業務の標準化(Standard)は必須となります。手順書は基本的なことを教えるためのテキスト(手順書やマニュアル)となり、手順書がなければ提供する福祉サービスのレベルを維持することができません。

➤ 手法

日常のルーティンワークについて、職員によって手順が異なっている業務を整理することが必要となります。各々の職員の**暗黙知・経験知を形式知・明示知**にすることにより、組織が定める業務手順を整え、それを徹底させることから始めます。また、職員への指導においては、「決められたとおりできるようになる」⇒「一人でできるようになる」⇒「誰もが同じことを（新任職員、実習生など）に教えられる」を目指していきます。

業務のプロセスを「見える化」した文書等は次のとおり整理できます。



「業務チェック表」は、決められた手順書に沿って業務を行っているか否か、定期的に確認を行い、必要に応じてさらに職員個別に指導を実施していくこととなります。

エルダー制度（身近な先輩による仕事の相談や指導、先輩職員においても後輩を指導することにより自らの成長にもつながる）や**メンター制度**（定期的な面接、成長を見守る体制）を導入し、直属の上司のみならず、初期の不安や不満を解決する多方面のコミュニケーションの相手や仕組みを整えることも有効です。

【参考】「業務チェック表の例」（社会福祉法人 六親会）

新人職員力量チェックシート						
第9週～第12週目まで						【日中帯 用】
職員氏名	()					
期間	(年 月 日～ 月 日)					
エルダー氏名	()					
○力量あり、△もう少し、×力量なし						
手順書名 ページ	教育内容	自己 評価	教育 実施日	教育 実施者名	実施者 評価	見極め 合格
業務手順書 P18	朝の申し送りに参加・内容把握し、理解し、質問や発表を適切におこなうことができる		/	1		印
			/	2		
			/	3		
業務手順書 P18	申し送りを見て、利用者の状態が理解できる。		/	1		印
			/	2		
			/	3		
業務手順書 P22-23	利用者を迎い入れる準備ができる。		/	1		印
			/	2		
			/	3		
業務手順書 P25	入浴場・脱衣場の準備ができ、確認することが出来る		/	1		印
			/	2		
			/	3		
⋮						
(中略)						
記載日付	本人コメント欄・指導・指摘を受けて、改善すべき点					
第9週～第12週目 見極め合格					印	

➤ 効果

このような仕組づくりを進め、提供する福祉サービスの一貫性、継続性や職員の能力の均一化を明確にすることにより、業務の質や生産性の向上、仕事の効率化が図られます。また業務におけるさまざまなミスの予防と再発の防止にもつながります。

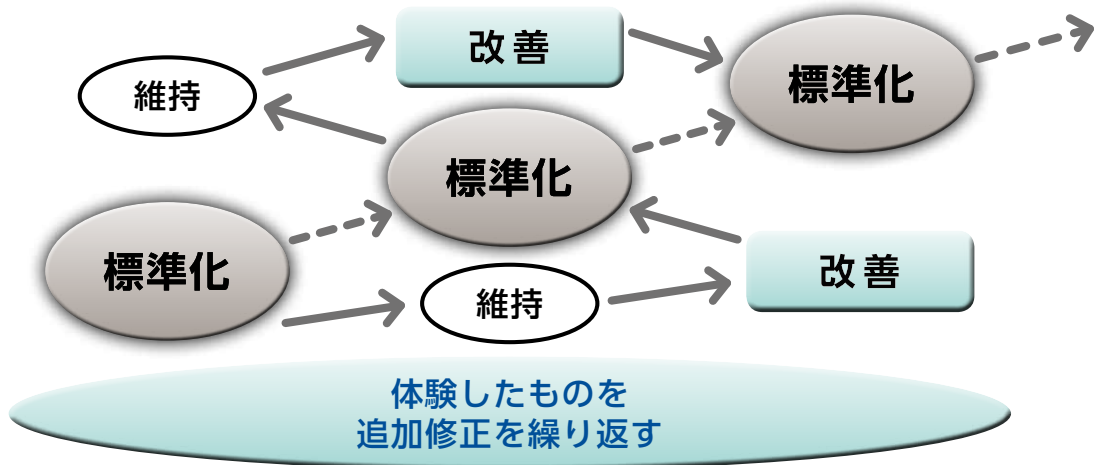
また、新任職員に指導する際に、指導的職員ごとに指導方法が異なっていたならば、何を基準とすればよいか迷い、仕事に対する自信を失い、結果として離職につながるリスクも考えられます。業務の標準化を図るとともに、指導的職員の意識統一、役割行動の確認や指導方法の徹底は必要不可欠となります。

一方、手順書に規定されていることをしっかり守りながらも、福祉サービスの提供場面に応じた柔軟な判断が求められることもあります。このような情報も共有し合いながら、必要に応じて業務の見直しも継続的に実施します。また事故などが生じた際には、再発防止等の観点から手順書の追加修正を繰り返していくこととなります。「SDCA 管理サイクル」を適切に稼働させることも必要です。

S (Standard) DCAの管理サイクルの適切な稼働

- ・ 組織が定めた標準を維持し、周知徹底を図りながら実行する。
- ・ 不具合が発生したりまたは不備があれば、手順を継続的に改善し、より質の高い福祉サービスの提供を目指す
- ・ 事故や苦情の発生、業務のミスが生じた場合には、業務が可視化されていることで、改善の容易化、促進につながる

標準化—維持—改善—標準化のサイクルで水準を上げていく



[3]

職場研修の進め方

[4] 法人内のキャリアパスを考える



(1) キャリアパスとはなにか

キャリアパスとは、職員一人ひとりが将来を展望できる仕組みのひとつであり「どのような立場で」「どのような職務を選択し」「どのように歩んでいくかの」道標を示したものです。各法人、施設の規模や必要性に応じて、どのように「能力」や「知識」を身につけるのか、どのように「実務」を遂行していけばよいのか、またそれを活かせばどのような将来があるのかが「見える化」できれば、将来の不安が取り除かれ、離職の防止につながります。

(2) キャリアパスの概要案

キャリアパスは、「期待する行動指標」「求められる知識・技能」「好ましい意欲・態度」「成果に結びつく行動特性」等の指標や評価要素を明文化していくことになります。

①職位

②昇格要件（勤務年数、評価制度による結果）

- * 求められる資格
- * 求められる職務内容
 - ・利用者及び家族への対応
 - ・サービスの質的確保
 - ・不適合発生の対応
 - ・コンプライアンス（法令遵守）
 - ・コミュニケーション（連絡・調整）
 - ・属する領域の事業計画（中期計画含む）策定及び達成
 - ・予算編成及び執行
 - ・人事、労務管理（人材育成）
 - ・地域貢献活動
- * 権限及び責任 権限及び責任に関する規定
- * 求められる職務遂行能力
- * 履修必須研修（OJT・OFF-JT）

(3) 昇格によるキャリアアップ（例）

「小規模法人だからキャリアパスと言われても」、「別に管理者を目指しているのではない専門職として働いていきたい」などの意見も多くあります。専門職として資格取得を目指してキャリアアップすることは、質の高い福祉サービスの提供にもつながり、組織は職員個々に応じて支援する視点は重要と思われます。

①総合職 ↔ 一般職（ワークライフスタイルに応じて、子育てサポートなど）

フロアー職員

- リーダー（職員をまとめる 小領域）
- プレーイングマネージャー（職員を含め業務全般の統括 部署全体）
- ミドルマネージャー（経営全般の統括 施設・事業所全体）
- トップ（エクゼグティブ）マネージャー（経営層として法人全体の指揮）

②異動… 同じレベルの他の職務に横すべり

③資格制度… 有資格等による昇格、処遇の向上

(4) 専門職としてのキャリアアップ

専門職として資格取得をさらに目指していくことは、組織としても支援しなくてはならないことです。職場研修では SDS（自己啓発援助制度）、また職員個別の目標設定として目標管理制度の活用などにより支援していくことになります。ただし、資格を取ることをのみを目標とするのではなく、その資格を活かして何をすべきかの助言は必要なことです。

目標管理制度と職場研修の関係性

●OJT(On the Job Training)～職務を通じての研修～

業務の標準化(SDCA管理サイクル)
指導者職員の役割行動の確認及び指導方法の徹底

●OFF-JT(Off the Job Training)～職務を離れての研修～

●SDS(Seif Development System)～自己啓発援助制度～

目標管理制度(MBO management by objectives (and self control))
職員の目標と組織の目標の擦り合わせによる 職員の自己実現システム

(保育士・保育教諭の研修体系とキャリアアップ)

全国保育士会がとりまとめた「保育士・保育教諭の研修体系～保育士・保育教諭の階層別に求められる専門性～（全国保育士会／平成30年3月）」では、**初任者（3年目）、中堅職員（4年目～5年目）、リーダー的職員（6年目～10年目）、主任保育士・主幹保育教諭等管理的職員（11年目以上）**に分類し、それぞれの段階で求められる保育士・保育教諭の姿や業務、知識・技術について整理しています。

さらに、国では、保育士のキャリアパスを見据えて、上記階層とは別に、リーダー的な役割が求められる職員（**副主任保育士、分野別リーダー**）への研修を体系化する形で、各種加算制度等が設計されています。

特に、研修分野については、子どもや子育て家庭を取り巻く環境が変化し、子どもの育ちと地域の子育てを支える専門職である保育士・保育教諭の役割が拡大・深化し、より高度な専門性が求められているなか、リーダー的職員の育成のための研修分野として、「乳児保育」「幼児保育」「障害児保育」「食育・アレルギー対応」「保健衛生・安全対策」「保護者支援・子育て支援」「マネジメント」「保育実践」が設定されています。キャリアパスのみならず、保育所内でのより専門性の高い支援や、地域の保育ソーシャルワーク機能としての役割も期待されています。

[4]

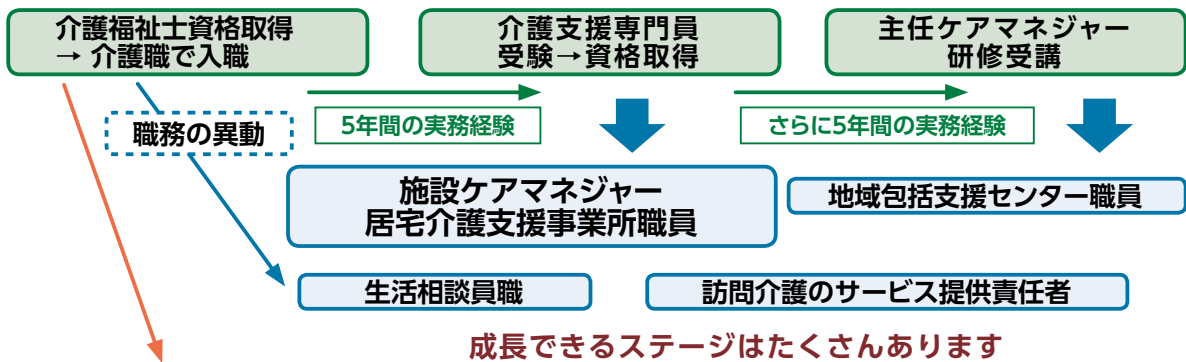
法人内のキャリアパスを考える

(介護福祉士と介護支援専門員)

介護福祉士資格取得後5年間の実務経験を積み、介護支援専門員の受験が可能となります。資格取得すれば、施設ケアマネ、また居宅介護支援事業所のケアマネとして職に就くことができます。さらに5年の実務経験を積み主任ケアマネジャー研修を受講すれば、地域包括支援センターの職員への異動ができるようになります。また、地域の介護支援専門員に対するスーパーバイズ（助言、指導）や地域包括ケアシステムを実現するために必要な情報の収集・発信、事業所や職種間の調整（保健、医療、福祉サービスを提供する者との連絡調整）など業務の幅が広がってきます。

一方、資格取得のみならず、さらに深く専門的な知識を習得したいとの目標であれば、認知症ケア、医行為、レクリエーション企画等々、OFF-JTで外部の研修に参加するなど、得た知識を実践現場で活かすことにつながっていきます。例えば、認知症介護指導者は、介護職員への指導、地域住民に認知症サポーター養成講座で講義などを行うことも可能となってきます。また、実務者研修指導者の研修を受講し、介護福祉士を目指す方々への指導ができるようになります。さらには、経験を積んで生活相談員職 訪問介護のサービス提供責任者に就くことも考えられ、成長できるステージはたくさんあるということです。これらについても組織として職員個々を支援していくことは重要となってきます。

専門職としてのキャリアアップ（介護福祉士を例として）



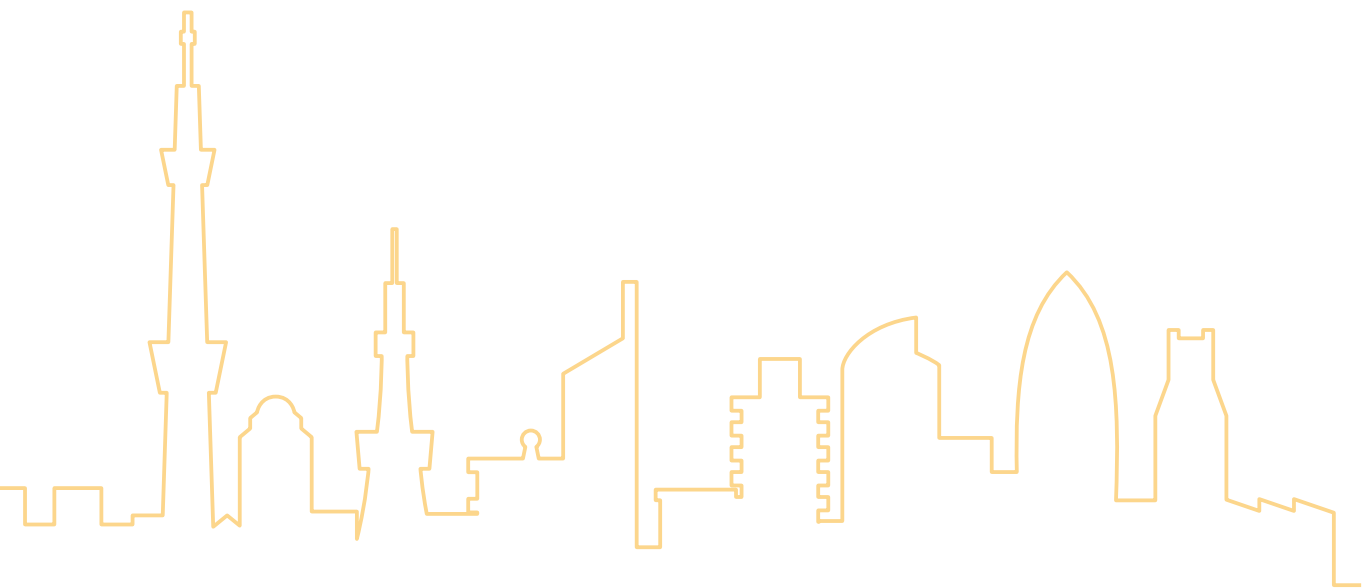
さらに深く専門的な知識を習得…認知症ケア、医行為、レクリエーション企画等々
(例) 認知症介護指導者…介護職員への指導、地域住民に認知症サポーター養成講座で講義
実務者研修指導者…実務経験ルートにて介護福祉士受験資格取得者への指導

