



高知県

福祉・介護事業所

認証評価制度

[介護事業所版]

ガイドブック

高知県福祉・介護事業所認証評価制度 ガイドブック

* 本ガイドブックは、初版との整合性を確保するため、ページ数を調整の上記載しております。
6ページまでは欠番となりますが内容に問題はございませんので、ご了承の上、ご活用ください。

《 目 次 》

第1部「高知県福祉・介護事業所認証評価制度」とは

1. 「福祉・介護事業所認証評価制度」とは	8
2. 対象事業所・対象職員	11
3. 評価項目・評価基準	12
4. 認証取得までの流れ（フロー）	15
5. 認証取得に向けた県のサポート	17
6. 認証取得のメリット	18

第2部「評価項目の必要性和取組方法」

I 新規採用者の育成体制

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用	20
(2) 新規採用者研修（合同、外部研修含む）の実施	24
(3) OJT指導者に対する研修等の実施	28

II キャリアパスと人材育成

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用 （キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）	34
(2) 人材育成計画に係る研修の実施又は研修機会の確保	48
(3) 資格取得のための支援の実施	50
(4) 人材育成を目的とした面談の実施	52
(5) 給与体系又は給与表の導入	56

III 働きやすい職場環境

(1) 休暇取得・労働時間縮減のための取組みの実施	65
(2) 出産後復帰に関する取組みの実施	68
(3) 育児・介護を両立できる取組みの実施	69
(4) 健康管理に関する取組みの実施	71
(5) ノーリフティングケアの推進に関する体制整備及び教育の実施	73

IV 質の高いサービスを提供するための取組み

V 社会貢献とコンプライアンス

(1) 地域や学校との交流	76
(2) 関係法令の遵守	78

第1部

「高知県福祉・介護事業所 認証評価制度」とは

高知県では、多様化・複雑化する福祉・介護ニーズに対応し、質の高いサービスを提供し続けるために、職員の「確保と定着」を強力に推進する施策として、「福祉・介護事業所認証評価制度」をスタートします！

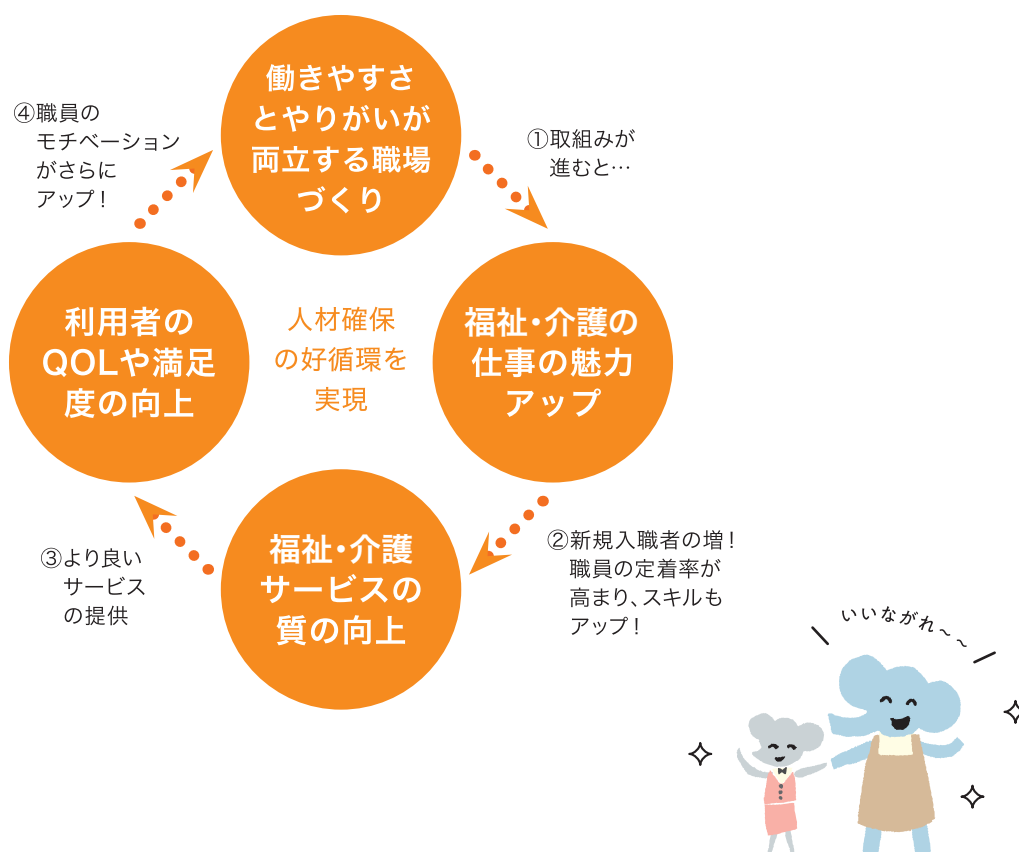
第1部では、制度の目的や期待する効果、そして内容などについて解説します。

1. 「福祉・介護事業所認証評価制度」とは

(1) 認証評価制度の概要

「高知県福祉・介護事業所認証評価制度」は、人材育成体制、職場環境、サービスの提供体制、社会貢献など、職員の育成や定着、利用者満足度の向上につながることを期待される取組みについて県が一定の基準を定め、この基準を満たしている法人（事業所）を認証するとともに、認証取得に向けた事業所の主体的な取組みを県が強力にサポートするものです。

この制度が契機となって、働きやすさとやりがいが高まる良好な職場づくりが進み、職員の定着とスキルアップの実現がサービスの質や利用者のQOLの向上につながる、それがまた職員のモチベーションの向上とさらなる取組みにつながる、といった好循環をより強力に機能させることを目指す姿としています。



(2) 認証評価制度の目的

① 良好な福祉・介護職場の整備による職員の離職防止

福祉・介護人材の確保が課題となる中、本県の介護事業所における離職率は依然として高い傾向にあります。（平成28年16.3%⇒令和5年14.2%）また、離職した人材の穴を埋めるべく新たな人材を採用しようとしても確保が困難という現状があり、これが事業所の人材不足感の大きな要因になっています。

こうした状況を改善するために、認証評価制度によってクリアすべき一定基準を示すことで事業所における課

題や取り組むべき方向性を明確化し、事業所の主体的な取組みを促します。そして、各事業所がそれぞれの課題に取り組むことで、「らしさ（特徴、魅力、PRポイント）」づくりが進展し、良好な福祉・介護職場の整備による離職率の減少のみならず、結果として採用力アップに繋がることが期待できます。

②福祉・介護業界のイメージアップによる新たな人材の確保

福祉・介護業界はいまだにネガティブなイメージが根強く、就職先として敬遠されがちな傾向にあります。令和4年の調査においても、介護の仕事のイメージの第1位は「大変・きつい（73.9%）」で、以下「賃金が安い（59.7%）」、「離職する人が多い（40.6%）」、「労働条件が悪い（33.6%）」と続いており、介護以外の分野でも同様ではないかと思われます。（高知県地域共生社会の実現に向けた意識調査（令和4年2月））

こうしたネガティブなイメージが先行するのは、福祉・介護業界におけるキャリアパスや職場環境が見えにくい（公表されている情報が少ない）ことから、福祉・介護職を志す学生、保護者、一般の求職者などにとって有益な情報を得られにくい状況であることが、大きな要因であると考えられます。したがって、この現状を打破するためには、明確なエビデンスに基づく情報を広く発信していく必要があります。

認証評価制度では、「職員の育成体制がしっかりしている」、「キャリアパスが構築されている」、「職場環境が整っている」、「地域に貢献している」など、就職をするうえで重要視されるポイントに関して、一般の人に分かりやすい明確な基準を定めます。そして、それをクリアしている魅力ある事業所が県内に多くあることを公表・発信することにより、ネガティブイメージからの脱却を図ります。

（3）認証評価制度の効果

①事業所における効果

後ほど詳しく説明しますが、認証取得に向けて取り組もうとする事業所は、「参加宣言」と「セルフチェック」を行うことで、認証取得に必要な仕組みや制度を整えるためのセミナーや集合相談、個別コンサルティング等の各種サポートを無償で受けられるため、その結果として、事業所における制度、仕組みの改善や構築、職員のさらなるスキルアップを図ることができます。つまり、認証を取得する以前に、取得に向けた活動を展開する段階ですでに制度の整備や組織の活性化に結びつけることが可能となります。

さらに、認証を取得した場合には、採用活動等において「県の基準をクリアした事業所」であることを自らアピールできるだけでなく、県が各種媒体によって積極的に広報を行います。その結果、学生や求職者に対するイメージアップだけでなく、地域住民、医療機関、関係業者などの各種関係者から、信頼される事業所として認識されることになります。

②職員への効果

職員にとって、自ら働く事業所が「認証事業所」となれば、事業所への誇りや愛着が生まれ、帰属意識が高まります。また、認証取得までのプロセスにおいて、キャリアパスなど人材育成の諸制度や労働環境の整備が進めば、職員にとっては、より成長できる職場、より働きやすい職場が実現することになります。その結果として、職員の定着促進も期待できます。

③学生や求職者に対する効果

認証事業所が増えるということは、求職者にとって「将来にかけて安心して働くことができる良い職場」が増

えるということです。そして、認証事業所の情報が公表されることで、求職者は就職先の採用条件だけでなく、就職後のキャリアや待遇等、将来像をイメージしやすくなり、就職先選択にあたってより有効な判断基準を得ることになります。これは、求職者と事業所とのミスマッチの防止にもなり、事業所にとっても大きなメリットとなります。

④利用者、家族に対する効果

質の高いサービスの提供は、高い技術と、高いモチベーションの職員によって提供されます。その点において、人材育成制度が充実し、職場環境も整備された認証事業所においては、スキルアップしている職員、モチベーションを高く保つ職員が多く、質の高いサービスが提供できる事業所であることが期待できます。認証事業所が地域にあれば、利用者や家族、住民は、安心してサービスを利用することができるでしょう。

認証事業所の声

外部の変化

- ハローワークの求人票を見て、認証法人だからという理由で面接に来てくれ、採用につながった。
- 就職先としての安心感を求める傾向が強い学生が、「認証法人」ということで組織として安定感があるという好印象をもってくれていると感じる。

職員の変化

- 職員から「キャリアパスがあるため、これから何を頑張ればより高い位置に向かえるかが分かるので働きがいがある」との意見があった。

組織の変化

- セミナー等を通じて職場環境の整備が図れた。
- 認証取得をきっかけに、働き方改革の意識が高まった結果、業務の見直しやインカム導入なされることになり、業務の効率化が図られた。間接業務の効率化により、直接業務に取り組めるスタッフが増え、サービス内容の向上が図られた。利用者からも「以前よりもゆっくりと入浴ができるようになった」、「運動指導の時間にスタッフとの関わりが多くなった」との意見が聞かれている。また、定時での帰宅が可能となった。
- 認証取得をきっかけに、産後復帰支援のための相談窓口を設置したところ、制度を利用した職員からは「妊娠発覚時は、これからどのように休んで、どのように会社復帰すればよいか分からず不安であったが、相談窓口ができたことで、分からない事は窓口へ相談でき、安心して復帰できた」との意見があった。
- 知人に施設を紹介する際に、PRできる根拠ができた。

小規模事業所からの声

- 職場環境の整備に向けて何から取り組んでいいか分からなかったが、セミナー受講等を通じて、職場環境が整備できた。

2. 対象事業所・対象職員

この認証評価制度の対象となる事業所、職員は以下のとおりです。

＜対象事業所＞

	介護給付サービス	予防給付サービス
居宅	訪問介護	
	訪問入浴介護	介護予防訪問入浴介護
	通所介護	
	通所リハビリテーション	介護予防通所リハビリテーション
	短期入所生活介護	介護予防短期入所生活介護
	短期入所療養介護	介護予防短期入所療養介護
	特定施設入居者生活介護	介護予防特定施設入居者生活介護
地域密着型	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	
	夜間対応型訪問介護	
	地域密着型通所介護	
	認知症対応型通所介護	介護予防認知症対応型通所介護
	小規模多機能型居宅介護	介護予防小規模多機能型居宅介護
	認知症対応型共同生活介護	介護予防認知症対応型共同生活介護
	地域密着型特定施設入居者生活介護	
	地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	
施設	介護福祉施設	
	介護保健施設	
	介護療養型医療施設	
	介護医療院	

＜対象職員＞

上記事業所で働く「介護職員」。

なお本制度では、「新規採用者」、「非正規職員」及び「指導職員」を、以下のとおり定義しています。

新規採用者：介護業務未経験の新規採用者

（勤続3年未満、常勤雇用の非正規職員を含む）

非正規職員：有期契約職員（無期転換職員を含む）

指導職員：介護現場における指導的役割を担う職員

3. 評価項目・評価基準

この認証評価制度の肝となるのが評価項目・評価基準です。

評価項目は、離職率の改善に向けた様々な課題解決に連動した以下の5分野において設定しています。

◆新規採用者の育成体制

本県における離職者のうち、採用後3年未満離職者の割合が56.7%と高く、特に1年未満離職者が32.5%を占めています。(R4高知県介護事業所実態調査) また、新規学卒者以外の一般採用者が圧倒的に多く、採用時に無資格・未経験である職員が少なくないため、早期離職の要因の1つとして、採用後の人材育成体制(無資格・未経験者に対する事業所のフォローアップ)が不十分であることが考えられます。

そこで、新規採用者の経験や知識などに応じて、段階的に適切な人材育成を行うことで、知識や技術不足による精神的・身体的負担の軽減を図り、定着につなげる必要があります。

◆キャリアパスと人材育成

福祉・介護業界には、初任給においては他産業と遜色ないものの、昇給と連動させた明確なキャリアパス体系や評価制度、それに向けた人材育成計画が未整備、又は効果的に運用できていないことなどから、計画的な処遇改善や昇給が実現されていない事業所があります。

そのため、明確な基準に基づいた給与体系の構築、将来を見通せる段階的なキャリアパスの仕組みとそれに沿った育成計画の策定、資格取得をはじめとするキャリアアップ支援と評価を行うことで、職員の仕事への意欲を高めるとともに将来に対する不安を解消し、離職防止を図ることが求められます。

◆働きやすい職場環境

福祉・介護職員の労働条件の課題として、精神的疾患(うつ病)の割合が増加していることや、身体的負担(特に腰痛)による労災件数が増加傾向にあること、離職要因の上位が「心身の不調」「職場の人間関係」「労働時間・休日・勤務体制の問題」などであることがあげられます。

そのため、職員が働きやすい労働条件や職場環境を整備していくことが、定着促進には必要不可欠です。

◆質の高いサービスを提供するための取組み

職員が定着する職場には、働きやすさだけでなく、働きがい(仕事の価値と目的)が必要であり、職員の働きがいにつながる利用者のQOLや満足度の向上を実現するために、質の高いサービスの提供に向けた体制づくりや取組みが求められます。

◆社会貢献とコンプライアンス

地域の福祉を支える拠点として、社会貢献度の高さやコンプライアンスの遵守が業界全体の評価を高め、そこで働く職員の満足度にもつながります。

前記5つの分野には、以下のとおり、評価項目と評価基準が定められています。

評価項目		評価基準
Ⅰ 新規採用者の育成体制	(1) 新規採用者育成計画(OJTを含む)の策定、運用	①育成目標、育成手法及び内容等が明確にされた新規採用者育成計画を策定・承認し、運用を始めていること ②計画を策定・承認するための会議等を実施していること ③職員への周知を図っており、指導職員が共通認識をもっていること
	(2) 新規採用者研修(合同、外部研修含む)の実施	①育成計画に沿った研修プログラムを作成、実施していること ②施設外で実施する研修に積極的に参加させていること
	(3) OJT指導者に対する研修等の実施	①OJT指導者等の設置と職員への周知を図っていること ②OJT指導者等を対象とした研修を実施又は受講していること
Ⅱ キャリアパスと人材育成	(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用 (キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定)	＜1. キャリアパス制度の導入＞ ①キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスを導入し、運用を始めていること ②職員への周知を図っていること ③非正規職員から正規職員への登用ルールの明確化と、全ての非正規職員への説明を行っていること ＜2. 人材育成計画の策定＞ ①キャリアパスの内容に沿った人材育成計画を策定・承認し、運用を始めていること ②計画を策定・承認するための会議等を実施していること ③職員への周知を図っていること ④研修プログラムを作成していること
	(2) 人材育成計画に係る研修の実施又は研修機会の確保	①人材育成計画に沿った研修を実施又は受講していること ②研修を受講できる環境整備をしていること
	(3) 資格取得のための支援の実施	①資格取得支援を行っていること ②職員への周知を図っていること
	(4) 人材育成を目的とした面談の実施	①面談実施のための手順書(又はシート・様式)を作成していること ②前記①に基づいた面談を実施し、その内容を管理監督者に報告していること
	(5) 給与体系又は給与表の導入	①給与・賞与を支給するための基準・昇給の基準(原則基本給の増)を定め、運用を始めていること ②過去3年間に基準に見合った昇給をしていること ③職員(非正規職員を含む)へ周知していること ④介護職員等処遇改善加算を算定していること

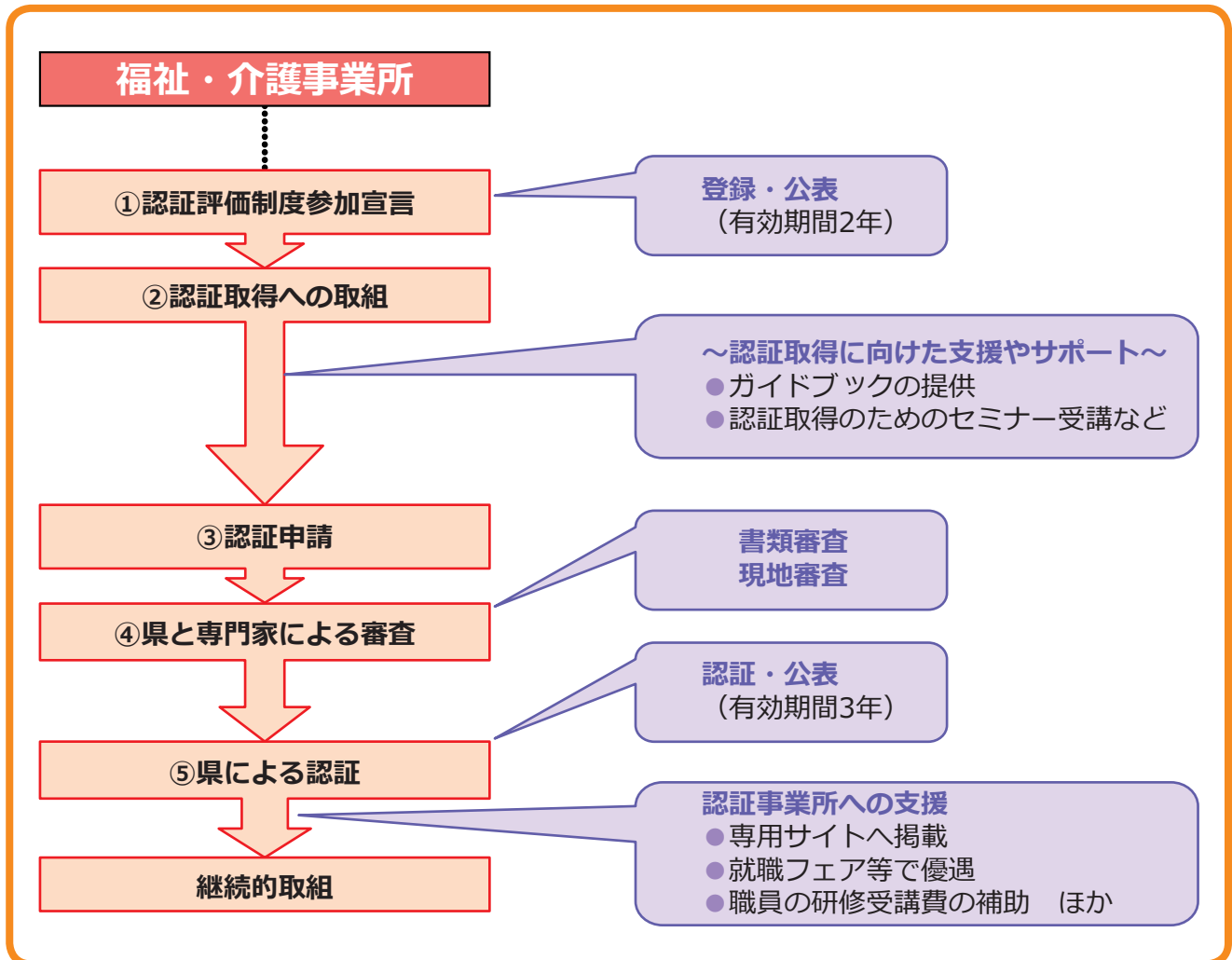
評価項目		評価基準
Ⅲ 働きやすい職場環境	(1) 休暇取得・労働時間縮減のための取組みの実施	①休みやすい環境づくりに取り組んでいること ②取組内容を検討する会議等を実施していること ③職員への周知を図っていること
	(2) 出産後復帰に関する取組みの実施	①取組みの複数実施 ②職員への周知を図っていること
	(3) 育児・介護を両立できる取組みの実施	①取組みの複数実施 ②職員への周知を図っていること
	(4) 健康管理に関する取組みの実施	①取組みの複数実施 ②職員への周知を図っていること
	(5) ノーリフティングケアの推進に関する体制整備及び教育の実施	①体制整備及び教育に取り組んでいること ②職員への周知を図っていること
Ⅳ 質の高いサービスを提供するための取組み	体制強化に係る加算の取得	原則、次のいずれかの要件を満たしていること ・サービス提供体制強化加算の取得 ・日常生活継続支援加算の取得 ・特定事業所加算の取得
Ⅴ 社会貢献とコンプライアンス	(1) 地域や学校との交流	次のいずれかを満たしていること ①地域交流を実施していること ②実習、インターンシップ、ボランティアの受入れ体制を整備していること
	(2) 関係法令の遵守	①社会保険・労働保険に加入し、保険料を納付していること ②県税を納付していること ③過去1年間労働関係法令、介護保険法令に違反していないこと ④過去5年間行政処分又は刑事処分を受けていないこと ⑤虐待の防止のための措置を講じていること ⑥利用者等からのハラスメント対策に取り組んでいること ⑦関係法令遵守の誓約書を提出すること

※項目によって、取組内容や活用実績などを公表するものがあります。

なお、評価項目とは別に、以下の公表項目を定め、認証取得時に県のHPにて公表します。

公表項目	(1) 法人情報 (設立年月、法人理念、平均勤続年数、離職率 等)
	(2) 人材育成情報 (人材育成方針、資格取得支援 等)
	(3) 給与情報 (初任給月額、主な手当、賞与 等)
	(4) 働きやすさ情報 (休暇制度、職員一人あたりの残業時間 等)
	(5) その他 (社会貢献活動、職員メッセージ)

