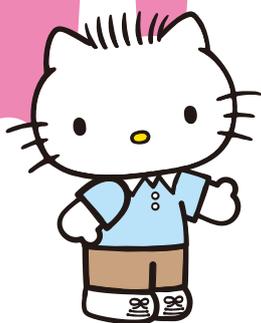


ステップアップ  
働きやすい  
福祉の職場づくり

**TOKYO**

働きやすい福祉の  
職場宣言



東京都福祉保健局

ステップアップ  
働きやすい  
福祉の職場づくり

**TOKYO**

働きやすい福祉の  
職場宣言



# できることからはじめてみませんか？ 一歩進んだ、働きやすい職場づくり

「TOKYO 働きやすい福祉の職場宣言事業」は、人材の確保に取り組む福祉事業者のみなさまを支援する取組として平成 29 年 12 月からスタートしました。

5つのカテゴリ、17の項目からなる「働きやすい福祉の職場ガイドライン」に沿って働きやすい職場づくりに取り組んでいることを宣言し公表することで、人材の確保と定着を支援する TOKYO 働きやすい福祉の職場宣言事業。

この事業をより多くのみなさまに知っていただくため、ガイドラインについて分かりやすく解説した冊子『はじめよう 働きやすい福祉の職場づくり』を平成 30 年 12 月に発行しました。

それに続くこの冊子は、名前のおり「ステップアップ」のためのもので、既に宣言していただいた事業者のみなさまが、引き続き、ガイドラインに沿ってさらなる働きやすい職場づくりに取り組んでいくための参考資料として作成いたしました。

また、これから宣言を考えている事業者のみなさまも、ぜひご参考にしてください。

より働きやすい職場づくりに向けて  
いざ、ステップアップ！

東京都福祉保健局

## Contents

### I 採用

1. 運営方針・理念を明文化している.....6
2. 採用前の職場体験や職場見学を実施するなど、  
求職者に対し職場環境に関する情報を発信している.....8

### II 人材育成

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

### III 仕事の評価と処遇

8. キャリアアップの仕組みが整備されている.....36
9. 仕事の成果・取組状況等に対する評価を実施している.....42
10. 評価に応じて処遇改善する仕組みを整備している.....50

### IV ライフ・ワーク・バランス

11. 休暇取得、超過勤務縮減等に向けた取組を実施している.....56
12. 仕事と育児・介護が両立できる取組を実施している.....60
13. 健康管理（メンタルヘルス対策含む）に関する取組を実施している.....64

### V 職場環境・風土

14. 職場内でのコミュニケーション活性化のための取組をしている.....68
15. 表彰制度など職員のモチベーションを高める取組を行っている.....72
16. 苦情やクレームに対して、組織として対応する体制がある.....76
17. 地域貢献や地域との交流を実施している.....80



# 『はじめよう 働きやすい福祉の職場づくり』について

東京都は、「TOKYO働きやすい福祉の職場宣言事業」をより多くの皆様に知っていただくために、『はじめよう 働きやすい福祉の職場づくり』を平成30年12月に発行しました。

この冊子では、事業の概要と働きやすい職場づくりのためのガイドラインについて、分かりやすく解説しています。

以下のURL、もしくはQRコードからご覧ください！

『はじめよう 働きやすい福祉の職場づくり』▼

[http://www.fukushizaidan.jp/204sengen/data/tokyo\\_sengen.pdf](http://www.fukushizaidan.jp/204sengen/data/tokyo_sengen.pdf)



## 「ふくむすび」について

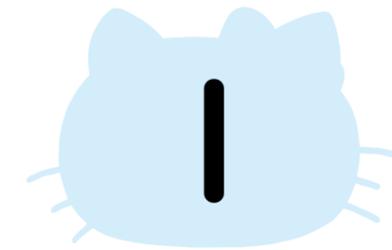
働きやすい福祉の職場宣言情報として公表している内容は、ふくむすび（東京都福祉人材情報バンクシステム）でご覧いただけます。ふくむすびでは、職場宣言のほか、職員募集や職場体験の受け入れに関する情報など、事業所の様々な情報を発信できます。是非ご活用ください。

ふくむすび URL ▼

<https://www.fukushijinzei.metro.tokyo.jp/>



### TOPページ(イメージ)



# 採用

求職者にとって、新しい職場がどのような職場であるのかという情報は、求職者と事業所のマッチングを高め、職場への定着の可能性を高めてくれる大変重要な情報です。この項目では、運営方針や理念を明文化して周知を図っているか、また、採用前に職場に触れる機会を作っているかという視点から、事業者が効果的な採用に取り組んでいるかどうかを確認します。

## INDEX

- 1. 運営方針・理念を明文化している……………6
- 2. 採用前の職場体験や職場見学を実施するなど、求職者に対し職場環境に関する情報を発信している……………8

# 1. 運営方針・理念を明文化している

運営方針・理念（以下、運営方針等）は内部の職員にとっても重要ですが、求職者にも法人・事業所を選ぶ際の判断材料になります。さらに、求職者がより納得して入職できるため、職員の定着率が良くなるのが期待されます。その効果を高めるには、法人・事業所の内外に向けてどのように発信し、浸透させるかをしっかりと検討します。

## 本項目の意図

### ①法人・事業所の運営方針等を再確認

運営方針等は、法人・事業所の在り方を示すものであり、組織活動の根本の目的、あるいは目標となるものです。これから運営方針等を設定するという場合は、法人・事業所創設時の「動機」や「想い」、地域や利用者のニーズからくる自分たちの使命、あるいは自分たちの想いを込めて作成することで、職員が共感しやすいものになります。また、職員にとって理解しやすい表現を用いてまとめることで、より実践に繋げやすくなります。

### ②運営方針等の実践は、まず職員に浸透させることから

運営方針等の言葉を表面的に理解するだけでは実践には繋がりません。運営方針等にある考え方を理解してはじめて、それをもとに考えたり、皆で話し合っとうするかを決めたりするといった実践ができます。特にマニュアルなどには書かれていない個々の行動こそ、法人・事業所の一員としてどう判断し行

動するかが問われます。普段から、判断に迷ったら運営方針等に立ち返って考えてみるのが大切ですが、そのためには、まず、運営方針等の浸透を考えなければなりません。運営方針等は、様々なツールや機会を示していくことが効果的です。

### ③運営方針等は外部にも示す

作成された運営方針等は、単に法人・事業所内のみで共有されるものではありません。自らの法人・事業所が、どのような考え方のもとで事業を行っているかについて、外部(地域住民、行政関係者、福祉関係者など)にも示すことで、法人・事業所への信用が高まるのが期待できることに加え、求職者にアピールすることもできます。「東京都福祉サービス第三者評価」において最初に求められる項目でもあります。