[4]

法人内のキャリアパスを考える

[4]

法人内のキャリアパスを考える



[5] 人事評価制度の構築



人事の評価制度の目的は、その評価結果をもって、昇格（等級制度）や昇給（報酬制度）などの処遇への反映、または適材適所な人材配置、能力開発に反映させる重要な役割をもっている制度です。評価制度は職員同士の比較ではなく、職員個々の能力把握を的確に行うことにより、職員の自己開発意欲の向上につなげることにあります。

ただし、評価制度においては、評価要素や評価基準の明確化、評価の方法やルールの透明性を整える必要があります。評価制度を導入する目的は、職員個々の活用や育成が効果的になり、自己開発意欲の向上につなげることです。評価制度には人事考課制度が同意語として捉われていますが、人材配置や能力開発も含めて人事評価制度といわれています。

あわせて、職員個人が設定した目標を達成するためのセルフマネジメントである目標管理制度（MBO = management by objectives (and self control)）を活用し、上司と部下の双方向的なコミュニケーションを強化し、育成につなげることに重視すべきでしょう。

(1) 人事評価制度の具体的な進め方

① 評価要素や評価基準の明確化

法人が期待する人材像の具現化

評価制度の方法やルールの透明性の確保

② 何を評価するのか

標準的な評価項目はつぎのとおりとなります。

情意（行動・態度）評価・・・勤務態度、協調性、積極性、熱意・情熱など

能力評価・・・知識・技能、実行力、指導力、判断力など

業績考課・・・仕事量、仕事の完成度、業務の達成度など

③ どのように評価するのか ⇒ 評価ルール（評価基準）の設定

④ どのように評価点を計算するのか ⇒ 自法人に適した評価表の作成

⑤ 誰が評価するのか

評価者マニュアルの作成、評価者の訓練、評価者の選任（第1・第2次評価者）

人事評価のエラー（ハロー効果^{*}、寛大化・厳格化傾向など）に留意

※ 1つの特徴に引っ張られて対象を歪めて見てしまう人間心理

⑥ 評価結果は何に反映されるのか

適材適所な人材配置

処遇への活用・・・昇給、賞与、昇進・昇格（promotion）などに反映

職員個々の能力を把握することによる育成、能力開発・・・評価結果のフィードバック

⑦ 絶対評価と相対評価

「絶対評価」は他の職員と比較することなく、評価ルール（基準）に基づいて客観的に評価されます。職員個々に対して評価されることにより、フィードバックもしやすく、個別に応じた能力開発やモチベーションの向上に効果的といえるでしょう。一方「相対評価」は、被評価者を成績順に並べレイティング（ランク付）される評価です。上位Sランク5%、Aランク10%など分布してランク付けをします。評価期間中に高評価された職員に、昇給率や賞与を既定以上に上回って支給するなどの処遇に活用するのであれば、職員の不満にはつながらないと考えられます。

これからの人事評価制度について

企業が導入している人事評価制度のなかには、評価基準が画一的になっていたり、なお且つ職員個々の評価が適切に行うことが困難になってきているといわれています。そのため、レーティング制度による評価を行わない「ノーレーティング制度」を採用している企業が増えています。

ランク付けを行うと上位がSランク、つぎにAランク、最も多いのがBランクと続きますが、最も多いのが中間ランクのBランクとなります。大多数を占めるこの中間ランクの職員に、画一的にランクを付け何らかのフィードバックをしたとしても、人事評価制度の本来の目的と乖離してしまうことも考えられます。フィードバックもしやすく、個別に応じた能力開発やモチベーションの向上を効果的にする人事評価制度が求められます。

画一的にランク付をしない「ノーレーティング制度」は、リアルタイムで目標設定とフィードバックを繰り返し実施していくこととなります。人材の確保が懸念されるなか、確保した人材の定着に向けて職員個々を丁寧に評価し、育成する制度のあり方が問われるでしょう。

[6] 実践事例



上述してきた内容を踏まえ、全国から提供いただいた事例を紹介します。

令和元年5月～8月にかけて、全国の法人から応募いただいた「法人内研修等実践事例」のなかから数事例を取り上げ、実践のしやすさを考慮し、4つのステップに分け整理しています。各法人のお取り組みの参考にしてください。

☆☆☆ ステップ① 日常性のある研修

事例1	社会福祉法人同朋会(岐阜県)	メンターシップ研修
事例2	社会福祉法人なにわの里(大阪府)	社会福祉法人なにわの里「共育」体制
事例3	社会福祉法人雲南ひまわり福祉会(島根県)	スキルアップミーティング
事例4	社会福祉法人芦北福祉会(熊本県)	「Best Supporter's」良き支援者を目指して
事例5	社会福祉法人あいのかわ福祉会(栃木県)	リスクマネジメント研修

☆☆☆ ステップ② 集合研修

事例6	社会福祉法人札幌慈啓会(北海道)	階層別の研修
事例7	社会福祉法人隼人会(埼玉県)	新人スキルアップ研修
事例8	社会福祉法人聖ヨハネ会(東京都)	各施設の「職場紹介」の実践
事例9	社会福祉法人フレスコ会(東京都)	3年目職員フォローアップ
事例10	社会福祉法人同愛会(栃木県)	制度改正に基づく研修会
事例11	社会福祉法人若竹大寿会(神奈川県)	中途採用者採用時研修
事例12	社会福祉法人若竹大寿会(神奈川県)	中堅職員交流研修
事例13	社会福祉法人若山会(大分県)	法人研修

☆☆☆ ステップ③ キャリアアップ体系構築による総合的な実践

事例14	社会福祉法人太田福祉記念会(福島県)	職員育成研修計画「きらきら人材育成プラン」階層別研修
事例15	社会福祉法人東京栄和会(東京都)	介護職 階層別研修
事例16	社会福祉法人眉丈会(石川県)	眉丈会職員育成・支援センター 教育研修事業
事例17	社会福祉法人みずほ厚生センター(大分県)	教育カリキュラム

さらにステップアップ 複数法人の連携による取り組み

事例18	社会福祉法人名栗園(埼玉県)	優愛会・名栗園合同研修
事例19	社会福祉法人小山町社会福祉協議会(静岡県)	福祉介護人材定着支援スキルアップ研修
事例20	社会福祉法人四恩学園(大阪府)	「自ら考え行動できるひとつづくり」～主任・副主任対象人材育成研修～
事例21	社会福祉法人美芳会(静岡県)	複数法人間の連携による研修

(1) ★☆☆ ステップ 1 日常性のある研修

事例1 社会福祉法人同朋会(岐阜県)

メンターシップ研修

法人事業内容	障害者支援施設 2 / 就労継続支援 B 型事業所 1 / 生活介護事業所 / 共同生活援助事業所 3 / 特別養護老人ホーム 1 / 老人デイサービスセンター 2 / 養護老人ホーム 1 / 保育所 2 / 障害者生活支援センター 1 / 地域包括支援センター 1 / 介護予防・日常生活支援総合事業 1
職員数(非常勤含む)	321名

目的	新卒等若手初任者に対して先輩職員がメンターシップ制度を用いて、初任者の指導・サポート・フォローを行い、定着育成を行っている。 制度活用には、当事者だけでなく、周囲の先輩職員も同制度を理解し、協力しなければならないため、その理解を図るための研修を施設全職員にも実施している。
内容(プログラム)	<ul style="list-style-type: none"> ・メンターシップ制度とは ・初任者の悩み、不安とは(ベテラン職員も初任者のときを振り返る) ・初任者に寄り添うコミュニケーションの取り方 ・初任者への指導の仕方(事例を用いてロールプレイ演習) ・メンターシップ制度を上手く活かす考え方や仕組み、ツールとは
対象	メンターとなる先輩施設職員
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・メンターシップ制度の理解が図られてきている。 ・初任者への育成方法が指導する先輩職員によって異なっており、初任者にとっては戸惑い・悩みの要因となっていたが、本制度により指導方法が統一された。 ・コミュニケーションの取り方も上手くなり、初任者の悩みや不安に寄り添うことができるようになってきた。 ・初任者が定着し、育成が進んできている。 ・外国人職員の指導・育成にも有効に活用できている。
実施体制、コスト等	<ul style="list-style-type: none"> ・メンターシップ制度自体は、主任クラスが一責任者として運用し、現場の先輩職員がメンターとなり取り組んでいる。 ・メンターシップ制度の運用指導者として、社会福祉分野に精通している人事コンサルタント・社会保険労務士に依頼し、適宜指導を得ている。 ・研修は他に階層別研修(「初任者」から「管理職」までの5階層)を毎年実施。講師料として年間50万円支出しているが、その中にメンターシップ制度の指導料も含めている。

◆ ここがポイント! ~企画・運営上の工夫~ ◆

- ・メンターとなる先輩職員だけでなく、初任者の周囲の職員にも、制度理解と初任者のサポート・フォローをしてもらい、職員全員で初任者の育成に携わるようにしている。
- ・施設の研修委員会が年度計画の中で、施設長や施設内研修委員と連携し、課題に一つ一つ取り組み、メンターシップ制度の充実を図っている。

[6]

実践事例

事例2 社会福祉法人なにわの里(大阪府)

社会福祉法人なにわの里「共育」体制

法人事業内容	障害者支援施設(40名) / 短期入所事業(2名) / 共同生活援助事業(18名) / 生活介護事業(54名) / 就労移行支援事業(6名) / 児童発達支援事業 / 放課後等デイサービス(10名) / 保育所等訪問支援事業 / 障害児相談支援事業 / 計画相談支援事業
職員数(非常勤含む)	95名

目的	<p>4つの「共育」方針</p> <p>①広い視野・多様な価値観を持つ</p> <p>②自分で考えて行動する</p> <p>③自閉症支援に関する高い専門性をもつ</p> <p>④各々が「自分の強み」を活かし、お互いに支え・高め合う</p>
内容(プログラム)	<p>5つの「共育」ポイント</p> <p>①基本は丁寧なOJT</p> <ul style="list-style-type: none"> ・配置基準の3倍以上の管理・監督者配置 ・毎週、日々、スタッフのための(利用者のケース会議ではなく)会議を開催 ・管理・監督者層の横の交流・学びの場を用意 <p>②インプットとアウトプット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要なインプットはもちろんのこと、アウトプットの「場」を用意。学びを整理・発信することで(そのフィードバックも含め)、更に学ぶというサイクルに 例) 事例集の原稿執筆、事例発表会での発表、内外研修の講師等 <p>③産(福)学連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域・利用者の課題に対して、自力で足りないスキルは、地元大学の力を借りる。実践を通して学び、学びながら実践 例) 近隣大学とペアレントトレーニングの開催、学習障害支援のコンサル等 <p>④専門性(強み)の強化とチームワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チームで支援を進めるため、専門的なスキルの習得と共に、コミュニケーション・チームワークを学ぶことが必要不可欠 例) 自閉症基礎研修、PECS研修、ABA研修、トレーニングセミナー等々、自閉症支援に関する研修を幅広く、段階的、継続的に実施 ・コミュニケーション研修、ファシリテーション研修等、グループワークを通して、チームワークを高めるための研修を継続的に実施 <p>⑤個別の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者の個別支援「以上」に、スタッフ個々の対応が必要という前提にたつ。 例) ・個々、部署の希望に応じて、コンサルタントの実施 ・原則～10万円/1人/年 研修費・交通費等を補助等
対象	各年代、職員に応じて実施
研修の成果	研修の実施そのものへの定量的な効果測定はできていないが、上記の取り組み自体はマイナーチェンジを繰り返しつつ定着しているもので、その中で、概ね着実にスタッフが成長していると感じる。

実施体制、コスト等	・年間の研修費は 250 万円程度 ・事務局で 1 名研修担当者を配置し（人事・労務・広報等と兼務）、それぞれの研修は現場の支援者、管理・監督者で分担して対応
------------------	--

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・組織、個々の状況を踏まえ、キャリアパス・研修内容を毎年見直し。
- ・「枠にはめすぎず」「場当たりのにならない」を意識して対応。

事例3 社会福祉法人雲南ひまわり福祉会(島根県)