4. 認証取得までの流れ（フロー）



(1) スタートアップセミナーの開催

認証評価制度の説明や評価項目・基準の解説、認証取得へのサポート体制の紹介などを行うスタートアップセミナーを開催し、広く福祉・介護事業所に認証評価事業への参加を呼びかけます。

(2) 参加宣言及びセルフチェックの実施

認証取得を目指す福祉・介護事業所は、まず「参加宣言」を行います。「参加宣言」は、認証取得に向けた取組を開始することについて、組織として意思表示することを意味します。参加宣言は、法人単位で受け付けます。

参加宣言を行うことにより、参加宣言事業所として県のHPに掲載されるだけでなく、認証取得に向けた様々なサポート（専門家による各種セミナーや集合相談会への参加、個別コンサルティングの提供等）を、無償で受けることが可能になります。

なお、参加宣言の有効期間は2年間となっています。宣言事業所は、原則として、その間の認証申請を目指すことになります。

また、参加宣言を行う際には、「チェックシート」によるセルフチェックを実施していただきます。このシートは、評価項目・評価基準と、基準を満たしているか否かの判定基準が記載されており、事業所の現状を照らし合わせて、評価基準を満たしている項目とそうでない項目を判定できるようになっています。

セルフチェックの結果、全ての評価項目が評価基準を満たしていると判定される場合は、認証申請へと進むことができます。逆に、評価基準を満たしていない評価項目のある宣言事業所は、その基準を満たすべく、ここから取組みを開始することになります。

（3）認証取得に向けた取組み

評価基準を満たしていない評価項目のある宣言事業所は、認証取得に向けて取組みを進めます。具体的には、制度の整備や運用、研修の実施などを行うこととなりますが、その際に、県が用意した様々なサポートを活用することができます。その内容については、この後の「5. 認証取得に向けた県のサポート」で詳しく説明します。

（4）認証申請

全ての評価項目の評価基準を満たすことができていると判断した場合は認証申請書を作成し、必要書類を添えて認証申請を行います。認証申請は、法人単位で受け付けます。

（5）認証審査

認証審査は以下の2つのステップで行います。

I 県による提出書類等の審査

II 県審査担当者及び専門家が申請事業所を訪問して行う現地審査

（6）認証取得～認証事業所としての取組み

上記（5）の認証審査を全てクリアした事業所を高知県知事が認証します。認証を受けた事業所は、県のHPにおいて公表されるほか、事業所の看板や車両、名刺等において「認証マーク」を使用することが認められ、求職者や関係業者などに広く認証事業所であることをアピールできます。

認証事業所は、「人材の育成や資質向上」、「職場環境の改善」、「職員に対する処遇向上」などに積極的に取り組んでいる事業所に位置づけられますので、県内における多くの事業所の模範となるべく、認証取得後も継続的な取組みや活動が望まれます。

なお、認証の有効期間は3年間で、更新制となっています。



<認証マークについて>

福祉・介護事業所に「笑顔の輪」が広がっていくことをイメージし、人と人とが向き合い、寄り添い、魅力ある福祉・介護の現場を築いていくことを表現しています。

5. 認証取得に向けた県のサポート

以下のとおり、各事業所の課題レベルに応じた段階的なバックアップを実施することで、最終的に個別支援が必要な事業所に対して、的確かつ効果的に支援が行える仕組みとしています。

(1) 取組支援ガイドブックの配布

各評価項目・基準の詳細な解説、取組みのプロセスや具体的な参考事例の提示など、認証取得を目指す各事業所が取組みを進めるにあたって役立つ支援ガイドブックを配布します。

(2) 項目別セミナーの開催

各認証項目と連動させた支援セミナーを開催します。

上記(1)のガイドブックと併用しながら、取組みに向けた基礎知識の習得や具体的な実践事例を踏まえた講義・ワークを行うなど、各事業所の課題改善に向けた具体的な取組みにつなげます。

予定しているセミナーテーマ例

- | | |
|--------------------|------------|
| ●新規採用者育成計画とOJT計画作成 | ●キャリアパスの構築 |
| ●人材育成と面談 | ●給与体系の整備 |
| ●労務管理・ワークライフバランス | ●面談者研修 |
| ●OJT推進者研修 | |

(3) 個別相談会の開催

上記(2)を受講した事業所のうち、改善が困難な課題について相談を要する事業所に対しては、課題に応じた専門家による個別相談会を開催するなど、さらなるフォローを行います。

(4) 個別コンサルティングの実施

上記(3)において個別の支援が必要と判断した事業所については、専門家が事業所を直接訪問するなどして課題改善に向けた助言や提案を行います。

6. 認証取得のメリット

認証取得は、「良好な職場環境が整備された働きやすい事業所」として内外にアピールでき、それが人材の確保・育成・定着、ひいては質の高いサービスの提供に結びつくことが最大のメリットですが、それらの効果を高めるため、県では様々なインセンティブを予定しています。

(1) 学生や求職者へのPR強化に役立ちます！

- 就職フェアでの認証マークの使用や求人票・就職ガイダンスでの紹介などを通じて、学生や求職者に対して、良好な職場環境を実現している認証事業所であることを効果的にアピールし、採用力アップにつなげます。

(2) 人材確保の機会を提供します！

- 就職フェア等での出展やブース配置について優遇します。また、職場体験先として推薦するなど、就職につながる可能性の高い人材とのマッチングを支援します。

(3) 県による積極広報を行います！

- 県HPへの掲載、県広報誌や広報番組等での情報発信、関連イベントでの情報発信など、認証事業所を広く県民に紹介します。

(4) 職員の研修派遣を支援します！

- 職員の研修受講費を補助（上限5万円）します。

その他、人材確保や職員のスキルアップにつながるインセンティブの内容を検討しています（随時、県HP等にて掲載）。

第2部

「評価項目の必要性和 取組方法」

第1部（13～14ページ）に記載したとおり、「福祉・介護事業所
認証評価制度」は、取組みの基準を定めた5つの「評価項目（Ⅰ～Ⅴ）」
と、求職者などが知りたい情報を公表する「公表項目」とで構成さ
れています。

第2部では、評価の基準があり、審査の対象となる評価項目（Ⅰ
～Ⅴ）について、その必要性和整備のための取組方法を詳しく解
説します。

I 新規採用者の育成体制

※3年以上新規採用者の実績がない場合は免除。ただし、新規採用者が入職した場合は、直ちに作成の上、提出すること。

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用

評価基準	審査方法
①育成目標、育成手法及び内容等が明確にされた新規採用者育成計画を策定・承認し、運用を始めていること	【書面】新規採用者育成計画 【現地】新規採用者等へのヒアリングによる運用状況の確認
新規採用者育成計画に不可欠な要素が、「いつまでに、何を、どのレベルまで」という、育成の目標です。これが可視化されることは、新規採用者にとってひとり立ちへの心強い道しるべとなります。そして、その育成目標の達成のために、具体的に何をどう教えるかを明確に示し、先輩職員の間で共有することができれば、新人育成が標準化し、より効率的で確実な新人育成が可能となります。	

ここでいう「新規採用者」とは、新卒者（いわゆる第二新卒も含む）及び未経験の中途採用者のことを指します。つまり、「現場の経験のない」新人です（常勤雇用の非正規職員を含みます）。

新規採用者育成計画は、①いつまでに、何を、どのレベルまで育成するのかという到達目標を設定して、②目標を達成するためにどのような手段を使って、③誰が、何を指導、育成するのかを具体的に落とし込んで策定して下さい。

○新人職員の特徴を分析する

最初に、事業所が採用する新規採用者の傾向（学歴、学部、家庭環境等）や特徴を洗い出します。

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

新規採用者がどのような経験、知識、技術を持って入職してくるのかを客観的に捉えることにより、より現実的な育成目標を設定することができます。そのため、新卒者や若者を積極的に採用する際には、新規採用者の世代の成長過程における社会環境についても考慮に入れておくことが重要です。

○育成目標を設定する

新規採用者の特徴を分析したら、その人材に「いつまでに」「どのように」なってもらいたいかを考えます。「いつまでに」の期間として最も考えやすいのが1年間です。新卒者であれば1年間は後輩が入職してくることはありませんから、1年間存分に育成期間にあてることができます。＜次頁 新規採用者育成計画（例1）参照①＞

ただ、入職して1年後にはこうなって欲しいとあるべき姿を示すだけではそのプロセスが不明瞭であり、計画に落とし込むのは困難です。そのため、1年後の期待する姿を明確にしたら、その姿になるために半年後はどのようなようになって欲しいのか。では半年後の姿になるためにその半分の時はどうなのか…と順に明確にしていけます。＜次頁 同②＞

○育成計画を立案する

育成目標が明確になったら、育成の計画を立案していきます。育成の計画では「いつ」「何を」「どのように」「誰が」指導するのかを検討していきます。

「いつ」「何を」については、重要なこと、基礎的なことから順にステップバイステップで指導し、設定した育成目標に到達できるよう時期と育成内容を決定していきます。そして、「どのように」については、OJT（業務を通しての研修）、OFF-JT（業務を離れての研修）、SDS（自己啓発の支援）の3つの手法から育成スタイルの特徴（42～43ページ参照）を勘案し、効果的な方法を選択することが重要です。＜同③＞

＜新規採用者育成計画（例1）＞

月	育成目標	育成の計画					
		OJT			OFF-JT		5 SDS
		月	能力 (知識/技術)	担当者	月	能力 (知識/技術)	
4	・社会人としての責任のある言動をとることができる ・仕事に対する価値を感じることができる	4	施設内ルール、ハード（施設、物品）について 担当職種と他職種の役割とメンバー構成について 入居者の生活について 入居者の尊厳と支援について 介護前の準備と声掛けについて	主任	4	○新入職員研修（2日間） －法人理念、沿革、事業概要 －就業規則とキャリアパス －社会人マナー －自立支援について －介護・障害福祉とは	施設長 担当役職者 事務担当 講師／指導者
6	・日常的な仕事を先輩職員と一緒に行うことができる ・利用者の氏名、利用の背景を知ることができる	6	嚥下と食事介助について 排泄介助について 移動・移乗と入浴介助について	育成担当者	6	○移動・移乗について（2時間） ○排泄介助の留意点（2時間） ○嚥下機能と食事の種類（2時間）	担当役職者
9	・すべての日常的な仕事を経験し、なにかを見ながら、時間がかかっても、自立して行うことができる ・利用者の好みを知り、個別支援を楽しむことができる	9	夜勤訓練 担当入居者のヒアリング、モニタリング		9	○緊急連絡の方法、救急要請について（半日）	消防署
		10	ケアプランの目的 モニタリングの重要性 アセスメントについて 記録の目的と基本 外部への連絡、電話のかけ方 連絡帳の目的と書き方 家族へ連絡する時の留意点		10	○ケアプランについて（2時間） ○ビジネスマナー（2時間） ●初任者研修（2日間）	担当役職者 社協
3	・すべての日常的な仕事を自立して、自信をもって行うことができる ・相談すべき点について、正しい時、正しい人に相談することができる ・後輩を迎える心構えができる	3	相談する前に自分の考えをまとめる OJTチェックリスト 総点検		3	○介護技術まとめ（2時間） ○1年間を振り返って発表（30分）	担当役職者 施設長

特にOFF-JTについては、事業所内で行うものと、事業所外に派遣をするものの二方向＜同④＞から考える必要があります。また、OJTでは教えきれず、適切な研修がない場合、SDSをうまく使うと大変効果的です。＜同⑤＞

「誰が」については、OJTはその指導者＜同⑥＞、OFF-JTは研修講師や外部研修の実施機関等＜同⑦＞がこれにあたります。

なお、新規採用者でも必ずしも4月採用ばかりとは限りません。そのような場合を想定し、「月」の欄＜同⑧＞で、4月のところを「採用時」、6月のところを「3ヵ月後」等に設定する方法もあります。

＜新規採用者育成計画（例2：簡易な計画）＞

育成目標		OJT	OFF-JT
1か月後	・法人、職場、訪問介護の基本的業務に慣れることができる。	OJTチェックリストによる個別指導 同行訪問 2週間 担当：1名～5名 ・生活支援 ・要介護3まで	法人理念／行動指針 訪問介護員の心構え 老計第10号（国通知）について
3か月後	・訪問介護員として正しいサービス提供を心掛けることができる。 ・安定的に担当できる利用者を週20時間もつことができる。	OJTチェックリストによる個別指導 記録・ケアプランについて 担当：5名 ・生活支援 ・要介護3まで	生活支援と身体介護の技術チェック 緊急時対応について
6か月後	・法人理念と行動指針を理解することができる。 ・安定的に担当できる利用者を週25時間もつことができる。	OJTチェックリストによる個別指導 担当者会議への参加 担当：5名～ ・生活支援 ・軽い身体介護 ・要介護3まで	生活支援と身体介護の技術チェック 薬に関する基礎知識 認知症に関する基礎知識
9か月後	・訪問介護員として守らなければならない法令等を理解することができる。 ・特に介護度の高い利用者を除いては、利用者や家族の個別の状況を把握し、全般的に担当をすることができる。	OJTチェックリストによる個別指導 担当：5名～10名 ・生活支援 ・身体介護 ・要介護3～	介護保険サービスについて 介護報酬について
1年後	「自立して働くことができる状態」 ・訪問介護員に求められる職業倫理を守ることができる。 ・現在登録のある利用者（24時間対応、医療的ケアの必要な方を除く）の担当をすることができる。 ・自立支援を実践し、利用者や家族の状況にあったケア方法を提案できる。	OJTチェックリストによる個別指導 担当：10名～ ・生活支援 ・身体介護 ・要介護3～	OJTチェックリストの最終確認 訪問介護員の心構えテスト レポート作成

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用

評価基準	審査方法
②計画を策定・承認するための会議等を実施していること ※年1回以上開催。他会議との併用可	【書面】計画策定又は承認した際の議事録や会議資料等
自分が職場にいて何をすればよいのか全くわからない、そんな新規採用者を育成するのですから、職場の先輩が思い思いに好きなことを指導したり、同じ業務に対して違った教え方をしているのは、教わる側が混乱してしまいます。 そうならないためには、特定の誰かが考えただけというのではなく、事業所の標準として、実際に指導にあたる職員や、育成と定着に最終責任を負う事業所のトップから承認を得た育成計画を立てなければなりません。	

新規採用者育成計画の策定は、事業所の規模によって以下のようなパターンが考えられます。いずれの場合も、協議等を行った記録＝「議事録」を必ず残すようにします。

【大規模組織の場合】

- ア)「研修委員会」等担当委員会で協議・立案→「管理職会議」等で承認
イ)主に育成を担当する層である「主任会議」等で協議・立案→「管理職会議」等で承認

【小規模組織の場合】

- ウ)担当者が検討・立案→「全体会議」等で承認
エ)事業所トップが自ら検討・立案→「全体会議」等で意見聴取、決定

<会議録の例>

会議録の専用フォームを作成しておく、書式に沿って記入することで、記録しておくべきことが自ずと記録できるようになりますが、以下のとおり、最低限必要となる事項を記入するよう注意すれば問題なく議事録として成立します。

- ①まず会議名
- ②続いて日時、場所、出席者は必須
- ③新規採用者育成計画を協議するためだけの会議ではなく、他の議題に交じって協議しても可
- ④別紙資料も会議録と一緒にファイルしておく習慣づけを
- ⑤議事項目だけではなく、議事内容を簡単に書き添えておく

①	→ 管理職会議 議事録
②	日 時：平成30年1月15日 17:00～18:30 場 所：地域交流スペース 出席者：山内施設長、坂本施設部長、中岡地域部長、後藤事務部長、岡田研修委員長
③	議事内容 1. 12月各部稼働率について 後藤事務長より各部門の稼働率の発表があった。(資料①)
④	↓
⑤	2. インフルエンザの予防について 近隣の施設で職員複数名がインフルエンザに罹患。保育所で流行しており、子どもを通して感染している模様。各部で注意を喚起、疑わしい場合は出勤を控え連絡することを再徹底する。 3. 30年度人材育成計画、新規採用者育成計画 岡田研修委員長より案の説明あり。(資料②、③) 案のとおり承認される。 4. その他 ・〇〇財団より車椅子3台寄贈決定(2月初旬) ・地域連絡会議の新年会は後藤事務部長が出席 ・理事会は3月27日に決定。
	以上

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用

評価基準	審査方法
③職員への周知を図っており、指導職員が共通認識をもっていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】指導職員等へのヒアリング
直接指導にあたらなない職員にも新規採用者育成計画を周知することで、新規採用者の育成を事業所全体の課題として捉え、全員で新規採用者を育成する風土を醸成することができます。結果として、新規採用者の定着と早期戦力化を図ることができます。	

職員に周知するには、以下のような方法があります。

- ◆ 会議・打ち合わせの場で説明
- ◆ 回 覧（確認印を求める）
- ◆ 配 布

新規採用者育成計画の周知については、全員が共通認識をもつために会議等で直接説明することが望ましいですが、会議等で直接説明しない方法をとる場合でも、回覧や配布をしたことについて、必ずその内容を確認するよう、上司が口頭で念を押す必要があります。そして、回覧の場合は、関心のある人だけが見る、ということにならないよう、「確認印」の欄を設けておき、少なくとも目を通したことが確認できるようにしておく必要があります。（余白に押印する方式でも可）

文書等の掲示やメール配信・共有サイト上での掲示といった方法もありますが、職員が内容を閲覧したことが確認できないため、できる限り上記の方法での周知に努めてください。

（確認印の欄を設けた回覧）

	平成〇〇年〇〇月〇〇日 施設長
【回覧】新規採用者育成計画 来年度4月1日入職の新規採用者の育成計画を以下のとおり策定したので、各自確認すること。	

（余白に押印するルールで運用）

	平成〇〇年〇〇月〇〇日 施設長
【回覧】新規採用者育成計画 来年度4月1日入職の新規採用者の育成計画を以下のとおり策定したので、各自確認すること。	

(2) 新規採用者研修(合同、外部研修含む)の実施

評価基準	審査方法
①育成計画に沿った研修プログラムを作成、実施していること	【書面】研修プログラムや受講が確認できる書類(研修要項、研修資料、受講者名簿等)
計画を立案したら、その計画に沿った研修を実施しなければ意味がありません。全ての研修内容を事業所内で作成、実施しなければならない訳ではありませんが、事業所運営の基盤となる基本理念や、事業内容についての説明などは、組織の一員となったことに対する意識の醸成には不可欠であり、これについては外部に委ねる訳にはいかないところです。その他、内容や時期的に内部で行うべき研修プログラムをしっかりと作成、実施する必要があります。 併せて、事業所外での研修を活用した方が効果的、効率的な内容について検討していきましょう。	

○新規採用者研修プログラム内容

新規採用者研修の目的は、

- ①法人・職場を知ること
- ②法人理念、行動指針を理解すること
- ③職場のルール、職業倫理を理解すること
- ④社会人としての基礎を身につけること
- ⑤専門職としての基礎知識・技術を知ること

などがあげられます。

上記の目的を果たすうえで、伝えるべき内容は数多くあります。(下表参照)

これらについて、「何を」「どのタイミングで」「どれくらい時間をかけて」教えるのが効率的なのか、事業所内で教えることができるのか、外部の研修機会を活用するのか、等を検討し、研修プログラムを構築します。

<目的別研修内容例>

研修内容	事業所内／事業所外
①法人・職場を知ること	
・法人設立の由来、法人沿革の説明	
・過去の事業報告書の説明、当年度の事業計画書の説明	
・施設見学	
・就労体験(全ての部門を巡回して体験)	
・先輩職員との懇談会	
・家族、地域からのお礼状紹介	
②法人理念、行動指針を理解すること	
・法人理念、行動指針の説明	
・法人理念や行動指針にそった過去のエピソード紹介	
・理事長からの御祝メッセージ	
・理事長等管理職を交えて懇談会	

研修内容	事業所内／事業所外
③職場のルール、職業倫理を理解すること	
・入職にあたっての事務手続き	
・福祉職場の社会的役割について	
・介護職としての職業倫理について	
・過去に起こった事故（社会で起きている事故・事件）について	
・高齢者体験学習、オムツ体験	
・施設内お泊り体験	
④社会人としての基礎を身につけること	
・ビジネスマナー（挨拶・言葉遣い・コミュニケーション）	
・報告、連絡、相談の重要性について	
・チームワークについて	
・個人情報保護法について	
・パソコンの使い方	
⑤専門職としての基礎知識・技術を知ること	
・人の生き方、高齢者ということ	
・「死」について	
・支援が必要な高齢者にとっての介護職員の役割	
・ボディメカニクスについて	
・咀嚼と嚥下、栄養について	
・認知機能、脳の働きについて	
・記録の重要性について	
・リスクマネジメントについて	

＜内部で実施する研修スケジュールの例＞

上記の研修内容案に沿って、実際の研修プログラムを組み立てます。

数日にわたって行う研修について、必要事項がスケジュール表として一覧形式で記載されている例です。

必要事項として、

①日時 ②場所（会場）

③研修のねらい（研修目標）

④内容（プログラム） ⑤担当者（講師）

が記載されています。

上記内容について、研修1回分を1枚にまとめたものが「研修要項」です。（次頁参照）

右の例では、**対象者欄を設ける（⑥）**ことで、別途名簿を作成しなくても済むようにしていますが、実際に受講したかどうかは、別途確認できるもので管理しておく必要があります。

社会福祉法人〇〇福祉会 新人職員研修 スケジュール				
①日 時：20〇〇年4月1日～4月〇日				
⑥対象者：〇〇〇〇さん、〇〇〇〇さん				
②場 所：地域交流ルーム				
①日時	③ねらい	④プログラム	⑤担当者／講師	
4月1日 9:00 ～ 18:00	法人の理念・沿革を理解する	オリエンテーション 辞令交付 法人理念・沿革について 昼食会 行動指針について 感想文作成 発表	事務局 理事長 理事長 入職3年未満職員 DVD鑑賞 事務局 事務局	
4月2日 9:00 ～ 18:00	法人の概要を知る	施設見学 昼食会 高齢者疑似体験 感想文作成 発表	事務局 利用者と一緒に 事務局 事務局 事務局	
4月3日 9:00 ～ 18:00	介護の基礎を学ぶ ①	老化について 明治・大正・昭和の時代について 昼食会@グループホーム グループホーム大掃除 感想文作成 発表	〇〇〇課長（看護師） DVD鑑賞 利用者と一緒に 利用者と一緒に 事務局 事務局	
4月4日 9:00 ～ 18:00	介護の基礎を学ぶ ②	身近な死について考える 昼食会 家族の想いを考える 感想文作成 発表	看取り委員会 利用者と一緒に 家族会 事務局 事務局	
4月5日	介護の基礎を学ぶ	高齢者の尊厳と自立支援 昼食会	生活支援部 生活支援部 生活支援部	