特に法人・事業所のホームページやパンフレットは外部の人に見られる機会も多いので、一定のスペースを使って掲載しましょう。

## 実践例

運営方針等をもとにした経営・運営を目

指すためには、できるだけ多く浸透・発信

の機会を作ります。下記の表には、様々なツールや機会を示しましたが、これ以外に

も先輩から後輩へ口伝えするなど、色々なやり方があります。

●図表：浸透のためのツールや機会（例）

	浸透のためのツールや機会	主な目的	効果的な活用法など
職員に対して	スタッフルームなどに掲示	普段から法人理念を重視した仕事の進め方を意識する。	普段の業務において自分たちの在り方や判断に迷いが生じた際に、職員同士がその掲示を見て考えるクセを付けると良い。
	ネームホルダー・クレドカード	絶えず身に付けておくことで、より理念に立ち返る習慣を付ける。	時々、その文言を読んで、自分の行動を考えることを推奨すると効果的。
	イントラネット・職員掲示板	日常的に目に触れることで浸透を図る。	最近では、情報共有はデジタル化されていることが増えているので、トップページなど自然と目に付くところに掲載。
	申し送りや会議での唱和など	日常的に浸透を図る。	理念を知っているだけではなく、声に出すことで、より強く仲間と共有することができる。
	社内報	理念の浸透を図る。	文言の一部を載せておくだけでも、再認識を促すことができるが、運営方針等について様々な視点で解説するコラムなどを連載する方法もある。
	職員手帳・職員ファイル・マニュアル	入職時や年度始めに配布し、考え方の拠り所とする。	身近に置いて、何度も見る習慣を作ることが効果的。運営方針等は特に重要であるので、他のファイルとは別に、1冊の本（テキスト）として作成することもある。
	理念研修の実施	理念をより深く理解し、実践を促す。	講話の形式や参加者がワークなどを通して考える形式など様々な実施方法があり、開催頻度についても毎年全員に受講させる方法や節目のタイミングの職員に受講させる方法がある。特に、運営方針等の最大の実践者として経営者が思いを込めて運営方針等を語ることの影響力は大きい。
外部に対して	理念に関する試験などの実施	浸透を強化する。	昇格試験などの時に、法人・事業所の理念を暗唱させたり小論文を書かせる。
	理念の実践者に対する表彰	理念実践の具体例を示し、浸透を強化する。	法人・事業所内で表彰を行うことで、どのようなことが理念の実践になるのかを具体的に考える機会になる。
	ホームページ	法人の基本的な考え方を示す。	法人・事業所の説明として重要な要素であり、自然と目に入ってくるトップページか法人概要ページへの掲載が良い。理念は端的に表現されていることが多いので、補足の説明を付けるとより伝わる。
両方に対して	名刺	名刺に印刷しておく、名刺交換時に職員や相手（関係者）が理念を意識する機会になる。	名刺を対外的な業務の多い一部の職員だけが持つことも多いが、全員に作成して渡すことで、職員全体に帰属意識が高まる。
	パンフレット・リーフレット・広報誌	サービス提供時に意識していることを知ってもらう。	文言の一部を載せておくだけでも再認識を促すことができるが、理念について様々な視点で解説するコラムなどを連載する方法もある。
両方に対して	法人の玄関に掲示	法人の基本的な考え方を示す。	訪問者が誠実な姿勢を感じることができる。ただし、慣れると目に留まりづらくなるので工夫が大切。
	事業計画書	計画において基本的な位置付けを示す。	運営方針等の実践は事業目標の土台であるので、しっかり掲載。

## 2. 採用前の職場体験や職場見学を実施するなど、求職者に対し職場環境に関する情報を発信している

職場体験や職場見学では、求職者は職員との会話や実際の現場を見ることができるので、ホームページやパンフレット以上の情報が得られ、自分に合った事業所を探すのに役立ちます。法人・事業所にとっても、求職者をより理解して採用できます。この機会を計画的に実施するためには、実施マニュアルなどを作成すると効果的です。

### 本項目の意図

#### ①職場環境を積極的に情報発信

求職者に対して、法人・事業所のサービス内容や業務内容の理解を深めてもらうためには、情報発信が必要です。そのツールとして、「東京都福祉サービス第三者評価」や「情報公表制度」、「TOKYO働きやすい福祉の職場宣言」など、様々な情報提供できる場がありますが、さらに求職者に具体的に働くイメージを持ってもらうために、法人・事業所の職員と顔を合わせて話すことのできる職場体験や職場見学の機会を提供することが重要です。

#### ②実施していることを求職者にアピール

職場体験や職場見学を実施している場合は、実施していることをホームページなどで発信するほか、ハローワークや福祉人材センターの求人票の備考欄で示すなど積極的にアピールしましょう。

また、職場見学への申し込みは、求職者が自分から切り出すのは少し勇気がいるものです。そのため、職員側から「職場見学をしてみませんか？」とお声掛けするようしたり、職場見学がどんなプログラムで行われるのかをあらかじめホームページに示しておいて、

申し込む時の気持ちのハードルを下げるのも有効です。

● 図表 1：職場見学会の実施方法（例）

<p>〇〇福祉会 職場見学会</p> <p>■開催日：20XX年〇月〇日</p> <p>■プログラム：</p> <p>13:00 特養〇〇苑 玄関に集合 13:10 施設長挨拶 13:20 当法人紹介（動画） 13:40 見学にあたっての注意事項 13:45 見学（特養・〇〇ユニット） 14:15 見学（デイサービス） .....</p> <p>■引率説明： 介護リーダー（指導担当職員です）</p> <p>■受付担当：〇〇〇〇 電話、、、メール、、、</p>
---

#### ③効果的な職場体験・職場見学の実施

職場体験・職場見学を実施することのメリットの1つ目は、求職者に法人・事業所をアピールできることです。アピールする内容をきちんと定めることで、効果的に伝えるよ

うにします。また伝える人の意識も重要ですので、担当者を決めて練習しておくことも大切です。また、誰が何を伝えるのが有効なのかについては、ケースバイケースであるため、施設長が威厳を持って、あるいは優しく伝えるのが良かったり、2、3年目の先輩職員がフレンドリーに伝えるのが響いたりするなど、職場の魅力について語れる内容を複数用意して、相手の反応を見て説明するようにしましょう。話す順番も重要になるかもしれませんが、その時の思い付きで対応するのではなく、計画的に実施するためにマニュアルを作成することも効果的です。

メリットの2つ目は、職場側が求職者を知る機会にもなることです。面談で用意してきたことを話すのとは違い、現場でどのように感じたのか、考えたのかを知ることができるので、お互い一緒に働いている様子を想像しやすくなります。そういう意味では、引率説明する際には、一方的に説明するだけでなく、職場のノウハウやチームワークなどを話して、どう思うか感想を聞いてみるなど、求職者と会話するプロセスを入れてみるのも

### 実践例

職場見学の実施内容や役割分担を示した書類を作成すると効果的です。職場見学の対応は、1人の職員で完結できるものではないため、まずは受け入れ体制を整えます。受け入れの内容をマニュアルにまとめた例を以下に

意味があります。

居宅系の法人・事業所では、職場体験や職場見学の実施が難しい面もあります。しかし、例えば、訪問介護事業所においては、利用者の自宅でケアの見学をするのではなく、法人・事業所に職員が戻ってきて情報共有をしている場面や技術指導をしている場面などを活用すると、職場環境を伝える良い機会になります。

#### ④受け入れ後のフォローアップを実施

職場見学を受け入れた後、法人・事業所として何もしないのはもったいないことです。受け入れ後のフォローアップができるように、参加者名簿は必ず作成し、受け入れ後の関係づくりについても考えておくことが重要です。また、受け入れ時の様子なども記録に残しておく、その後のアプローチがしやすくなります。参加者に対して御礼のメール送信や当日の写真の送付、次のイベントにお誘いすることなども効果的です。引率を担当した職員がフォローアップすると求職者も安心できます。