スキルアップミーティング

<p>法人事業内容</p>	<p>就労継続支援 B 型サービス (定員20名) / 生活介護サービス (定員20名) / 居宅介護・行動援護サービス / 共同生活援助サービス (定員12名) / 短期入所サービス (定員1日4名) / 相談支援事業 / 放課後等デイサービス (定員10名)</p> <p>【地域生活支援事業等】</p> <p>地域活動支援センターⅢ型事業 / 日中一時支援事業 / 移動支援事業 / 雲南市基幹相談支援センター事業 / 島根県重症心身障がい児 (者) 在宅サービス提供体制整備事業</p>
<p>職員数(非常勤含む)</p>	<p>49名</p>
<p>目的</p>	<p>法人スタッフの、『働きながらスキルアップしたい』のニーズにできる限り応えるためにスタートしたもの。</p> <p>【短期目標】</p> <p>『働きながらスキルアップしたい』のニーズに応えたい。(育成の側面)</p> <p>『スキルアップしたい』の思いを、職場全体に浸透させたい。(あくまでこのスキルアップミーティングが任意参加の形態によるものからくるとしています)。(育成の側面)</p> <p>【中期目標】</p> <p>モチベーションアップとなり、エンゲージメント (自主的貢献意欲の向上) に繋がりたい (定着の側面)</p> <p>【長期目標】</p> <p>スタッフにとって、当法人で尽力していることが自分自身の誇りに繋がっていくことで、自分の職場を自分にとって近しい人である子どもや友人など、関係する方々に対して、自信をもって紹介できるくらいの職場環境に高めていくこと。(確保の視点)</p>
<p>内容(プログラム)</p>	<p>法人事務局長が提供する定期研修会 (月に1つのテーマを定め、月に6回開催)</p> <p>内容例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・失敗事例 (判例) から対応を学びましょう ・マナーアップ! 接遇研修 ・すごいチームワークをつくる ・ピックアップ! 雲南ひまわり福祉会の制度 ・さすが! といってもらえる文書の書き方 ・スマートフォンを活用しよう ・給与支払明細書を読み解いてみましょう など
<p>対象</p>	<p>法人のスタッフ</p> <p>正規スタッフ、非正規スタッフを問わず、全スタッフを対象に実施している。</p>
<p>研修の成果</p>	<p>●毎月定期的に出席してくれるスタッフもいて、自分以外のスタッフをこのスキルアップミーティングに誘い合っている。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● 開催にあたっては、年間計画を作成する際にスタッフにアンケート調査を実施。開催以来5年が経過しようとしている中でも、『こんなことが学びたい』といった声が自然と挙がっている。 ● 参加スタッフから直接ニーズを聴くことができている。(いわゆるボトムアップに繋がっている) ● 『第9回日本でいちばん大切にしたい会社大賞』の『実行委員会特別賞』の受賞 <ul style="list-style-type: none"> ・7年8ヶ月離職率ゼロ(同賞応募時点) ・社会福祉法人として傾注に値するES重視経営とPDCAサイクル経営の実践 ● 同賞の受賞により、法人のブランド化が図られ、スタッフにとってモチベーションアップに繋がり、エンゲージメント(自主的貢献意欲)の向上が期待されている。 <p>なお、上記の離職率ゼロは、『正規スタッフ離職率(ゼロ)』であり、令和2年3月現在、9年継続している。また、過去3年間の全パートスタッフの職場定着率は93.33%となっている。</p>
実施体制、コスト等	<p>法人事務局長が講師役を務めており、任意参加のため、特別大きなコストが発生することは今のところない。</p>

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

- 『研修の成果』のとおり、研修の内容は、スタッフに直接アンケート調査を行い、スタッフが学びたい項目を採用し、ニーズに応えるように努めている。
- 実施にあたっては、毎月一つのテーマを設定し、1回あたり1時間から1時間半の職場内研修を継続して実施しており、勤務時間内に毎月6回事務局長が講師役を務めている。

事例4 社会福祉法人芦北福祉会(熊本県)

「Best Supporter's」良き支援者を目指して

法人事業内容	施設入所 (50名) / 生活介護 (55名) / 就労継続支援 B 型事業所 (20名) / 地域活動支援センター / 児童発達支援 / 放課後等デイサービス / グループホーム (2か所 5名・6名)
職員数(非常勤含む)	45名

目的	体験的・実務的研修を通し、職場コミュニケーションの活性化を図り、風通しの良い職場環境の醸成による各部署のイノベーションと個々のモチベーション向上を促進させる。
内容(プログラム)	<ul style="list-style-type: none"> ・「強度行動障害」冰山モデルの活用 ・「意思決定支援」ストレングスの視点 ・「伝える力」声掛け変換表を活用 ・「アンガーマネジメント」感情労働について ・「障害者虐待防止法」「障害者差別解消法」 ・「自己理解と他者理解」セルフチェックを基に自分の支援を振り返る <p>年3回、それぞれのテーマに対しブレインストーミングやA&Dシートの手法を用い、個人ワーク・グループワークを中心としたプログラムを設定。</p>
対象	全職種
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・研修を通し日々の支援に反映できるものはすぐに取り組み、個別支援計画へも繋がっている。 ・日々の支援の振り返りを「改善計画書」「朝の一言カレンダー」など目に見える形で取り組むことにより、職員間で互いの支援や言葉遣い等に対する意見交換も日常の中で増えてきた。 ・研修の基本となる支援者の職業人としての価値観や、専門職としての意識について共通認識(同じ視点)を持つことで、ご利用者への統一した支援に繋がっていると感じる。
実施体制、コスト等	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月運営会議(全職員参加)の日に1時間から1時間半を内部研修として設定し、より多くの職員が参加出来るようにしている。 ・事例を挙げる場合は実際に施設サービスのご利用者を対象とし、各部署それぞれの視点から研修に取り組めるようにしている。

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

研修倫理委員会において研修全般の年間計画を作成し、内部研修についても毎月実施している。研修担当者は企画にあたり必要となる外部研修への参加や、支援における課題点、個別のOJTや職員個々の年間研修計画を踏まえた上で研修テーマを設定している。また、研修の場だけで終わるのではなく、各自の日々の振り返りや気付きに繋がる内容にし、OJTの面談で年2回の評価を行い研修効果の確認を行っている。

事例5 社会福祉法人あいのかわ福祉会(栃木県)

リスクマネジメント研修

法人事業内容	障害者支援施設 1 箇所 / 障害福祉サービス事業所 3 箇所 / 相談支援事業所 / 障害者グループホーム 6 箇所 / 保育所 2 箇所 / 学童保育 5 箇所
職員数(非常勤含む)	167名

目的	季節ごとの感染症及び行事・保育に関連するリスクへの対処法を理解し、安全な保育につなげる。
内容(プログラム)	①AED使用方法及び緊急通報の理解について ②季節感染症の理解と予防対策について ③プール遊びマニュアルの確認と周知理解について ④遊具遊びにおける安全配慮について ⑤危険予測について など
対象	全職種
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・事前にリスクと対応を理解、共有しておくことで予防につながっている。 ・実施計画等の作成においても、リスクを踏まえた職員の配置や動き、役割分担等の内容が盛り込まれるようになった。 ・外部研修受講者が内部研修や会議で講師を務め、全体共有を図ることで、外部研修参加での主体性が芽生え、研修効果が高まっている。 ・職場内研修を通じて、共有化が図れるため、複数職員によるチェックや確認が自然に行われ、見落としなどのミス防止につながっている。 ・新任職員への教育、経験年数の長い職員にとっても再確認となり、研修後は経験を踏まえた情報共有や子どもに応じた対応の共有等の意見交換に発展し、人材育成とコミュニケーション活性化につながっている。
実施体制、コスト等	毎月 2 回開催の全体会議に合わせて、研修を開催している。 講師は園長、主任および外部研修受講者あるいは業務担当者、クラス担任などが、テーマに応じ、行っている。

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

- ・関係機関からの発出されたガイドラインや書籍等を熟読し、それらを整理して研修を行うため、担当者のSDSにもつながる。
- ・外部研修受講者によるフィードバックの場としても活用している。
- ・非常勤職員等で出席が難しい場合は、資料及び報告書を回覧・配布にて対応している。
- ・法人全体での研修で習得した事項等も共有を図るため、適宜、盛り込んでいる。

[6]

実践事例

(2) ★★☆☆ ステップ② 集合研修

事例6 社会福祉法人札幌慈啓会(北海道)

階層別の研修

法人事業内容	特別養護老人ホーム2か所(150名/100名) / 養護老人ホーム2か所(80名/100名) / 老人保健施設(90名) / 病院(235床) / 軽費老人ホームA型(50名)、B型(50名) / 認可保育園(90名) / 札幌市地域包括支援センター2か所(受託)
職員数(非常勤含む)	649名

対象	<ol style="list-style-type: none"> ① 法人内職員で前年度中途採用者～研修開催年度の4月1日採用者まで。 ② 法人内職員全員 ③ 介護職・事務職 ④ 課長職以上と課長補佐職以下の役職者 ⑤ 法人内職員全員
目的 ※○付数字は「対象」の①～⑤と対応している(以下同じ)。	<ol style="list-style-type: none"> ① 新採用者・中途採用者に当法人の成り立ち、役割、運営状況、仕組み、職員処遇、高齢者の特性と看護・介護についてなどの基本情報や知識の理解、病院・特養等をはじめとした事業内容の概要を理解することを目的としている。 ② 法人内職員全体を対象に毎年担当講師を変えながら、高齢者分野における対人援助の現場に必要な基本的な内容や、現在トレンドな内容のものを押さえることで基礎力の向上を目指している。 ③ 介護職や事務職など、対象者にその職種として押さえてほしい基礎的な内容のものを提供し資質の向上を目指す。 ④ 課長職以上と以下の2つのグループに分けて実施。課長以上は法人の中心を担う職員としてのあり方・自覚、部下の育成など、以下のグループはこれから法人を支える中間管理職としての姿勢や考え方、これからの目指すべき姿を学ぶ。 ⑤ ①～④に該当しないその他の研修を総称したもので、主に当法人で自主的に企画した先進地視察の派遣研修実施後に伝達目的の報告会を開催している。
内容(プログラム)*	<p>[主な内容]</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 法人の仕組みと概要、施設見学 ② 看取り・ターミナルケアについて ストレスチェックについて 人事考課研修 リスク管理について 感染症について 認知症サポーター養成講座 ③ 安全運転講習会 認知症の方々への理解 消費税の改定について 虐待身体拘束防止について ④ 役職者研修 ⑤ 国内派遣研修 報告会

※ 内容は毎年見直し、次年度のプログラムを組み立てている。

<p>研修の成果</p>	<p>① 理事長・法人幹部を講師に法人の歴史や役割、運営状況、仕組み、職員処遇などを学ぶことで、勤務先の事業イメージをより明確に理解してもらえることに繋がっている。</p> <p>また、法人内で運営する7施設1病院1保育園を見学することで、勤務する以外の職場環境の実際を確認出来るとともに、座学で学んだことがより実感を伴った理解に繋がっている。</p> <p>② 高齢者分野における対人援助現場に共通するテーマを取り上げることで、医療・介護現場の職員が共通に参加できる。現在必要な最低限の基礎的知識の提供をすることで参加者の資質の向上を担保出来ている。</p> <p>③ 介護職員・事務職員等にとって必要な知識を学ぶ機会を提供する事で、参加者の資質の向上に繋がる。</p> <p>④ 役職者を2つのグループに分けて学ぶことで、役職者に必要な役割や有るべき姿などが明確に伝わりそれぞれが自覚できるものとなっている。</p> <p>⑤ 毎年決められたテーマに添った先進的な取り組みをしている法人外の施設や病院、展示会、研修会などを視察し、終了後参加グループごとに報告してもらうことで、他法人等の先駆的な取り組みの一端を知る機会となっている。</p>
<p>実施体制、コスト等</p>	<p>① 法人本部内に研究・研修センター部署（職員3名配置）があり、実施計画・講師手配・資料準備・会場準備、オリエンテーション当日の進行、後片付け、次年度にむけての振り返り（報告書の作成含）などを行っている。</p> <p>費用は内部職員が講師を担当しているため、資料代程度しか発生していない。</p> <p>②～⑤とも法人本部に設置されている研究・研修センター部署で企画・講師手配・職員への案内・会場資料準備・実施進行・片付け・報告などをすべて行っている。</p> <p>・費用は講師を内部職員を活用することで抑えている。平成30年度は7回外部講師を招聘したが、講師料・交通費で15万円弱程度支出。</p>

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ①については、毎年4月1日・2日に開催するため、1ヶ月半ほど前よりオリエンテーション内容の打ち合わせを、研究・研修センター職員と病院研修担当の看護部長・看護副部長と行い決定している。
- 出席対象になっている職員は法人本部事務より各施設事務へ参加の促しと出欠の確認を依頼し、参加率を高めるようにしている。
- ②～⑤については、法人年間研修計画として法人本部研究・研修センターで作成し、各事業所の新年度事業計画における研修計画を立てる際に提示し、参考にしてもらうようにしている。各事業所で必要な研修として利用してもらうとともに、不足な部分はそれぞれの事業所で別に研修計画を立てるようにしてもらっている。
- 法人内施設が市内でも広域に及ぶことから、研修開催地より遠い勤務地の場合参加が難しい場合もある。補う目的で録画データをCD-R化して事業所に配布している。

事例7 社会福祉法人隼人会(埼玉県)

新人スキルアップ研修

法人事業内容	特別養護老人ホーム(80名) / ショートステイ(42名) / デイサービス2か所(定員32名/定員50名) / ケアハウス(50名) / ホームヘルプサービス / 居宅介護支援センター / 地域包括支援センター
職員数(非常勤含む)	170名 (まきば園)

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人として、また介護業界で働く者として必要な知識を学ぶ ・同期の結束を深める ・早期離職をなくす
内容(プログラム)	<p>月に一度8時間の研修を実施。研修内容は下記項目を主としているが、その都度必要だと考えるものを企画し、実施している。</p> <p>【プログラム例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先輩インタビュー ・他部署体験 ・地域交流(学校訪問など) ・総務より(就業規則や給与明細の読み方、社会人マナーなど) ・認知症サポーター養成講座の受講 ・介護技術について(移乗・洗体・口腔ケアなど) ・看護師より(バイタル測定の方法や処置道具の説明など) ・イベントの企画実施
対象	<ul style="list-style-type: none"> ・4月前後に就職した社会人経験のない新卒と中途採用スタッフ ・職種問わず(介護職、調理員、事務職)
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・今まで新人と先輩が出会う場が現場しかなかった(直属の先輩のみだった)が、いろいろな先輩スタッフが講師となり1時間新人と過ごすことで、セクシオンや勤続年数を超えたスタッフ同士のつながりを作ることができた。 ・同期の結束が強くなり、早期離職を防ぐことに繋がった。(一年以内の離職率24%→10%) ・無資格未経験を採用することが多いが、今までは先輩によって教えることが違っていたり、学んでほしいことが統一できていなかった。この研修を始めてからは、最低限知っておいてほしい介護や医療の知識、まきば園で働いていく上でのルールなどを、全員に同じタイミングで教えることができ、新人の混乱を防ぐことができた。
実施体制、コスト等	<ul style="list-style-type: none"> ・月一回(8時間) ・勤務時間内に実施 ・講師は基本的に園内のスタッフが担うため、講師料はなし