(2) 新規採用者研修（合同、外部研修含む）の実施

評価基準	審査方法
②施設外で実施する研修（行政や福祉研修センター、事業主・職能団体、民間団体が実施する研修等）に積極的に参加させていること ※参加する際は勤務扱いとすること ※県の開催する合同入職式等への参加も含む	【書面】研修プログラムや受講が確認できる書類（研修要項、研修資料、受講者名簿等）
内部で研修しなければ教えることができないことが存在するのと同様に、外部研修に出なければ体験できないことがあります。それは、「他法人の、同じ立場（新人職員）」との交流です。自法人に入職した「同期」は少なくとも、業界の中にはもっと数多くの「同期」がいることを研修や合同入職式などで知ることによって連帯感が生まれ、この業界で成長していくモチベーションが高まります。	

外部研修に参加することにより、高度な知識や技術を持った専門家から学ぶことができるほか、他の事業所の職員と交流することができるなど、内部研修とは違った面での効果を期待することができます。受講が決定したら、主催者が作成する研修要項を事前に職員へ公表して、どのような研修が実施されるのか、受講する新規採用者が準備できるようにしておくといでしょう。

一度に複数名の参加は難しいですが、入職から数年以内には新規採用者の全員が外部での研修を受講できるよう、勤続2年目や3年目の職員も含めて計画的に受講を検討します。

必要事項である、

-
- ① 日時
 - ② 場所（会場）
 - ③ 研修のねらい（研修目標、ここでは趣旨として記載）
 - ④ 内容（プログラム）
 - ⑤ 講師
-

の記載があることが確認できる「研修要項」の例を次ページに記載します。

この研修の受講を証明できるものとして、

- ・研修資料
- ・受講証明書
- ・復命書
- ・研修報告書

などがあります。

<外部に派遣する研修プログラムの例>

平成 29 年度 高知県福祉研修センター主催研修

新任職員研修 -ステップ 2-

～入職後の実践を振り返り、専門職としての目標を考える～

3 ◆趣旨

福祉職場の新任職員（経験年数概ね 1 年未満）を対象に、入職してからの仕事の実践内容を振り返り、抱いていた思いや自分自身の立ち位置について、一度立ち止まって再確認します。
併せて、これからの福祉職場の中で求められる役割を確認し、今後の働き方や自分自身の目標の設定を通して、福祉職として何を求められているのか、それにどう応えていくのかを考えます。

5 ◆講師 ●●●●●●●● ●●●●● 氏

◆開催日時・会場等

	日 程	時 間	会 場	定 員
第 1 回	平成 29 年 10 月 12 日 (木)	13:00～16:30	のいちふれあいセンター (香南市野市町西野 534-1)	30 名
第 2 回	平成 29 年 11 月 14 日 (火)	13:00～16:30	ふくし交流プラザ (高知市朝倉 375-1)	50 名
第 3 回	平成 29 年 12 月 5 日 (火)	13:00～16:30	四万十市社会福祉センター (四万十市右山五月町 8-3)	30 名

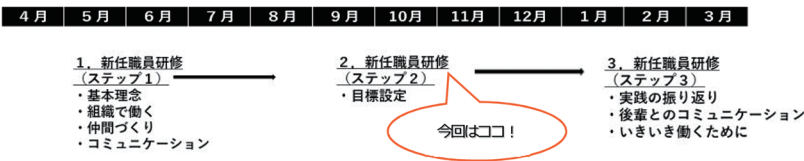
4 ※研修内容:これまでの業務の振り返りと今後の業務目標設定についての講義及び演習。
※ 3 回とも同じ内容で実施します。

- ◆対 象 福祉職場の新任職員（福祉職場での経験年数概ね 1 年未満の方）
◆受講料 2,000 円（当日受付でお支払いください。）
◆申込方法 別添受講申込書により、各開催日の 2 週間前までに、FAX（088-844-9443）にてお申し込みください。

その他

受講申込書により知り得た個人情報は研修の運営管理のみに使用します。また、研修修了後に、研修成果の確認などのため連絡をさせていただく場合がありますので予めご了承ください。

H29 年度新任職員研修の流れ



問い合わせ先

社会福祉法人高知県社会福祉協議会 福祉研修センター（担当：●●●●●）
〒780-8567 高知市朝倉 375-1 県立ふくし交流プラザ内
TEL 088-844-3605 FAX 088-844-9443

(3) OJT指導者に対する研修等の実施

I

評価基準	審査方法
①OJT指導者等の設置と職員への周知を図っていること ※固定した指導者がいない場合は、新規採用者のOJT記録に各指導者の指導記録を併記することで、育成に対する記録を職場内で共有していること	【書面】OJT指導者名簿、周知に係る文書等 【現地】指導職員等へのヒアリング

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

ただ新人にとっては、先輩ばかりの中で最終的に「誰の言うことを聞けばよいのか」が分からないのは不安です。一方、事業所としては、新人の育成の度合いや課題を正確に把握しておく必要があります。そのための最も効率的な方法は1対1で指導者を設定することですが、組織の事情でそのようにできない場合もあります。組織の状況に合った形で、新人の指導担当者又は指導体制を整え、これを組織全体に周知しておく必要があります。

新規採用者の育成担当者は、仕事を教えるだけではなく、仕事の楽しさややりがいを伝え、定着を促進する役割も担っています。以下を参考に、「組織に合ったOJT指導者の形」を検討し、設定しましょう。

<検討その1：指導担当者を1人に固定するか、しないか>

組み合わせの特徴	◎ メリット	× デメリット
新人1人に対し、1人の担当者を決める	新人の個性や得意・不得意を把握することができ、新人の習熟度に合わせた指導・育成をすることができる。	- 担当者1人の負担になりやすい。 - 新人と担当者の人間関係構築が上手くいけばよいが、そうでない場合に改善が難しい。 - 担当者は夜勤に入るが、新人は日勤で経験を積んだほうが良い場合など、シフトに合わせられない場合がある。
新人1人に対し、2人以上の担当者を決める	- 担当者同士相談をしながら、育成方針を決定することができる。 - 担当者1人の負担が少なくて済む。	- すでに教えていること、すでにできることを重ねて教えてしまうなど無駄が生じる場合がある。 - 責任の所在が固定しない。
担当者をシフトに合わせて日替わりで決定する	- 新人の習熟度に合わせてシフトを決定することができる。 - 担当者をその都度決定するため、固定化されずチームで育成する意識が醸成される。	- 誰がどこまで教えているのかが分からず、その日の仕事中心の教え方になり、計画的、効率的でない。 - 責任の所在が固定しない。 - 担当者によって違う内容を教え、混乱させる場合がある。

<検討その2：どの階層の先輩が担当するか>

組み合わせの特徴	◎ メリット	× デメリット
経験1年～3年の職員	数年前に新人の立場であったため、新規採用者の気持ちが分かりやすく、親身になって支援しやすい。	- 法人の理念や行動指針が身につけていない、仕事の本来の価値がまだ十分に分かっていない場合、仕事の本質の指導には不向きである。 - 自分の仕事を行うことで精一杯となり、新人の支援が負担になりやすい。
経験5年～10年のベテラン職員	- 経験を積んでいるため、仕事のやりがいや価値を自分の経験から伝えることができる。 - 新人を育成する余裕がある。	- 仕事への慣れから、正しいやり方、マニュアルに沿ったやり方ではなく、自分なりのやり方や癖を指導する可能性がある。 - 日頃の仕事上の不満や愚痴をそのまま新人に伝え、意欲を損なってしまう可能性がある。
役職者（リーダー層）	仕事の進め方について役職者の立場から教えることができる。	メンバーの一員として仕事をするのと同時に役職者としての役割を並行して進める忙しさから、育成の時間をとることが難しい。

設定したOJT指導者について周知する方法は、基本的には23ページに記載の方法と同じ考え方になりますが、決定の仕方によって、以下のような周知方法も考えられます。

- ◆組織図に「指導担当者」と記載する。
- ◆組織規程等で「配属されたユニットのリーダーが指導担当者となる」と規定されている場合は、その規程が職員に説明され、常置されている。
- ◆指導担当者がシフトの影響で日々変わる場合は、勤務表に「○」をつけて知らせる。
- ◆任命書を作成して掲示する。

また、下のようなポスターを作成して掲示するというのも、新人の紹介にもなり、良い方法です。

新人職員のお知らせ

新人職員お迎えします。

皆様、気軽に声をかけてくださいね (*^^)v

指導担当者 ○○フロア 県庁 花子

入職日 平成29年7月1日

配属先 ○○フロア

職種 介護職員

氏名 高知 太郎 →

趣味は釣りです。
よろしくお願いします。



(3) OJT指導者に対する研修等の実施

評価基準	審査方法
②OJT指導者等を対象とした研修を実施又は受講していること ※過去の受講（3年以内）や外部研修可	【書面】受講が確認できる書類（研修要項、研修資料、受講者名簿等）
職員は、福祉・介護の専門職として知識や技術を身に付け、実践できるように能力を高めていきますが、人材を育成することについても、適切に行うための知識・技術とその実践方法を身に付ける必要があります。事業所としてこうした研修を実施している、OJTに携わる可能性のある職員全員ではなくとも外部の研修を受講した者がいるといったことが新規採用者を受け入れる事業所として最低限求められるところです。	

○OJTとは何かを正しく知る

OJT指導者として、まず最も重要なのが、「OJTとは何か」を知っておくことです。

OJT（=On The Job Training）は、「上司や先輩が部下や後輩に対して、職務を通じて、職務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能を指導育成する全ての活動」と定義づけられています。つまり、職員の職務上の能力開発と、福祉・介護職員としてのキャリアアップのため、上司や先輩が、日常の業務の様々な機会を通じて、「価値観・知識・技術」を指導することであり、その中に、新たに入職する人材に必要な能力を身に付けさせ、育成していくことが含まれます。

また、OJTとは、単に部下や新人に対して、成り行きで仕事の要領やコツを身に付けさせるものではありません。つまり、OJTには上司や先輩が日常の業務を通じて、

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

等の活動が含まれます。

これらのポイントを意識的に指導する活動こそが「OJT」といえるのです。

○代表的なOJTの機会

OJTは、日々の業務のあらゆる場面で可能なものです。以下に、代表的な場面を7つ紹介します。

①職員に割り当てた仕事に対する打ち合わせを行う時

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

②職員が仕事を遂行している時

- ・部下の能力を的確に把握し、必要に応じて指導する

③職員が上司との接触を図ってきた時

- ・的確な指示や助言、励ましを行う
- ・問題意識を持ってもらい、動機づける（例：「あなたはと思う？」など質問を返す）

④職員の仕事が終了した時

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

⑤仕事から離れた時

- ・仕事の引継ぎや報告
- ・面談の実施

⑥意図的に経験の機会を提供する時

- ・会議に同席させる

⑦特別に機会を設ける

- ・課題図書を与える
- ・勉強会や研究会を開き、参加させる

○OJTのツール

特に新人職員に対するOJTを効果的に行うツールに、「OJTノート」と、「OJTチェックリスト」があります。

①OJTノート

日頃、新人職員に指導していることを記録していきます。

OJT指導者としてどこまで、何を教えてきたのか、教える内容に偏りがなかったかを確認するとともに、他の職員と指導、育成の内容及び習熟の進捗状況を共有化することにより、チーム全体で新人職員を育成することが可能となります。

ほぼ全ての業務ができるようになる頃（例えば1人で夜勤が可能となる等）まで、このOJTノートは活用し続けるようにします。

<OJTノートと記入例>

OJTノート					
日付	〇〇年△△月××日（金）			新入職員氏名	高知 太郎
勤務	早番	回数	2回目	OJT指導者	県庁 花子
時間	指導・実施内容				特記・注意事項
7:30	朝食 伊藤さんの食事援助を指導				声かけをしながら、とても良い雰囲気づくりをしていました。トロミ剤の使用については、まだ一人ではできません。
10:00	排泄援助 おむつ交換を二人で実施				まだ、清潔・不潔の操作があいまいです。 物品の準備は完璧にできます。
OJT指導者所見					
ご利用者の名前もすべて覚えてくれました。 車椅子からベッドへの移乗はOKですが、ベッドから車椅子への移乗に苦手意識を持っている様子。 まだ、認知症の症状のあるご利用者対応は、戸惑いながらやっている。					

②OJTチェックリスト

OJTチェックリストは新人職員とOJT指導者が1年間使用します。

このリストは、1年間の業務によって達成が見込める業務項目をチェック項目として設定します。

この項目を確認していくことにより、「何ができているのか」、「何ができていないのか」、「今後何を習熟していかなければならないのか」を新人職員、OJT指導者が共有することができます。

仮に1年間で全てを達成できなければ、その項目を今後の目標として再度設定して取り組んでいきます。

<OJTチェックリストの一部（例）>

<OJTチェックリスト> I ビジネスマナー ×:できていない △:まだ自信がない ○:自信をもってできる					
	7月	10月	1月	上司評価 (1月)	到達目標 (9月)
1. 法人理念を理解している					3
2. 行動指針を理解している					3
3. 信頼関係を築く人柄を理解している					3
4. 身だしなみ					3
(1)基本を理解し、実践している					
(2)出勤時の身だしなみを理解し、実践している					
(3)就業時の身だしなみを理解し、実践している					
5. 挨拶					3
(1)基本的な挨拶をしている					
(2)挨拶の基準を理解し、実践している					
6. 言葉遣い					3
(1)敬語の使い分けを理解し、使っている					
(2)関係で変わる敬語を理解し、使っている					
(3)接遇用語を理解し、使っている					
(4)人の呼び方を理解し、使い分けている					
7. 接遇					3
(1)接遇の心構えを理解している					
(2)接遇にふさわしい環境作りをしている					
(3)受付のマナーを実践している					
(4)取り次ぎのマナーを理解している					
(5)案内のマナーを知っている					
(6)茶菓子の接待を知っている					
8. 電話対応					3
(1)電話の留意点を知っている					
(2)電話のかけ方を知っている					
(3)電話の受け方を知っている					
(4)苦情電話の対応を知っている					
9. 話し方					3
(1)話の効果を決定する要素を心掛けている					
(2)話の真意を聞き取る要素を心掛けている					
(3)具体的な話の聞き取り方を心掛けている					
(4)聞き間違いを防ぐためのポイントを実践している					

チェックリストの確認月に、OJT指導者は新人職員と面談を実施します。

面談の前に新人職員に各項目について自己評価をしてもらい、その自己評価をもとに、面接で達成状況や今後の目標について話し合います。

自己評価を「△」や「×」としている項目についてはOJT指導者としてのアドバイスを与え、悩んでいる場合は一緒に解決策を話し合います。「△」や「×」を付けている項目ばかり指摘しないよう注意が必要です。

なお、各月の面談内容と留意点は以下のとおりです。

実施月	内容と留意点
4月 (1ヶ月目)	・OJTチェックシートの使用法と内容について説明します。 ・3ヶ月間の目標を設定します。 ※新人職員は不安でいっぱいです。丁寧に説明をして、今後について安心感を持ってもらう必要があります。
7月 (4ヶ月目)	・OJTチェックシートに自己評価をもらい、その内容についてよく話し合います。 ・次の目標を設定します。
10月 (7ヶ月目)	・OJTチェックシートに自己評価をもらい、その内容についてよく話し合います。 ・次の目標を設定します。 ・半年間の進捗状況について上司に報告します。 ※この頃に他のOJT指導者や上司と情報交換を行います。指導育成上の迷いや不安などを互いに共有し、解決しておくようにします。
1月 (9ヶ月目)	・OJTチェックシートに自己評価をもらい、その内容についてよく話し合います。 ・上司にも評価をもらいます。 ・残り3ヶ月の目標を設定します。 ※4月になると新人職員の後輩となる新規採用者が入職してきます。業務上不安な点などを聞き取り、4月までに先輩職員となる心構えを醸成していきます。

○身につけておきたい実践技術

OJT指導者として身につけておきたい実践技術に「仕事の教え方 4段階」があります。

第1段階：習う準備をさせる	第3段階：実際にやらせてみる
① 気楽にさせる。 ② 何の仕事をやるかを話す。 ③ その仕事について知っている程度を確かめる。 ④ 仕事を覚えたい気持ちにさせる。	① やらせてみて、間違いを直す。 ② やらせながら、説明させる。 ③ もう一度やらせながら、急所を言わせる。 ④ 分かったと分かるまで確かめる。
第2段階：仕事の内容を説明する	第4段階：教えた後を見る
① 主なステップを1つずつ言って聞かせて、やって見せて、書いて見せる。 ② 急所を強調する。 ③ ハッキリと、抜かりなく、根気よく、理解する能力以上は強くない。	① 仕事につかせる。 ② 分からぬ時に聞く人を決めておく。 ③ たびたび調べる。 ④ 質問するようにしむける。 ⑤ だんだん指導を減らしていく。

「OJT指導者研修」等、OJT指導者を対象とした外部研修では、このような内容を体系的に、実習を交えて習得することができるようになっていきます。階層別研修の「チームリーダー研修」や「中堅職員研修」などでも、OJT指導者として必要な知識や技術が学べる内容が含まれています。こうした外部研修の受講者が事業所内で伝達研修を行ううちに、事業所内でOJT指導者研修を実施することが可能となるでしょう。

II キャリアパスと人材育成

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用 (キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定)

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ①キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスを導入し、運用を始めていること	【書面】キャリアパスの内容が確認できる書類 【現地】運用状況の確認
福祉・介護職に対するネガティブなイメージや、職員の不安として必ず挙がるのが「将来の見通しが立たない」という点です。この仕事を選んで、働き続けた時、どのような力がつき、どのように役割が変わり、いつ頃どのようなポジションで仕事をするようになるのか。そして、その時の給料はどの程度になっているのか。こうした点を明確に示すことが、職員のモチベーションアップと定着への大きな第一歩です。	

「キャリアパス」とは職業経歴上の（career）道筋（path）であり、「キャリアパス制度の導入」とは、職場での職責ごとに階層を区分し、その階層における役割や業務内容を明確にすることで、職員に段階的な将来像を示していくことです。

導入するキャリアパスは、一般的に、縦軸をキャリアの段階（職位、階層、等級など）、横軸をキャリアの要件（職務内容、求められる能力、給与、任用要件）とした表の形にまとめて、諸制度を一覧で確認できるようにします。

ここでは、詳細に作りこんだキャリアパス例（表：36・37ページ参照）を参考に、キャリアパスの構築について順序立てて説明をしていきます。

①階層を設定します

最初に階層の数を決めます。役職のある階層は、役職により組織における役割が異なりますので、役職ごとに1階層をベースに考え、部門の異なる役職は、組織図を参考に格の上下を検討します。（副施設長と事務長が同格、等）

役職のない職員である間にも、組織における役割の違いはあるはずですので、この違いをもとに階層を設けます。新人職員にとっては、最初の「キャリアアップ」の機会が比較的早期に訪れ、自ら「キャリアパスの存在」を実感できることになるため、定着のモチベーションという点から極めて有効です。目安として、概ね10年までに2つ以上の段階が設定されていることとします。

②階層に名前をつけます

役職のある階層は、役割に応じて「経営」「管理」「監督」「指導」等の文言に「～職」をつけて設定するのが一般的です。役職のない階層は「一般」「総合」等を用います。同質（比較的似た）の役割の中で、複数階層を設ける場合は「1級・2級」など数字で示すか、「上級・中級」等を用いて違いや上下関係を表現します。「ジュニア」「ミドル」「シニア」等、あえて英語を用いて「上下感」を鮮明にしない方法もあります。

③、④役職名をつけます

階層ごとに役職名を記載します。1階層に複数の役職がある場合は全て記載します。

役職のない階層には当然役職名はありませんが、役割の違いを簡単にイメージできる文言を記載しておくのも有効です。

⑤職責を設定します

職責（組織における役割）は、階層ごとに考えるより、

- | | | |
|--------------------|---------------|---------------|
| (ア) 計画立案 | (オ) 判断と報連相 | (ケ) 地域と行政への対応 |
| (イ) 計画遂行 | (カ) リスクマネジメント | (コ) 業務標準化と改善 |
| (ウ) 業績貢献 | (キ) チームワーク | (サ) その他 |
| (エ) 職員（上司・同僚・部下）対応 | (ク) 苦情対応 | |

という項目ごとに、「管理職は何をやっている？どんな責任を負っている？」「指導職は？」と階層を縦断して考えた方が、漏れやダブリなく設定することができます。（※全ての項目を必ず使う必要はありません。）

⑥職務内容を設定します

職務内容（職種の業務）は、⑤の職責を果たすために具体的に行う業務です。当然職種により内容は異なりますが、まずは核となるケアスタッフ（介護職）についてその内容を固め、その後「ケアマネ職・相談職」⇒「看護職・リハビリ職」⇒「事務職・栄養／調理職」と広げていけば良いでしょう。⑤同様、以下の項目ごとに階層縦断型で考えましょう。（※全ての項目を必ず使う必要はありません。）

- | | |
|---------------|--------------------------|
| (ア) 利用者サービス | (カ) 行事 |
| (イ) 家族対応 | (キ) 外部（地域、実習生、ボランティア等）対応 |
| (ウ) ケアマネジメント | (ク) 会議・委員会等 |
| (エ) 介護記録 | (ケ) 環境整備 |
| (オ)（記録以外）文書作成 | (コ) その他 |

ここでは特に、(ア)の「利用者サービス」を「嚥下困難な利用者に対する食事介助」というように細かく区分しすぎると、硬直的な制度となり実際は機能しないということがあるため、柔軟に対応できるよう、例示程度の表現に留める方が賢明です。

⑦求められる能力を設定します

この項目と、次の⑧の項目は、人材育成計画として別立てにするケースもありますが、キャリアパスの一部に盛り込んでおくと、その関連性が明確になるという利点があります。つまり、求められる能力は、⑤の職責、⑥の職務内容を適切に果たすることができるために必要な能力であり、この能力を身につけることを育成目標として⑧の研修を行う、と言う考え方になります。能力は、「知識（知っているか、知らないか）」「技術（できるか、できないか）」「狭義の能力（行動がとれるか、とれないか）」の3方向で考えると、漏れなく有効に考えることができます。ここに介護福祉士等の資格や、キャリア段位などを設定する場合もあります。

