

Ⅱ キャリアパスと人材育成

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：32・33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（福祉・介護職）についてその内容を固め、その後「生活相談員」⇒「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) 個別支援計画 | (ク) 会議・委員会等 |
| (エ) 支援記録 | (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「紙箱組立の作業指導」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（37～39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） |

次ページの〈例2〉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1：簡素なキャリアパス〉

児童養護施設の場合

職位	役職	役割	業務内容	研修	給料	経験年数
管理職	施設長	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	福祉職員キャリアパス 対応型生涯研修課程 (管理職) 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	入退所管理 部下の育成指導 勤怠の管理	福祉職員キャリアパス 対応型生涯研修課程 (チームリーダー) 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 中学生もしくは小学生 担当の統括 業務改善	スーパービジョン研修 日本こども財団研修 子どもの虐待 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 保護者との連絡調整 地域行事等への参加 OJTリーダー	福祉職員キャリアパス 対応型生涯研修課程 (中堅職員) OJT指導者研修 援助者の基本姿勢	基本給	3～5年
初級		補助業務	生活指導の実施 課外活動の担当 報告・連絡・相談	福祉職員キャリアパス 対応型生涯研修課程 (初任者) チェックリストによる OJT こどもの発達基礎講座	基本給	1～2年

<例2：詳細に作りこんだキャリアパス（デイサービス事業所）>

II

キャリアパスと人材育成

②

③

⑤

⑥

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	管理者（所長）	理事会・運営協議委員会の方針に基づいて、事業所の計画を立てる。 計画に基づいた事業所の運営を行う。 業績向上に貢献する。 部下の管理を行う。 事業所の運営に関する判断と、理事会・運営協議委員会への報告・連絡・相談を行う。 経営レベルのリスクマネジメントを行う。 経営レベルの苦情解決を行う。 事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	運営全般について把握し、必要に応じて指示・指導する。 職員会議、運営協議委員会、新規事業準備会の議案書作成と運営を行う。
指導職 1 級	主任	事業所の計画立案に参画する。 各グループの計画立案に指導・助言する。 各グループの運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。 業績向上に貢献するとともに、支援・業務の質の向上に対する指導・助言を行う。 部下の管理を行う。 事業所における裁量の範囲での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。 事業所の運営上の苦情解決を行う。 事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	利用者支援について、事業所全体を把握しながら、適格な指示を出す。 家族からの苦情に対応する。 個別支援計画について、部下全体に対して、指導・助言する。 記録について、部下全体に対して、指導・助言する。 文書全般に関する助言・指導する。 行事全般に関する助言・指導する。 外部の機関との連絡・調整を行う。 職員会議、運営協議委員会の議案書づくりに携わる。 新規事業準備会に参画する。 各班会議の内容を把握し、助言・指導を行う。
指導職 2 級	チーフ	計画に基づいてグループの方針・計画を立案する。 グループの計画を着実に実行する。 支援・業務の質を向上させる。 部下の育成と指導を行う。 グループにおける裁量の範囲での判断と、主任・管理者への報告・連絡・相談を行う。 グループ内のリスクマネジメントを行う。 チームワークを推進する。 グループ内の苦情解決を行う。 事業所にかかわる地域及び行政との連携を行う。	利用者支援について、集団全体を把握しながら、支援を行う。 上司と相談しながら、家族からの苦情に対応する。 個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。 記録について、部下に対して、助言・指導する。 利用者支援に関する文書について助言・指導する。 行事について、助言・指導する。 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、運営協議委員会、新規事業準備会に参画する。 班会議を運営する。
一般職 1 級	熟練者	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に率先して貢献する。 支援・業務の質の向上に率先して貢献する。 一般職 3 級・2 級職員への指導と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チーフを補佐してチームワークを推進する。 日常業務にかかわる地域及び行政との連携を行う。	よりよい利用者支援のあり方を工夫して、実行する。 上司の指示のもと、家族からの苦情に対応する。 個別支援計画について、一般職 3 級・2 級職員に助言・指導する。 要点を整理した記録を行う。 要点を整理した文書作成を行う。 一人で行事の計画をたて実行する。 上司とともに、外部の機関に対応する。 職員会議、運営協議委員会、新規事業準備会、班会議に参画する。
一般職 2 級	一人前	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に貢献する。 支援・業務の質の向上に貢献する。 後輩に対する指導と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務にかかわる地域及び行政との連携を行う。	日常の利用者支援の内容を把握し、実行する。 家族に対して日常の連絡・相談・報告を行う。 個別支援計画を一人で作成する。 一人で記録する。 一人で、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。 助言・指導を受けながら、行事の計画をたて実行する。 実習生・ボランティアに、日常の支援について指導する。 職員会議、班会議に参画する。
一般職 3 級	新人	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に貢献する。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。	日常の利用者支援内容を把握する。 家族に対して簡単な日常の連絡・報告を行う。 個別支援計画を助言・指導を受けながら作成する。 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。 助言・指導を受けながら一緒に行事の計画をたてる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 職員会議、班会議に参画する。