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

- ・個人面談などにより吸い上げた新人の悩みをもとに、研修内容を都度考えている。(ベテランとの人間関係に悩むようであれば「先輩インタビュー」を設け、ひとりひとりのスタッフが何を考えているのか理解する場を設けたり、認知症をお持ちの方の対応に悩んでいれば園内の地域包括支援センターに依頼し「認知症サポーター養成講座」を開催したりなど)

事例8 社会福祉法人聖ヨハネ会(東京都)

各施設の「職場紹介」の実践

<p>法人事業内容</p>	<p>【東京地区】 病院（無料・低額診療）（199床） / 短期入所（3名） / 訪問看護ステーション / ホスピスケア研究所 / 介護老人福祉施設 / 短期入所生活介護（106名 / 8名） / 通所介護事業所 2か所（60名） / 認知症対応型通所介護事業所 2か所（36名） / 訪問介護事業所 / 居宅介護支援事業所 / 訪問入浴事業所 / 介護予防センター / 高齢者専用賃貸住宅（5名） / 共同生活援助事業所 2か所（63名） / 生活介護事業所 2か所（42名） / 就労移行支援事業所（10名） / 就労継続支援B型事業所 2か所（40名） / 相談支援事業所</p> <p>【山梨地区】 生活介護事業所 2か所（189名） / 施設入所支援事業所（122名） / 短期入所事業所（6名） / 相談支援事業所 / 共同生活援助事業所 4か所（30名） / 就労継続支援B型事業所（15名）</p>
<p>職員数(非常勤含む)</p>	<p>950名</p>

<p>目的</p>	<p>法人内の交流を目的として、他施設がどんな仕事をしているのか、また自身が所属する施設の各部署がどんな業務をやっているのか等を知ることを通じて、より法人のことを知ってもらうことに主眼を置いた。</p>
<p>内容(プログラム)</p>	<p>各施設が順番に持ち回り、紹介内容を作成する。 これまでの実施内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者の地域移行に関する地域コーディネート事業について ・ 高齢福祉部門「おいから看取りまで」 ・ 障害福祉部門山梨事業所「大切にしている取り組み ～明日への試み～」 ・ 桜町病院における地域医療連携室の役割 ・ 山梨地区における相談支援事業について
<p>対象</p>	<p>自由参加</p>
<p>研修の成果</p>	<p>特に、紹介側の発表者及び施設が、自身の業務内容や役割等を棚卸し、見直すことができる機会となっている。 また他施設職員にとって、法人の役割についての理解が進んでいる。</p>
<p>実施体制、コスト等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修企画は法人本部が行っている。経営会議を通じて各施設への案内等を実施している。 ・ 資料印刷等の費用は法人負担となっている。

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・ 紹介内容を各施設で考え、まとめることがとても大切であると感じている。
- ・ 普段接しない職員からの質問があり、想定外の内容であったりすることも、いい刺激になっている。
- ・ 施設単位というこれまでの考えから、法人単位という意識への変化を期待している。

[6]

実践事例

事例9 社会福祉法人フレスコ会(東京都)

3年目職員フォローアップ

法人事業内容	特別養護老人ホーム (95名)
職員数(非常勤含む)	99名

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・先輩職員として後輩職員の育成を任せられる人材を育成する。 ・サブリーダー、ユニットリーダーになる為に必要な知識、技術の習得を目指す。 ・日頃のケアに対し、根拠をもって取り組める人材を育成する。 ・接遇（特にコミュニケーションスキル）を身に付ける。 ・会議、委員会等で意見を伝えられる人材を育成する。 ・自己研鑽できる人材を育成する。
内容(プログラム)	<p>毎月第2火曜日に実施。講師は法人内職員が担当する。</p> <p>[主な内容]</p> <p>10月 職業倫理・接遇</p> <p>11月 中堅職員としての心構え</p> <p>12月 コミュニケーション</p> <p>1月 高齢者の理解と特徴</p> <p>2月 リスクマネジメント</p> <p>3月 生活支援</p> <p>4月 個別ケア</p> <p>5月 できることを見つけケアに繋げる視点</p> <p>6月 個別ケアにおいて必要な、できることを活用する介護技術 ※実技含む</p> <p>7月 ターミナルケア</p> <p>8月 課題研究発表</p>
対象	新卒入職後3年目の職員、介護経験3年程度の中途職員
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・昨年の10月から始めた研修であり、中途の成果ではあるが、先輩職員として後輩を指導する事に対し、自覚を持つようになった。 ・何となくキャリアアップしていくのではなく、研修を受けることがキャリアアップに繋がると認識し、日々の業務に取り組む姿勢に変化が見られるようになった。 ・深い知識を求めようになってきた。
実施体制、コスト等	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月1回開催し、1年間で12回の開催。 ・主な講師は介護主任の2人とし、施設長は初回の法人理念、施設理念、職業倫理などの講義を受け持ち、オブザーバーとする。 ・外部から講師を招聘することなく行えているので、人件費以外のコストはかかっていない。

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・対象となる職員が必ず参加できるようにシフトや勤務時間を調整している。
- ・研修修了毎に報告書を介護主任に提出し、理解度の確認をしている。

事例10 社会福祉法人同愛会(栃木県)

制度改正に基づく研修会

法人事業内容	障害者支援施設2か所／障害者グループホーム6か所／小規模特別養護老人ホーム3か所／認知症対応型老人グループホーム2か所／障害福祉サービス事業／老人デイサービスセンター3か所／小規模多機能型居宅介護事業所4か所／訪問介護事業所2か所／保育所2か所／児童デイサービスセンター／放課後児童クラブ3か所／相談支援事業所4か所 等
職員数(非常勤含む)	289名

目的	報酬改定や制度改正に向け、各事業所のシミュレーションと加算等の取得に向けた体制整備、それらの共有を通して、法人の経営基盤強化を図る
内容(プログラム)	理事長及び常務理事、理事が講師となって実施 講義：制度改正・報酬改定の概要について 報告：各事業所の対応について 協議：質疑、ディスカッション
対象	管理職、主任、リーダー職
研修の成果	制度改正・報酬改定の背景や内容を深められた。また、それらに向けた事業体制の見直しや記録等必要書類の整備、現場の仕組みづくりを情報交換を通して行うことで、法人間での一貫性や事業所間の格差是正に繋がっている。
実施体制、コスト等	法人研修担当より、各事業所へ通知、申込受付等を行う。 開催場所については、法人研修室で実施。

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

一体的な経営を行っている姉妹法人と実施。人材育成等も同様に行っている。

事例11 社会福祉法人若竹大寿会(神奈川県)

中途採用者採用時研修

<p>法人事業内容</p>	<p>【介護保険サービス】 介護老人福祉施設（403名）4か所 / 介護老人保健施設（249名）2か所 / 地域密着型老人福祉施設（29名） / 認知症対応型共同生活対応事業（54名）3か所 / 通所介護事業7か所 / 通所リハビリテーション事業 3か所 / 訪問介護事業 2か所 / 訪問リハビリテーション事業 2か所 / 看護小規模多機能型居宅介護事業（29名） / 認知症対応型通所介護 4か所 / 定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業 2か所 / 夜間対応型訪問介護事業 2か所 / 居宅介護支援事業 10か所</p> <p>【横浜市指定管理 横浜市地域ケアプラザ】 地域包括支援センター 8か所</p> <p>【サ高住】 サービス付き高齢者住宅（65室）</p> <p>【障がい者総合支援事業】 地域活動支援センター / 移動支援事業 2か所 / 居宅介護事業 / 基幹相談支援センター / 放課後等デイサービス事業 / 児童発達支援事業 / 共同事業援助事業（27名）4か所 / 自立生活アシスタント事業 / 横浜市障がい者後見的支援事業</p> <p>【診療所】 診療所</p>
<p>職員数(非常勤含む)</p>	<p>1,400名</p>
<p>目的</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、中途採用職員（採用後3ヶ月以内）に向けた法人共通研修。 2、法人理念や組織文化を理解すること。また、個人情報や虐待防止などを対人援助職としての知識を学ぶ。 3、法人を横断して実施することで、配属先は様々であっても法人職員としての価値観の伝承、また中途採用者であっても同期の仲間づくりを行うこと。
<p>内容(プログラム)</p>	<p>年間 4 回実施 各2日間実施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、法人の理念 法人理念、歴史、大切にしている価値観などの基礎理解と就業規則、倫理規定、接遇や手洗い実習 2、法人の重点取り組み スタッフファーストの一環として、ノーリフトケア、業務改善（5S活動） 3、対人援助職として求められる基礎 個人情報保護法、リスクマネジメント、ハラスメント防止、虐待防止、身体拘束

	<p>4、コミュニケーション 交流分析、より良いコミュニケーションのためのロールプレイ</p> <p>5、意見交換会 法人に入職して良かったこと、戸惑ったことなど。</p>
対象	<p>中途採用者 採用3ヶ月以内の職員（全職種） 常勤は必須参加、非常勤は任意参加</p>
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長から直接、法人の使命・理念の講義を受講。法人職員としての意識付けと倫理性の徹底。加えて法人トップとの距離を縮め、いつでも頼れる環境作り。 ・法人独自作成の「わかたけブック」をもとに、法人共通のルールの周知。 ・今後の重要課題である「認知症サポート」講座を受講。介護現場での対応力を習得した。 ・全職種の中途採用職員が対象の研修のため、他職種の働き方を知る。 ・多くのグループワークで同時期に入職した仲間意識が作れ、異なる職場でもお互いが支えあえる・一緒付き合える関係作りにつながった。 ・ゲームを取り入れ、研修に魅力を持たせ集中力とともに理解と考える力を育成した。
実施体制、コスト等	<p>法人本部に50人収容できる研修センターがあり、専任の研修担当者が在籍している。法人内共通研修を企画し、運営を行っている。法人研修担当を中心に、法人内職員で分担している</p>

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・理事長と直接話をする機会づくり、法人の理念と開かれた経営を理解。
- ・法人内で共通認識を作るために共通テキスト本「わかたけブック(3冊でセット⇒理念編、ルール編、資料編)」を作成し、採用時に全職員に配布している。
- ・研修開始時のオリエンテーションで、研修参加のルールの説明と目的を明確化。※次頁参照(目的とルール)
- ・各事業所においても、年に一度フォローのための法人共通の研修を開催。
- ・中途採用職員がいち早く法人に慣れ、定着できるように事業所の異なる同じ環境の職員に出会う機会を作っている。
- ・次年度のフォローアップ研修を案内し参加意欲を動機付け、モチベーションアップ、離職防止に繋げている。

研修参加の目的とルール

<採用時研修のねらい(目的)>

1. 法人の使命、価値観を理解し、組織の大切な一員であることを確認する。
2. 法人の職員として知っておくべき規則や、法令に定められているルールについて学ぶ。
3. 他施設の職員と交流し、法人の職員としての仲間意識を高める。

<研修参加のルール(厳守!!)>

1. 基本姿勢は (明るく、楽しく) ・ (前向き) !
2. たくさん (考え) ましょう
3. 積極的に (話し) ましょう
4. どんどん (メモ) をとりましょう
5. 仲間と (知り合い)、(つながり) ましょう
6. ルールと (時間) を厳守しましょう
7. 学びの主役は (私) です!

<研修報告のルール>

いきいき個人研修記録シート、研修参加シート、(旅費精算書)を、研修終了後2週間以内に、各施設の上長もしくは管理者に提出してください。

事例12 社会福祉法人若竹大寿会(神奈川県)

中堅職員交流研修

目的	<p>1、自事業所で課題解決に主体的に取り組む。 他事業所の取り組みを体験して知識・技術を身につけ、自事業所で活用する。また、他事業所を体験することで、自分の課題に気づき主体的に解決することに繋げる。</p> <p>2、職員のモチベーションアップ：参加職員が現在の能力・知識を知り今後の目標を構築、職員間で刺激を受けモチベーションを上げる。</p> <p>3、コミュニケーション力アップ：伝える力、プレゼンテーション力の向上。</p> <p>4、仲間づくり：グループワークを通じて支え合える仲間の構築</p>
内容(プログラム)	<p>1、法人内の他事業所（部門問わず）1週間～1か月の実習を行う</p> <p>2、実習前研修やレポートの作成等を通して、受け入れ先施設との共通理解を図る。</p> <p>3、実習後は、実習内容を報告し合う振り返り研修を行い、研修内容の共有化を図っている。</p>
対象	概ね3年以上のリーダー、主任候補の職員
研修の成果	<p>① 広い視野が持てる：他事業所での取り組み情報を得ることにより新しい知識や手法を・技術を得る。関係が広がることで将来のキャリアビジョンにも影響をあたえることができ、異動や昇格にもつながっている。</p> <p>② 伝える力増強：プレゼンテーションやその資料作成を通じて、相手に伝わる、チームを巻き込むための伝える技術を習得した。</p> <p>③ 外部への発表：取り組みをまとめ、発表資料を作成し研究発表会等に応募。多くの受賞につながった。</p> <p>④ 対象者は、研修先の管理者に自ら連絡を取り、研修先として選んだ目的、日程調整を行うなど、上位者との連絡調整など主体的に行動をおこすことができた。</p> <p>⑤ 研修終了後に他事業所で体験したことを自事業所展開し、より活性化した事業所になった。</p>
実施体制、コスト等	法人本部に50人収容できる研修センターがあり、専任の研修担当者が在籍している。法人内共通研修を企画し、運営を行っている。法人研修担当を中心に、法人内職員で分担している。