⑧必要な研修を設定します

研修を設定する基本的考え方は上述のとおりですが、具体的な手法はこの後のⅡ－（1）－＜2. 人材育成計画の策定＞①（42～44ページ）において解説します。

⑨給与を設定します

階層による基本給の違い（給与等級や上下限額の違い等）、手当の違いなどを記載します。「職位・職責に応じた処遇の違い」という観点から、上位階層ほど優遇されている必要があります。

⑩任用要件を設定します

「何を満たせば上位階層にキャリアアップできるか」を設定します。以下の6項目から検討すると、漏れなく設定できます。（※全ての項目を必ず使う必要はありません。）

- | |
|--|
| (ア) 勤続年数・経験年数（前等級に○年以上、入職○年以上、前職も含め経験○年以上、等で設定） |
| (イ) 資格（初任者研修や実務者研修が受講済みであることを資格と同等に扱うこともある） |
| (ウ) 研修受講歴（「新人研修を受けていないと2級には昇格できない」、等） |
| (エ) 実務経験（部門異動の経験や、委員会委員長や行事のリーダー経験を役職任用の条件にする、等） |
| (オ) 評価結果（人事考課制度で連続「A」評価、等） |
| (カ) 昇格試験（面接、筆記試験、レポート（読書感想文）試験、実技試験、等） |

<例1：詳細に作りこんだキャリアパス（デイサービス事業所）>

②

③

⑤

⑥

II

キャリアパスと人材育成

①

④

名称	役職	職責（組織における役割）	職務内容（職種の業務）
管理職	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及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	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。 事業所運営が計画どおりに行くよう指導・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・代行及び部下の勤怠等の管理を行う。 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及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。	業務全般の把握と適格な指示を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント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。 対外的文書案を作成、上司の承認を得て発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。 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、助言・指導を行う。 送迎の管理を行う。
指導職 2 級	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を指導・助言を行う。 上司の補佐及び部下の育成・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。 ケアマネジメントの助言・指導を行う。 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。 上司の助言・指導を受けながら、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。 上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。○ J T 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。 ケアマネジメントを作成する。 事実に基づく的確な記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 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と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務に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。 家族に対し日常の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けずに記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 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。 ケアマネジメントの意味を理解する。 助言、指導を受けながら記録する。 助言、指導を受けながら、行事・グループ活動等に関する文書の作成を行う。 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。

7	8	9	10
求められる能力	研修	給料	昇格条件
【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	3 級 300,000 ～ 200,000	指導職 1 級として 5 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理職員）受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
【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】 法人内他事業所への視察研修 【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	2 級－ 1 245,000 ～ 170,000	指導職 2 級として 3 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー）受講済み スーパーバイザー養成研修受講済み
【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 【資格等】 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	2 級－ 2 205,000 ～ 155,000	一般職 1 級として 2 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）受講済み OJTリーダー研修受講済み
【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 【資格等】 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	1 級－ 1 187,500 ～ 150,000	一般職 2 級として 2 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者）受講済み 委員会主催研修全科目受講済み
【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 【資格等】 初任者研修／ヘルパー 2 級／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	1 級－ 2 175,000 ～ 145,000	一般職 3 級として 1 年以上在職 新人職員研修受講済み
【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 【資格等】 キャリア段位レベル 1・2	【職場内】 新人職員オリエンテーション 新人職員研修 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	1 級－ 3 165,000 ～ 140,000	

このように、精緻に設定すればそれだけ実効力も高まりますが、組織の実態に応じて簡素に設定した場合でも、十分機能するキャリアパスとして運用することが可能です。

簡素化する具体的な手法としては、

- ・階層を減らす
- ・「求められる能力」「研修」は、人材育成計画として別立てにする
- ・職責や業務の記述を簡素にする
- ・昇格条件を簡素にする

等があります。

以下に簡素な例を示しますが、この場合でも、「階層がいくつあり」「それらは何が違い」「どうすればステップアップできるのか」ということが明確になっており、職員から見て将来を一定イメージできるキャリアパスになっている必要があります。

＜例2：簡素なキャリアパス＞

職位	役職	役割	業務内容	研修	給料	経験年数
管理職	所長	事業所の統括管理	事業計画の作成 経営状況(収支)の管理 人事	管理職研修 人事・労務管理研修	基本給 管理職手当	主任を 3年以上
監督職	主任	現場の運営管理	サービス計画の作成 部下の育成指導 勤怠の管理	チームリーダー研修 スーパービジョン研修 他法人視察研修	基本給 主任手当	リーダーを 2年以上
上級	リーダー	困難な業務 改善・改革 後輩の指導 上司の補佐	中級の業務に加えて ケアプランの作成 業務改善	OJT指導者研修 医療的ケア研修 危険予知訓練	基本給 リーダー手当	4年～
中級		通常業務	初級の業務に加えて ケース記録 委員会 OJTリーダー	中堅職員研修 感染症対策研修 実務者研修	基本給	3～5年
初級		補助業務	基本的介護業務 報告・連絡・相談	新入職員研修 チェックリストによる OJT 初任者研修	基本給	1～2年

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ②職員への周知を図っていること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング
キャリアパスは制度として存在しているだけでは機能しません。また、ただ運用するだけでなく、その仕組みを職員がしっかりと理解することで、自らの役割が認識できて、スキルアップへの意欲が高まるとともに、「やるべきこと、やらなくてよいこと」が明確になることで、働きやすさにもつながります。そして、「次の段階」を知り、意識することで、自身の成長のモチベーションになります。つまり、「効果的な運用」は職員の理解から始まると言っても過言ではありません。	

周知の方法については、I－(1)－③(23ページ)などにも記載したとおりですが、このキャリアパスについては、全職員に直接関係するため、より理解を求める姿勢が必要でしょう。制度を構築、又は修正した時には説明会を開き、新規採用者にはオリエンテーションの際に説明の時間を必ず確保することが望ましいです。

そしてその際に、職員にとって理解しやすい説明用の資料を用意することが重要です。「キャリアパス表」(36～37ページ)などもその一例ですが、一目見て自らの将来をイメージできるような、視覚に訴える資料が理解促進には極めて有効です。

<人事のコース、最短昇格年数、給与等を一表で示した説明資料の例>

年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	月額基本給幅	
経営職	施設長																							500,000 \$ 320,000
管理職1級	副施設長																							450,000 \$ 280,000
管理職2級	介護長																							400,000 \$ 250,000
指導職1級	主任																							350,000 \$ 220,000
指導職2級	副主任																							300,000 \$ 190,000
専任職	エキスパート スキルリーダー																							360,000 \$ 220,000
専門指導職	ケアマネ主任																							360,000 \$ 220,000
専門職1級																								300,000 \$ 190,000
総合職1級																								270,000 \$ 170,000
総合職2級																								240,000 \$ 150,000
一般職1級																								220,000 \$ 140,000
一般職2級																								200,000 \$ 135,000

●有資格

●無資格

●大

●短

●大

●短

●高

●高

試験

介護福祉士

以後、毎年介護福祉士試験を受験し、合格の翌年総合職2級に昇格します

ケアマネ試験

希望調査
適性試験

途中介護職に戻り、指導職となることもできます

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ③非正規職員から正規職員への登用ルールの明確化と、全ての非正規職員への説明を行っていること	【書面】登用ルールを明記した文書等 【現地】職員等へのヒアリング
正規職員とほぼ変わらない仕事をしている非正規職員にとって、自ら正規化を望んだ時に、どういう要件で正規職員になれるのかを知ることは、働き続けるモチベーションに大きく影響します。非正規職員の割合が高い職場ほど、非正規職員のモチベーションはサービスの質に大きく影響します。明確なルールづくりと、非正規職員への丁寧な説明が求められます。	

福祉・介護事業所では、人材の確保が難しいことから、職員の環境や志向などを尊重し、雇用形態を多様化させる動きがあります。また、短時間であっても正規職員として雇用したり、非正規職員にも様々な区分を設けるなど、働きに見合った評価を行い、処遇されるよう工夫している法人・会社もあります。

非正規職員にとってのキャリアパスとなる正規登用のルールは、以下の要件が考えられます。これらを参考に、事業所の実態に合った、運用可能なルールを策定しましょう。

要件	運用例
最低勤務年数	当法人における経験3年以上である
資格	介護職員初任者研修修了以上である
受講しておくべき研修	当法人におけるオリエンテーション研修を受講済みである
実務経験	福祉・介護職員のためのOJTチェックリストを全て遂行できる
評価	直近の評価がB以上であること
登用試験等	実技試験、筆記試験において合格すること
労働時間・配属	シフト勤務、配置転換に対応できること
上司の推薦	所属長の推薦があること

上記内容を決定したうえで、規程又は内規・運用ルールとして文書を作成して職員に周知します。次頁に規程例を示します。

非正規職員とは――

正規職員でない形態で働く者をいい、パート、アルバイト、契約職員、嘱託職員、定年再雇用等の有期契約職員の総称。また、平成25年4月の改正労働契約法の施行により、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えれば労働者の申し入れにより期間の定めのない無期契約に転換できることになったことに伴う無期転換職員も非正規職員と言えます。

社会福祉法人●●福祉会 正規職員登用制度規程（又は正規職員登用に関する要綱 等）

（目的）

第1条 本規程は、パートタイム就業規則第〇〇条の定めるところにより、社会福祉法人●●福祉会（以下「法人」という）のパートタイム職員を正規職員へ登用することに関する事項を定めるものである。

（申請資格）

第2条 パートタイム職員が次の各号に規定する内容を全て満たした場合に限り、正規職員登用の申請を行うことができる。

- 一 本人が正規職員を希望しており、意欲があること
- 二 勤続年数が3年以上あること
- 三 介護職員初任者研修を修了していること
- 四 法人が定める業務項目を遂行できること
- 五 直近の人事考課がB以上であること
- 六 登用試験に合格すること
- 七 所属長の推薦があること
- 八 正規職員と同様の所定労働時間を勤務できること
- 九 法人の配置転換、出向に関する業務命令に応じられること

2 前条によらず、組織に必要性がない場合には、当該年度の正規職員登用を実施しない場合がある。

（正規職員登用に関する申請）

第3条 パートタイム職員であって、正規職員への登用を希望するもの（以下「登用希望者」という）は、毎年2月1日から2月末日の間に、法人に対して所定の手続きを行うことにより、申請を行うものとする。

（登用日）

第4条 法人は厳正に登用試験の結果を審査し、3月15日までに個別に通知し、4月1日を登用日とする。

（登用者の提出書類）

第5条 登用決定者は、法人所定の雇用契約書により雇用契約を締結するものとする。採用決定者は、採用後速やかに次の書類を提出しなければならない。但し、法人が提出を必要としないと認めた書類については、省略することができる。

- 一 年金手帳、基礎年金番号通知書
- 二 身元保証書
- 三 扶養親族届
- 四 通勤方法の届出及び通勤経路図
- 五 従業員の通常及び緊急の連絡先（住所、氏名、電話番号等）
- 六 誓約書
- 七 各種資格証明書
- 八 その他法人が必要とする書類

（就業規則の適用）

第6条 登用決定者についての労働条件、服務及び労働条件その他の就業に関する事項については、法人の就業規則に定めるところによる。

2 年次有給休暇の勤続年数の算定においては、パートタイマー中の勤続年数を通算する。

附 則

この規則は平成●●年●●月●●日から実施する。

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ①キャリアパスの内容に沿った人材育成計画を策定・承認し、運用を始めていること	【書面】階層別人材育成計画 【現地】運用状況の確認
有効な人材育成計画とは、キャリアパスに求められる役割や能力に応じて、業務を遂行するために必要な知識や技術、思考力等が、適切な段階で身につくよう構成されたものです。体系的に策定された計画のとおり研修等が実施されることで、仕事に必要なスキルがタイムリーに身につき、仕事に活きるという実感が得られれば、職員の業務に対するモチベーションが上がり、結果的に人材育成が促進します。組織力の強化や効率的な業務遂行という面からも、大変有効です。	

効果的な人材育成計画を策定するということは、言い換えれば、必要とされる能力（知識や技術・技能）、取り組み姿勢などを、最も効果的に身につける手法を探るということです。

そのためには、育成の3つの手法の特徴と、そのメリット、デメリットを熟知しておく必要があります。

＜育成の3つの手法＞

OJT (on the job training)	職場の上司や先輩が、職務を通じて、又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つの育成スタイルのメリット・デメリット>

スタイル		◎メリット	×デメリット
OJT		・細かな内容を指導できる ・特別な費用や時間がかからない ・理解度を確認することができる ・繰り返し行うことができる	・指導者によって指導内容にバラツキがある ・その場対応になりがち
OFF-JT	施設内	・複数名が同じ内容について習得できる ・施設職員のニーズに対応できる ・業務時間内に実施できる	・準備に時間がかかる ・外部講師の場合は費用がかかる ・複数名の職員のシフト調整が必要
	施設外	・他施設の職員と交流することができる ・専門家の研修を受ける事ができる	・仕事を休むなど、まとまった時間が必要 ・交通費等費用がかかる ・一度に複数名の参加は難しい ・現場に反映することが難しい
SDS		・各自の時間で、各自のペースで進むことができる	・本人のやる気に任される

キャリアパスの内容に沿った人材育成計画策定の一般的な流れとして、まずキャリアパスの階層と同じか、違ってても一定の関連性のある（キャリアパスの2階層を1つにまとめる等）階層を設けることから始めます。そして、各階層に該当するキャリアパス階層の職責や職務を確実に遂行するために、という視点で育成目標を設定します。その後、「3つの育成手法」の視点から、有効な研修をあてはめていきます。

<人材育成計画例1>

- ①キャリアパスで設定した階層を勘案して、求められる能力を「目標レベル」として設定しています。
- ②事業所における「役割」を、OJTの一環として捉えています。
- ③SDSは、資格取得の支援に限定して設定しています。

①		法人内研修、役割（※）②	外部研修	③ 資格取得支援
職員階層	目標レベル			
管理職	組織の管理職として、組織の計画を立案し、マネジメントの手法を習得する。	※安全衛生委員会運営 ※内部監査機能	管理職研修（福祉研修センター） スーパービジョン研修（福祉研修センター） 人事・労務管理研修（〇〇福祉学院） 財務管理研修（〇〇福祉学院）	
上級 （リーダー 及びそれに 準じる職員）	チームのリーダーとして、チームマネジメントの手法を学ぶ。 専門性を向上させ、業務改善結果の発表・発信を目指す。	人事考課者研修 プレゼンテーション研修 研究発表 ※法人内研修講師 ※リスクマネジメント委員会 ※実習担当 ※苦情対応窓口 ※実地指導、監査担当	リーダー研修（福祉研修センター） 業務標準化研修（福祉研修センター） 人材育成研修（福祉研修センター） ストレスマネジメント研修（△△協議会） リスクマネジメント研修（△△協議会） 実習指導者講習会（〇〇会）	介護支援専門員受験 講座勉強会 模擬試験 テキストの貸与 受験料の半額負担
中級 （中堅職員）	チーム内の中核人材として、さらに高度な知識や技術の習得を目指す。	権利擁護・虐待防止応用研修 感染症対策研修 事故予防・対策研修 認知症研修 ストレス対策研修 ※施設内委員会への参画 ※新任職員育成担当	中堅職員研修（福祉研修センター） OJT指導者研修（福祉研修センター）	
初級 （新任職員）	新任職員としての役割を理解し、基本的な業務のための知識・技術を身につける。	新任職員研修 社会人マナー・コミュニケーション研修 対人援助技術研修 権利擁護・虐待防止基礎研修 感染症予防基礎研修 緊急時対応・医療的ケア基礎研修 健康管理と腰痛予防研修 介護技術研修 排泄・食事と嚥下機能・栄養・口腔ケア・認知症・入浴と更衣・移乗と機能訓練	初任者研修（福祉研修センター） 救急救命講習（〇〇消防署）	介護福祉士受験講座 勉強会 模擬試験 テキストの貸与 受験料の半額負担

＜人材育成計画例2＞

① 育成目標を、より具体的に求められる能力として「知識」「専門技術」「その他の技術・能力」「資格」の4分野に落とし込んで設定しています。

② 上記①の能力を身につけるための研修や実務経験等を、3つの育成手法から忠実に設定しています。

2

階層	① 求められる能力	OJT	OFF-JT	SDS
管理職	＜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	・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	・老協全国大会参加 ・経営協施設長研修の参加 ・その他、各種団体が主催する施設長研修	・他法人への視察
上級指導職	＜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	・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	・管理職研修 ・労務管理研修 ・財務管理研修 ・サービス管理研修 ・クレーム対応研修 など	・介護支援専門員受験支援
指導職	＜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 チームマネジメント力	・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 ・チームマネジメント ・地域参加型事業の運営 ・家族対応	・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 ・看取りに関連する研修 ・介護技術に関連する研修 ・リーダー研修 ・問題解決研修 ・人材育成に関連する研修	・介護支援専門員受験支援 ・介護福祉士受験支援 ・自主勉強会支援
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 リーダー（プリセプター） ・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	・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	・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	・プリセプター制度による OJT (OJT チェックリスト使用) ・マニュアルに沿った業務実施	・新任職員研修 ・接遇研修 ・ビジネスマナー研修	・推薦図書によるレポート課題

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ②計画を策定・承認するための会議等を実施していること ※年1回以上開催。他会議との併用可	【書面】計画策定又は承認した際の議事録や会議資料等
I－(1)－②の新規採用者育成計画（22ページ）において、会議によって計画策定又は承認することの必要性を述べましたが、これは新規採用者以上に多様な階層と多様なニーズが反映される現任者の育成計画の策定においても同様です。新規採用者は人数や経験などばらつきがあるため、計画を見直す必要性が生じる場合がありますが、現任者の育成計画については一度設定したら見直されないまま何年も使い続ける危険性があります。必ず毎年効果を検証し、一部修正又は再構築の必要性を検討したうえで、課題に応じた対応策を講じることを習慣化しなければ、せっかく策定した育成計画の効果は限定的なものとなります。	

会議のパターンや議事録についてはI－(1)－②（22ページ）で述べたとおりです。

ここでは、前年の実績を踏まえ、次年度の研修計画を策定するにあたって重要な検討材料となる「事業所内研修実施後のアンケート」の例を紹介します。

＜アンケート作成のポイント＞

①問1～問3については、研修のテーマ設定や難易度の設定、及び講師の選定などの参考にします。

②問4は研修の開始時刻や開講時間、会場設定などの参考になります。要望を全面的に受け入れる必要はありませんが、学びの効率を高めるためには、一定程度の環境面への配慮は欠かせません。

③個人及び階層別のキャリアアップの志向性や成長への欲求を知るには、問5も設けておきたいところです。

研修アンケート	
研修名：	講師：
受講日時： 年 月 日 ： ～ ：	氏名：
1. 研修の内容は理解できましたか。あてはまるものに○をつけてください。 () よく理解できた () だいたい理解できた () どちらとも言えない () あまり理解できなかった () 理解できなかった その理由など	
2. 研修の内容は仕事に活かそうですか。あてはまるものに○をつけてください。 () 大いに活かせる () 活かせるところもある () どちらとも言えない () あまり活かさない () まったく活かさない その内容、理由など	
3. 研修の内容について、印象に残ったことや、疑問に思ったことがあればお書きください。	
4. 研修時間、場所ほか、運営面への要望がありましたらお書きください。	
5. 今後受けてみたい研修のテーマがありましたらお書きください。	
ご協力ありがとうございました。	

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

II

キャリアパスと人材育成

評価基準	審査方法
<2. 人材育成計画の策定> ③職員への周知を図っていること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング
職員にとっては、「キャリアパス表」に比べれば、研修が実施されている分、人材育成計画のほう がその存在と運用を実感しやすいかもしれません。ただ、各研修がやみくもに行われているのでは なく、組織として各職員の能力を伸ばすために協議し、計画的かつ段階的に設定されていることを 知らせておくことは、受講の「やらされ感」を無くし、主体的な受講を促す効果をもたらします。ま た、自分より上位の階層でどのような研修が行われているかを知ることが、キャリアアップの動機 付けにもなります。	

周知の方法については、I - (1) - ③（23ページ）などにも記載したとおりです。

ただ、人材育成計画のうち、OFF-JTの研修については、年間の実施計画を別途作成し、年度初めに示し
ておくことが効果的です。

<年間研修実施計画例>

階層	育成目標	実施 主体	研修名	平成〇〇年										平成〇△年		
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
新任職員	新任職員としての 役割を理解し、基本 的な業務のための 知識・技術を身につ ける。	法人外	福祉職員キャリアパス初任者コース			24（金）	1（金）		8（木）9（金）			1（木）12（月）				
			社会福祉援助入門講座		24（火）	2（木）				11（火）13（木）						
			利用者の声を聴く①				5（火）			28（金）						
			アセスメント・プランニング				26（火）28（木）				8（火）10（木）					
		はじめての広報誌づくり			14（火）											
法人内	新人職員研修	1（金）～5（火）					23（火）								2（木）	
	委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		ターミナル		記録			
	中堅職員	チームの中核人材 として、さらに高度 な知識や技術の習得 を目指す。	福祉職員キャリアパス中堅職員コース				5（金）10（水）			28（月）29（火）						
			福祉職員人権研修（新任・中堅職員編）						5（水）							
			ケース記録の基礎と展開				22（月）29（月）									
アサーション											2日間予定					
リスクマネジメント（一般職員編）											17（火）					
法人外	問題解決のための思考法					26（月）		9（水）								
	職場内研修担当職員研修									16（金）						
	OJTリーダー養成研修				15（金）	19（金）	14（水）									
	社会福祉実習担当職員研修															
	委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		ターミナル		記録			
法人内	委員会研修（第4水曜日）	事故対策		身体拘束		衛生		リハビリ		褥瘡		喀痰吸引				
	指導的職員	チームのリーダー として、チームマネ ジメントの手法を学 ぶ。 専門性を向上させ、 業務改善結果の発 表・発信を目指す。	福祉職員キャリアパスチームリーダーコース			20（月）28（火）				1（火）14（月）						
			福祉職員人権研修（指導的・管理的職員編）							19（水）						
			スーパービジョン													
			ケースカンファレンス				29（金）		1（木）							
リスクマネジメント研修（担当職員編）						22（金）	2（火）									
法人外	ファシリテーション								18（金）	2（金）						
	対人援助職のためのコーチング						15（木）	21（金）								
	ストレスマネジメントセミナー										19（木）					
	委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		ターミナル		記録			
	委員会研修（第4水曜日）	事故対策		身体拘束		衛生		リハビリ		褥瘡		喀痰吸引				
法人内	人事考課者研修						半日予定							半日予定		
	管理職員	組織の管理職として、 組織の計画を立案し、 マネジメントの手法を 習得する。	福祉職員キャリアパス管理職員コース				25（木）26（金）									
			施設長等管理者セミナー											2日間予定		
			地域協働セミナー										1日予定			
全職員	法人職員として共通 して知っておかなけ ればならないことへ の認識を深める。	法人内	人権と法令遵守	第2月曜												
			安全運転				第2月曜									
			感染症						第2月曜							
			リスクマネジメント										第2月曜			