紹介します。受け入れマニュアルとして明文化することで、受け入れを実施するごとに改善点が検討しやすくなり、より効果的な採用を目指すことができます。

●図表2：「職場見学」マニュアル（例）

求職者の職場見学受け入れマニュアル																																									
①	<p><b>1. 目的</b></p> <p>求職者の職場見学受け入れは、求職者が当法人への関心を高めることを目指すと同時に、法人としても求職者を知り、法人・職場とのマッチングを検討する機会にすることを旨とする。本マニュアルは、そのために速やかにかつ効果的に職場見学を実施できる仕組みを構築することを目的としています。</p> <p><b>2. 実施対象者</b></p> <p>高卒以上の求職者。なお、すぐに就職を希望していなくても見学可とする。</p> <p><b>3. 実施内容</b></p> <p>希望する求職者（1回あたり）1～5名に対して、事業所の概要や職員が行っている仕事の様子を見せる。その際には担当の職員が引率しながら説明を行う。</p> <p><b>4. 実施体制</b></p> <table border="1"> <tr> <td>実施責任者</td> <td>施設長</td> </tr> <tr> <td>企画・マニュアル更新・資料作成</td> <td>採用プロジェクトメンバー</td> </tr> <tr> <td>引率職員</td> <td>原則として採用プロジェクトメンバー</td> </tr> <tr> <td>受付事務局</td> <td>事務部門（採用担当事務局）</td> </tr> </table> <p><b>5. 申し込み～当日の準備</b></p> <p>① 求職者が、書類記入（就職フェア等にて）、電話、メール、FAXのいずれかで申し込む。原則として、採用担当事務局が対応して、求職者の基本情報を管理する。</p> <p>② 申込に対して、原則として即日決定して、下記の事項について、申込者に連絡する。 連絡事項 ・受け入れの可否 ・見学日 ・集合時間 ・服装 ・筆記具持参</p> <p>③ 配布する資料は下記の通りである。※資料の印刷は採用担当職員が行う 職場見学資料一式（「本日の次第」「レジュメ（法人の概要）」「レジュメ（各職場の紹介）」 「事業所のキャリアパス」「職員の育成の仕組み」）</p> <p><b>6. 職場見学の流れ</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>工程</th> <th>時間</th> <th>解説項目</th> <th>担当者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>集合と本日のオリエンテーション</td> <td>10分</td> <td>・採用担当事務局が出迎え ・資料の配布、本日の予定と注意事項を説明 ・見学者が基本情報記入（連絡先必須）</td> <td>採用担当事務局</td> </tr> <tr> <td>施設長挨拶</td> <td>15分</td> <td>・ウェルカムを示す。本日の意義を説明 ・法人、事業所の紹介</td> <td>施設長</td> </tr> <tr> <td>見学①</td> <td>20分</td> <td>・〇〇事業所</td> <td>採用プロジェクト</td> </tr> <tr> <td>見学②</td> <td>20分</td> <td>・〇〇事業所</td> <td>採用プロジェクト</td> </tr> <tr> <td>先輩紹介、質疑応答</td> <td>20分</td> <td>・風通しの良い職場風土を解説 等</td> <td>採用プロジェクト</td> </tr> <tr> <td>アンケート記入</td> <td>5分</td> <td>・アンケートの様式あり</td> <td>採用担当事務局</td> </tr> <tr> <td>先輩挨拶</td> <td>5分</td> <td>・いい機会であった事に触れ、今後に繋げる ・記念写真撮影</td> <td>採用プロジェクト</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>7. 実施に当たっての留意点</b></p> <p>①運営面（受入前） ※省略</p> <p>②受入当日 ※省略</p> <p><b>8. 職場見学後のフォローアップ</b></p> <p>①見学終了後、ただちに参加者情報（当日の様子）を記録する。（担当：引率者）</p> <p>②当日のうちに、お礼メールを発信（定型文あり、加筆歓迎）。（担当：引率者）</p> <p>③その後の法人・事業所のイベントには、必ずお誘いのメールを配信または電話をする。アプローチ内容を記録しておくこと。（担当：引率者）</p>	実施責任者	施設長	企画・マニュアル更新・資料作成	採用プロジェクトメンバー	引率職員	原則として採用プロジェクトメンバー	受付事務局	事務部門（採用担当事務局）	工程	時間	解説項目	担当者	集合と本日のオリエンテーション	10分	・採用担当事務局が出迎え ・資料の配布、本日の予定と注意事項を説明 ・見学者が基本情報記入（連絡先必須）	採用担当事務局	施設長挨拶	15分	・ウェルカムを示す。本日の意義を説明 ・法人、事業所の紹介	施設長	見学①	20分	・〇〇事業所	採用プロジェクト	見学②	20分	・〇〇事業所	採用プロジェクト	先輩紹介、質疑応答	20分	・風通しの良い職場風土を解説 等	採用プロジェクト	アンケート記入	5分	・アンケートの様式あり	採用担当事務局	先輩挨拶	5分	・いい機会であった事に触れ、今後に繋げる ・記念写真撮影	採用プロジェクト
	実施責任者	施設長																																							
	企画・マニュアル更新・資料作成	採用プロジェクトメンバー																																							
引率職員	原則として採用プロジェクトメンバー																																								
受付事務局	事務部門（採用担当事務局）																																								
工程	時間	解説項目	担当者																																						
集合と本日のオリエンテーション	10分	・採用担当事務局が出迎え ・資料の配布、本日の予定と注意事項を説明 ・見学者が基本情報記入（連絡先必須）	採用担当事務局																																						
施設長挨拶	15分	・ウェルカムを示す。本日の意義を説明 ・法人、事業所の紹介	施設長																																						
見学①	20分	・〇〇事業所	採用プロジェクト																																						
見学②	20分	・〇〇事業所	採用プロジェクト																																						
先輩紹介、質疑応答	20分	・風通しの良い職場風土を解説 等	採用プロジェクト																																						
アンケート記入	5分	・アンケートの様式あり	採用担当事務局																																						
先輩挨拶	5分	・いい機会であった事に触れ、今後に繋げる ・記念写真撮影	採用プロジェクト																																						
②																																									
③																																									
④																																									
	以上																																								

**解説** ①目的を明確に示すことで、関係者の行動がより意図的・計画的になります。

②役割分担を決めることで、効率が高まり、改善もしやすくなります。

③職場見学を成功させるには、当日までの準備も重要。用意する資料等や決まっていることを書いておきましょう。

④職場見学後のフォローアップについて大切なポイントを明記しましょう。



# 人材育成

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

## INDEX

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

### 3. 求める人材像を明確にしている

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

#### 本項目の意図

##### ①階層別の求める人材像は、職員のキャリアパスが見えて分かりやすいものに

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

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

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

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

##### ②階層ごとの内容の書き方は法人・事業所に合ったものを選ぶ

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

も有効です。

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

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

#### 実践例

##### ①求める人材像を簡潔に示した例

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

本当に大事なことが何かをよく考えて言葉を選ぶ必要があります。

●図表1:「求める人材像」を簡潔に示した表(例)