④

7	8	9	10
求められる能力	研修	基本給	昇格条件
【知識】 社会福祉全般に関する知識 経営に関する知識 財務に関する知識 労務管理に関する知識 【能力】 理念を語る力 リーダーシップ 決断力 危機管理能力	【職場外】 キャリアアップ研修（管理者） 社会就労センター協議会総会 きょうされん総会 ○○市法人監査説明会 障害福祉サービス事業者等に係る集団指導 ○○市東部障害者地域自立支援協議会 指導的職員研修 （問題解決型の職場をつくる仕組みづくり） ○○市東部障害者地域自立支援協議会研修会 障害者差別解消法について ○○市障害者虐待防止研修	250,000 ～ 375,000	指導職1級を2年以上 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程管理 職員研修受講済み 運営協議委員会に委員として通年出席 前等級の評価において、直近2年基準点以上 面接
【知識】 財務に関する基礎知識 労務管理に関する基礎知識 【能力】 理念の理解と実行力 育成能力 チームマネジメント力 地域との関係構築力 苦情対応能力	【職場内】 福祉職場のメンタルヘルスケア 【職場外】 キャリアアップ研修（管理者） きょうされん○○支部総会 ケースカンファレンス研修 指導的職員研修 アセスメントプランニング研修 障害者差別解消法について アメニティーフォーラム ○○市障害者虐待防止研修	200,000 ～ 300,000	指導職2級を2年以上 サービス管理責任者、相談支援従事者のいづれか 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程チームリーダー研修受講済み 運営協議委員会に委員として出席経験あり 前等級の評価において、直近2年基準点以上 面接
【知識】 社会福祉・支援に関する動向・知識 【能力】 理念の理解と実行力 リーダーシップ 調整力 地域との関係構築力	【職場内】 障害者虐待防止・権利擁護研修 事例検討会 【職場外】 キャリアアップ研修（チームリーダー） きょうされん○○支部総会 ケースカンファレンス研修 障害者差別解消法について アメニティーフォーラム 障害福祉サービス事業所職員研修 ○○市障害者虐待防止研修	180,000 ～ 252,000	一般職2級を2年以上 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程中堅 職員研修受講済み 運営協議委員会に委員として出席経験あり 前等級の評価において、直近2年基準点以上 面接
【知識】 理念の理解 【能力】 コミュニケーション力 緊急時対応力 企画力 論理的思考・説明能力 課題発見力	【職場内】 スーパーバイザー養成研修 職場における腰痛予防への取り組み方について 【職場外】 キャリアアップ研修（中堅職員） きょうされん○○支部総会 事例検討会 職場でのコミュニケーション能力 ○○県サービス管理責任者等研修 障害福祉サービス事業所職員研修	180,000 ～ 234,000	一般職2級を2年以上 介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士のいずれか 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程中堅 職員研修受講済み ボランティア入門講座の企画、 きょうされん市内ブロック会議運営委員、きょうされん重度重複部会部員、区実務者会議参画など経験 前等級の評価において、直近2年基準点以上 面接
【知識】 理念の理解 職務に関連する法令の基礎知識 【能力】 コミュニケーション力 緊急時対応力 観察力 指導力・説明能力	【職場内】 OJT リーダー養成研修 ケース記録の基礎と展開 職場における腰痛予防への取り組み方について 【職場外】 キャリアアップ研修（中堅職員） ○○県相談支援従事者初任者研修 事例検討会 職場でのコミュニケーション能力 障害福祉サービス事業所職員研修 知的障害者福祉施設職員研修	160,000 ～ 192,000	一般職3級を1年以上 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程初任者研修受講済み 前等級の評価において、直近1年基準点以上 面接
【知識】 社会人マナー 【技術】 パソコンスキル 文章能力 【能力】 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	【職場内】 ケース記録の基礎と展開 【職場外】 キャリアアップ研修（初任者研修） 障害福祉サービス事業所職員研修	150,000 ～ 165,000	