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ④研修プログラムを作成していること	【書面】研修プログラムが確認できる書類（研修要項等）
計画した人材育成計画を実施に移す際に不可欠なのが、研修プログラムです。事業所内で研修を実施する（内部講師／外部講師）、外部の研修に派遣するという形態のほか、最近では、複数法人が連携して研修を企画、実施するというパターンも増えています。人材育成計画とともに研修プログラムも職員に周知を行い、計画的に実施していきましょう。	

○事業所内で実施する研修

事業所内で研修を実施する一つの方法として、講師を外部の専門家に依頼する方法があります。この場合、研修の内容はもちろんですが、研修の目的、ねらいをしっかりと講師に伝えることが最も重要です。

外部講師を依頼しない場合は、職員が講師を務める通常の研修形式の他、

- ・外部研修等の報告会（伝達講習）
 - ・事例研究会（研修目的のケース会議）
 - ・文献・資料等の輪読会
- などがあります。

＜研修プログラム例＞

平成 29 年度法人内研修プログラム			
＜委員会研修＞ 開催：毎月第3水曜日 17：30～19：00			
テーマ	開催月	プログラム	担当
食 事	5 月	高齢者のための必要カロリーと水分量について 嚥下機能と食事形態について 事例検討：胃ろうをしている利用者の食事について	給食委員会
排 泄	7 月	排泄のメカニズムと尿量と便量・形状について 事例検討：排泄のコントロール	排泄委員会
入 浴	9 月	入浴の効能についてもう一度考える 事例検討：特浴利用者の個浴移行について	入浴委員会
移 乗	11 月	人の体の重心を活用した移動・移乗 ボディメカニクスの確認 演習：麻痺のある方のシーティング	理学療法士
ターミナル	1 月	ターミナル期における体の変化 これまでのグリーフケア実践から学ぶこと	看護職員
記 録	3 月	記録とリスクマネジメント 演習：より良い記録に改善するために	記録委員会

○事業所外の研修に派遣する場合

目的に合致する研修を探して、職員を派遣します。

高知県では、高知県福祉研修センター（高知県社会福祉協議会）において、

- ・職位階層別研修
- ・ケア研修
- ・コミュニケーション研修
- ・組織強化・労働環境整備研修
- ・経営実務研修

等のジャンル別に、数多くの研修を実施しています。

このほか県内では、

- ・高知県老人福祉施設協議会
- ・高知県老人保健施設協議会
- ・高知県地域密着型サービス協議会
- ・高知県通所サービス事業所連絡協議会
- ・高知県介護福祉士会
- ・高知県介護支援専門員連絡協議会
- ・高知県ホームヘルパー連絡協議会
- ・介護労働安定センター高知支部

等においても、福祉・介護職員向けの研修を実施しています。

高知県では、職員が外部研修を受講する際に代替職員を派遣する事業や実務者研修受講費用の貸付事業を行っていますので、積極的にご活用ください。

(2) 人材育成計画に係る研修の実施又は研修機会の確保

II

評価基準	審査方法
①人材育成計画に沿った研修を実施又は受講していること	【書面】研修の実施又は受講が確認できる書類（研修要項、研修資料、受講者名簿等）
②研修を受講できる環境整備をしていること ※環境整備の取組みを2つ以上実施していること	【現地】職員等へのヒアリング又は内容を確認できる書類

人材育成計画を策定したものの、計画どおりに内部研修を実施したり、外部研修に派遣したりすることが難しい場合もあります。その代表的な事例は、内部研修が準備できず実施できないというケース、もうひとつは、職員が多忙を理由に受講すべき研修を欠席するケースです。また、参加できても、度々呼びだされ、入退室を繰り返すというのも、内部研修ではよく見られる光景です。結果として、「優秀な職員ほど、研修を受講できない」という残念な事態に陥ることなく、研修が計画的に実施できるよう組織として取り組まなければなりません。

○内部研修を確実に実施する

計画した内部研修を確実に実施し、成果に結びつけるためのポイントは以下のとおりです。

①研修内容と対象者層から、適切な日程を設定すること

最初に、研修目的を果たすうえで必要な時間数と期間（日数）を設定します。例えば6時間が必要な研修であれば、1日で済ませてしまうことも可能ですし、1時間ずつ6日に分けて実施することもできます。職場や受講者の事情、研修効果などを考慮し、最も適切と思われる形で設定します。実際の実施日は会場や講師の都合で左右されますが、効果的なタイミング、他の研修との関係性、事業所の行事との兼ね合いなどを十分に考慮した実施時期を想定しておくことが重要です。

また、実施時間帯については、業務中は現場を離れづらいという問題、業務後は疲労感による集中力やモチベーションの問題、時間外手当の問題などがあります。講師や会場の事情なども関係するため、総合的に判断することが求められます。

②多面的な判断で講師を選定すること

研修内容に最もふさわしい講師を選定するのは当然ですが、内部講師の場合はスケジュールの関係、外部講師の場合はスケジュール以外にも予算の関係で、調整が難航するケースもあります。求める研修効果を確実にあげるには、多面的に判断する必要がある、相応の選定期間の確保が求められます。

また、初めての外部講師に依頼する場合は、内容に齟齬がないよう、入念な事前打ち合わせが不可欠です。

③準備を怠らないこと

準備不足による不具合は、講師、受講者の双方に迷惑をかけ、研修効果を落とすことにもつながります。研修が完全な形で実施できるよう、講師と連絡を取りながら、着実に準備を進める必要があります。直前では間に合わないこともありますので、余裕を持って進めることが重要です。

- ・研修で用いる資機材、資料
- ・事前課題、事後アンケート
- ・外部講師の場合はチケットや宿泊の手配、送迎、謝礼
- ・講師以外のスタッフ（会場準備、受付、司会等）
- ・会場関係（準備や片付けに使える時間、レイアウト、電源やネット環境、駐車場など）

○計画された研修を確実に受講させる

人的余裕のない中、いかにして研修受講の時間を確保するかは、多くの事業所で悩みの種になっています。その結果、本人や周囲が、研修受講をネガティブに受け止めることも珍しくありません。

しかし、効率的な人材育成のためには、やはり計画的な研修受講は欠かせません。この点を、職員、特に「上司」という立場の人たちに、しっかりと理解してもらい、研修を受講しやすい組織風土を醸成することが必要です。

ただし、やむを得ず欠席や途中退席せざるを得ない場合を想定し、その際のルールや手順を決定しておくことも有効です。「上司の許可を得て欠席しても良い基準」を明確にするということは、「それ以外の事情では、欠席してはならない」ということを明確することにもなります。

<目的別取組例：効果的な研修受講に向けた環境整備>

環境整備の取組例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、2つ以上の取組みを実施します。認証基準では、同じ目的に含まれる取組みを2つ実施していても、1つの取組みとみなします。そのため、目的の異なる取組みを2つ以上実施することが必要です。

なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目 的		具体的な取組例
A	研修受講のための時間の確保	①現場におけるシフト上の調整 ②短時間で複数回開催するなど、勤務の都合に合わせた参加しやすい研修設定 ③外部研修受講促進に向けた代替職員派遣の活用（※県が実施する事業の活用も含む）
B	物理的環境の配慮	①集会室、会議室、地域交流スペース等の空き時間利用 ②自由な時間に受講できるeラーニングの導入
C	疑問点や不安を相談しやすい体制づくり	①研修に対する振り返りの場の設定 ②相談窓口の設置（※相談を受けるために適切な者が配置されていること） ③定期的な面談の実施（※人事面談とは別途実施するもの）
D	研修欠席者へのフォロー	①研修の再実施 ②研修資料等を用いての個別指導 ③研修実施時に録画したビデオ視聴による個別受講

ポイント

評価基準「取組みを2つ以上実施していること」について

同じ目的に含まれる取組みを2つ以上実施していても取組みは1つとみなします。

例) A①、②、③を実施（Aの取組みが3つ） →取組みは1つ ⇒基準を満たさない

例) A①とB②を実施（AとBの取組みが1つずつ） →取組みは2つ ⇒基準を満たす

<上記に共通している評価基準>

Ⅲ－（2）－①（68ページ）・Ⅲ－（3）－①（69ページ）・Ⅲ－（4）－①（71ページ）

(3) 資格取得のための支援の実施

II

評価基準	審査方法
①資格取得支援を行っていること ※公休の希望をシフトに組み込む、有給休暇の取得を優先する、無給の特別休暇とする、といった職員自らの権利を行使することは、本制度においては支援とみなさない ※資格取得支援の取組みを1つ以上実施していること	【書面】 支援内容とその実施を確認できる書類、支援の利用者及び支援を活用して資格を取得した職員の名簿等
福祉・介護事業所は、介護の専門性の高さを示す国家資格「介護福祉士」をはじめ、利用者の生活を様々な面から支える「専門家」によるサービスの提供によって成り立っています。こうした専門性の高さを担保する各種資格の取得を事業所として支援することは、職員のキャリアアップ支援という点からも、また、サービスの質を高めるという点からも、大変重要で、かつ有効な取組みと言えるでしょう。それは結果として、職員の定着や利用者満足の向上による経営の安定化にまで波及すると言っても過言ではありません。	

<対象資格一覧表>

支援の対象者は介護職員です。そして対象となる資格は以下のとおりです。

分類	資格名称
A 介護系の資格・研修	①介護職員初任者研修 ②実務者研修 ③介護福祉士 ④介護支援専門員（更新費用除く）
B 福祉系の資格・研修	①社会福祉主事 ②社会福祉士 ③精神保健福祉士 ④臨床心理士 ⑤公認心理師 ⑥相談支援専門員 ⑦ガイドヘルパー ⑧行動援護従業者養成研修 ⑨同行援護従業者養成研修 ⑩強度行動障害者支援者養成研修 ⑪サービス管理責任者 ⑫児童発達支援管理責任者 ⑬職場適用援助者（ジョブコーチ） ⑭保育士 ⑮医療的ケア児等支援者養成研修 ⑯福祉用具専門相談員 ⑰福祉住環境コーディネーター
C 医療、機能訓練、栄養関連の資格	①看護師 ②准看護師 ③理学療法士 ④作業療法士 ⑤言語聴覚士 ⑥栄養士・管理栄養士

<目的別取組例：資格取得のための支援>

資格取得支援の取組例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、1つ以上の取組みを実施します。なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目的	具体的な取組例
A 自己学習支援	①資格取得に関する受験対策本やビデオ等教材の貸出 ②資格取得のための学習室等の設置
B 事業所内勉強会、講習会の開催	①受験対策のための勉強会の開催 ②事業所内に講師を招いての講習会や実技講習の開催 ③模擬テスト等の実施
C 時間的支援	①受験対策講座への業務派遣 ②資格試験受験日の特別休暇（有給） ③資格取得後更新等にかかる講習会への業務派遣
D 経済的支援	①受験対策講座受講費用の補助 ②受験対策本、ビデオ等購入費用の補助 ③受験費用の補助
E 資格取得後のインセンティブ	①資格取得祝い金の支給 ②資格手当の支給

(3) 資格取得のための支援の実施

評価基準	審査方法
②職員への周知を図っていること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング
他の制度や取組みがそうであるように、制度運用の第一歩は構築、そして次のステップが周知です。特に資格取得支援の取組みは職員本人の関心が高いため、「知らなかった」「知らされていなかった」などということにならないよう周知徹底することは組織としての責務と言えます。	

○周知文書の作成

周知は、単に制度の存在を伝えるだけではなく、その内容を具体的に規定するルール（運用規則等）を文書化して伝えることが有効です。また、資格取得に向けた支援が活用されるよう、日頃から職員に対する動機づけが必要です。資格取得の受験要件を満たす職員の状況を把握し、その対象者には積極的に資格取得を促すなど、組織として職員のキャリアアップを後押しする姿勢を示しましょう。

<運用規則例>

株式会社●●● 職員のキャリアアップのための資格取得支援制度 運用規則	
1. 目的	当制度は、株式会社●●●（以下、会社という）の従業員が、自らのキャリアアップを目的として資格取得することを促進し、支援するものである。
2. 対象者	対象者は、正規職員もしくは週30時間以上勤務する非正規職員とする。
3. 対象資格	支援の対象となる資格は、以下のとおりとする。 ①介護福祉士、②介護支援専門員、③社会福祉士、④社会福祉主事 上記によらず、上司が仕事に有益であると認める場合は、対象とすることができる。
4. 支援の内容	資格取得を目的として社員一人当たり、1年度に1回、以下の支援のいずれかを申請することができる。 ①受験日を業務扱いとする。 ②受験費用の半額を会社負担とする。 ③勉強に必要な書物の購入、講座の受講費用の半額を会社負担とする。（上限1万円）
5. 学習支援	資格取得のための勉強を支援するため、以下の期間においては会社の会議室を勉強のために開放し、希望者には模擬試験を実施する。 介護支援専門員資格取得支援：9月1日～試験日前日まで 介護福祉士資格取得支援：11月1日～試験日前日まで
6. 当制度に関する申請先・問合せ先	申請先：総務部 問い合わせ先：人材開発委員会 088-●●●-●●●●
以上	

○周知方法

周知の方法についてはI-(1)-③(23ページ)に記載のとおりです。

(4) 人材育成を目的とした面談の実施

評価基準	審査方法
①面談実施のための手順書（又はシート・様式）を作成していること	【書面】面談手順書、面談の手引き、面談シートといった面談内容が確認できる書類
頑張っている仕事をしている職員であれば、「自分の仕事のあり方は客観的に見てどうなのか」と考え、「より効果的に成長していくためにはどうすれば良いのか」という点について知りたいはず。そのため、上司がまず本人の考えを聞き、次に上司としての考えを伝えて互いの認識を共有し、さらに今後の取組みについて具体的に話し合うことは、職員の育成と定着には極めて効果的です。この取組みを標準化し、定期的に行い、記録するのが面談制度です。	

面談実施にあたっては、以下のプロセスで検討をします。

①目的を明確にします

職員の仕事ぶりを振り返るため、職員の仕事に対する考えや意見を聞くため、職員に仕事の基準を示すため、職員の仕事の良い点・悪い点を客観的に伝えるため、仕事に対する目標を設定するためなど、面談を通じて何を職員と共有したいのかを明確にします。

②面談の回数や時期を決定します

上記の目的に沿って、適切な面談回数や時期を設定します。

例えば1年間の目標を設定して1年後に振り返る場合は「年1回、3月に実施」、半年間の目標を設定して振り返る場合は「年2回、10月と4月に実施」などといったことが考えられます。

③面談対象者を決定します

勤務形態別に「正規職員のみか、常勤であれば非正規職員も含むか、全職員か」といった選択肢や、階層別に「一般職、指導職、管理職、経営職」などの選択肢が考えられます。

④面談形式等を決定します

人数の設定（1：1での実施、1：複数での実施など）や、面談者の設定（直属の上司が面談、施設長や管理者が面談、新人の場合は先輩職員が面談など）を行います。

⑤面談実施前の準備をします。

あらかじめ定めた人材育成計画に基づき、面談される職員は自らの仕事の振り返りや目標設定を行い、面談する者は職員に求められる職務行動を確認する、指導内容を明確にするなどといった準備が必要となります。

○面談で何を聞き、何を伝えるか

上司が部下と面談すること自体は特に珍しいことではありませんが、「人材育成を目的とした面談」である以上は、その主旨に則した内容が意見交換され、認識の共有に至らなければなりません。そのために最低限必要なのは、

意見交換、認識共有の項目を設定しておくことです。その項目については、箇条書きにして「面談の手引き」等に記載しておくこともできますが、「面談シート」を作成しておけば、上司・部下間で記録が共有できるという点で、たいへん効果的です。

<面談シート：簡易な例>

このシートは、

- まず本人が自ら考えるところを記述 (❶)



- 上司（面談者）に提出
- 上司（面談者）はその内容を読み込み、確認事項、フィードバック、アドバイスなど、面談内容を構想



- 面談の実施



- 上司（面談者）が❷を記入



- 2部コピーし

1部は本人に渡す

もう1部は上司（面談者）が保管

原本は施設長へ提出

という手順で運用されるものです。

❶

面談シート			面談日	
本人	氏名		所属	
	職種		職員階層	
面談者	氏名		所属	
	職種		役職等	
<本人記入欄>				
1. 仕事の成果・改善点				
2. 今後、経験したい仕事、伸ばしたい能力				
<面談者記入欄> ❷				
1. 期待すること、アドバイス				

＜面談シート：項目を多く設定した例＞

項目が多くなっても、運用方法については「簡易な例」とほぼ同じです。

特徴は、以下のとおりです。

- ① 振り返りの項目は、求められる職務行動から視点を明確にしています。これが一つの「基準」となっています。
- ②、③ それに対し、面談される職員が自分でどう思っているかを、まず指標で意思表示し、そのうえで、それぞれの理由を考えます。
- ④、⑤ 能力開発やキャリアアップの方向については「目標」という形で掲げ、その達成のためにどう取り組むかについても、まず職員自身で考えてもらいます。
- ⑥ 仕事を進める上で課題と感じていることや、改善に向けた提案を聞くことも、職場の実態把握や職員の不安・悩みの解消に向けて有効です。
- ⑦ 上司のフィードバックはあえて項目別には行わず、総体的に記述することとしています。

定期育成面談シート			
氏名	所属	職種	面談日
面談者氏名	所属	役職	
1. 仕事の振り返り		◎：よくできた ○：できた △改善が必要 ②	
求められる職務行動	自己評価	③ 理由	
・尊厳の維持 入居者の思いを尊重して、ケアを実践している。			
・自立支援 入居者のしたいこと、できることを優先させ、自立支援を行っている。			
・社会参加 施設内・外を問わず、入居者や職員、ボランティア、家族、地域と関わりをもつことを動機づけし、支援している。			
・コミュニケーション 入居者、家族、職員、ボランティアの話を傾け、誠実な対応をしている。			
・環境整備 入居者の住まいであることを意識して、「施設」感を排除し、安全な環境を整えている。			
・自己研鑽 現状を良しとせず、常に能力開発に努めている。			
2. 今後の目標 ④		どのように ⑤	
①			
②			
3. 仕事上の課題・提案など ⑥			
4. 上司からのコメント・アドバイス（面談終了後に記入） ⑦			

評価基準	審査方法
②前記①に基づいた面談を実施し、その内容を管理監督者に報告していること	【書面】面談内容報告書又はこれに準ずるもの（管理監督者自身が面談をしている場合は面談の内容が確認できる書類）

面談内容は、職員の育成や定着に向けて極めて有効で、重要な情報です。これを、例えば面談者を「直属の上司」と設定したことで、面談にあたったリーダークラスのところで情報が止まるということがあれば大きな損失です。管理監督者まで情報を共有することによって、職員の育成、定着に向けて、組織全体で実施すべき課題の抽出や対応策の検討・実践へと具体的に進めることが可能となります。

本人と面談者のコメントが入る面談シートを用いている場合は、シートが面談内容の記録となるため、この原本かコピーが管理監督者のところまで届いていれば、面談内容は報告されていることになります。

- ・ 面談シートを作成していない場合
- ・ 面談シートを作成しているが、上司のコメント欄がない場合
- ・ 上司コメント欄のある面談シートを使用しているが、本人へのコメント以外に、上司として管理監督者に対するコメントを記録しておきたい場合

[illegible]

※6人分をまとめて報告できるようになっています。

(5) 給与体系又は給与表の導入

II

評価基準	審査方法
①給与・賞与を支給するための基準・昇給の基準（原則基本給の増）を定め、運用を始めていること ※昇給は基本給の増を原則とするが、職能給制度や手当の増による対応など、その増額が職務内容や勤続、キャリアアップに依拠した合理的な基準である場合については基準の対象とする	【書面】給与規程又は就業規則の該当部分等 【現地】運用状況の確認
この業界に対する「将来が不安」という印象を払拭するためには、キャリアパスの構築ともうひとつ、給与制度の明確化が求められるところです。給与額の多寡にかかわらず、その支給基準や、勤続によってどのように昇給するのかが明示されていれば、職員や求職者に一定の安心感を与えることができます。経営上の収支バランスを考慮しながらも、職員の労働や組織に対する貢献度を反映した納得できる給与制度となるよう熟考し、構築することが必要です。	

○基本給の支給、昇給の基準

基準を持った「基本給の増」のパターンをいくつか紹介します。

(A) 給料表による昇給①

「基本給の増」を制度化したもっとも分かりやすい制度が給料表であり、公務員の給与制度がその代表例です。1回の昇給で何号（※）上がるかを明示することによって、将来の給与が予測できます。

<国家公務員俸給表（行政職（1）部分）>

職務の級	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
号俸	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額
※	円	円	円	円	円	
1	142,600	192,700	228,900	262,000	288,000	318,500
2	143,700	194,500	230,500	263,900	290,200	320,700
3	144,900	196,300	232,000	265,700	292,500	323,000
4	146,000	198,100	233,600	267,800	294,600	325,100
5	147,100	199,700	235,100	269,600	296,600	327,100
6	148,200	201,500	236,800	271,500	298,900	329,100
7	149,300	203,300	238,300	273,400	301,200	331,100
8	150,400	205,100	239,900	275,500	303,400	333,100
9	151,500	206,800	241,200	277,600	305,400	335,100
10	152,900	208,600	242,700	279,600	307,700	337,100
11	154,200	210,400	244,300	281,700	309,900	339,100
		212,200	245,700	283,700	312,200	341,100
				285,700	314,300	343,100

(B) 給料表による昇給②

左の(A)の例は、基本給の構成要素が「俸給」の1種類のみですが、複数の要素の組み合わせで構成されている制度もあります。

<「職務給」と「勤続給」の組み合わせの例>

【職務給】

【勤続給】

等級	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額
初級職員	① 50,000	0	② 100,000	7	114,000	14	128,000	21	142,000	28	156,000	35	170,000
中級職員	⑥ 60,000	1	③ 102,000	8	116,000	15	130,000	22	144,000	29	158,000	36	172,000
上級職員	65,000	2	104,000	9	118,000	16	132,000	23	146,000	30	160,000	37	174,000
指導職	75,000	3	④ 106,000	10	120,000	17	134,000	24	148,000	31	162,000	38	176,000
上級指導職	90,000	4	⑤ 108,000	11	122,000	18	136,000	25	150,000	32	164,000	39	178,000
管理職	⑦ 120,000	5	110,000	12	124,000	19	138,000	26	152,000	33	166,000	40	180,000
		6	112,000	13	126,000	20	140,000	27	154,000	34	168,000		