◆ ここがポイント！ ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・ 目的を明確に意識し取り組めるよう、事前に自事業所の管理者と共通認識を持つ。
- ・ 体験後の振り返り研修では外部の研究発表会と同じように、事前に抄録とパワーポイントの提出期日を設け、理事長や各管理者の前で成果発表を実施する。
- ・ 他事業所の研修期間を基本コースと短期コースを用意し、研修時間を作りやすくした。
基本コースが1カ月間　短期コースが3日間と2週間
- ・ 現在の職種だけでなく、他職種の実習も可能である。

[6]

実践事例

事例13 社会福祉法人若山会(大分県)

法人研修

法人事業内容	特別養護老人ホーム(63名) / 地域密着型特別養護老人ホーム(20名) / ショートステイサービス(11名) / デイサービス(30名) / 認知症対応型デイサービス(12名) / ヘルパーステーション / 居宅介護支援事業
職員数(非常勤含む)	105名

目的	職員の質の向上や人材育成をする中で、入居者・利用者・家族・地域の皆様方などのお役に立てるようにしていくことを目的とする。
内容(プログラム)	4月 施設長講話・法令遵守・プライバシー保護 5月 リスクマネジメントについて① 6月 感染・食中毒について①、褥瘡について 7月 プレ実践発表会・20周年記念式典について 8月 高齢者虐待・身体拘束について 9月 なし 10月 感染・食中毒について② 11月 リスクマネジメントについて② 12月 なし 1月 認知症について 2月 権利擁護について 3月 看取りについて
対象	法人職員対象(但し、運転手・洗濯職員・舎監は除く) 理事長以下全職層
研修の成果	色々な知識や技術を習得する事が出来るのと同時に、「福祉サービス提供者」としての高い意識を育てることが出来ている。 また、全職員を対象にしているので、多職種・他事業所との連携強化につながっている。
実施体制、コスト等	常勤職員を中心に、法人内で「研修委員会」(約10名)を組織化し、毎月1回委員会を開催。その中で、企画・運営のあり方・反省などを議論し、法人研修開催に活かしている。 コストとしては、外部講師の謝礼(1~3万円)と印刷代にて、年間5万円程で予算化している。

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

- ・多くの職員が参加できるように、開催時間は19:10~の1時間を目安にしている。(時間外手当の支給あり)
- ・欠席者に関しては、レポート提出をしていただいている。
- ・職員で小さい子どもがいる家庭は、一緒に参加しても良い。
- ・毎回研修終了後に、アンケートを取り、今後の活動に活かすようにしている。
- ・研修委員会を中心に、開催日当日の役割分担「やるべきことリスト」(事前準備・当日の司会・アンケート集計など)を作成し、運営をしている。



[6]

实践事例

(3) ★★★ ステップ③ キャリアアップ体系構築による総合的な実践

事例14 社会福祉法人太田福祉記念会(福島県)

職員育成研修計画「きらきら人材育成プラン」階層別研修

法人事業内容	特別養護老人ホーム2か所(170名、短期20名/100名、短期21名) / ケアハウス(30名) / 通常規模型通所介護2か所(30名/25名) / 認知症対応型通所介護(12名) / 地域密着型通所介護(18名)、訪問介護事業所 / 指定居宅介護支援事業所 / 地域包括支援センター
職員数(非常勤含む)	222名

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・当法人理念を達成するには、利用者の人権を擁護し専門的な対人サービスを提供する職員一人ひとりの資質や能力がサービスの質に直結すると考えている。 ・経営戦略として「より質の高い介護サービスの提供」を掲げて地域福祉の向上に貢献するとしているが、この実現のためにも2025年問題をはじめ目まぐるしく変化する高齢者福祉環境に応えうる職員の存在が不可欠である。 ・このため、採用した職員を職場内外の研修により成長を促し、専門職として長く勤務してもらえるよう人事、給与、人事評価制度のほか、職場環境整備に力を注いできた。 ・職員育成研修計画「きらきら人材育成プラン」(P.50～54参照)は、職員のキャリアパスや専門性、実践力の向上に加え、職員の意欲向上に伴って業務改善への意識が強まり、組織の活性化を目指すことを目的に平成28年に制定し、全職員に周知したうえで運用している。
内容(プログラム)	①新採用職員研修 ②採用6年次職員研修 ③中堅職員研修 ④中核職員研修 ⑤リーダー補佐研修 ⑥リーダー研修 ⑦法人全体研究発表会
対象	①新採用職員研修(新採用者全員) ②採用6年次職員研修(採用後6～10年で法人が指名した者) ③中堅職員研修(採用後8年以上で法人が指名した者) ④中核職員研修(中堅職員研修修了者より法人が指名した者) ⑤リーダー補佐研修(グループリーダー以上の者) ⑥リーダー研修(主任以上の者) ⑦全職種全職員(発表者は研究発表選考会で認められた者)

研修の成果	<p>平成 26 年度より一貫した職員研修を実施しており、当法人の理念や目指す職員像が踏襲されている。そのため、受講職員の悩みや不安を受講者であった上司が経験を通じてサポートできる体制が構築できた。また、階層別により、明確なキャリアパスとキャリアアップを明示し、職員の成長・自己実現を支える仕組みとなっている。</p>
実施体制、コスト等	<p>①新採用職員研修（3ヶ月全6回）【毎年】240,000円 ②採用6年次職員研修（6ヶ月全12回）【隔年】480,000円 ③中堅職員研修（4ヶ月全8回）【隔年】777,600円 ④中核職員研修（4ヶ月全8回）【隔年】648,000円 ⑤リーダー補佐研修（6ヶ月全12回）600,000円 ⑥リーダー研修（6ヶ月全12回）600,000円</p>

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・②～④は、法人のねらいを講師にオーダーし、それに応えるカリキュラムで実施している。また、受講者は、各所属の長より推薦を受け、法人事務局で指名者の選定を行っている。指名の条件として、業務スキルだけではなく、人事異動や賞与の支給率の資料ともなる人事考課も用いて判定している。

社会福祉法人 太田福祉記念会

職員育成研修計画

きらきら人材育成プラン

平成28年3月1日

《 誓いの言葉 》

- 一、私たちは、利用者の人権を尊び、安らぎと生きがいづくりに努めます。
- 一、私たちは、地域福祉の向上を目指し、保健・医療・福祉の連携を進めます。
- 一、私たちは、常に専門職として、愛の心と技術の向上に努めます。

平成10年6月19日太田福祉記念会創立20周年記念式に於いて発表

1 職員育成研修の目的

太田福祉記念会は、その理念に謳う利用者の人権を擁護し専門的な対人サービスを提供するためには、その担い手である職員一人ひとりの資質や能力がサービスの質に直結すると考えています。

そして、太田福祉記念会は経営戦略として「より質の高い介護サービスの提供」を掲げて地域福祉の向上に貢献しようとしており、この実現のためには2025年問題をはじめ利用者ともども変化する高齢者福祉環境に 대응する職員の存在が不可欠です。

こうしたことから、広く人材を求めて採用し、職場内外の研修により一人ひとりの職員の成長を促し育て、専門職として長く勤務してもらえるよう太田福祉記念会の職場環境整備や人事、給与、評価制度などの総力を挙げて取り組む必要があります。

この職員教育・研修計画は、職員のキャリアパスや専門性、実践力の向上に加え、職員の意欲向上に伴って業務改善への意識が強まり、組織の活性化を目指すことを目的とします。

2 職員研修の形

この研修計画では、職場での研修を大きく分けて3つの形態をとります。

	OJT・職務内研修	OFF-JT職務外研修	自己啓発研修
目的	職員のレベルに応じた実践的能力の向上	職員の視野の拡大や専門的能力の習得	職員の自己成長
指導者	職場の上司、先輩	職場内外の講師（指導者）	職員の望む人材
時間	日常の業務を通じて常に	職場を離れて、職務扱い	職員の望む自由な時間に
場所	職場内	職場内会議室、または外部の研修会場で	職員の望む場所で
内容	職務に必要な態度、知識、情報、技術、技能	職務の周辺部まで視野を広げた態度、知識、情報、技術、技能	時間的・物理的な援助を行う（就業規則第38条第1項第2号）

3 育成する職員像

《目指す職員像》

- 一、利用者一人ひとりの人生を尊重する職員。
- 一、利用者一人ひとりの声に耳を傾け、迅速かつ適切に行動できる職員。
- 一、福祉の専門職として仕事の意義と責任を自覚し、日々の研修に努める職員。
- 一、地域との連携を図り、生きる喜びが広がるまちづくりを目指す職員。
- 一、高い倫理観をもち、職務の遂行に誠心誠意取り組む職員。

平成 13 年度制定

太田福祉記念会は、経営理念とともに利用者と直接接する職員のあるべき姿を「目指す職員像」として定めています。組織にとって人材の存在がいかに大切であるかについては、これまで法人行事である特別講演会でたびたびご講演をいただいた渡邊五郎三郎元顧問が「南洲翁遺訓」を引用されて、「何程制度方法を論ずるとも、その人にあらざれば行われ難し」と教授されたとおりです。

そしてこの定めは職員の立場からは、自分が職場から何を期待されているのかを理解するために、また自らを磨く方向を考えることができる大変重要な意味を持っています。

そして、職員が自分自身を成長させる大きな源は、「自分の理想とする介護サービスの実現」やそれを実行している「理想的な先輩の姿」などの目標を持ち、それに向かっていくという実感です。

この職員育成研修計画は、職員それぞれの「なりたい職員像」を、職場が定める「目指す職員像」に近づけられるよう、職場として働きかける役割を果たします。

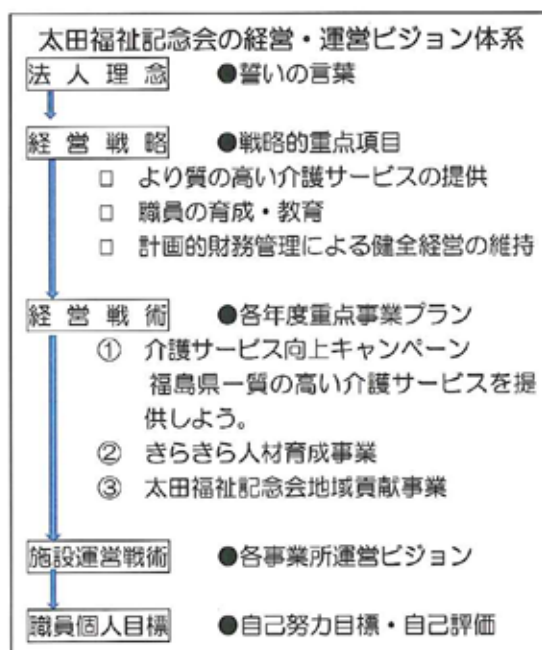
4 職員育成研修事業の位置づけ

太田福祉記念会の施策体系は、理念である「誓いの言葉」を頂点として、その実現に向けて集中的に取り組む経営戦略を「戦略的重点項目」3本柱に設定しています。

次に、法人全体で具体的に取り組む経営戦略としては、毎年度事業計画として評議員会、理事会の議決を得て「重点事業プラン」を企画し実施しています。

職員育成研修「きらきら人材育成事業」は、毎年度重点的に取り組むべきとして、太田福祉記念会の最高議決機関により決定された事業であり、重要な位置づけがなされています。

そして、この重点事業プランは、各施設が定める「各事業所運営ビジョン」に、さらには職員個々の年度間自己目標にリンクしていきます。この自己目標管理は、上司との面接を通して人事考課となり、特別手当の支給率査定に資料になります。



5 太田福祉記念会職員の研修課題とキャリアアップ

太田福祉記念会の理念を受けた「目指す職員像」が職員に理解され、職員が自ら将来像を描き、段階的に目標を設定するキャリアパスと職員自らが持つ理想に向かってキャリアアップを通じた自己実現への道筋を示します。

また、自己実現を目指すために職員が主体的に学習すべきことや、それを支援するために太田福祉記念会が整備する研修体系や給与制度の階級制、人事考課制度とのリンクも説明し、職員の理解を進め、職員の意欲向上と組織の活性化を図ります。

きらきら人材育成標準研修体系

研修体系	経験年数	職位	研修課題
1 初任者研修	1年から 2年程度	担当職員	良好な人間関係を築く基礎力を養う。 1 社会常識の理解、太田福祉記念会の職員として自覚と責任ある行動ができる。 2 指導を受けながら日常的な業務ができる。 3 組織内の役割・心構えを理解できる。
2 初級中堅職員研修	3年から 8年程度	担当職員	基本的人権を擁護し、自立して日常的業務ができる。 1 利用者の理解と家族を含めた良好な人間関係の確立ができる。 2 介護員として自立した行動ができる。 3 規律性、協調性をもって業務を遂行できる。 4 初任者等の相談を受けることができる。
3 上級中堅職員研修	8年以上	担当職員 (グループリーダー養成) グループリーダー (副主任相当職養成)	組織人としての自覚を持ち、初任者等の模範となる行動ができる。 1 組織における役割・心構えについての指導ができる。 2 根拠をもった介護技術の提供ができ、初任者等への指導ができる。 3 チームメンバーへ働きかけ、意欲を引き出すことができる。
4 管理監督者研修	10年以上 13年以上	副主任(主任相当職養成) 主任(部長相当職養成)	管理監督者として指導能力や危機管理能力を発揮し、経営基盤の強化に貢献する。 1 リーダーシップを発揮して、チームケアが形成できる。 2 自身の目標・課題が明確であり、自己決定ができる。 3 施設運営管理、経営戦略、運営指導に参画できる。

6 職員研修の体系、キャリア及び受講科目

太田福祉記念会が求める「目指す職員像」の完成に向けて、職員各自の「なりたい職員像」とが限りなく近づくよう受講必須の研修科目などを指定します。

太田福祉記念会の職場では職位が限られているために、ポストによるキャリアパスには自ずと限界がありますが、太田福祉記念会の専門職員としてプライドを持って将来の道を歩んでください。

必須研修の受講はキャリアアップの条件になりますが、専門職種の必須研修以外にも経営戦略に密接した教育分野、例えば、プリセプター養成や労務管理、人材マネジメント、コーチング技術などの受講は必須研修受講と同等の扱いとします。