(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

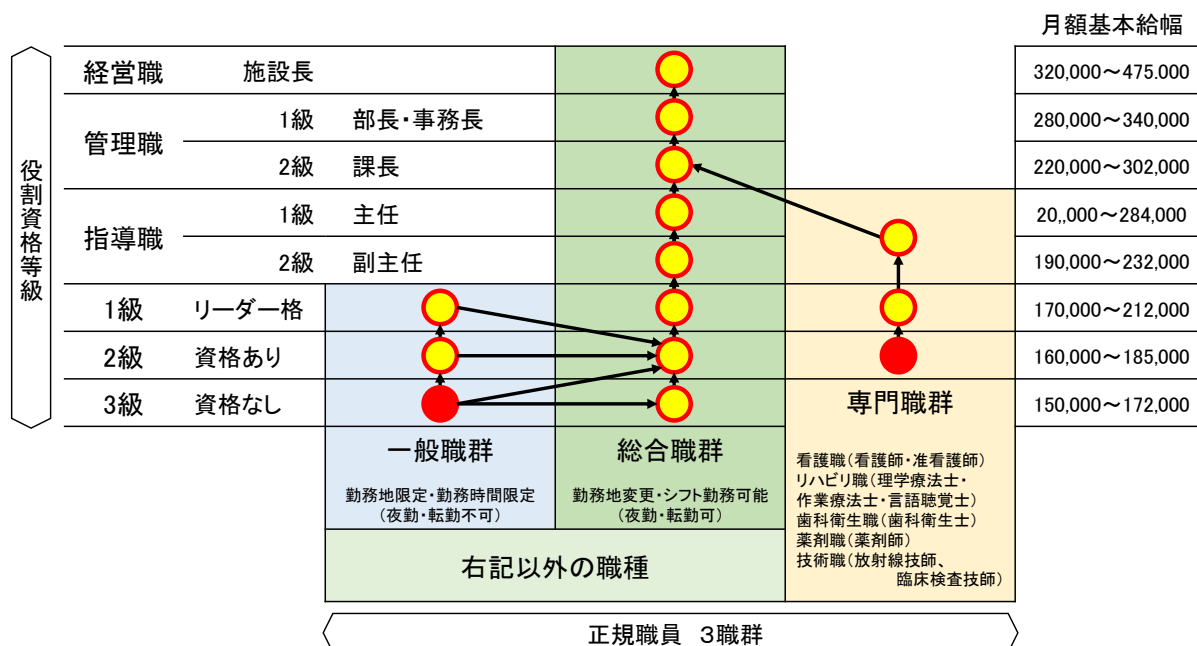
キャリアパスと人材育成

評価基準	審査方法
<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(19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」(32～33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、給与等を一表で示した説明資料の例>



(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	社会福祉主事任用資格を取得している
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 社会福祉主事任用資格を取得していること
- 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。

階層	目標レベル	OJT ②	OFF-JT	③ SDS
施設長	事業計画を立て、計画に基づいた施設の運営を行うとともに、地域の社会福祉の向上に貢献する。	事業計画の作成理事会への事業実績報告	・園長・施設長研修 ・労務管理研修 ・財務管理研修 ・人権擁護研修	研究発表大会
主任	組織目標の策定や評価に関わり、目標達成に向けて貢献するとともに、サービスの向上、業務推進の管理、環境整備等の責任を負う。	園内研修の講師 苦情対応窓口 実地指導・監査対応 第三者評価対応	・スーパーバイザー養成研修 ・リスクマネジメント研修	年間 2000 円までの書籍購入費用負担 団体主催の研修自主参加費用半額補助
リーダー	リーダーとして率先して支援の目標設定、実施、評価などを行う。また、チーム員に対し、日々の業務における適宜・適切な指導・助言を行う。	個別育成計画の作成と実践 業務標準化と改善	・キャリアアップ研修 ・チームリーダー研修	年間 2000 円までの書籍購入費用負担 団体主催の研修自主参加費用半額補助
児童指導員（上級）	安心・安全な支援を実践し、業務改善・組織の活性化に貢献する。	施設内委員会の運営 新任職員の指導担当	・中堅職員研修 ・OJT 指導者養成研修	パソコン 訓練用の DVD 貸出 児童発達に関する DVD 貸出
児童指導員（初級）	自分の役割を理解し、指導のもと日常業務を実施する。また、日々の支援内容等を的確に報告する。	施設内委員会の参画	・新任職員研修	パソコン 訓練用の DVD 貸出 児童発達に関する DVD 貸出