- 新規採用者は「初級職員」として処遇され、勤続年数は0年ですので、職務給は①の50,000円、勤続給は②の100,000円、合計基本給額は150,000円となります。
- その職員が1年勤続すれば、職務給は①の50,000円のままですが、勤続給が勤続1年ということで、③の102,000円となり、合計152,000円となります。つまり、この制度は、まず毎年2,000円の定期昇給が約束された制度ということになります。
- その新規採用者が4年目（勤続3年）で、①と④で156,000円であった翌年に「中級職員」へとキャリアアップしたとします。そうなれば、職務給が中級職員の⑥で60,000円となり、勤続給も5年目（勤続4年）の⑤で108,000円になりますので、合計168,000円となり、前年より一気に12,000円昇給することになります。
- つまりこの制度は、毎年2,000円の定期昇給だけでなく、キャリアアップする（等級が上がる）ことにより、一気に5,000円～30,000円昇給する仕組みになっており、キャリアアップへのモチベーションをかき立てる仕組みと言えます。
- また、管理職を中途採用するような場合は、職務給は⑦の120,000円ですが、勤続は0年ですので勤続給は②の100,000円となり、最初の給料は220,000円ということになります。ただし、前歴がある場合は、それを勤続年数に換算することで、より高額の給与に設定することも可能です。

(C) 昇給表による昇給

給料表があるということは、(A)のように一表であれ、(B)のように複数の表の合算であれ、基本給の額が提示されている制度だということになります。その一方で、昇給する額だけを「昇給表」として規程等に明記する仕組みも、「基本給の増」の基準を持った仕組みと言えます。

ただその場合でも、キャリアアップによるメリハリを明確にするため、上位階層（等級）ほど金額も多くなるよう、階層（等級）別の上・下限額だけは設けるケースが多く、その幅の中で、階層（等級）別に設定された額で昇給していく仕組みとなっています。以下、上・下限額を設けるケースを説明します。

- 初任給は初級職員の下限額（次ページ表①）の150,000円とします。その後勤続により、（次ページ表）②のとおり1年に2,000円昇給しますので、翌年以降152,000円→154,000円→……と増額していきます。
- 初級職員のまま8年目を迎えると、給料は下限額150,000円に加えて2,000円×7回の昇給で、164,000円になっています。そして9年目も中級職員にキャリアアップできず初級職員のままの場合、その年の給料は単純に足し合わせると164,000円+2,000円で166,000円となるはずですが、初級職員の上限額が③の

165,000円であるため、給料の額は165,000円となり、この等級に在る限りは以降昇給できません。

- 逆に、3年目で、2回の昇給によって基本給が154,000円になっている職員が、4年目で中級職員にキャリアアップできれば、その年の給料は156,000円ではなく、中級職員の下限額（④）の160,000円に昇給できることになります。また、その後は毎年⑤の2,300円ずつ昇給します。
- 上記だけの運用であれば、初級職員には2,000円刻みの給料表があるのと同じです。ただ、同じ初級職員でも、
 - －高卒：150,000円、短大卒：155,000円、大学卒：160,000円などと、学歴別に初任給が異なる
 - －評価を行い、高い評価であれば各等級、表の基準昇給額より＋200円、さらに高い評価であれば＋400円、逆に低い評価であれば－200円、－400円とする

等の運用を行うこともできます。そうなれば多様な額が出現し、(A) や (B) の給料表では対応できないため、給料表を作成せずに、昇給表で対応することのメリットが生じることになります。

(D) 昇給額を決めない昇給

これまでの方式は、どれも「将来の給料額」が決まっている方式です。これは、経営的な視点から見れば、確実に毎年一定額の人件費アップを見込まなければならないということになり、果たしてそれが可能なのかという課題が生じます。

その課題を解消する方式として、「人件費増に可能な原資（昇給原資）を、職員に分配する」という方式があります。

【階層別上・下限額と昇給係数】

階層（等級）	下限額	上限額	昇給係数
初級職員	150,000	165,000	1.0
中級職員	160,000	192,000	1.2
上級職員	180,000	234,000	1.3
指導職	180,000	252,000	1.4
上級指導職	200,000	300,000	1.5
管理職	250,000	375,000	2.0

【昇給額計算の例（職員30人で昇給原資105万）】

階層（等級）	昇給係数	人数	係数合計	昇給月額	人数分
初級職員	1.0	3	② 3.0	④ 1,900	⑥ 5,700
中級職員	1.2	13	15.6	⑤ 2,200	28,600
上級職員	1.3	6	7.8	2,400	14,400
指導職	1.4	① 5	7.0	2,600	13,000
上級指導職	1.5	2	3.0	2,800	5,600
管理職	2.0	1	2.0	3,700	3,700
合計		30	③ 38.4		⑦ 71,000

- この方式では、(C) の例と同様、階層（等級）別に上・下限額は設定しますが、昇給額を設定せず、「上位等級ほど昇給額が多い割合」＝「昇給係数」を設定します。
- 右の表のとおり、30人の職員が各等級に①のとおり分布しているとします。
- 係数1の初級職員が3人いれば、初級職員の係数合計は1.0×3で3.0（②）となります。同様の計算を全階層で行い、その総合計は38.4（③）となります。
- その年、105万円の昇給原資（人件費増の可能額）があり、賞与を基本給の3か月分支給する計画であれば、 $1,050,000 \div (12 + 3) = 70,000$ となり、月額70,000円の増が可能となります。

【昇給表】

階層（等級）	昇給額
初級職員	② 2,000
中級職員	⑤ 2,300
上級職員	2,700
指導職	3,100
上級指導職	3,600
管理職	4,000

【階層別上・下限額】

階層（等級）	下限額	上限額
初級職員	① 150,000	③ 165,000
中級職員	④ 160,000	192,000
上級職員	180,000	234,000
指導職	180,000	252,000
上級指導職	200,000	300,000
管理職	250,000	375,000

- この70,000円を30人で分け合うため、先ほどの③38.4で割ります。これはつまり、昇給係数「1」あたりの「分け前」を求めることになります。ここでは1,823円です。
- この1,823円をもとに、各階層の昇給係数をかけ、ここでは100円単位に切り上げて昇給月額を決定します。初級職員は昇給係数1.0なので1,823円⇒1,900円（④）となり、中級職員は1,823円×昇給係数1.2＝2,187円⇒2,200円（⑤）となります。以下同様に計算します。
- 実際の昇給総額を計算します。初級職員は1,900円が3人分なので5,700円（⑥）となり、以下同様に計算すると総合計は⑦の71,000円となります。
- 月額71,000円ということは年15か月分で1,065,000円となり、「100円単位の切り上げ」によって生じた15,000円だけ予算オーバーとなりますが、ほぼ原資を分け合ったことになります。
- 例えば、昇給原資が210万あれば各等級の昇給額は倍になりますし、52～3万しかなければ半分になります。このように昇給額は毎年の予算により変化しますが、等級別の「配分の基準」だけは、昇給係数によって固定される制度ということになります。
- 評価結果を反映させる場合も「係数」で設定することにより、対応が可能です。高い評価の場合は1.2、1.1等に上げて設定し、低い評価の場合は0.9、0.8等に下げて設定します。計算は複雑になりますが、Excel等の表計算ソフトを用いて一度計算式を設定しておけば、毎年「等級」「評価結果」そして「昇給原資」を入力するだけで、各職員の昇給額は自動計算されますし、職員の仕事ぶりが給与に反映されるという意味では、日々の業務に対する職員のモチベーションの向上にもつながります。

ここまで示した（A）～（D）のいずれの例にしても、キャリアパスで定めた職位や職責に応じた給与制度とすることにより、職員が納得できるよう配慮することが重要です。

○賞与の支給基準

名称については「賞与」とは言わず、「期末勤勉手当」と言う場合もありますが、支給する場合は、以下を明確にしておくことが望ましいです。

ア) 回数	夏期（6月又は7月）冬期（12月）の年2回が一般的です。さらに年度末（3月）にも支給して、年3回とする場合もあります。
イ) 基準期間	年2回の支給の場合、半年の勤務がその対象となりますが、その半年とは何月から何月までかを設定します。
ウ) 額の決定方法	職員個別に支給額を直接（＝数式を用いず）決定するとなれば、そこに客観的な「基準」を設定するのはかなり困難です。 従って、以下のとおり「基準額×支給月数×支給率」とする場合があります。
エ) 基礎額	基本給のみの場合と、基本給に手当（役職手当、業務手当、扶養手当など）を加算して基礎額とする場合があります。
オ) 支給月数	基礎額の○か月分、という形で設定します。2.25か月等、小数点2桁程度まで設定する場合があります。この支給月数を、給与規程や賞与支給規則に明記する場合と、明記しない場合があります。明記しない場合は、法人の経営状況等から、理事会、役員会等で協議して決定します。 また、この支給月数を全職員一律とする場合と、職員階層や所属によって変える場合があります。
カ) 支給率	①期間率：「イ」の基準期間中、対象となる月数の割合（期間中に採用された場合等） ②勤務率：「イ」の基準期間中、欠勤など無給の休業があった場合の減額の割合 ③評価率：評価結果により5%増し（減額）、10%増し（減額）としたり、定額で加減算を行ったりする

(5) 給与体系又は給与表の導入

評価基準	審査方法
②過去3年間に基準に見合った昇給をしていること	【書面】賃金台帳等過去3年の昇給の実績が確認できる書類（昇給を行っていない年については、その合理的な理由を提出）
給与の決定は経営者の専権事項であり、違法でない限りは外部から意見をされるものではありません。ただ、職員にとっては、勤続によってどう昇給していくかは生活に関わる重大な関心事項であり、「働き続けても給料が増えない」「専門性が高まっても役割が変わらず、それに見合った昇給もされない」といった事業所で人材が定着するとは考えにくいものです。 また、キャリアに見合った昇給を実現することは、職員の定着促進のみならず、業界全体のイメージアップによる新規人材の確保にも大きく影響するため、経営とのバランスを図りながらも、取り組んでいただきたいところです。	

○給料表や昇給表のある場合の昇給

給料表や昇給表があり、その表に基づき、規定どおりの昇給を実施する場合は、そのことについて特に職員に告知する必要はありません（個別に給与辞令を出す場合があります）が、その表に基づいた規定どおりの昇給ができない場合、経営者はその理由と対応について職員に説明する責任があります。

一般的な対応として以下の3通りが考えられますが、どのような対応とするのかを明確に示した上で、職員の理解を求めることが望ましいでしょう。

号給抑制	56 ページのような給料表において、本来昇給すべき号給数より少なく昇給するという措置です。例えば規程上は昇給 1 回につき 4 号給アップとしているところ、2 号給に抑制することで、昇給原資は約半分にになります。
延伸	昇給月を規程で定めた時期以降に遅らせるという措置です。 例えば規程上 4 月の昇給月を 7 月に遅らせた場合、本来であれば昇給後の給与を 12 か月支給しなければならないところ、9 か月だけの支給となり、昇給原資が約 4 分の 3 になります。
見送り	昇給月が規程上は 4 月である時、少なくとも翌年の 4 月まで昇給はしないという措置です。

○昇給額を毎年設定する制度における昇給

58 ページの (D) のように、給料表のない制度の場合、又は給料表はあるがその表において何号給昇給するかは毎年定めることになっている制度の場合は、当年度の昇給額（率）と、そこに至る根拠を文書化し、職員に告知する必要があります。

<告知文書の例>

職 員 各 位	
平成××年 4 月 1 日 社会福祉法人●●●福祉会 理事長 ○ ○ ○ ○	
平成××年度 定期昇給について	
本年度の定期昇給額は、等級別に以下を基準額とする。なお、職員個々の昇給額は、その属する等級の基準額に対し、評価による係数を掛けて個別に決定する。	
階層（等級）	昇給月額
初級職員	1,900 円
中級職員	2,200 円
上級職員	2,400 円
指導職	2,600 円
上級指導職	2,800 円
管理職	3,700 円
<決定の根拠> 本年度の事業計画においては、前年に対し稼働率の向上を掲げたものの、根本的な収入の増加は期待できず、収入総額は 0.5% の増としております。しかしながら、事務費の削減による収支差の増額と、介護職員処遇改善加算の取得などにより、昇給原資を確保し、前年並みの昇給率（1.26%）としました。それに基づき計算した基準昇給額が上表であり、3 月 0 日の理事会で承認されました。	

○基本給が定期昇給しないが評価基準を満たすと判断される例

本制度においては、定期的な昇給による職場定着の促進や処遇改善を図る目的から、昇給の評価基準を「原則基本給の増」としています。ただし、以下のような昇給制度も認めることとしています。

・手当の増

基本給は増額しないが、手当が増額となることで、結果として経年的に月収、年収がアップする。

例：「業務手当」が1年勤続ごとに1,000円ずつ増額

○評価基準を満たさない例

本制度においては、

①キャリアパスにおける役割を基準どおりに遂行している職員が毎年1回以上昇給する仕組みであること

②昇給の仕組みを職員に周知していること

を求めています。

そのため、以下のような場合は、基準を満たさないものとなります。

<基準を満たさない例>

- ・昇給の有無を毎年理事会等で決定し、決定内容を周知することなく支給額のみ個別に給与明細で通知している場合

※「毎年昇給すること」自体は規定されており、毎年理事会等で昇給額や昇給率を決定し、職員に事前に決定内容を公表する場合は基準を満たします。

- ・給与表はあるが昇給の根拠（号俸の規定等）がなく、支給前に告知もされない場合

※告知例については前ページの事例を参照

- ・評価を実施し、一部の優秀な職員のみ昇給させる場合
- ・やむを得ない理由なく、複数年に1回のみ昇給する場合

昇給を行っていない年について合理的な理由がある場合は、一時的に、以下の例のような仕組みを設けて、少なくとも3年に1回以上昇給を行っていれば基準を満たすと認められる場合があります。

- ・職務による基本給（一般職員180,000円、リーダー 200,000円…）を定める
- ・職務に応じた手当（初級職員1,000円、中級職員3,000円、上級職員5,000円…）や役職に応じた手当（リーダー 3,000円、副主任5,000円、主任10,000円…）を定める

※ただし、このような場合でも、①職務や職責に比例して増額する仕組みとすることでキャリアパスに適合する視点に立っている、②該当する階層や役職である間でも、より細かいステップを設けるなどして必ず3年に1回以上昇給が行われている、ことが必要です。

(5) 給与体系又は給与表の導入

II

評価基準	審査方法
③職員（非正規職員を含む）へ周知していること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング
基準づくりの一番の目的は職員の不安感、不信感の払拭です。給与制度に込めた法人の意図を積極的に説明し、理解者を増やしていくことこそが、経営への信頼感を得るためには必要な手段ではないでしょうか。まずは、「給与規程は事業所に常置してあるから、見たい人はいつでも見ることができる」というあり方から、脱却する姿勢こそが重要です。	

給与規程（別表を含む）には給与支給に関する全ての内容が網羅されていますが、それは職員にとって理解しやすいものでしょうか。あるいは、将来の給与をイメージできるでしょうか。

職員に給与制度を説明するにあたって、給与規程を用いて徹底理解を図る姿勢も有効ですが、さらに職員向けに説明資料を作成すると、理解促進がスムーズです。

○周知方法

周知の方法についてはⅠ－（１）－③（23ページ）に記載のとおりです。

給与規程は職員にとって特に関心の高い内容ですので、

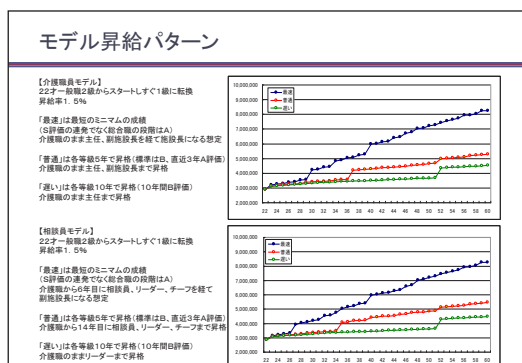
- 一 入職した際のオリエンテーションでの説明
- 一 改定時の説明会の開催
- 一 職場内勉強会での定期的な説明
- 一 理解しやすい説明資料を添付しての給与規程の配布

など、適切な時期に適切な方法で周知することが重要です。

<給与制度改定時 職員説明会資料の例>

人件費の上限	
収入	定員×報酬単価×稼働率＋加算
支出等	事務費 事業費 残すお金 人件費
- 稼働率を上げる、加算を取る - 事務費は切り詰める - 事業費はより効率的に - 残すお金？	
極限まで追求した残りが可能な人件費の総合計額	

定期昇給の方法				
定期昇給は毎年、一般職2級の額を基準として、等級別に一定の比率（範囲級の下限額の比率）で決定する				
	下限額	一般職2級を1としたときの比率	この比率で昇給額を計算	昇給額
一般職2級	157,000	1.00	1,200円のと看	1,200
一般職1級	171,000	1.09	$1,200 \times 1.09 = 1,307$	1,400
専任職	182,000	1.16	$1,200 \times 1.16 = 1,391$	1,400
指導職	182,000	1.16	$1,200 \times 1.16 = 1,391$	1,400
管理職2級	200,000	1.27	$1,200 \times 1.27 = 1,529$	1,600
管理職1級	250,000	1.59	$1,200 \times 1.59 = 1,911$	2,000
経営職	300,000	1.91	$1,200 \times 1.91 = 2,293$	2,300
基準となる一般職2級の額は、毎年昇給原資の範囲で試算を行い、決定する。（額は変わるが等級間の比率は変わらない）				



年収による試算						
	下限額	上限額	相当役職	管理職・役職手当	資格手当	最低年収 最高年収
一般職2級	157,000	190,000			5,000	2,512,000 3,100,000
一般職1級	171,000	220,000			5,000	2,736,000 3,580,000
指導職	182,000	250,000	主任	10,000	5,000	3,032,000 4,180,000
専任職	182,000	300,000			5,000	2,912,000 4,860,000
管理職2級	200,000	300,000	副施設長 事務長	25,000		3,500,000 5,100,000
管理職1級	250,000	375,000	施設長	30,000		4,360,000 6,360,000
経営職	300,000	450,000	統括施設長	40,000		5,280,000 7,680,000

(5) 給与体系又は給与表の導入

評価基準	審査方法
④介護職員等処遇改善加算を算定していること	【書面】受理通知の写し等
介護職員等処遇改善加算は、業界の「低賃金」というイメージを払拭し、人材の確保につなげていくために国が創設した制度です。認証評価制度の評価項目と、介護職員等処遇改善加算の取得要件は重複している部分が多くあります。であれば、加算を算定してそれを財源にさらなる処遇改善を実現し、職員の定着やモチベーションアップのみならず、業界全体のイメージアップにもつなげていただきたいと思います。	

○介護職員等処遇改善加算を算定できる要件

- すべての区分で月額賃金改善要件、キャリアパス要件Ⅰ（任用要件・賃金体系の整備等）とⅡ（研修の実施等）、職場環境等要件（加算Ⅲ・Ⅳ：7項目以上を実施。加算Ⅰ・Ⅱ：13項目以上の実施と、取組の見える化）が必要
- 上記に加えて、加算Ⅲはキャリアパス要件Ⅲ、加算Ⅱはキャリアパス要件Ⅲ・Ⅳ（改善後の年額賃金要件）、加算Ⅰはキャリアパス要件Ⅲ・Ⅳ・Ⅴ（介護福祉士等の配置要件）が必要

【キャリアパス要件Ⅰ】（任用要件・賃金体系の整備等）

次の一から三までを全て満たすこと。

- 一 介護職員の任用における職位、職責、職務内容等に応じた任用等の要件（介護職員の賃金に関するものを含む。）を定めていること。
- 二 一に掲げる職位、職責、職務内容等に応じた賃金体系（一時金等の臨時的に支払われるものを除く。）について定めていること。
- 三 一及び二の内容について就業規則等の明確な根拠規程を書面で整備し、全ての介護職員に周知していること。

【キャリアパス要件Ⅱ】（研修の実施等）

次の一及び二を満たすこと。

- 一 介護職員の職務内容等を踏まえ、介護職員と意見を交換しながら、資質向上の目標及びa又はbに掲げる事項に関する具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保していること。
 - a 資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供又は技術指導等（OJT、OFF-JT等）を実施するとともに、介護職員の能力評価を行うこと。
 - b 資格取得のための支援（研修受講のための勤務シフトの調整、休暇の付与、費用（交通費、受講料等）の援助等）を実施すること。
- 二 一について、全ての介護職員に周知していること。

【キャリアパス要件Ⅲ】（昇給の仕組みの整備等）

次の一及び二を満たすこと。

- 一 介護職員について、経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けていること。具体的には、次のaからcまでのいずれかに該当する仕組みであること。
 - a 経験に応じて昇給する仕組み
「勤続年数」や「経験年数」などに応じて昇給する仕組みであること。
 - b 資格等に応じて昇給する仕組み
介護福祉士等の資格の取得や実務者研修等の修了状況に応じて昇給する仕組みであること。ただし、別法人等で介護福祉士等の資格を取得した上で当該事業者や法人で就業する者についても昇給が図られる仕組みであることを要する。
 - c 一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組み
「実技試験」や「人事評価」などの結果に基づき昇給する仕組みであること。ただし、客観的な評価基準や昇給条件が明文化されていることを要する。
- 二 一の内容について、就業規則等の明確な根拠規程を書面で整備し、全ての介護職員に周知していること。

【キャリアパス要件Ⅳ】（改善後の年額賃金要件）

経験・技能のある介護職員のうち1人以上は、賃金改善後の賃金の見込額（処遇改善加算を算定し実施される賃金改善の見込額を含む。）が年額440万円以上であること（処遇改善加算による賃金改善以前の賃金が年額440万円以上である者を除く。）。ただし、以下の場合など、例外的に当該賃金改善が困難な場合であっても、合理的な説明がある場合はこの限りではない。

- ・小規模事業所等で職種間の賃金バランスに配慮が必要な場合
- ・職員全体の賃金水準が低い、地域の賃金水準が低い等の理由により、直ちに年額440万円まで賃金を引き上げることが困難な場合

- ・年額440万円の賃金改善を行うに当たり、規程の整備や研修・実務経験の蓄積などに一定期間を要する場合

【キャリアパス要件Ⅴ】（介護福祉士等の配置要件）

サービス類型ごとに一定以上の介護福祉士等を配置していること。

具体的には、処遇改善加算を算定する事業所又は当該事業所が併設している本体事業所においてサービス類型ごとにサービス提供体制強化加算、特定事業所加算、入居継続支援加算又は日常生活継続支援加算の各区分の届出を行っていること。