きらきら人材育成研修体系及びキャリアアップ、受講研修科目は別紙1のとおり

平成28年3月1日制定、運用開始

別紙1

きらきら人材育成研修体系及びキャリアアップ、受講研修科目

体系	対象職員	受講目安年度 求められるレベル	受講条件	研修科目	対象職種
初任者研修	新任職員	採用後1～2年	必須	・新採用職員研修ガイドンス	全職種
			必須	・きらきら人材：新採用職員研修（重点事業）	全職種
			必須	・がんばっぺ職場研修	全職種
			必須	・コミュニケーション研修	全職種
			必須	・接遇研修	全職種
				・社会福祉施設初任者研修	介護
初級中堅職員研修	現任職員	3～5年 (プリセプター 養成)	必須	・リスクマネジメント研修	介護・看護
			必須	・身体拘束廃止研修	介護・看護
			指名★	・プリセプター導入研修	全職種
				・職種別スキルアップ研修（排泄、移乗、脱水等）	全職種
				・認知症高齢者対応研修	介護・看護
	中堅職員	6～10年 (プリセプター リーダー養成)	必須	・きらきら人材：採用6年次職員研修（重点事業）	全職種
			必須	・コーチング技術研修	全職種
			必須	・専門職研修（排泄・嚥下・感染・移乗等）	介護
			指名★	・プリセプター模擬研修	全職種
				・社会福祉施設中堅職員研修	介護
上級中堅職員研修	グループ リーダー	8年以上～ (グループ リーダー養成)	必須	・きらきら人材：中堅職員研修（重点事業）	全職種
			必須	・喀痰吸引等指導者養成研修会	看護
			指名	・ユニットケアリーダー研修	介護
				・職場研修担当者研修会	全職種
				・福島県認知症介護実践者研修	介護
	副主任 ※昇格基準年限 勤続10年以上 年齢30歳以上	10年以上～ (主任相当職 養成)	必須	・きらきら人材：リーダー補佐研修（重点事業）	全職種
			必須	・主任/係長講座	全職種
				・キャリアパス対応研修セカンド研修Aコース	全職種
				・評価者（アセッサー）講習会	介護
			★	・人材マネジメント講座	全職種
主任 ※昇格基準年限 副主任3年以上 年齢33歳以上	13年以上～ (部長相当職 養成)	必須	・きらきら人材：リーダー補佐研修（重点事業）	全職種	
		必須	・社会福祉施設管理者研修	全職種	
			・キャリアパス対応研修セカンド研修Bコース	全職種	
			・主任研修	全職種	
		★	・災害ボランティアセンター運営講座	全職種	

※1 研修名 赤字・・・当法人が主催する研修
青字・・・福島県社会福祉協議会が主催する研修若しくは福島県内で開催される研修
緑字・・・募集範囲が全国を対象とした研修

※2 受講条件・・・・・・指名＝法人が指名した職員による受講
必須＝法人が求める職員像に必要な研修
黒字＝期間中に受講を勧める研修
★＝管理部門指導者養成研修

※3 「昇格基準年限」とは、給与規程第8条第4項により定められた「昇格に関する基準」をいい、関係する勤続年限等を抜粋したものである。



[6]

实践事例

事例15 社会福祉法人東京栄和会(東京都)

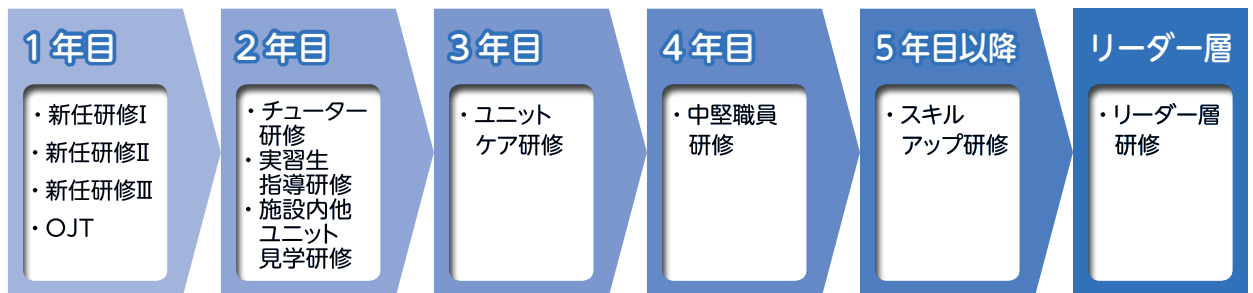
介護職 階層別研修

法人事業内容	特別養護老人ホーム(120名、84名、82名)各1か所 / 認知症専門通所介護(12名)2か所、(10名)1か所 / 一般通所介護事業(40名)2か所 / 短期入所生活介護3か所 / 居宅介護支援事業所3か所 / 地域包括支援センター4か所 / 訪問介護事業 / 訪問看護ステーション / 福祉用具貸与事業 / 都市型軽費老人ホーム(10名)ほか
職員数(非常勤含む)	410名
目的	介護職員のスキルアップを目的として、入職からの年数別の研修、役職研修等、立場やキャリアに応じた育成を目的とし、法人内部で研修を実施により、介護職として専門性の向上、組織力の底上げをねらう。
内容(プログラム)	P.56～58 参照
対象	P.56～58 参照
研修の成果	階層別に合わせた研修内容を企画し、知識、技術、実践力の向上を狙いとしている。結果として日々のOJTと合わせることで、段階的なステップアップにつながっており、知識や技術の底上げとなった。また、階層別研修を受けることでキャリアモデルが描きやすくなり、それぞれの立場における責任感が備わり、意識向上につながっている。
実施体制、コスト等	専門の研修担当者を中心に、それぞれの研修内容に合わせた講師を選任。法人内の専門職、外部の各メーカー等の協力を得てアドバイザーが講師を担う。コストに関しては、資料作成にかかる費用、参加者・講師に関しては業務の一環とする。

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・研修担当により年間の計画を策定し、育成に関する概要を作成。
- ・スケジュールリングをしながら、各種施設内会議を通して、その時代に合ったタイムリーな話題なども取り入れながら、講師とすり合わせを実施。
- ・PDCAサイクルを基本として、計画→実施→レポートの作成→研修の総括・振り返り→次年度にむけて提言を繰り返すことで研修自体の底上げを行っている。

○なぎさ和楽苑 介護職 階層別研修イメージ図



- ・1年目の新任職員から、年代ごとに必須の研修を実施する。
- ・リーダー層を目標としてステップアップしていく流れとなっている。
- ・年代ごとに目標値を設定し、育成のイメージを持ちながら実施となる。

○具体的研修内容

新任職員研修Ⅰ

赴任前の研修、3日間で実施。社会人として一歩としての学びを深め、法人、施設を学ぶとともに、社会人としての基本的な考えをみにつけていくことを目的とする。

講義項目	講師
法人理念・倫理規定・法令遵守	理事長
施設運営(千代田・浦安)	各施設長
地域ケア・在宅サービス	大学教授(法人監事)
諸規定説明	事務部長
虐待について	相談課長・包括センター長
チームケアに関して	介護係長
リスクマネジメント・情報の取り扱い・苦情	生活課長
接遇について	ユニットリーダー
高齢者の病気・感染症に関して	看護師長
高齢者の介護・理解・心理	介護課長
人材育成に関して	研修担当

○J T

○J Tが基本となる研修であり、チューター制度を行い新人職員に対してチューターを付け、業務や精神的なフォローを1年間の期間として行っていく。

新任職員研修Ⅱ

赴任後に1日かけて行っていく。実際に現場での見習いや業務を行う前に、ケアの考え方を学ぶこと、専門職の視点でケアを考えていく事を目的とする。

講義項目	講師
ユニットケアについて	介護係長
排泄ケア	介護係長
医療研修	看護師長
入浴ケア	介護長
移乗の基礎	ユニットサブリーダー
高齢者の食事	管理栄養士
食事と口腔ケア	介護係長
ターミナルケア	生活相談員
身体拘束廃止	生活相談員
褥瘡予防	生活相談員
事故発生防止	生活相談員
感染症対応	看護師長
ボランティア活動	地域連携係

[6]

実践事例

新任職員研修Ⅲ

各業務の見習いと並行して、ケアのテクニク的な、知識の習得を目的とする。

講義項目	講師	時期
災害対策・防災対応	防火管理者	4月
入浴講習会	積水アドバイザー（外部）	5月
オムツ講習会	イワツキアドバイザー（外部）	6月
防災研修	ユニットリーダー	6月
高齢者の医療ケア	看護師長	6月
トランスファテクニク	理学療法士	7月
移乗講習会	ユニットリーダーサブリーダー	7月
食事・口腔ケア講習会	歯科衛生士、介護係長	8月

2年目研修

チューターを通しての育成方法、実習生の指導方法と、人財育成を通して学びを深めていく事を目的とする。

講義項目	講師	時期
チューター指導方法研修	介護係長	4月
実習生指導方法研修	実習指導者	4月
チューター指導フォローアップ研修	介護係長	10月
施設内他ユニット見学研修	ユニット職員	1～3月

3年目研修

ユニットケアの知識を深めるとともに、ユニットでのマネジメント能力を養うことを目的とする。

講義項目	講師	時期
ユニットケア・ユニット見学ふり回り	ユニットリーダー	7月

中堅職員研修（4年目）

認知症の知識と介護技術、重度化対応の知識と技術等についてこれまでのケアの在り方を再認識し、最先端の理論と技術を身につける。年間を通して全4回の講義。

講義項目	講師	時期
シーティング	理学療法士	7月
ターミナル、重度化対応	看護師長	7月
認知症	介護係長	10月
家族対応	生活相談員	10月
ボランティア・実習生	地域連携係	2月
食事と栄養	管理栄養士	2月
中堅職員の役割	介護課長	3月

特養スキルアップ研修

入職後5年目以降で、役職のない職員を対象とした研修。役職へのステップアップ、モチベーションの向上、技術や知識の再確認を目的とする。内容に関してはその時期に合わせた内容としていくため毎年変動していく。研修例、不適切ケアに関して、ユニットマネジメント方法等。年1回、時期は9月とする。

リーダー層研修

リーダー、サブリーダー、介護係長、生活相談員を対象とする。組織マネジメント力向上やリスクマネジメント力向上を図り、質の高いリーダー層職員の育成と組織全体の質向上を図る。年間で全3回、8月11月2月に開催。



[6]

实践事例

事例16 社会福祉法人眉丈会(石川県)

眉丈会職員育成・支援センター 教育研修事業

法人事業内容	特別養護老人ホーム 3 箇所 (120 名 / 100 名 / 50 名) / ケアハウス (50 名) / 短期入所 (25 名) 1 箇所、(10 名) 2 箇所 / 通所介護 (35 名) 1 箇所、(30 名) 2 箇所、(15 名) 4 箇所、(14 名) 1 箇所 / 認知症グループホーム 2 箇所 (18 名 / 12 名) / 小規模多機能型居宅介護 (18 名) 2 箇所 / 訪問介護 2 箇所 / 障がい者グループホーム (10 名) / 障がい者就労支援事業所 (20 名) / サービス付き高齢者向け住宅 / 居宅介護支援事業所 4 箇所 / 障がい者相談支援事業所 / 在宅介護支援センター 2 箇所
職員数(非常勤含む)	345名