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

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

##### ②求める人材像をより詳細に示した例

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

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

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

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

● 図表2：求める人材像を詳細に示した表（例）（通所介護【高齢分野】）

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

①

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

③

求められる能力	研修
【知識】 経営管理／福祉行政の動向 【能力】 理念を語る力／決断力／統率力	【職場外】 リスクマネジメント研修／メンタルヘルス研修／マーケティング研修／先進事例見学
【知識】 労務管理／財務管理／福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力／交渉力／連携力	【職場内】 視察研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理者）／介護福祉士実習指導者講習会／財務管理研修／労務管理研修
【知識】 チームワーク／コンプライアンス／地域福祉の動向 【技術】 チーム運営の技術 【能力】 リーダーシップ／説明能力／調整力 【資格など】 介護支援専門員	【職場内】 委員会主催研修（事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引）／法令遵守研修／メンタルヘルス研修／中堅職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー）／社会福祉専門セミナー／スーパーバイザー養成研修／コーチングスキルアップ研修
【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識／機能訓練の知識／認知症に関する高度な知識／感染症に関する高度な知識／関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術／高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 プレゼンテーション力／企画力／提案力／指導力 【資格など】 介護福祉士 キャリア段位レベル4	【職場内】 委員会主催研修（事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引）／法令遵守研修／メンタルヘルス研修／中堅職員研修 【職場外】 OJTリーダー研修／認知症介護実践者研修／認知症介護リーダー研修／感染症予防対策研修会／口腔ケア従事者研修会
【知識】 ケアマネジメントの基礎知識／認知症に関する知識／感染症に関する知識／介護保険の知識／関係法令の基礎知識 【技術】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 判断力／課題発見力 【資格など】 初任者研修 キャリア段位レベル3	【職場内】 委員会主催研修（事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引）／法令遵守研修／メンタルヘルス研修／中堅職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）／認知症介護初任者研修／上級救命講習
【知識】 法人の理念・沿革／施設の業務全般／介護保険の基礎知識／高齢者介護の基礎知識 【技術】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 社会人マナー／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格など】 キャリア段位レベル1・2	【職場内】 新入職員オリエンテーション／新入職員研修／安全運転講習／法令遵守に係る研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者）／普通救命救急講習

④

昇格条件
指導職1級として5年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理職員）受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
指導職2級として3年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー）受講済み スーパーバイザー養成研修受講済み
一般職1級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）受講済み OJT指導者研修受講済み
一般職2級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者）受講済み 委員会主催研修全科目受講済み
一般職3級として1年以上在職 新入職員研修受講済み

③求められる能力を分析し、必要な研修を示すと、研修体系になります。  
④昇格要件を明示することで、組織運営がより明確化されます。

## 4. 新規採用者を育成する体制を整備している

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

### 本項目の意図

#### ① 新規採用者を効果的に育成するための計画を整備

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

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

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

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

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

#### ② 階層別の求める人材像との連動が大切

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

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

#### ③ 「新規採用者育成計画」の実行性を高めるために

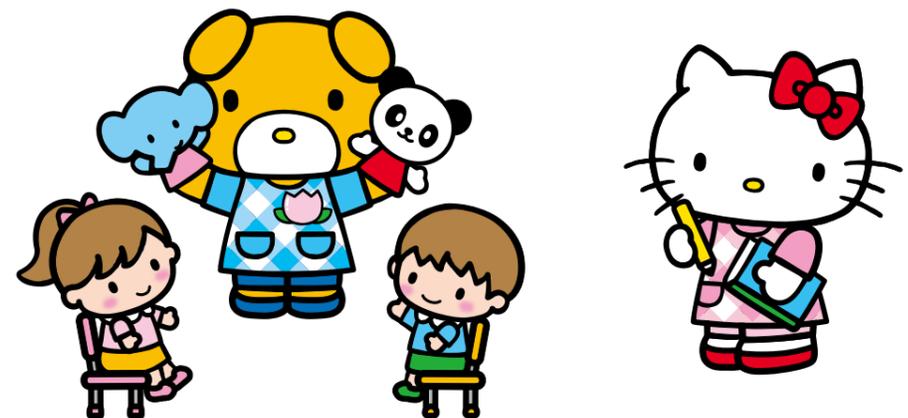
具体的な育成内容、計画・方針に沿って研修や指導が確実に行われるように、サブツールを作ることも有効です。下記にその例を示

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

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

● 図表 1：サブツール（例）

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



● 図表2：Q&A式記述による説明で、より親しみやすく表現したツール（例）

新規採用者のための〇〇福祉会をもっと知るためのQ&A

**質問1 入職後の研修は、どのように行われますか？**

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

**質問2 1年目の給与は、どのように支給されますか？**

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

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

また、稼働に応じた支給があります。

- ・夜勤手当 1回あたり 7,000円

その他、一時金として支払われるものとして、以下のものがあります。

- ・処遇改善手当 一時金として支給
- ・賞与（昨年実績で年間4か月）

**質問3 仕事はどのように評価されるのでしょうか？**

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

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

#### ④ 育成担当者に求められる意識

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

##### (1) 新規採用者に対して歓迎の意識を持つ

育成担当者も自分の業務を持ちながらの

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

##### (2) 教え方の基本的な流れを把握する

新規採用者に対して未経験な業務を教える際の基本的な流れは次の通りです。

- 第1段階：習う準備をさせる
- 第2段階：仕事の内容を説明する
- 第3段階：実際にやらせてみる
- 第4段階：教えた後を見る

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

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

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

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

##### (3) 褒める・注意する

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

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

## 実践例

### ① 新規採用者育成計画

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

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

●図表3：新規採用者育成計画（例）

〇〇年〇月〇日

〇〇福祉会

### 〇〇年度 新規採用者研修 実施計画（要綱）

① **(1) 研修のねらいと目標**

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

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

② **(3) 研修の実施スケジュールと指導担当**

日付	時間	会場	内容	指導担当者
4/1	9:00～	特養 多目的ホール	集合・研修オリエンテーション	事務長
	9:15～		理事長あいさつ	理事長
	9:45～		〇〇福祉会の理念と実践（10分休憩）	施設長
	11:00～		人事労務管理、法人内ルール、法人内の事務手続き	事務長・担当者
	12:00～		理事長を囲んで昼食	---
	13:00～		基礎研修①「高齢者福祉の環境」「介護保険制度」	介護長
	13:40～		基礎研修②・・・・・・・・	権利擁護委員
・・・・・・・・（中略）				
日付	時間	会場	内容	指導担当者
4/4	・・・	・・・	・・・	・・・
	16:00～		研修の振り返りを記述（提出）	事務長
	16:50～		清掃・後片付け	全員
	17:00		終了（解散）	---

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

**(4) その他注意事項**

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

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

以上

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

② **チェックリストの活用**

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

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

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

●図表4：チェックリスト（例）

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

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

## 5. 階層、役割ごとの人材育成環境を整備している

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

### 本項目の意図

#### ①階層別育成計画では、求められる能力とその指導・育成方法などを示す

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

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

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

#### ②階層に求められる能力の育成手段を検討

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

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

●図表1：育成の手段（例）

<b>OJT</b> (On the Job Training) ～職務を通じての研修～	職場の上司や先輩が、職務を通じて、または職務と関連させながら、部下（後輩）を指導・育成する研修。
<b>Off - JT</b> (Off the Job Training) ～職務を離れての研修～	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある。
<b>SDS</b> (Self Development System) ～自己啓発援助制度～	職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行うもの。