【職場環境等要件】

入職促進に向けた取組	①法人や事業所の経営理念やケア方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ②事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ③他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者等にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築（採用の実績でも可） ④職業体験の受入れや地域行事への参加や主催等による職業魅力度向上の取組の実施
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	⑤働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するユニットリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等 ⑥研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ⑦エルダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入 ⑧上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	⑨子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ⑩職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備 ⑪有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけを行っている ⑫有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の属人化の解消、業務配分の偏りの解消を行っている
腰痛を含む心身の健康管理	⑬業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実 ⑭短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員のための休憩室の設置等健康管理対策の実施 ⑮介護職員の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施 ⑯事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備
生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための取組	⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている ⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している ⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている ⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている ㉑介護ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの）、情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入 ㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入 ㉓業務内容の明確化と役割分担を行い、介護職員がケアに集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う。
やりがい・働きがいの醸成	㉔ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善 ㉕地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施 ㉖利用者本位のケア方針など介護保険や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供 ㉗ケアの好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供

Ⅲ 働きやすい職場環境

(1) 休暇取得・労働時間縮減のための取組みの実施

評価基準	審査方法
①休みやすい環境づくりに取り組んでいること ※休暇取得の促進に向けた取組みを1つ以上実施していること ※労働時間縮減の取組みを1つ以上実施していること	【書面】 取組内容と利用状況が確認できる書類 【公表】 年間有給休暇付与日数、年間有給休暇取得率（直近1年）、特別休暇内容、職員1人あたりの平均時間外労働時間（直近1年）
福祉・介護の職場は社会的に「しんどい」「休みづらい」といった悪いイメージでとらえられていると言われています。たしかに、職場の中に人手不足感があったり、長い労働時間を美德とするような風土があると、有給休暇の取得や、終業時間どおりの退社が難しい場合があります。そのため、休暇取得の促進や労働時間縮減を組織全体の取組みとして実践することで、職員が働きやすい職場づくりを目指します。	

<目的別取組例：休暇取得の促進に向けた取組み>

休暇取得の促進に向けた取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、1つ以上の取組みを実施します。なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目 的	具体的な取組例
A 有給休暇の計画的付与	①任意に設定した3ヶ月間に必ず3日間の有給休暇を取得 ②有給休暇付与日数の50%以上を取得 ③ひと月が31日ある月については、個人の付与日数を勘案して有給休暇を1日取得
B 連続休暇の付与	①1年に1回、有給休暇等を合わせて5日間以上の休暇を取得
C 有給の特別休暇の設定	①リフレッシュ休暇（勤続年数に応じた休暇）の設定 ②パースデー休暇（本人や家族の誕生日に合わせた休暇）の設定 ③家族記念日休暇（家族の記念日に応じた休暇）の設定 ④自己啓発休暇（自己学習のための休暇）の設定 ※育成計画で位置づけられた研修の受講や資格取得に係る内容は除く ⑤地域・社会貢献休暇（ボランティア等のための休暇）の設定 ※職員として派遣される内容は除く ⑥夏休み・冬休み休暇（季節に応じた休暇）の新規設定 ※すでに規定されており、恒常化している休暇（夏季・冬季休暇）は除く
D 時間単位の有給休暇導入	①1時間単位又は半日単位の有給休暇取得制度の導入
E 有給休暇取得日数の管理	①有給休暇取得目標の設定と行動計画の立案・実施、結果公表、改善に向けた検討 ②委員会等の設置による取得促進に向けた取組みの強化・実践
F 代替職員の配置	①有給休暇取得促進に向けた代替職員派遣の活用

上記の他に、「高知県ワークライフバランス推進企業認証」で以下の部門の認証を取得している場合は、それぞれ取組みの1つとみなします。

- ①年次有給休暇取得促進部門
- ②女性活躍推進部門 ※目的が当認証項目と合致する場合

<目的別取組例：労働時間の縮減に向けた取組み>

労働時間の縮減に向けた取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、1つ以上の取組みを実施します。なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目 的	具体的な取組例
A 超過勤務時間数の管理	①超過勤務実態の把握・分析、縮減目標の設定と行動計画の立案・実施、結果公表、改善に向けた検討 ②委員会等の設置による超過勤務時間縮減に向けた取組みの強化・実践 ③管理職を対象とした労務管理研修の実施 ※一部の管理職が外部研修を受講した場合は、事業所内で伝達研修を実施するなど、管理職全員への理解促進を図ること
B シフトの見直し	①早番、遅番、夜勤の時間見直し
C ノー残業デーの設定	①毎週曜日を決めたノー残業デーの設定・実施
D 業務の効率化	①洗濯と掃除等の補助的な業務を短時間パート職員の業務分担に変更 ②ICT（情報通信技術）の活用 ③業務効率化のための改装や改築
E 代替職員の配置	①超過勤務時間解消に向けた代替職員派遣の活用

上記の他に、「高知県ワークライフバランス推進企業認証」で以下の部門の認証を取得している場合は、取組みの1つとみなします。

- ①女性活躍推進部門 ※目的が当認証項目と合致する場合

(1) 休暇取得・労働時間縮減のための取組の実施

評価基準	審査方法
②取組内容を検討する会議等を実施していること ※年1回以上開催。他会議との併用可	【書面】取組内容を検討した際の議事録や会議資料等
就業規則に有給休暇や労働時間が規定されていても、実際は有給休暇が取得されていなかったり、取得状況に部署や職種によってバラツキがあったり、一部の職員に業務が集中し、労働時間を超えて働いていたりする場合があります。そのため、組織における会議の中で、休暇の取得状況や超過勤務の状況を振り返り、改善に向けた取組を検討して、より現実的かつ効果的に実践していくことが必要です。	

休暇や労働時間は、利用者に対するサービスの提供量や職員の人員配置に影響するものです。そのため、事業運営のバランスを保ちながら、職員のワークライフバランスを図れるよう、より現実的かつ効果的な取組を検討する必要があります。

そのため、会議を開催する前に、会議の目的と目標を明確にし、目標を実現するために必要なメンバーを検討、調整しましょう。

＜議事録の例＞

- ① 会議の名称と回数を記入します。
回数を記入すると、その会議の進捗状況を検証することができます。
- ② 記録者を決定しておき、文書の責任者が分かるようにしておきます。
- ③ 会議参加者のうち、欠席者がある場合は、氏名を記録して、欠席者に情報が伝達されるよう配慮します。
- ④ 別途資料を用いて説明する場合には、概要を記録しておくこと丁寧です。
- ⑤ 決定事項を記録します。
- ⑥ 検討の際には、現状の把握・分析をしっかりと実施しておきます。
- ⑦ 説明内容と意見を分けて記述します。意見については、今後の議論に影響のある内容について記録します。
- ⑧ 次回会議までに課された事項について記録します。
- ⑨ 会議にて決定せず、次回に持ち越す議題については検討事項として記録します。
- ⑩ 次回の進め方として日時、時間、場所、議題を設定しておくこと、それがそのまま次回の議事次第になり、メンバーにも共有が可能です。

「働きやすさ向上委員会」 第1回会議 議事録	
日 時	平成30年1月15日 13:00~14:00
場 所	会議室
参加者	〇〇、〇〇、〇〇、〇〇（文責）
欠席者	〇〇
議題	1. 委員会の目的と目標の共有化 2. 有給休暇取得状況と超過勤務時間数について 3. 取組内容の検討
議事内容	1. 委員会の目的と目標の共有化 事務長より委員会の目的と目標について説明があった。
④	＜概要＞ ・高知県が進める認証制度の認証取得をきっかけに、あらためて職員の労働環境を整備し、職員の働きやすさを向上させることが目的である。 ・職員配置や利用者数、稼働率等を勘案して、次年度に実現可能な取組を休暇取得に関連して1点、労働時間の縮減について1点決定し、職員に周知をしていきたい。
⑤	＜補足事項＞ ・当委員会は当年度中に3回実施し、翌年度はその成果の検証を目的として年度内に4回実施する予定である。
⑥	＜決定事項＞ ・〇〇さんが本日参加していないが、勤務上参加できない場合は、どうするか議論となり、メンバーが全員出席いただきたいが、勤務上やむを得ない場合は事務長に事前に連絡し、必ず代わりの職員を出席させることとなった。
⑦	2. 有給休暇取得状況と超過勤務時間数について ①有給休暇取得率について 別紙1より各部門の有給休暇取得率（月別・正規非正規別）が報告された。 ②超過勤務時間数について 別紙2より各部門の超過勤務時間数について報告された。
⑧	＜意見＞ ・特養の中でもフロアやユニットにより①、②に差がある。有給休暇の取得率が高いほど労働時間が長い（超過勤務時間が多い）と思っていたが、Aフロアについては有給休暇取得率が最も高く、超過勤務時間が最も少ないが、その理由はなぜか。 ・利用者が自立しているからではないか。 ・要介護度の平均は他のフロアと同等であると思うが、検証が必要である。
⑨	＜次回までの課題＞ ・各部門の業務量を説明できる根拠資料を持参すること。
⑩	3. 取組内容の検討 「2」の現状を踏まえ、委員より自由に意見を出し合った。 ＜意見＞ ・有給休暇の取得率について、部門ごとに差があるため、目標を設定して、標準化することから始めてはどうか。 ・それだけでは、取組めるところと取組めないところがあるため、業務内容の見直しからするべきではないか。 ・例えば、きまった日数を取得することを法人として決めて実施してはどうか。 ・交代勤務だと連続休暇が取りづらいため、是非、連続休暇を取れるよう工夫をしてもらいたい。 ・デイサービスはどうか。
	＜検討事項＞ ・取組内容について各自検討して、次回の会議にて議論を深めることとする。
⑩	4. 次回の進め方 日時 平成30年2月15日 13:00~14:00 場所 会議室 議題：取組内容の検討

以上

(1) 休暇取得・労働時間縮減のための取組みの実施

評価基準	審査方法
③職員への周知を図っていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】職員等へのヒアリング
休暇取得促進や労働時間縮減の取組みは、職員の立場から言い出しづらい、実践しづらい場合があります。そこで、組織としての取組姿勢や具体的な内容を周知し、全職員に理解、浸透をさせていきます。また、職場の風土として定着させていくためにも、リーダーや管理職の立場の職員が率先して実践することで、取組みを周知する以上の効果を発揮することができます。	

周知の方法として、取組みが実践されるように誘導していく工夫が必要です。「本日はノー残業デー」とポスターを貼っていても、職場全体にそれを他人事としてとらえるような雰囲気があると、職員は誰も終業時間に職場を離れないでしょう。

会議にて議論した内容を踏まえ、取組みを決定した経緯と目的を説明するとともに、より実効性が高まるよう、全職員に対して工夫して周知します。また、取組みについては実績をきちんと管理して、より効果的な方法について見直していくことが大切です。

<周知文書の例>

①目的や背景、議論のプロセスを記入します。

取組みが法人全体のものであること、その目的や背景が利用者・入居者や職員目線であることを説明することで納得性が増します。

②内容をシンプルに表現します。

内容を詳しく読まなくとも、見るだけで理解できるレベルまでシンプルに表現することで伝わりやすさが増します。

③責任者を示します。

取組みに対して、責任の所在を委員会や会議体、個人（役職者等）としておくことにより、その担当者の権限と役割が明確になります。

「働きやすさ向上委員会」宣言書
 ～職員の彩ある人生と働きやすさ向上を目指して～

働きやすさ向上委員会
平成30年3月31日

① 当法人の理念を実現するのは、私達職員です。利用者によりよいサービスを提供するのも私達です。そして、私達も守るべき家族や友達、そこに大切にしたい生活があり、趣味があります。

利用者・入居者の生活をより豊かにするためには、高齢者を支える、私達自身が少しでも安心・安寧な、そして少しでも彩のある人生を送っていたいと思います。

そこで、「働きやすさ向上委員会」では、以下の3つのミッションを掲げ、実現することを職員のみんに宣言します。

② **宣言1 有給休暇の取得率：正規職員が全員30%超**

平成29年度、全正規職員の取得率は12%、非正規職員の取得率は30%でした。全産業平均の40%を大きく下回っています。ただ、いきなり40%を目指すには、人員の確保も必要です。そのため、まずは、正規職員が有給休暇を30%取得できるよう、取得の計画を立案し、業務の見直しを図ることで実現していきます。

③ 責任者：特養〇〇施設長 ○〇 ○〇

宣言2 誕生日休暇：誕生日は休もう

誰にでも1年に1度はくる誕生日、なにをしてもOKです。その日は一日自分の好きなこと、好きな人と、お好きなように過ごしましょう。

責任者：デイサービス管理者 ○〇 ○〇

宣言3 就業時間の徹底：ONとOFFのメリハリを

仕事をしているときをONだとすれば、ONの時には適度な緊張感あり、我慢も必要です。しかしそのような状況が24時間続いていたら、どのような人でも疲れてしまうでしょう。仕事を楽しむからこそ、仕事を離れている時間も大切にしたい。だから、ONとOFFのメリハリをつけていきます。

責任者：事務長 ○〇 ○〇

— たりないところを補い合い 心豊かな共生社会を創造する —

(2) 出産後復帰に関する取組みの実施

III

評価基準	審査方法
①取組みの複数実施 ※出産後復帰に関する取組みを2つ以上実施していること	【書面】取組内容と利用状況が確認できる書類 【公表】取組内容
②職員への周知を図っていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】職員等へのヒアリング

福祉・介護事業所は、女性職員の比率が高い職場です。女性職員が出産のために一旦職場から離れても、また職場に復帰して無理なく働き続けられるように環境を整備し、職場への復帰を支援する取組みが求められます。関連法に則り、規則などを整備することは当然のこと、当事者である職員（男性、女性問わず）が休みやすく、働き続けやすくなるための取組みを実践します。

また、妊娠や出産に関連した各種制度や取組みを職員に伝えておくことは、職員のライフイベントに対する法人の考え方を示す良い機会ですので、当事者に限らず、全職員に機会をつくって周知しましょう。

育児休業規則はあるものの、「職場環境を考えると休職を申し出ることを遠慮してしまう」「正規職員の立場を維持しづらいため、パート職員に雇用契約を変更する」などといったことのないよう、安心して休み、安心して職場復帰できるよう、取組みを検討します。

出産・育児の経験のある職員から、どのような制度があると安心して休業しやすいか、また、職場復帰しやすいか、ヒアリングして参考にとすると、より効果的な制度にすることができます。

＜目的別取組例：出産後復帰に向けた取組み＞

出産後復帰に向けた取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、2つ以上の取組みを実施します。認証基準では、同じ目的に含まれる取組みを2つ実施していても、1つの取組みとみなします。そのため、目的の異なる取組みを2つ以上実施することが必要です。

なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

	目 的	具体的な取組例
A	不安の解消	①出産、育児経験のある職員との意見交換会や交流の場の開催 ②相談窓口の設置（※相談を受けるために適切な者が配置されていること） ③子育て支援に関する諸制度の資料配布と説明 ④産前から育休・職場復帰までの計画（職場復帰プログラム）作成
B	産後・育児休業中の支援	①円滑な復帰への支援（休業中に学習ができるDVDや書籍、資料の提供など） ②社内報の送付など定期的な情報提供 ③保育所の紹介（自宅や職場の近隣保育所の情報提供） ④復帰前面談の実施 ⑤復帰前もしくは直後に研修を実施
C	職場における理解促進	①リーダー層や管理職を対象とした母性健康管理に関する勉強会の開催 ②マタニティハラスメント防止に向けた職員勉強会の開催
D	職場環境の整備	①出勤・退勤時間の調整（時差出勤） ②休憩時間・休憩場所の確保 ③妊娠期でも安心して働けるための福祉機器や用具の導入 ④職員の希望に沿った勤務体系や業務内容に対応できる職場への転換（※ただし、不利益な取扱いとならないよう、本人の申請によることが前提） ⑤事業所内保育所の開設
E	代替職員の配置	①妊娠～出産・出産後復帰における代替職員派遣の活用

上記の他に、「高知県ワークライフバランス推進企業認証」で以下の部門の認証を取得している場合は、取組みの1つとみなします。

①女性活躍推進部門 ※目的が当認証項目と合致する場合

(3) 育児・介護を両立できる取組みの実施

評価基準	審査方法
①取組みの複数実施 ※育児・介護の両立に関する取組みを2つ以上実施していること ※法で定められた内容の場合は、それを上回る取組みであることが必要	【書面】取組内容と利用状況が確認できる書類 【公表】取組内容
②職員への周知を図っていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】職員等へのヒアリング

職員が育児や介護をしながら安心して働ける環境を整えていくことは、職員の仕事に対するモチベーションの維持・向上に必要不可欠です。

また、両立支援の取組みを当事者が活用して働き続けられるかどうかは、周囲が理解し、協力的であるかどうかにかかっています。規則に規定されているから十分だ、当事者が知っていればよい、というのではなく、組織としてバックアップする姿勢であることを全職員に示していきます。

<目的別取組例：育児・介護との両立に向けた取組み>

育児・介護との両立に向けた取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、2つ以上の取組みを実施します。認証基準では、同じ目的に含まれる取組みを2つ実施していても、1つの取組みとみなします。そのため、目的の異なる取組みを2つ以上実施することが必要です。

なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目的	具体的な取組例
A 不安の解消	①育児経験や介護経験のある職員との意見交換会や交流の場の開催 ②相談窓口の設置（※相談を受けるために適切な者が配置されていること） ③子育て支援・介護支援に関する諸制度の資料配布と説明
B 保育・介護の支援	①事業所内保育所（託児所）、宅老所の開設 ②保育ママ（家庭的保育者）サービス活用に向けた費用補助 ③就学後の子どもの放課後の居場所づくり ④子連れ出勤制度（学校が休みになった場合に子どもを連れて出勤）
C 職場における理解促進	①（就業規則への記載とは別に）育児・介護休業規則の策定と周知 ②育児・介護と仕事の両立（ワークライフバランス）をテーマとした勉強会の開催 ③育児・介護経験者による両立支援の取組みについての提案制度の導入と提案内容の実践 ④職員の子どもの対象とした職場見学会の実施 ⑤男性の育児休業取得促進に向けた取組み
D 経済的配慮	①育児・介護に関する費用の補助
E 時間的配慮	①出勤・退勤時間の調整（時差出勤） ②勤務時間の調整 ③学校行事休暇、配偶者出産休暇、通院休暇の設置 ④育児休業・介護休業、各種支援制度の要件拡充
F 代替職員の配置	①育児・介護との両立に係る代替職員派遣の活用

上記の他に、「高知県ワークライフバランス推進企業認証」で以下の部門の認証を取得している場合は、それぞれ取組みの1つとみなします。

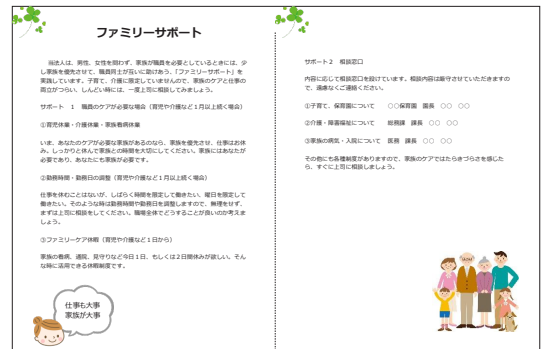
- ①次世代育成支援部門
- ②介護部門
- ③女性活躍推進部門 ※目的が当認証項目と合致する場合

○周知について

取組みを全職員に分かりやすく周知するとともに、労務管理責任者に対して、関連する法令の勉強会を開催するなどして、正しく運用されるように組織風土を醸成していきます。

<周知文書の例>

「出産後復帰に関する取組み」の周知文書と併せて作成することで、妊娠から出産、子育てから介護までを網羅した取組みの周知文書を作成することができます。



○関連する法を確認する

育児・介護と仕事の両立支援については、主に「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（略称：育児・介護休業法）に以下のとおり定められています。

これらの法律は、労働者保護を目的として、度々改正されていますので、随時、HP等で確認しておくことが重要です。

<育児・介護休業法の内容（令和7年10月1日施行の内容を含む）>

◆ 育児に関連すること（抜粋）

	内 容（対象と内容）
育児休業	1 歳までの子を養育する労働者 1 歳未満の子ども 1 人につき、原則として 2 回まで取得可能、最長 2 歳まで 有期契約従業員の「入社 1 年以上であること」の要件撤廃
出生時育児休業（産後パパ育休）	子どもの出生後 8 週間以内に最大 4 週間（28 日）、2 回に分割して取得可能
子の看護等休暇	小学校 3 年生修了前の子を養育する労働者 子が 1 人の場合は 1 年間に 5 日、2 人以上の場合は 10 日まで（時間単位での取得可能） 取得事由の追加：感染症に伴う学校閉鎖等、入園（入学）式・卒業式 労使協定に基づく「継続雇用期間 6 か月未満」の除外を撤廃
育児短時間勤務制度	3 歳に満たない子を養育する労働者、代替措置にテレワーク等を追加
所定外労働の制限	小学校就学前の子を養育する労働者の残業を制限
時間外労働の制限	小学校就学前の子を養育する労働者の時間外労働を制限 1 か月につき 24 時間、1 年につき 150 時間以内
深夜業の制限	小学校就学前の子を養育する労働者の深夜業（午後 10 時から午前 5 時まで）を制限
柔軟な働き方を実現するための措置等	3 歳から小学校就学の始期に達するまでの子を養育する対象従業員へ複数の措置を講じる
育児休業取得状況の公表	公表義務の対象を、従業員数 1,000 人超の企業から従業員数 300 人超の企業へ拡大

◆ 介護に関連すること（抜粋）

	内 容（対象と内容）
介護休業	要介護状態にある対象家族を介護する労働者 対象家族 1 人につき、通算して 93 日を 3 回まで分割取得可能 有期契約従業員の「入社 1 年以上であること」の要件撤廃
介護休暇	要介護状態にある対象家族を介護する労働者 対象家族が 1 人の場合は年 5 日、2 人以上の場合は年 10 日まで（時間単位で取得可能） 労使協定に基づく「継続雇用期間 6 か月未満」の除外を撤廃
所定外労働の制限	要介護状態にある対象家族を介護する労働者の残業を制限
時間外労働の制限	要介護状態にある対象家族を介護する労働者の時間外労働を制限 1 か月につき 24 時間、1 年につき 150 時間以内
深夜業の制限	要介護状態にある対象家族を介護する労働者の深夜業（午後 10 時から午前 5 時まで）を制限
短時間勤務制度等	要介護状態にある対象家族を介護する労働者 介護休業とは別に利用開始から 3 年間で 2 回以上利用可能な措置を講じる