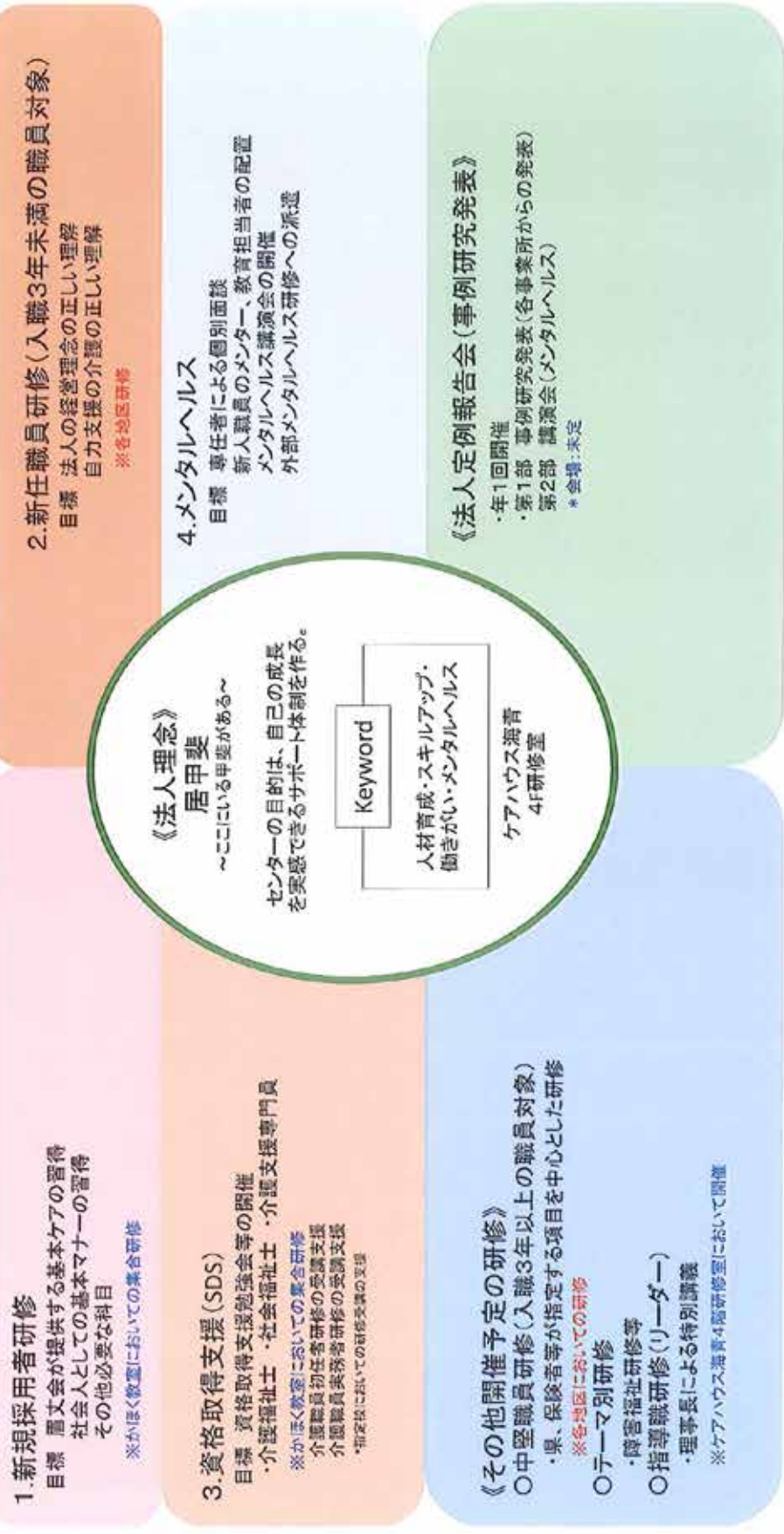
目的	人材育成と職員の支援を目的に、スキルアップのための教育・研修並びに職場定着、メンタルヘルスケアを推進する。この研修事業により、組織全体における体系的、計画的、継続的に職員教育を行うことで、法人経営理念と方針の共有を図ると共に、法人の原動力である職員一人ひとりが心身共に健康で働きがいの持てる職場づくりを目指す。
内容(プログラム)	P.62 ~ 63 参照
対象	P.62 ~ 63 参照
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・職員研修を法人全体として体系化し、新人・中堅職員研修、職務階層別研修、テーマ別研修等という一貫した構成としたことで、新人職員研修の充実及び内容全般の質の向上、研修等の企画・実施が困難だった小規模な事業所の職員も受講が可能となるなど全員が公平に研修機会を持つことができるようになった。 ・資格取得勉強会を合同開催することにより、科目内容の充実と合格者増につながった。 ・年 1 回合同の事例研究発表会を開催したことで、各事業所からの取組み発表を聞くことによる相互理解と法人職員同士の交流機会を持つことができた。 ・各研修計画に段階的な育成目標の設定及び育成内容を明確にすることができた。 ・年間研修計画の実施状況を評価・検証し、次年度計画に反映する仕組みや、受講者だけでなく講師を担う職員のレベルアップにつながった。
実施体制、コスト等	<ul style="list-style-type: none"> ・従来、事業所毎で行われていた職員研修を法人全体で統一して実施する体制を構築。事業所管理者及び本部職員、外部委員等による「教育・研修委員会」を設置、講師は、専門職の法人職員及び福祉専門校の教員、各界の専門家で構成している。 ・具体的には、受講しやすいよう新人研修は、4 月の採用時合同研修とその後 6 月までの3か月間を法人事業所拠点がある「羽咋・かほく・金沢」の3地区で開催とした。また、メンター・OJT 担当の体制を整えた。 ・中堅職員研修は、介護保険事業を行う上での必須科目を中心に3地区で開催、テーマ別研修及び資格取得研修は、研修センターにおいて外部講師を中心とした内容として合同開催している。 ・コスト面については、会場は法人事業所での開催、外部講師を依頼した場合の講師謝金、受講管理のための個人ファイル、資料コピー代等が挙げられる。

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

- 研修企画は、教育・研修委員会の場合において、年間に実施した研修を評価・検証し、開催時期や内容等の再検討を行い次年度計画に生かしている。また、毎年テーマを設定して企画を工夫している。育成・支援センターを開所して3年目。職員自身が自己の成長を実感することができるサポートを行ってきた。法人として、育成目標を明確にすることは、職員として目指すものが明確となり、モチベーションアップにつながると考える。課題は、基本テキストがないことから、各地区開催研修の際の職員講師の講義内容を一定の水準に合わせるための基本資料作成や、職員が長く働くことのできる職場であり、自分の将来像が明確にイメージできるようにしていくことである。今後も毎年研修企画を工夫し、充実させていきたい。

社会福祉法人厩文会 職員育成・支援センター

2019年度重点4項目(新規採用者 新人職員 資格取得支援 定例報告会)



眉丈会育成・支援センター研修実施一覧表

平成30年度

□新任研修

1.新規採用職員研修(就業前研修)	開催日	参加者数	開催場所			
①育成・支援センターの概要	3月26日	12名	眉丈園			
②地域貢献事業について						
③自己覚知とストレングス						
④介護老人福祉施設について						
⑤就職するにあたって						
⑥感染予防と対策	3月27日	12名	ケアハウス海青			
⑦基本介護(Ⅰ)	3月29日	12名	金澤五番丁			
⑧基本介護(Ⅱ)						
⑨社会人としてのビジネスマナー						
⑩各地区事業所見学・説明	3月26～27、29日	12名	法人内事業所			
2.新規採用職員研修プログラム	開催日	参加者数	開催場所			
①理事長訓示	4月2日	16名 ※内1名 訓示のみ出席	育成・支援センター 研修室			
②軽度化対策と重度化対応の介護について						
③認知症介護の基本						
④ケアマネジメントについて						
⑤職業倫理について						
3.新任職員研修(3年未満)	金沢地区	かほく地区	羽咋地区			
	開催月	参加者数	開催月	参加者数	開催月	参加者数
①法人の経営理念の理解と自力支援介護の考え方	4月	10	4月	7	4月	7
②自力支援介護の基礎	5月	9	5月	6	5月	12
③重度者へのケア(看取り介護等)	5月	9	5月	5	5月	11
④社会性への支援	5月	8	6月	6	6月	11
⑤業務上での感染症予防の実際	6月	7	4月	6	4月	5
⑥介護職員としての接遇について	5月	9	6月	6	6月	11
⑦2年目職員との面談	9月	2	7月	6	12月	5

□職務階層別研修

1.中堅職員研修	金沢地区		かほく地区		羽咋地区	
	開催月	参加者数	開催月	参加者数	開催月	参加者数
①虐待防止・身体拘束の廃止について	8月	8	7月	19	1月	24
②個人情報とプライバシー保護について	10月	12	11月	14	11月	29
③日常の中で実践する自力支援の介護	8月	10	12月	18	12月	30
④重度者へのケア(褥瘡対策、看取り介護における精神的ケア等)	9月	11	1月	18	9月	28
⑤職業倫理とコンプライアンスの重要性	9月	12	2月	13	7月	33
⑥社会性向上のためのケア(家族、ボランティア、地域等の繋がり)	7月	8	8月	13	3月	19
⑦流行期の感染症予防・対策について	8月	6	10月	20	10月(2回)	68
⑧認知症介護の実際について	10月	18	3月	10	2月	18
⑨苦情解決とリスクマネジメントについて	9月	13	11月	14	8月	32

2.管理職研修	開催日	5月15、22日	参加者数	16	育成・支援センター研修室
3.事務職員研修	開催日	11月8日	参加者数	7	金沢五番丁研修室

□資格取得研修(SDS)	参加者数	開催場所	開催回数
1.介護職員初任者研修	4名	外部養成機関	—
2.介護職員実務者研修	4名		
3.介護福祉士	4名	センター研修室	5
4.介護支援専門員	9名	センター研修室	3

□事例研究発表	開催日	参加者数	開催場所
第2回法人定例報告会	平成30年11月11日(日)	129	海青クラブ

□メンタルヘルス(相談・研修)	
1.個別面談	随時開催
2.メンタルヘルス講演会	第2回法人定例報告会と併せて実施

[6]

実践事例

教育カリキュラム

法人事業内容

- 障害者支援施設みずほ学園
(施設入所支援事業：40名、生活介護事業：40名、短期入所事業：4名、日中一時支援事業：5名)
- 障害者支援施設聖心園
(施設入所支援事業：70名、生活介護事業：80名、短期入所事業：5名、日中一時支援事業：5名)
- 生活介護事業所あらかし
(生活介護事業：40名)
- ジョブサポートあらかし商会
(就労移行支援事業：6名、就労継続支援事業B型：34名)
- あつとほーむ風車(共同生活援助)
(共同生活援助事業：46名、10か所)
- さぼーとセンター風車(相談)
(計画相談支援、地域相談支援、障害児相談支援)
- こどもデイサービスぽっぽ
(多機能型事業所：10名、児童発達支援事業、放課後等デイサービス)
- こどもデイサービスかがやき
(放課後等デイサービス：10名)
- 特別養護老人ホーム四季の郷
(介護老人福祉施設事業：68名)
- 短期入所サービスセンター四季の郷
(短期入所：16名、短期入所生活介護事業、短期入所事業)
- 四季の郷デイサービスセンター
(通所介護事業、介護予防通所介護事業：35名、生活介護事業：20名)
- ホームヘルプサービスセンター四季の郷
(訪問介護事業、介護予防訪問介護事業、居宅介護事業、行動援護事業、重度訪問介護事業、同行援護事業)
- 介護保険サービスセンター四季の郷
(居宅介護支援事業)
- 輝デイサービスセンター
(通所介護事業、介護予防通所介護事業、介護予防・日常生活総合事業、元気アップ通所事業：午前1単位3時間：20名、午後1単位3時間：20名)
- 無料・低額宿泊所ときわ荘
(無料・定額宿泊事業：4世帯、2DK)
- 臼杵市障害者交流センターすくらむ
(指定管理)
- まんぶく食堂
(子ども食堂)
- おおいたくらしサポート事業
(相談支援・経済的支援)
- 訪問型職場適応援助者派遣
(1名)

職員数(非常勤含む)	237名
------------	------

目的	福祉専門集団として、ソーシャルワークの共通基盤としての価値・知識・技術（価値：人間尊重の理念、知識：様々な福祉制度やサービス、知識等、技術：社会福祉援助技術）を共有したうえで提供するサービスの質の確保と更なる向上のために、職員個々の資質向上の施策や支援を行うことを目的とします。また、働きやすい職場づくりの一環とした研修等も行います。
----	---

内容(プログラム)	<p>【キャリアステージ対応の諸研修体系】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OJT <ol style="list-style-type: none"> 1. キャリアパスの半期目標を意識した日常スキルの向上 2. 新人職員サポート制度 ・OFF-JT <ol style="list-style-type: none"> 1. 新人考課者研修 2. 新人職員サポーター研修 (新人職員サポーターになるための研修を受講し、辞令交付を行う) 3. 法人全体研修 (その年々のテーマに沿った研修) 4. 福祉職員キャリアパス対応生涯研修 5. 人事考課者研修 6. 短期他部署体験 (障害部と介護部の相互体験) 7. 各施設主導の研修 8. 安全運転講習 (3年に1回受講) 9. 普通救命講習 (3年に1回受講) 10. 職員会議時における事業所別研修 11. 職員会議時における各委員会主導の研修 12. 新人職員事前研修 (2日間：法人概要の説明・就業規則・ハラスメント防止等の説明・各種届出の説明・フレドの説明・人権擁護について・内規の説明・給与規定及び人事考課制度の説明・感染症対策研修・防災メールおよび勤怠管理について説明) <p>【働きやすい職場づくりに資するための研修】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ハラスメント研修：随時 2. リスクマネジメント研修：随時 3. 権利擁護研修：年1回 4. 強度行動障害支援者養成研修（基礎・実践）：年1回 <p>【法人内学会等】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 法人全体研修 (各事業所より実践報告：5～6事業所)
-----------	--

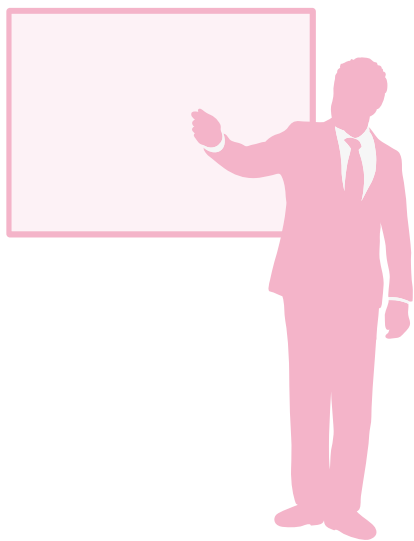
	<p>2. 部門方針説明会</p> <ul style="list-style-type: none"> * 理事長：中長期計画等の説明 * 各管理者：各事業所の部門方針説明
対象	<p>原則、全職員対象</p> <p>*研修内容によって下記の職層に分かれて研修を受講</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 初任者 ・ 中堅職員 ・ リーダー ・ 管理者 <p>*職層によって同じ研修についてもスキルアップを踏まえた内容としている。</p>
研修の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種研修後には、アンケートを取り、研修における理解の確認や次回に繋げるための意見を伺っている。 ・ 感染対策研修の吐物処理については、後日、ロールプレイを実施し振り返りを定期的に実施している。 ・ 他部署体験については、他制度で実施している自事業所と他部署との違いを体験するとともに、体験で獲得した知識・技術・気づきの向上と、他部署の改善項目をフィードバックすることにより、他部署の環境やサービスの質の向上につながっている。 ・ 教えることは学ぶことが重要となるため、法人内講師を担うことで、その学びがスーパーバイザーとしてのスキルアップにもつながっている。
実施体制、コスト等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自前の研修が殆どであり、講師等の謝金は殆ど発生していない。 ・ 県の出前講座等を活用している。 ・ 通常勤務を終えた時間帯で研修を実施するため、超過勤務手当は発生する。 ・ 資料については、就労継続支援 B 型が印刷業務を行っているため、まとめて法人全体の資料等はまとめて印刷するため、コストも抑えることができている。

◆ ここがポイント! ~企画・運営上の工夫~ ◆

- ・ 研修委員会が中心となり、毎年度教育カリキュラムに沿った研修を開催している。
- ・ 研修委員は、各部署から 2 名以上を選出しています。委員の経験値は 1 名は 2 年目以上、1 名は 1 年目以上とし、次年度に繋げるための経験も積み重ねることができている。
- ・ 研修内容の詳細については、アドバイザーとして管理者を 1 名配置して助言等を行うが、研修委員会からボトムアップとして提案され、現場から必要と考えられる研修が実施できている。
- ・ 入所施設等においては、夜勤や遅番等もあり、全員が集合研修を受けることは困難であるため、研修のビデオ撮影をし、研修を受講ができない職員には、DVD 研修として全職員が受講できるように配慮している。