#### ③どの階層の職員に対しても実施

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

#### ④人事管理の基本は、育成—評価—処遇

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

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

についても言えることなので、全階層の育成を実施することが大切です。

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

#### ⑤人材育成計画を職員に周知

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

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

実践例

優先度の高い研修をまとめたもの

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

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

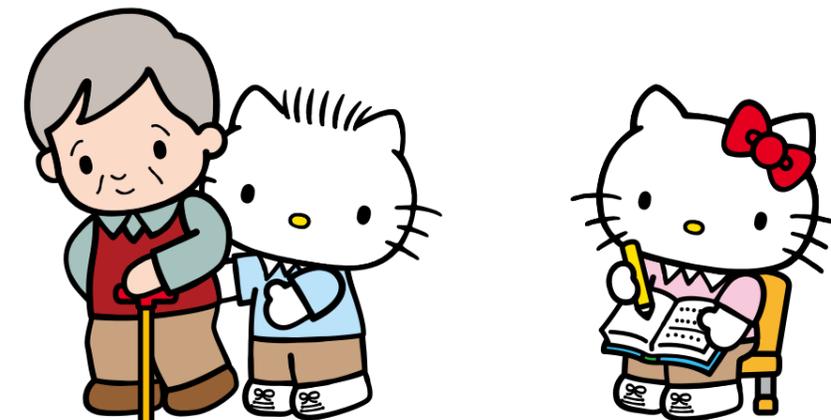
● 図表2：階層別育成計画(例)

〇〇福祉会 ステップアップ一覧表 ～階層ごとの「求められる能力」と「人材育成計画」～  
(OJT:職務を通じた指導・育成、OFF-JT:主に外部・内部研修 SDS:自己啓発への支援)

<p><b>管理職</b> <b>施設長</b></p> <p>&lt;知識&gt; 経営管理・福祉行政の動向 &lt;専門技術&gt; リスクマネジメント &lt;その他の技術・能力&gt; 理念を語る力・決断力・統率力 &lt;資格&gt; 介護支援専門員</p>	<p>&lt;&lt;OJT&gt;&gt; ・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</p> <p>&lt;&lt;OFF-JT&gt;&gt; ・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</p> <p>&lt;&lt;SDS&gt;&gt; ・他法人への視察</p>
<p><b>上級指導職</b> <b>部門長</b></p> <p>&lt;知識&gt; 労務管理・財務管理・サービス管理 福祉サービスの動向 &lt;専門技術&gt; クレーム対応・危機管理 &lt;その他の技術・能力&gt; マネジメント力・交渉力・連携力 &lt;資格&gt; 介護福祉士</p>	<p>&lt;&lt;OJT&gt;&gt; ・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</p> <p>&lt;&lt;OFF-JT&gt;&gt; ・管理職研修・労務管理研修・財務管理研修</p> <p>&lt;&lt;SDS&gt;&gt; ・介護支援専門員受験支援</p>
<p><b>指導職</b> <b>主任</b></p> <p>&lt;知識&gt; リスクマネジメント・コンプライアンス 地域福祉の動向 &lt;専門技術&gt; 認知症対応・緊急時対応 看取り援助・家族対応 &lt;その他の技術・能力&gt; リーダーシップ・説明能力・調整力</p>	<p>&lt;&lt;OJT&gt;&gt; ・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</p> <p>&lt;&lt;OFF-JT&gt;&gt; ・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</p> <p>&lt;&lt;SDS&gt;&gt; ・介護支援専門員受験支援</p>
<p><b>スタッフ(中級)</b></p> <p>&lt;知識&gt; 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 &lt;専門技術&gt; 自立支援・社会活動支援/感染症対策 &lt;その他の技術・能力&gt; 判断力・課題発見力 &lt;資格&gt; 介護職員初任者研修</p>	<p>&lt;&lt;OJT&gt;&gt; ・OJTリーダー・チーム内業務担当リーダー ・各種委員会活動・各種行事担当</p> <p>&lt;&lt;OFF-JT&gt;&gt; ・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</p> <p>&lt;&lt;SDS&gt;&gt; ・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</p>
<p><b>スタッフ(初級)</b></p> <p>&lt;知識&gt; 法人・事業所の理念・沿革/施設の業務全般 介護保険の基礎知識/高齢者介護の基礎知識 &lt;専門技術&gt; 高齢者の尊重・傾聴/介護技術 &lt;その他の技術・能力&gt; 社会人マナー/理解力・実行力 コミュニケーション力</p>	<p>&lt;&lt;OJT&gt;&gt; ・マニュアルに沿った業務実施</p> <p>&lt;&lt;OFF-JT&gt;&gt; ・新任職員研修・接遇研修・ビジネスマナー研修</p> <p>&lt;&lt;SDS&gt;&gt; ・推薦図書によるレポート課題</p>

解説

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



# 6. マニュアル等を整備し、人材育成に活用している

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

## 本項目の意図

### ①未経験者向けのテキストとして

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

### ②ノウハウの集大成

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

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

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

●図表1：マニュアルの形態・保管場所（例）

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

### ③業務マニュアルの保管場所

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

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

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

### ④業務マニュアルの見直し時期や担当者の決定

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

●図表2：業務マニュアルの改訂手順（例）

**業務マニュアルの見直しについて**

業務マニュアルは、全職員が協力して改訂を重ねることで、より効果的な業務実施に繋がっていくことが大切です。改訂の手順は以下の通りです。

○マニュアル管理担当：部門長（介護・看護・相談・事務）

**(1) 小さな改訂**  
誤字脱字、分かりにくい記述、使用する道具の変更など、特に議論の必要がない変更については、職員が各部門長に変更提案をして、各部門長の判断で更新します。必要に応じて変更内容の周知をします。

**(2) 業務改善を含む大きな改訂**  
仕事の質の向上や業務の効率化など、これまでの実施方法を変更する場合には、変更に関する協議だけでなく、職員への周知を徹底します。

○職場会議で改善をマニュアルに落とし込むことを職員から提案  
↓  
○業務標準について部門長あるいは部門長が指示した検討チームが変更案を作成  
↓  
○部門長が変更を承認。ただし、変更内容によっては施設長、他の部門長と協議  
↓  
○改訂したことを、職員会議にて周知（担当：部門長が指定した職員）

**(3) 定期改訂**  
各マニュアルは作成日または最終改訂日から2年ごとに、内容の確認を行う。マニュアルの内容を確認し、改訂の必要がなければ、「確認日」として日付を記入。

以上

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

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

## 実践例

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

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

● 図表3：手順書（工程一覧）（例）

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

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

● 図表4：手順書（工程詳細）（例）

事業所名： デイサービス 〇〇苑			
手順書名	4 利用者さんの受け入れ	作成責任者 〇〇〇〇	作成（更新）日 2019. 〇. 〇 No. 1/1
手順	作業名	留意事項など	
1	《玄関・外で迎える》 ・挨拶をする ・玄関の椅子に座ってもらう	・笑顔であいさつする ・利用者さんの表情、様子を見ながら声を掛ける	
2	《靴を脱ぐ・上着を脱ぐ》 ・靴を脱いでもらう、脱げない人を介助する ・名札を下駄箱に付ける。そこに靴を入れる。 ・上着を脱いでもらい、ハンガーに掛ける（脱げない人を介助） ・上着に名札を付ける	・自分でできる人は下駄箱に入れてもらう ・利用者さんが入れやすい場所に名札を付けておく ・座る時、玄関に入る時に転倒しないように介助する ※利用者さんにかけてもらう場合もある	
3	《手の消毒》 ・スプレーで消毒する ・手の汚れ、絆創膏を貼っていないか見る	・爪や服が便等で汚れていないかよく確認する ※その場で手袋を着けてもらうこともある	
4	《洗面所へ誘う》 ・水を出し、石鹸を手に付け洗ってもらう ・コップに湯、水を入れうがいをしてもらう	・手押し車、杖使用、自立されている人も、来られてすぐは転倒しやすいのでしっかり見守る ・「お変わりありませんでしたか？」など声を掛け、体調や様子をうかがう（歩行の様子など）（1対1なので利用者も話しやすい） ・汚れがある人はスタッフがしっかり洗ってもらう ・「風邪など流行っていますし…」と声かけし、しっかり洗ったり、うがいをしてもらう	
5	・利用者さんによって、居室、トイレ、お風呂などへ		