(4) 健康管理に関する取組の実施

評価基準	審査方法
①取組みの複数実施 ※健康管理に関する取組みを2つ以上実施していること	【書面】取組内容と利用状況が確認できる書類 【公表】取組内容
②職員への周知を図っていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】職員等へのヒアリング
職員の労働環境に目を向け、職員の心身の健康に影響を及ぼす危険性があるものには予防策を講じ、健全な状態で働くことができるよう配慮していくことが必要です。そのため、職員の健康状態に着目し、何らかの問題があれば、それを改善していけるような取組みと周知が求められます。	

職員が心身ともに健康で働き続けるための取組みを次の二つの視点から検討します。一つ目は、労働環境や労働そのものがリスクとなり、職員の病気や怪我の誘因となるものです。二つ目は、職員に起こる生活習慣病やがん疾患、メンタルヘルスの不調などがあたります。

そのため、労働環境に関すること、職員の健康状態に関することについて現状を振り返り、取組みを検討し、決定していくことが必要です。万が一、サービスの提供を主体的に担う人材が健康上の理由から職場を離れなければならないということになれば、事業運営の維持・発展の視点からも大きな損失です。つまり、職員の健康の維持・増進は、健全な事業運営のための基盤づくりとも言えるのです。

なお、健康の維持・増進に関して個人的な情報を扱う場合、取扱いには十分に配慮するということと、医療的な専門知識をもった職員や外部のアドバイザーに協力を得ることでより実効性の高い取組みを検討することができます。

<目的別取組例：健康管理に向けた取組み>

健康管理に向けた取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、2つ以上の取組みを実施します。認証基準では、同じ目的に含まれる取組みを2つ実施していても、1つの取組みとみなします。そのため、目的の異なる取組みを2つ以上実施することが必要です。

なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

	目 的	具体的な取組例
A	リスクの回避	①施設内のリスク管理（ハイリスクポイントの明示と注意喚起） ② KYT（危険予知訓練）の定期的な実施 ③予防接種の費用助成 ④労働災害防止に向けた職場内の環境整備や職員への啓発の実施 ⑤事故やトラブル時の対応マニュアルの策定・周知 ⑥腰痛予防を目的とした研修の実施、予防体操の実施、腰痛ベルトの支給
B	病気の早期発見	①法定の検診率を100%にした上で、法定外の検診（オプション検査等）の費用を補助 ②人間ドックの費用補助 ③特定保健指導対象者の把握と管理（行動計画の立案と実施に係る支援・相談の実施） ④健康に関する相談窓口の設置（※相談を受けるために適切な者が配置されていること）
C	メンタルヘルスの維持・向上	①50名未満の事業所におけるストレスチェックの実施 ②メンタルヘルスやセクハラ等に関する研修会の実施 ③メンタルヘルスに関する相談窓口の設置（※相談を受けるために適切な者が配置されていること） ④定期的な面談の実施（人事面談とは別途実施するもの） ⑤外部のカウンセラーによる定期的な訪問相談の実施
D	健康の増進	①職員によるクラブ活動、趣味活動（健康増進に寄与するもの）への費用補助 ②スポーツクラブ等の利用促進を目的とした法人契約

上記の他に、「高知県ワークライフバランス推進企業認証」で以下の部門の認証を取得している場合は、2つの取組みとみなします。

①健康経営部門

○周知について

職員の健康の維持・増進のための取組みの周知にあたっては、取組みの時期に合わせて周知文書を作成し、周知する方法があります。また、相談窓口の設置など常態化している取組みの場合は、常に掲示するなどして職員がその制度を必要としている時に目につくようにしておく必要があります。

＜周知文書の例＞

職員の健康に関しては、一年を通して取組みを行う必要がありますので、周知の工夫が必要です。季節に応じた健康管理に結び付けて、健康カレンダーを作成し、常に掲示しておくなどして職員に意識付ける方法があります。

♥職員 健康カレンダー									
	1 日		10 日			20 日			月末
4 月	健康の維持増進目標の設定					腰痛予防週間			
5 月			ストレスマネジメント研修						
6 月	食中毒予防研修					熱中症予防勉強会			
7 月	ヘルスチェックアップ！月間【健康診断】								
8 月									
9 月						労務管理研修【管理職対象】			
10 月	健康の維持増進目標の振り返り								
11 月	インフルエンザ予防接種補助月間								
	ストレスチェックの実施								
12 月	ノロ予防研修								
1 月									
2 月									
3 月	1 年間の健康の維持増進目標振り返り								

高知県では、福祉・介護職場で働く職員の方の精神的な負担の軽減を図るため、平成29年6月から「介護職員電話相談窓口」を開設しています。

電話による相談：090-6366-3000（月～金 10：00～16：00）

この相談窓口についてのポスターを掲示して、職員に活用を促すことも取組みの周知の一つとなります。

介護職員のための相談窓口

ちょっと待って！

ひとりで悩まずに話を聞かせて！

職場で相談するつもりで

友達に相談するつもりで

気軽にご相談を

電話による相談

秘密厳守

090-6366-3000

相談無料

月～金 10:00-16:00 祝日・年末年始を除く 1回30分程度

モヤモヤ

有給休暇が取りにくい

手当がつかない 残業代が出ない

新人への指導方法がわからない

管理者・リーダーの自信がない

仕事がっらい

相談できる人がいない

人手不足で毎日ヘトヘト

毎日のケアに不安がある

人間関係がうまくいかない

高知県 子ども・福祉政策部 長寿社会課

(5) ノーリフティングケアの推進に関する体制整備及び教育の実施

評価基準	審査方法
①体制整備及び教育に取り組んでいること	【書面】取組内容と利用状況が確認できる書類
②職員への周知を図っていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】職員等へのヒアリング

ノーリフティングの取り組みは腰痛予防のための取り組みです。単に福祉用具を使用するケアではありません。重度障害・軽度障害に関係なく、そしてケア以外の作業においても身体的負担のない労働にしていける必要があります。

また、事業者には、腰痛予防の対策を講じることが義務づけられています。大規模施設だけでなく、病院、小規模施設、通所事業所、在宅事業所全ての事業所でノーリフティングケアを実践していきましょう。

○高知県ノーリフティングケア宣言

～職員、利用者の双方に優しいケアを目指して～

高知県では、職員の身体的負担の軽減はもちろんのこと、利用者の二次障害防止の観点も踏まえた「ノーリフティングケア（持ち上げない・抱え上げない・引きずらないケア）」を推進しています。

ノーリフティングケアとは、『正しいケア技術と利用者の状態に合わせた適切な福祉機器・用具の活用』によって実現する、職員と利用者の双方に優しいケアです。

職員にとっては、ケアをする際の不良姿勢（中腰や体をひねった状態）の改善や、福祉機器・用具の活用によって力任せの介助が解消されることで、腰痛予防・改善といった効果が見込めます。

また、利用者にとっては、持ち上げや抱え上げが無くなることで安全・安心な移乗が行えるだけでなく、抱え上げられる際の不安や痛みが解消されることで筋緊張が和らいだり、関節や皮膚にかかる負担が軽減されたりといった良い影響があります。



ノーリフティングケアは、単に福祉機器や用具を導入すればよいというものではありませんが、福祉機器や用具を正しく活用することで、効果的かつ効率的にノーリフティングケアを実現することが可能となります。

ノーリフティングケアの実践によって、職員にとっても利用者にとってもより良いケアが提供できる体制を整えていくために、以下のポイントに沿って、組織全体で取組みを進めていきましょう。

県ではノーリフティングケアの普及推進に向けて、福祉機器や用具等を導入する際の費用補助（※対象要件あり）や、効果的な活用に向けたリーダー研修等を実施していますので、ぜひご活用ください。

ノーリフティングケア推進のポイント

①スタッフの意識改革

職員全員がノーリフティングの意義や必要性を理解し、推進に向けて協力

②職場内の環境整備

過不足なく福祉機器や用具が使える環境整備と管理・点検体制の構築

③マネジメント力の向上

目標設定→現状の把握と課題の抽出→目標達成に向けた計画→実践

④職員のケア技術の向上

正しいケア技術と、ケアの根拠を説明できる知識の習得

⑤教育・組織体制の構築

組織内のケアとして定着させていくための教育体制及び利用者への提供体制の構築

実践している事業所の声

- 腰痛による離職者の減少だけでなく、人材確保にも効果を感じている。
また、ノーリフティングケア先進施設として視察を受け入れることで、同業者に誇れるケアを実践しているという職員の自信につながっている。
- 介助者側に余裕ができ、利用者とのコミュニケーションの時間がもてるようになった。
- 安全に移乗できることで、ターミナルケアの利用者の方でも外出が可能となり、ご本人やご家族に喜んでいただけた。
- 利用者の二次障害（表皮剥離、褥瘡）や転倒が減少した。

＜ノーリフティングケアの推進に関する取組み＞

ノーリフティングケアの推進に関する取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、2つ以上の取組みを実施します。認証基準では、同じ目的に含まれる取組みを2つ実施していても、1つの取組みとみなします。そのため、「A 体制整備」及び「B 教育の実施」に関する取組みを、それぞれ1つ以上実施することが必要です。

なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

取組み		具体的な取組例
A	ノーリフティングケアの推進に向けた体制整備	①ノーリフティングケア実践に向けた組織体制づくり (推進委員会や推進担当者の設置、教育体系や管理体制の構築等)
		②高知家ノーリフティングマイスター養成講座※の受講 ※県事業。ノーリフティングケア推進のためのマネジメントリーダーを養成する講座
B	ノーリフティングケアの推進に向けた教育の実施	①高知家ノーリフティング技術教育リーダー養成講座※の受講 ※県事業。ノーリフティングケア推進のための職員教育担当者を養成する講座
		②ノーリフティングケアに関する研修会等への参加
		③外部講師を招いての事業所内勉強会の開催
		④先進施設の視察

IV 質の高いサービスを提供するための取組み

体制強化に係る加算の取得

評価基準	審査方法
原則、次のいずれかの要件を満たしていること ・サービス提供体制強化加算の取得 ・日常生活継続支援加算の取得 ・特定事業所加算の取得	【書面】受理通知の写し等 加算を取得していない場合は、加算を取得していない理由書を提出し、①加算取得の要件を満たすことが確認できた場合、または②加算を取得できない理由に合理性が認められ、一定の基準（※）を満たす場合はこの項目を免除する。 ※訪問介護事業所において勤続7年以上の職員が総数の30%以上配置されていること
サービスの質の評価のあり方については以下の3つの視点があります。 ①ストラクチャー（構造）評価：サービスを提供するのに必要な人的・物的・財政的資源配置等 ②プロセス（経過）評価：事業主体（サービス提供者）と利用者（サービス利用者）間の相互作用 ③アウトカム（結果）評価：サービスによりもたらされた利用者の状態変化 まずは今回設定した3つの加算を取得できる体制が取れている＝「ストラクチャーが整っている」ということをもって、質の高いサービス提供の一要素を満たしているという視点に立ち、これを評価基準としています。	

○対象となる加算

【サービス提供体制強化加算】【特定事業所加算】

介護従事者の専門性等を適切に評価し、キャリアアップを推進する観点と、早期離職の防止・定着促進の観点から設定されています。

なお、訪問介護においては、同様の趣旨で特定事業所加算が設定されています。

【日常生活継続支援加算】

居宅での生活が困難であり、介護老人福祉施設への入所の必要性が高いと認められる重度の要介護状態の者や認知症である者等を積極的に入所させるとともに、介護福祉士資格を有する職員を手厚く配置し、質の高い介護福祉施設サービスを提供することにより、そうした入所者が可能な限り個人の尊厳を保持しつつ日常生活を継続することができるよう支援することを評価するものです。

サービス種別	対象となる加算
介護老人福祉施設	サービス提供体制強化加算又は日常生活継続支援加算
介護老人福祉施設（地域密着）	
介護老人保健施設	サービス提供体制強化加算
介護療養型医療施設	
介護医療院	
短期入所生活介護	
短期入所療養介護	
特定施設入居者生活介護	
特定施設入居者生活介護（地域密着）	
認知症対応型共同生活介護	
認知症対応型通所介護	
小規模多機能型居宅介護	
訪問介護	特定事業所加算
訪問入浴介護	サービス提供体制強化加算
通所介護	
通所介護（地域密着）	
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	
複合型サービス	

V 社会貢献とコンプライアンス

(1) 地域や学校との交流

※次の①・②のいずれかを満たしていること

評価基準	審査方法
①地域交流を実施していること ※地域交流の取組みを1つ以上実施していること	【書面】取組内容が確認できる書類（行事ポスターやパンフレット、広報誌、写真等） 【現地】職員等へのヒアリング

介護事業所は、地域で暮らす高齢者の生活を支える地域包括ケアシステムの拠点としての機能を担っています。そしてそれは単に、指定された介護サービス事業を行ってれば良いというものではなく、地域の団体や個人と多くの関わりを持ちながら、入所、通所、在宅等、それぞれの形態に合った形で積極的に地域の力になっていくことが望まれます。そのためにも、日頃から地域の人々や学校とコミュニケーションをとり、行き来する良好な関係を築いておくことが大切です。

<目的別取組例：地域交流の取組み>

地域交流の取組みの例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、1つ以上の取組みを実施します。なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目 的	具体的な取組例
A 開かれた事業所としての活動	① 事業所主催行事への地域住民、近隣施設、学校の招待 ② 地域住民を対象としたイベントの実施 ③ 高齢者の寄合所・コミュニティスペース等としての場所の提供 ④ 施設の一部を地域へ開放又は設備や機材の貸出し ⑤ 災害時一次避難場所としての提供 ⑥ 小中学校の体験学習、保育園や幼稚園の学習会等の受入れ ⑦ 公益的活動（こども食堂等）の実施 ⑧ 「こども 110 番のいえ」の指定
B 地域へ出向く活動	① 地域の行事への職員派遣（※勤務として派遣） ② 町内会活動への職員派遣（※勤務として派遣） ③ 地域の消防団への職員派遣（※勤務として派遣） ④ 小中学校の職業体験授業等へ講師として参加 ⑤ 地域主催の研修会・講習会・勉強会等に講師として参加 ⑥ 地域の清掃活動、防犯活動等への定期的・継続的な参加
C ニーズに応じたサービスの提供	① 福祉・介護及び育児・子育てに関する情報の提供 ② 福祉・介護及び育児・子育てに関する相談会や教室等の開催 ③ 地域の福祉・介護事業所や生活、医療に係る機関との連携、協働 ④ 市町村が行う事業（健診等）との連携・協力 ⑤ 防災に関する避難訓練を地域住民と合同で実施

(1) 地域や学校との交流

評価基準	審査方法
②実習、インターンシップ、ボランティアの受入れ体制を整備していること	【書面】受入れマニュアル等
実習生、インターンシップ生、ボランティアの方々は、その限られた期間・時間内は同じ職場で仕事をしていますが、あくまでも外部の人であり、いわば、事業所と外部の接点に立っている人たちです。そのような人たちに、将来的に「内部の人」になってもらえるのか。そうでない場合は、外部で好意的な情報発信者となってくれるのか。その鍵を握るのが「受入れ体制」です。受け入れたものの、体制が整っておらず結果的に悪い印象をもたれて逆効果、といったことのないように、マニュアルやガイドラインを作成し、職員間で共有、実践しましょう。	

○受入れマニュアルの作成

適切な受入れのためには、マニュアルが欠かせません。マニュアルに記載すべき事項は以下のとおりです。

- ①実習、インターンシップ、ボランティア受入れの理念や方針、目的、要件、期間、活動内容（業務や一日の流れ）
- ②養成校、学校、所属団体・所属機関との連絡・調整に関すること
- ③受入れ担当者、受付・対応の手順や方法
- ④行える内容と、行ってはいけない内容の明確な記載
- ⑤利用者の人権、個人情報保護、プライバシー保護の説明及び遵守誓約
- ⑥活動記録
- ⑦個別の活動プログラムと評価
- ⑧実習生、インターンシップ生、ボランティアからの意見や指摘を受け止める仕組みなど

<誓約書の例>

誓 約 書	
社会福祉法人●●●福祉会	
理事長 ○井 △男 殿	
このたび貴法人施設・事業所の実習生として実習活動の上は、下記の事項を誓約し、厳守いたします。	
記	
一	私は、次に掲げる情報（以下、「秘密情報」という。）について、貴法人施設・事業所の許可なく使用、貴法人あるいは貴法人外において、開示もしくは漏洩しません。 ①実習活動上知り得た利用者の情報や秘密事項 ②貴法人が秘密保持すべき対象として指定した情報 ③貴法人の人事上、財務上に関する情報
二	私は、施設から持ち帰る記録に、秘密情報を記載しません。
三	私は、利用者の氏名、通称を特定すること及び利用者の情報や評価等に関する内容について、SNS（ソーシャルネットワークサービス）等、ネット上への書き込みを行いません。
四	私は、貴法人施設・事業所の実習終了後も、秘密情報を使用、他に開示もしくは漏洩しません。
五	私は、上記に違反して、貴法人の秘密情報を使用、他に開示もしくは漏洩した場合、これにより貴法人が被った一切の損害を賠償する義務があることを認めます。
平成 年 月 日	
住所	
氏名	

○誓約書の作成

入居者・利用者の保護、ひいては事業所の保護のため、万全を期して誓約書を取っておくことも望ましいです。

(2) 関係法令の遵守

評価基準	審査方法
①社会保険・労働保険に加入し、保険料を納付していること	【書面】納付が確認できる書類（領収済通知書等）
②県税を納付していること	【書面】県税の滞納がない旨の証明書（申請日から3ヶ月以内に発行されたもの）
③過去1年間労働関係法令、介護保険法令に違反していないこと	※是正勧告を受けている場合 【書面】交付された是正勧告書及び改善が確認できるものの写し
④過去5年間行政処分又は刑事処分を受けていないこと	【書面】法令遵守の自己申告書
⑤虐待の防止のための措置を講じていること	【書面】基本方針、周知に係る文書等
⑥利用者等からのハラスメント対策に取り組んでいること	【書面】法令遵守の誓約書
⑦関係法令遵守の誓約書を提出すること	

法令遵守は当然の責務ですが、特に福祉・介護サービスの提供は、根拠法である介護保険法のうに立脚した事業であること、税金と介護保険料という公費によって運営されている事業であること等を鑑みれば、ひととき高い「クリーンなあり方」（透明性の確保とコンプライアンスの徹底）が求められます。さらにその中でも、県が認証する「良好な事業所」であるためには、将来においてもそのあり方を守り抜く姿勢が求められます。

○労働関係法令遵守チェック項目

法の規定を認識していないことで知らず知らずのうちに違法行為を行っていたとしても、「知らなかった」では済まされません。

社会福祉施設は、労働基準法等の違反事業所が全産業平均に比べて高いという統計が出ています。（「平成27年労働基準監督年報」厚生労働省労働基準局）

遵守できていないケースが多い事項を以下にまとめてありますので、参考にして、今一度確認してみましょう。

労働契約	新たに従業員を雇い入れる際には、労働条件通知書（労働契約書）又は、就業規則に加えて辞令の交付により、賃金・労働時間その他労働条件を書面で明示している。
	常時10人以上の従業員を使用する事業所は、就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出ている。また、就業規則を書面交付や事業所の見やすいところに掲示する等、従業員に周知している。
労働時間・休暇	従業員の労働時間（始業・終業時刻）や休日における労働について、タイムカード等により、できる限り客観的な方法で適正に把握・管理している。
	変形労働時間制を導入する場合、その旨を就業規則又は労使協定で定め、労働基準監督署に届け出ている。
	法定労働時間を超えて労働させる場合、又は法定休日に労働させる場合には、従業員の過半数代表者と「時間外労働・休日労働に関する協定」を締結し、労働基準監督署に届け出ている。
	雇入れの日から6か月間継続勤務し、8割以上出勤した従業員（パートタイマーも含む）に対し、年次有給休暇を与えている。

賃金	時間外労働を行わせた場合、実態に即した時間を通算し、その時間外に対する割増賃金を適正に支払っている。
	引継ぎ時間、業務報告書作成時間、研修時間等従業員が使用者の『指揮命令下』に置かれた時間については、労働時間として賃金を支払っている。
	時間外労働等の適用除外となる管理監督者には、その地位にふさわしい待遇と権限を与えている。また、管理監督者であっても深夜（22 時～翌朝 5 時）に勤務させる場合は、深夜割増賃金（25% 以上）を支払っている。
安全衛生・ 保険	常時 10 人以上 50 人未満の事業所においては、衛生推進者の選任をしている。また、50 人以上の事業所においては、衛生管理者及び産業医を選任し、衛生委員会を設置している。
	常時使用する従業員に対して 1 年間に 1 回（深夜業に従事する者は 6 か月に 1 回）定期的に健康診断を行っている。また、常時 50 人以上の事業所においては、定期健康診断結果報告書を労働基準監督署へ提出している。
	正規・非正規の雇用形態を問わず 1 人でも従業員を雇用している場合は、労災保険に加入している。
	1 週間の所定労働時間が 20 時間以上で、31 日以上雇用見込みがある場合は雇用保険に加入している。
	所定労働日数及び所定労働時間が、一般従業員の 4 分の 3 以上である場合は社会保険（健康保険・厚生年金保険）に加入している。

○「法を守る」組織風土の醸成

法令遵守は、法人の誰かが監視の目を光らせていれば大丈夫であるというものではありません。外部の目を入れたり、職員の意識を高めたりする取組みを、定期的、継続的に行うことによって、気がつきにくい違法行為にも敏感になる組織風土を醸成することが望めます。

<法令遵守に向けた取組例（参考）>

- 社会福祉法人、特定非営利活動法人、医療法人、株式会社、有限会社等、各法人格に基づき法令等によって定められた、あるいは推奨されている公表すべき決算情報、財務情報について、直近の年度のものを公表している。
- 法人格、規模に応じて定められた外部監査を受審している。
- 監事又は監査役等による内部監査の具体的な記録が確認できる。
- 第三者評価、外部評価、病院機能評価などを受審している。
- 事業経営に対するチェック機能を果たすため、理事会、評議員会又は株主総会、取締役会等、法人格に応じた組織によって実効力のある協議がなされており、議事録によって確認できる。
- 法令遵守のための研修等を事業所内で実施、又は外部研修を職員に受講させている。
- 雇用管理責任者等、就労環境の改善に関する担当者を設置している。
- 組織内にパワハラ、セクハラ等に関する相談窓口がある。
- 「公益通報者保護規程」の制定や「通報票」を作成し、内部通報に対する制度、体制を整えている。

高知県福祉・介護事業所認証評価制度 ガイドブック [介護事業所版]

発 行：平成30年2月 改 訂：令和2年3月 第3版：令和7年3月
発行者：高知県 子ども・福祉政策部 長寿社会課 福祉・介護人材対策室

〒780-8570 高知県高知市丸ノ内1-2-20

TEL：088-823-9631

FAX：088-823-9259

E-mail：060201@ken.pref.kochi.lg.jp