[6]

実践事例



[6]

实践事例

(4) さらにステップアップ 複数法人の連携による取り組み

事例18 社会福祉法人名栗園(埼玉県)

優愛会・名栗園合同研修

<p>法人事業内容 (名栗園)</p>	<p>総合ケアセンター太行路 (特養 100 名・短期 10 名・通所・訪問介護・在支) シルバーハウス希望の園 (軽費 60 名・通所) 介護老人福祉施設あしかり園 (特養 112 名・短期 8 名) 高齢者福祉施設やしお苑 (特養 80 名・短期 12 名・通所・居宅・地域包括) 総合ケアセンターリバー・イン (特養 88 名・短期 12 名・通所・居宅) 高齢者福祉施設敬愛園 (養護 50 名・通所) ケアセンター岩槻名栗園 (特養 100 名・短期 18 名・通所・居宅) 総合相談センター名栗園 (居宅・包括・障害相談支援)</p>
<p>職員数(非常勤含む)</p>	<p>585名</p>

<p>目的</p>	<p>法人や施設の枠を超えた職員同士で共に学び交流し互いに刺激を受けることで、自身の成長、またサービスの向上を図る取り組みの一つとして実施。</p>
<p>内容(プログラム)</p>	<p>年 1 回、2 日間の研修で、法人の研修担当者が企画・進行</p> <p>平成 30 年実績</p> <p>■研修 1 日目</p> <p>10:30 ～ 開会挨拶・研修開始 10:45 ～ アイスブレイク、自己紹介と他人紹介 11:30 ～ 昼食(施設) 12:30 ～ 研修 1 「性格分析」「グループ対抗戦」「危険予知」 14:45 ～ 研修 2 「ディズニーリゾートに新しいエリアを造ろう」 17:00 研修終了 18:30 ～ 情報交換会</p> <p>■研修 2 日目</p> <p>10:00 ～ 研修 3 「お年寄りに人気の町を知る！」 12:30 昼食 13:30 閉会</p>

[6]

実践事例

対象	研修未参加のリーダー候補者
研修の成果	研修に参加することで自信に繋がっている部分がある。他施設の状況や考え方を知ることにより取り組み方や仕事に対する姿勢が変化している。また、研修を企画する担当職員も研修効果を考え、内容を検討して進行役となることで技術向上にも繋がっている。
実施体制、コスト等	優愛会・名栗園 計 10 名前後の企画委員 平成 30 年度 560,000 円 (会議費、宿泊費ほか)

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

優愛会、名栗園から毎年企画委員を選出し、千葉県と埼玉県で交互に会場を確保しながら研修会を企画・運営している。研修実施前に、企画委員が集まり研修の内容検討を行っている。また、毎年テーマを考え、様々な手法で職員の考える力を育成している。

連携先法人	社会福祉法人優愛会
連携の経緯	平成 22 年度から 2 年間、優愛会の職員をケアセンター岩槻名栗園で受入れたのをきっかけに、相互の交流がスタートした。平成 24 年度から毎年 8 月に合同研修会を開催し、7 回実施した。
連携による効果	人事交流のあった岩槻名栗園と東部地区（やしお苑、リバー・イン）で当初スタートした合同研修だが、回を重ねているうちに法人同士の繋がりに発展している。岩槻名栗園を中心に、お互いのお祭りへの協力など研修以外の交流もある。
今後の課題	研修の内容はその都度、振り返りを行っており、同じメンバーが参加しても同じ内容とならないように工夫している。

事例19 社会福祉法人小山町社会福祉協議会(静岡県)

福祉介護人材定着支援スキルアップ研修

法人事業内容	日常生活自立支援事業 / 生活困窮者自立支援事業（家計相談支援及び一時生活支援を含む） / 法人後見事業 / 居宅介護支援事業（介護保険） / 訪問介護事業（介護保険） / 居宅介護（障害福祉） / 就労継続支援B型事業（障害福祉） 定員 12名 他
職員数(非常勤含む)	21名
目的	利用者や患者本位のサービス提供を実現するため、必要な知識・技術を習得し、福祉や医療の現場で働くプロフェッショナルとしての意識と使命感を持ち続け、モチベーションを高めることが重要となっている。この事業は、複数の法人等が合同で研修を行い、法人間等の連携による人材確保・定着やスキルアップを図るために開催するものである。
内容(プログラム)	2007年より年に複数回開催。 [主な内容] ・福祉レクリエーション ・認知症ケア ・接遇マナー ・クレーム対応 ・アンガーマネジメント ・アサーションスキル ・モチベーションアップ など
対象	高齢者福祉・障害児者福祉関連の社会福祉施設・介護サービス事業所や病院等医療機関・社会福祉協議会等のスタッフとして従事している者（職種や性別・年齢を問わない）
研修の成果	小山町内及び近隣市町の社会福祉法人等が経営する施設・事業所に勤務する職員を対象とした合同研修を行い、法人間等の連携による人材の確保やさらなるスキルアップを図ることができた。
実施体制、コスト等	各法人で参加者をとりまとめ、当法人にて受け付ける。 <収入財源> 参加費、各種助成金、当法人の自主財源 <支出項目> 講師謝金、講師交通費、資料等印刷製本費、会場使用料 他

◆ **ここがポイント!** ～企画・運営上の工夫～ ◆

- ・高齢者施設や障害者施設等の種別が異なる施設や事業所の職員が共通して学べる内容を中心に設定している。
- ・参加者の実情を把握し、平日の夜間や昼間など開催時間帯を設定している。

[6]

実践事例

連携先法人	15 法人（社会福祉法人 4、公益社団法人 1、医療法人社団 3、NPO 法人 2、一般社団法人 1、株式会社 3、有限会社 1）※令和元年 12 月現在
連携の経緯	小規模施設や事業所では、遠方で開催される研修に参加する場合、移動時間が研修時間より長いことから、集中力に欠け、効果的な自己研鑽の機会となっていないなどの理由から、身近な場所で学べる場がほしいという声が多く上がっていた。地域福祉を推進する当法人では、町内の法人に声を掛け、法人間連携による合同研修を開催し現在に至っている。
連携による効果	<ul style="list-style-type: none"> ・他法人における事業の実施状況や地域課題等についての意見交換ができる。 ・当法人の所在地が、静岡県と神奈川県及び山梨県の県境に位置することから、県内外の隣接市町村の法人からも多数の参加者を受け入れている。
今後の課題	講義だけでなく、演習をより多く含めるなど、交流の機会を増やしていきたい。

事例20 社会福祉法人四恩学園(大阪府)

「自ら考え行動できるひとづくり」～主任・副主任対象人材育成研修～

法人事業内容 (四恩学園)	乳児院 (35名) 2 箇所 / 児童養護施設 2 箇所 (95名 55名) / 保育事業 4 箇所 / 地域密着型特別養護老人ホーム / 高齢者デイサービスセンター / 認知症対応型デイサービスセンター / 訪問介護事業 / 居宅介護支援事業 / 地域包括支援センター
職員数(非常勤含む)	350名

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・職員不足が課題といわれている業界において、様々な職種からの転職もあり、質の担保とスキルアップを図ると同時に、今いる職員が辞めない職場づくりが必要不可欠である。「一人ひとりがやりがいを持って、自ら考え行動できるひとづくり」は、ひいては、辞めない職場づくりにもつながる。互いに悩みをもつ、両法人の主任・副主任が学ぶ場を協働でつくることから始めることを目的とする。 ・「事例検討と実践報告」(児童養護・保育・高齢・障がい等事業) それぞれの法人が担っている分野から事例を出し、全世代・全分野型包括支援実現に向けて、自ら考え行動できる人材を育成するため、意見交換し、スキルアップと法人間連携を構築する。
内容(プログラム)	<ol style="list-style-type: none"> ①『リーダーコミュニケーション』について グループワークの手法をつかい、管理職・チームリーダーの役割と視点・人材育成の考え方を講義・演習を実施 ②『自律支援型人材育成について』について 講師からの講義後、GW・ロールプレイを実施、 ③平成 30 年度 四恩学園・ライフサポート協会合同発表会 それぞれの法人が担っている分野から事例や実践報告を行い、講師よりコメント 第1報告 「人生のグランドフィナーレに向かって」 ふれ愛の館しおん地域密着型特別養護老人ホーム 第2報告 「地域と育つ」～泉北の今、これから～ じらふ泉北 第3報告 「家庭支援・里親支援・心理職でのケース支援の形」 児童養護施設四恩学園 第4報告 「旨いメシを食べよう」～業務委託の食事を辞め、ユニット調理へ～ 特別養護老人ホームなごみ 第5報告 「ミックスモダン焼の会の展望～地域への公益的取り組み」 四恩学園乳児院 第6報告 「地域の要となる人を支える」～東粉浜ふれあい喫茶相談コーナーの取り組み～ 北地域包括支援センター
対象	両法人の主任・副主任
研修の成果	共通分野の事業だけでなく、違う分野の福祉実践の取り組み内容が同じ区内で福祉事業を行う法人同士の事業理解につながり、更なる顔の見える関係が促進されている。また、「地域」という共通のカテゴリ-における取り組みを行っており、区内における協議会や地域に向けた協働実践への土壌づくりが進んでいる。

実施体制、コスト等	両法人の職員で「研修委員会」を立ち上げ、研修企画・当日の運営等を行っている。研修費については大阪民間社会福祉事業振興基金「アウトリーチ型研修」事業から20万円の助成をいただき運営している。
------------------	--

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

研修の企画については、それぞれの法人の職員からのヒアリングを行い、研修後の復命書を通じて、アイデアを研修内容に反映させている。GWを中心とした研修内容でそれぞれの法人を研修会場にし、実践報告後には全体で交流会をするなど、関係促進を図っており、両法人の理事長に参加してもらうなど、研修委員が活動しやすい環境をつくっている。

連携先法人	社会福祉法人ライフサポート協会
連携の経緯	大阪市住吉区の北地域に社会福祉法人ライフサポート協会、東地域には社会福祉法人四恩学園があり、両法人は大阪市住吉区の中で地域福祉の拠点として、事業展開を行っている。住吉区政の推進や地域包括支援体制を構築すべく、日ごろから連携している。法人事業における「住民主体」「当事者主体」の社会福祉事業・街づくりの基本的な考え方が一致しており、個々の職員間同士の交流が盛んであったため、合同研修を行う。
連携による効果	同じ区内での福祉事業であることから、地域実践での協働事業や福祉行政に対する共同提案などを行うための、議論ができる関係が構築できている。
今後の課題	地道な継続をつづけるが事が大切である。研修事業だけでなく、福祉人材・福祉教育への拡大していくことを視野に入れ、さらなる議論が必要であり、次世代のリーダー育成の場として、活性化していく必要がある。

事例21 社会福祉法人美芳会(静岡県)

複数法人間の連携による研修

法人事業内容	特別養護老人ホーム(50名) / 特別養護老人ホーム(29名) / ショートステイ事業(10名)2か所 / 養護老人ホーム(90名) / デイサービスセンター(35名)2か所 / 在宅介護支援センター / 地域包括支援センター
職員数(非常勤含む)	150名

目的	富士市にある社会福祉法人(美芳会/信愛会/岳陽会)が共同で、法定研修や単体で開催することが困難な講義を行うことで、より効果的・生産性の高い研修を実施すること。
内容(プログラム)	年3回~5回 (例 平成30年度) 第1回:5月 接遇・マナー(外部講師) 第2回:8月 認知症について(外部講師) 第3回:11月 身体拘束・権利擁護について(外部講師) 第4回:2月 認知症について(外部講師)
対象	富士市にある社会福祉法人(美芳会/信愛会/岳陽会)の職員 平均50名が参加
研修の成果	・グループワークによるコミュニケーションを他施設職員ととることにより新しい刺激がある ・法定研修を低コストでの実施
実施体制、コスト等	・年間20万円までの助成があるので、総コストは3等分し、助成金も等分し清算する。

◆ **ここがポイント!** ~企画・運営上の工夫~ ◆

- ・ 輪番制で会計担当と企画担当をわけ、講師調整などの企画を分担で行う
- ・ 毎回研修後にアンケートと会議を行い、希望の研修など意見交換を行う

連携先法人	社会福祉法人信愛会 社会福祉法人岳陽会
連携の経緯	・ 各組織で法定研修の実現・継続性の困難の課題があった ・ 市の社協の研修補助金の利用が可能であった
連携による効果	・ 自組織だけで、法定研修を行うのが企画・集客・運営・コストを対応するのが難しいが、会計担当を輪番制にすることで事務作業コストが削減された ・ 接遇研修やコーチング研修などコストが高い研修を補助金と他法人との按分により低コストで実現ができた ・ お互いがアイデアを出し合うことで新しい研修にもチャレンジできる
今後の課題	・ 対象をどのように拡大していくか ・ マンネリ化/形骸化の冗長化 ・ 振り返りの評価方法

全国経営協 令和元・2年度 研修委員会

役職	氏名	都道府県	法人名
委員長	湯川 智美	千葉県	六親会
副委員長	黒木 茂夫	宮崎県	日向更生センター
委員	太田 眞琴	北海道	札幌慈啓会
委員	森田 昌伸	和歌山県	紀伊保育園
委員	内田 伸	愛媛県	回生会
専門委員	菊地 月香	栃木県	同愛会
専門委員	古田 周作	愛知県	福寿園
専門委員	高桑 勝	京都府	向陽福祉会
専門委員	塘林 敬規	熊本県	肥後自活団
担当副会長	金子 伸行	埼玉県	松仁会

ひとりひとりが
社会福祉 **HERO'S**
..... 現場スタッフが発信するWEB



<http://www.shafuku-heros.com>

※禁無断複写転用

法人内研修等実践事例集

令和2年3月

社会福祉法人全国社会福祉協議会
全国社会福祉法人経営者協議会
研修委員会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル
TEL 03-3581-7819 FAX 03-3581-7928
社会福祉法人全国社会福祉協議会・法人振興部内



みんなの「生きる」を
社会福祉法人