<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	【障害者福祉制度】 制度改正の動向 圏域の障害者支援計画 【障害者関係の法律】 法改正の動向 【その他知識・能力】 理念を語る力 社会福祉全般に関する知識 経営に関する知識 決断力 危機管理能力	・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	福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（管理職） 社会就労センター協議会総会 加盟団体総会 法人監査説明会 障害福祉サービス事業者等に係る集団指導 障害者地域自立支援協議会 地域自立支援協議会研修会 障害者差別解消法について アメニティーフォーラム 障害者虐待防止・権利擁護研修	他法人への視察 外部セミナー自主参加への交通費補助
上級指導職	【障害についての基礎知識】 理論・技術の最新動向 【その他知識・能力】 職員の健康・ストレス管理 財務に関する知識 労務管理に関する知識 社会福祉・支援に関する動向・知識 地域との関係構築力	・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	加盟団体支部総会 ケースカンファレンス研修 指導的職員研修 アセスメントプランニング研修 障害者差別解消法について アメニティーフォーラム 障害者虐待防止・権利擁護研修 福祉職場のメンタルヘルスケア 社会福祉法人会計セミナー	資格取得支援 外部セミナー自主参加への交通費補助 自主勉強会開催支援
指導職	【障害者福祉制度】 成年後見制度 【障害者関係の法律】 障害者権利条約 【障害についての基礎知識】 筋ジストロフィー・ALS・多系統萎縮症・パーキンソン病・脳性まひ 【その他知識・能力】 理念の理解と実行力 リーダーシップ 調整力 育成能力 チームマネジメント力 苦情対応能力	・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	福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（チームリーダー） 加盟団体支部総会 ケースカンファレンス研修 指導的職員研修 事例検討会 障害者差別解消法について アメニティーフォーラム 障害福祉サービス事業所職員研修 障害者虐待防止研修 スーパーバイザー養成研修 レクリエーション研修	資格取得支援 外部セミナー自主参加への交通費補助 自主勉強会開催支援
スタッフ（中級）	【障害者関係の法律】 障害者基本法 【障害についての基礎知識】 脳性麻痺・嚥下・発達・知的障害 【その他知識・能力】 緊急時対応力 企画力 論理的思考・説明能力 課題発見力 文章能力 理解力 判断力 接遇能力	・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	福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（中堅職員） 相談支援従事者初任者研修 事例検討会 職場でのコミュニケーション能力 サービス管理責任者等研修 障害福祉サービス事業所職員研修 知的障害者福祉施設職員研修 職場における腰痛予防への取り組み方について	資格取得支援 外部セミナー自主参加への交通費補助
スタッフ（初級）	【障害者福祉制度】 障害者福祉制度一般・生活介護事業・相談支援事業・グループホーム・短期入所事業 【障害者関係の法律】 障害者総合支援法・障害者虐待防止法・障害者差別解消法 【障害についての基礎知識】 てんかん・ダウン症・自閉症 【その他知識・能力】 理念の理解 パソコンスキル コミュニケーション力 社会人マナー 一般常識	・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	福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（初任者） 障害福祉サービス事業所職員研修 ケース記録の基礎と展開	課題図書によるレポート 資格取得支援

(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（18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（18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 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せそうですか。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。	
② 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。	
③ 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）

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は、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（19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
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）											
		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		相談援助		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。	法人外	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）			
			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）							
		法人内	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		相談援助		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		
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。	法人外	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													
			事例検討会				29（金）		1（木）							
			リスクマネジメント研修（担当職員編）				22（金）	2（火）								
			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）			
		法人内	委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		相談援助		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		
			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。	法人外	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		
		法人内	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	全介助での食事 きざみ・とろみ食 目隠しでの食事の体験	研修委員会
記録	9 月	報告・連絡・相談 サービス記録の意義 チームワークの意識など	社長
衛生	7 月	清潔について インフルエンザやノロ等 食中毒・ダニ・カビ等	研修委員会
救急救命	1 1 月	防災訓練 普通救命講習 A E D の使い方	消防署
排泄	1 月	ボディメカニクス 移乗介助 安楽な体位による排泄	研修委員会
ケース 検討	3 月	日常生活支援を考える	社長

○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。

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。