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

# 7. 外部研修、勉強会等 職員の能力開発を奨励している

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

## 本項目の意図

### ①職員が主体的に学ぶことの意義

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

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

### ②主体的に学ぶことを職場の風土にしてい

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

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

### ③仕組みづくりは、実際に職員が手を挙げやすいかが重要

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

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

### ④資格取得支援の実施

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

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

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

●図表1：資格取得に対する支援（例）

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

### ⑤学んだことや情報を職場へ還元すると、さらに効果的

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

### ⑥人事考課制度と連動させる

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

実践例

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

● 図表2：能力開発の奨励に関する周知文（例）

〇〇福祉会 職員の皆様へ

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

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

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

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

(1) 外部研修の受講申請

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

〇〇福祉会 〇〇ホーム施設長様

外部研修参加申請書

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

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

受理（印）	承認（可否）

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

(2) 自主勉強会の開催について

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

② 【支援内容例】

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

〇〇福祉会 〇〇ホーム施設長様

自主勉強会への支援申請書

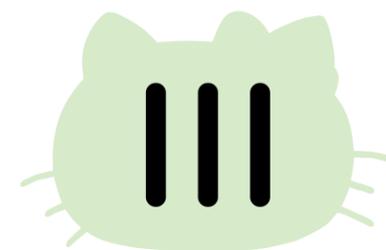
申請者（代表者）氏名	
予定参加人数	人
申請日	年 月 日
自主勉強会のテーマ	
開催日時（予定）	
希望する支援内容	

受理（印）	承認（可否）

● 図表3：資格取得に対する事業所による支援（例）

支援内容	具体例
法人・事業所内勉強会の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人・事業所内にて受験対策のための自主勉強会開催</li> <li>・法人・事業所内に講師を招き講習会実施、実技講習の開催</li> <li>・法人・事業所内にて模擬テストなどの実施</li> </ul>
時間的支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受験対策講座への業務派遣</li> <li>・資格試験受験日の有給特別休暇</li> <li>・資格取得後更新などに係る講習会への業務派遣</li> </ul>
経済的支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受験対策講座、受験対策本、映像教材など費用の補助</li> <li>・受験費用の補助</li> </ul>
資格取得後のインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得祝い金の支給</li> <li>・資格手当の支給</li> </ul>

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



# 仕事の 評価と処遇

福祉職場は、対人援助サービスであり、その担い手は職員です。働く職員の質が、福祉サービスの質を決定すると言っても過言ではありません。そのため、職員は常にスキルアップの努力を続け、職場も常に工夫や改善を繰り返さなければなりません。そうした職員のキャリアアップを支える仕組みが求められています。この項目では、働く職員のモチベーションを高め、法人・事業所で活躍する人材となるような、評価や処遇の制度を確認します。

---

## INDEX

8. キャリアアップの仕組みが整備されている .....	36
9. 仕事の成果・取組状況等に対する評価を実施している .....	42
10. 評価に応じて処遇改善する仕組みを整備している .....	50



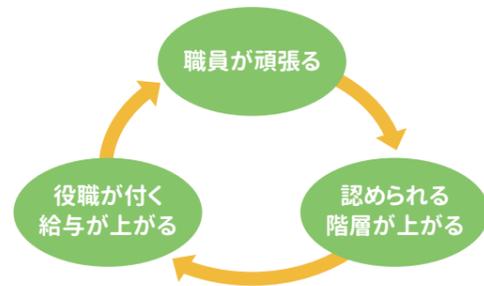
## 8. キャリアアップの仕組みが整備されている

どう頑張ったら階層が上がるのか、頑張りがどのような形で報われるのかというキャリアアップの仕組みは、組織で働く職員としては知りたい情報の1つであり、職員がモチベーションを維持しながら仕事をするためにも必要な情報です。階層が上がるルールや職員に報いる方法などを定めて明文化します。

### 本項目の意図

#### ①職員のキャリアアップ

●図表1：キャリアアップ好循環



職員が未経験者として入社した場合、職員は、基本的な技術や考え方を学んだり、法人・事業所の考え方を理解したりすることに努めながら、まずは自分の担当業務がきちんとできるように努力するでしょう。そして、次

第に自分の仕事がより高度になると、専門的なスキルをさらに高めていくことが求められます。こうして専門的なスキルや組織的なスキルを高めていくのも立派なキャリアアップであり、今後の大きな成長の土台になるので、しっかり学びと実践を積むように指導します。職員が先輩職員の仕事ぶりを見ると、「自分はまだまだだ」と思うかもしれませんが、自分が少しずつ成長していることを実感することは大切です。

14頁の図表のように求める人材像における階層の設定では、一般職員も複数の階層で分かれていることが多く、一昔前に比べると専門性のスキルや組織性のスキルが大

●図表2：キャリアアップの基準(例)

基準	その内容
上位の階層の役割が担える	階層別の求める人材像に沿って、上位階層の役割が担える（または、担うことが期待できる）。
専門性を高める	スキルが高まることで、業務のレベルが上がった。
職務経験（勤続年数）	〇〇職に〇年

●図表3：キャリアアップの反映の仕方(例)

基準	その内容
役職登用	役職者の役割が果たせるようになり、ポストも空いているなどの一定の条件が満たされれば、上位階層に上ります。役職登用の辞令を発行するのも1つの方法。
階層が上がる	職員等級が上がる。さらに、それに伴い、給与水準も上がるとより明確になります。

きく変化しており、特に基礎の習得から応用の実践へと、仕事の仕方も大きく変化しています。これは小規模事業所でも同じことで、キャリアアップの面から複数の階層がある方が管理はしやすいと言えます。あるべき像が階層で区分され、キャリアアップを明確にする仕組みが整備されていると、どの職員もこれまでの自分が成長してきたことや、今も成長過程にあることを自覚しやすいでしょう。

その他、専門性を高めることによる昇給などもキャリアアップの仕組みの1つです。給与という分かりやすいフィードバックで、専門性を高めていることを実感できます。格差の付け方にも、一般職員の階層の中でも上位の階層ほど、「昇給水準が高い」、「基本給の下限額、上限額の設定が高い」「階層に応じた手当が支給される」など、様々な方法があります。

#### ②役職者のスキルアップ

職員が自分のスキルを高め、また職場で活躍すると、次第にリーダーや主任などの役職へ任用されていきます。これもキャリアアップですが、その呼び方は、「昇進」「昇格」「昇級」など、職場によって様々です。本解説では「昇格」と呼びます。

昇格は、キャリアアップとして自他ともに分かりやすく、昇格に係る運用は、「階層別の求める人材像」をもとにした昇格の候補者に対して、役職者の役割が担えるように育成します。その職員も期待に応えようと頑張り、その働きぶりや結果が昇格基準を満たせば、役職者となり職員の階層も上がります。昇格の運用は、昇格後のポストが空いていなければできないという制約があります。また、職

責や権限も大きくなっていくので、それに対応して、相応のスキルアップが自ずと求められるので、上位の階層による育成も重要になってきます。

#### ③職員等級制度について

これらの運用を規定化すると、「職員等級制度」などと呼ばれるものになります。そして、職員は、自分の格付けを把握し、階層別の求める人材像と照らし合わせることで、自分の役割を認識したり、職場で認められていることを感じられるように制度を運用します。

昇格要件の視点は色々あり、主な設定の例を次の表（次頁）に示します。昇格要件は、それを満たせば必ず上がるという設定と、それを満たせば昇格候補になるという設定の仕方があります。特に役職階層への昇格は、役職ポストの空きも関係するので、後者の設定とするケースが多くなります。

昇格要件に「勤続年数」が入ると、比較的経験年数が長い方から昇格していきやすいため、年功的な運用の要素が強まる傾向があります。「資格取得」が入ると、資格取得の意欲を高めることに繋がり、専門性を高める意識が醸成されやすくなります。「研修受講歴」が入ると、職場に学ぶ意識が高まり、きちんとした知識をもとにした支援の実施を大切にす意識にも繋がっていきます。研修については、例えば、管理職に昇格するためには理事長が講師の特別研修の受講を必須とするといった、特定のねらいを持った設定をすることもできます。このように、昇格要件にどのような基準を設定するかは、法人・事業所の文化や組織づくりが表れるところなので、よく検討しましょう。

## ④ 上位の階層に上がる時は、職員育成の大きなチャンス

福祉職場では、保育、介護、支援などの専門性の発揮に職員の意識がいくことが多く、特に昇格したいという気持ちは後からついてくる傾向があります。しかし、昇給も自分の生活では大事な要素ですし、自分の専門性が認められることも職業人生では大事な要素です。

そこで、職員がレベルアップをして、上位の階層に上がり、給与水準も上がっていく仕組みを整備すると、職員にとっても上位階層を目指すのは1つの目標に成り得ます。そし

て、上司は上位階層の仕事ができるようになるための指導・育成を行うと効果的です。

特に上位の階層に上がり、自分の役割や責任が大きくなった時は、期待に応えようと職員も頑張りますし、一方でプレッシャーも受けて不安な状態にもなっています。その時の上司のフォローアップはありがたいと感じやすく、またアドバイスを吸収しやすいものです。職員が成長するチャンスの時期なので、昇格の前後はその職員とよくコミュニケーションを取りながら、個別にしっかりと育成します。

● 図表 4：昇格要件（例）

基準	その内容
勤続年数	上位階層に上がるために必要な資質向上を最低限の経験年数で表す。 例：入職から数える。 例：1つ下位の階層における勤続（経験）年数を数える。
資格取得	その職場に求められる資格取得を昇格要件とする。 例：指導職になるためには、OJT 指導者研修の受講を必須とするなど。
研修受講歴	研修の受講歴は、知識の広さを示す1つの指標。様々な設定方法がある。 例：「初任職員研修」「中堅職員研修」「指導的職員研修」など階層ごとに、必ず受けなければならない研修を設定するケース。 例：管理職に昇格するためには、理事長が講師の特別研修受講を必須とする。 例：職員が受講しなければならない研修リストを作成し、各階層で最低限の受講率を示す。
実務経験	職員に各階層で経験してほしいことをリスト化する。 例：管理職に昇格する前に、全事業所での勤務を求める。 例：リーダー職に、大きな行事の実行委員長や重要な委員会の委員長の任務の経験を求める。 例：主任になる前に、副主任としての経験を求める。
評価結果	人事考課制度を導入している場合は、評価結果を昇格の条件にすることも可能。様々な設定の仕方がある。 例：ABCの3段階として、昇格の前年はA評価であること。 例：昇格の前、3年のうちC評価がなく、最低1回はA評価があること。 例：A評価（3点）、B評価（2点）、C評価（1点）として、累積で10点以上必要など。
昇格試験	昇格試験も階層のレベルに合わせて、難易度を考えて設定する。試験内容も様々なものがある。 例：法人の理念、方針を何も見ないで言えること。 例：小論文（事前提出または、筆記試験）。 例：階層に応じた知識・考え方を持っているかを確認すること。 例：面接試験（試験官に対する受け答えで判定）。 例：実務試験（専門技術の実演など）。

## 実践例

キャリアアップの仕組みを明文化した書類の1つに、職員等級制度規程があります。これは、あるべき職員像で示された階層の定義や、上位の等級に上がるためのルールをまとめたものです。

職員にとって、どうすれば自分がキャリアアップできるのかというのは、働くモチベーションにも関わる重要な情報です。職員等級

規程に明記する項目としては、どのような階層があるのか、その階層の定義はどのようになっているのか、昇格するためには何が必要なのか、昇格はどのようにして決定されるのかといったことがあります。また、降格運用を行う場合なども、その内容を明記しておきます。



● 図表5：職員等級制度規程（例）

職員等級制度規程	
(目的)	
第1条 この規程は、〇〇福祉会における人事の効果的な運用と職員の公正な処遇を図るため、人事管理の基本となる制度についてその内容および運用細則について定めるものとする。	
(適用範囲)	
第2条 この規程は、就業規則〇条に定める正職員に適用する。	
(職員等級基準)	
第3条 求められる役割の難易度や責任・権限の大きさと範囲などに基つき職員等級を次のとおり設定する。その基準を別表1に定める。 経営職、管理職、指導職1級、指導職2級、一般職1級、一般職2級、一般職3級	
(職位との関連)	
第4条 職位は対応する資格等級に属する者の中から任命するものとし、別表2に定める。	
(昇格および降格の実施時期)	
第5条 昇格および降格の時期は、原則として1年に1回、毎年4月に行う。ただし、理事長が特別にその必要があると認めた場合には随時行うことができる。	
(昇格・降格)	
第6条 昇格および降格は、別表3昇格降格基準に定める基準に該当する候補者の中から審査を行い決定する。	
2 昇格者には昇格昇給を行う。降格者には降格降給を行う。その金額は給与規定に定める。	
3 本条の規定による昇格が、2等級以上上位への昇格である時には、それぞれ1等級上位への昇格が順次行われたものとして取り扱う。	
4 役職にある者（指導職2級以上にある者）が本人の申し出により辞任する場合も降格と同様の取り扱いとする。	
(昇進・降職・解任)	
第7条 リーダー以上への昇進は、第4条の職位に対応する資格等級のものの中から組織の必要性を考慮し、その都度決定する。	
2 役職者が当該役職位に不適と認められた時には、降職・解任を行うことができる。	
3 昇進・降職・解任は、その都度行う。	
付則 本規程は、〇〇年4月1日からとする。	

別表1 職員等級基準

名称	組織における役割	職種の業務
管理職	事業所の事業計画と運営方針を立てる。事業計画に基づいた事業所の運営を行う。事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。部下の総合的な管理を行う。事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。経営レベルのリスクマネジメントを行う。経営レベルの苦情解決を行う。事業所を代表して地域および行政との連携を行う。	利用者の状況の把握を行う。事業所を代表して家族対応の全責任を負う。事業所内の記録の最終承認者となる。対外的文書を作成、発信を行う。行事の最終責任者となる。理事会の議案書を作成する。
指導職1級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
指導職2級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
一般職1級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
一般職2級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
一般職3級	〇〇〇〇	〇〇〇〇

別表2 職位と資格等級の関連

役割資格等級	職位
管理職	所長
指導職1級	主任
指導職2級	リーダー

別表3 昇格降格基準

昇格タイプ	昇格要件	審査方法
一般職3級 ↓ 一般職2級	一般職3級として1年以上在職 新入職員研修受講済み	面接
一般職2級 ↓ 一般職1級	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	面接
一般職1級 ↓ 指導職2級	一般職1級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）受講済み OJT指導者研修受講済み	面接 小論文
指導職2級 ↓ 指導職1級	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	面接
指導職1級 ↓ 管理職	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	面接 小論文
降格	同一職員等級で直近2年間連続して「D」評価を受けた者	所長と主任が協議して決定

- 極めて勤務成績が優秀な者は在級年数を短縮することがある。
- 所長、主任が協議し、理事長の承認により在留年数を短縮する等特例的に昇格させることができる。

## 9. 仕事の成果・取組状況等に対する評価を実施している

仕事の成果や取組状況を評価することは、職員の育成やモチベーションにも大きく影響します。評価対象を何にするか、どのような評価手法を使うのかについては様々にありますが、いずれにしても、職員の頑張りを理解し、職員育成のマインドを持って評価を行い、その結果を本人にフィードバックすると効果的です。

### 本項目の意図

#### 職員を評価する意義

職員を一人ひとり評価することは本来、人事管理の仕組みづくりには不可欠な要素です。例えば、上位の階層に上がるためには、今の階層で求められる仕事のレベルを満たしていることが基本的な前提となります。また、人材育成においても、職員一人ひとりに応じた対応が求められる中、そのもとになるデータは評価でしょう。

しかし、評価の仕組みは上手に行えば職員のモチベーションを高めますが、人事評価をきちんと理解できていないと、評価を行う目的を見失い、職員からの不信感が生じたり、評価者が自信を喪失したりといったマイナス面が出ることも考えられます。

評価の仕組みを整備する目的は、(1)職員の育成とモチベーションの向上、(2)組織活動の効率化、組織力の向上、(3)「プロ」としての責任を果たすこと、の3点にあると考えられます。

(1)「職員の育成とモチベーションの向上」を図るには様々な方法がありますが、特に人事評価と関係してくるのが、「達成感」「賞賛・承認」といった要素を刺激する方法です。具

体的には、仕事における目標を設定して、その達成度を評価してフィードバックし、さらに達成に向けた支援を行います。また賞賛・承認については、職員が評価をもとに褒められたり認められたりすると、嬉しく感じますし、これからの仕事の取組方についても上司と一緒に考えられるようになっていきます。

(2)「組織活動の効率化」とは、職員一人ひとりが評価されることで、自分が役割を果たしているのかを確認でき、より効率的な仕事ができるように調整していくことができます。そして、「組織力の向上」とは、その調整により組織全体として効果的な仕事ができること、また職員が自分の仕事が組織への貢献として認められていることを理解して、さらに組織への貢献意欲を高めるとのことです。

(3)「『プロ』としての責任を果たすこと」については、「福祉の仕事に評価は向かない」と言われることもありますが、どのような仕事であっても、それで給与を得ている「プロ」と考えれば、それに値する仕事ができているかどうかという評価は避けられません。また、評価は良い仕事も明確にしてくれるので、法

人・事業所内で評価を行うことは、外部に対して自分たちの仕事の良さを的確に語るこ

とに繋がります。

### 実践例

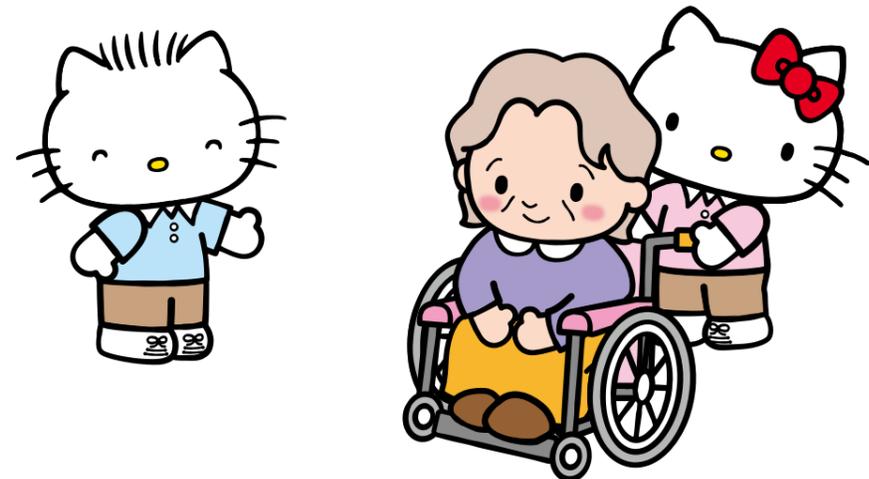
評価の手法には様々あります。どの手法を選ぶかは、法人・事業所内で検討して選択すれば良いのですが、各手法の特徴を考慮して選択します。ここでは、いくつかの手法を紹介します。

#### ①目標管理を用いた評価

目標管理の基本はPDCAサイクルです。まず計画(Plan)を立て、それに基づいて行動(Do)を起こし、その結果を計画に照らし合わせて確認(Check)し、必要な処置(Action)を講じます。本人が主体的に目標を立てれば、自ずと達成に向けた努力や工夫をします。また、目標が上司と共有されることで、達成できたら本人が嬉しいだけでなく、周囲からも認められ、ますます頑張るという好循環に繋がります。また、目標が同僚にも共有されると周囲からのサポート(支援)も受けやすくなり、成長の機会が増えます。さらに、職員の目標が徐々にレベルアップしていく

ので、自分の成長を感じることができます。目標管理を評価に活用する場合は、基本的には目標が達成されたかどうかで評価します。ただし、目標設定を低くした方が得たとみなされると、上手く機能しないので、適切な目標を立てるために上司と協議する機会を設けることや、目標達成に向けたプロセスにも注目して総合的に評価することが重要です。

●図表1：PDCAサイクル



### III 仕事の評価と処遇

● 図表2：目標管理による人事評価シート（例）

目標管理シート	( 年 月～ 年 月)					
所属・役職	上方位針	面接日	第1次評価者	第2次評価者	*本人評価の評語	
職員番号		期首 /	印	印	◎	高い成果をあげた
氏名		中間 /	印	印	○	ほぼ期待どおりの成果であった
職種		期末 /	印	印	△	期待を下回った
plan1 (担当業務目標) 1年間の担当業務目標(箇条書き)	取組上の留意点(どのように)	check (確認) 具体的成果又は問題点・反省点	action (処置) 当面の処置並びに年度末までの課題	ウ エ イ ト	本 人 中 間	本 人 期 末
plan2 (重点業務目標) 業務上の重点取組課題(何を)	取組上の留意点(どのように)	check (確認) 具体的成果又は問題点・反省点	action (処置) 当面の処置並びに年度末までの課題			
plan3 (能力開発目標) 能力開発上の取組課題(何を、どのように)	い	つ	ご	ろ	を	目
本人コメント(期末)	面接者コメント(期首・中間・期末および目標の難易度などを記入)					
	<	>	<	>	<	>

- 解説**
- ・年度始めなどに、職員が自分の目標を立てます。
  - ・目標がより達成されるように、具体的にイメージします。
  - ・結果を目標に沿って振り返ります。
  - ・今後、どうするかを検討します。

#### ②業務チェックリストによる評価

業務の洗い出しを行い、〈できている／できていない〉を評価するものです。職員からすれば、まず、このリストがあることで、自分に何ができるようになることを求められているかが分かりやすいという利点があります。また評価の手法としても、評価しやすいという利点があります。さらに一つひとつできることが増えていくことが可視化できるの

で、自己成長感が持ちやすいのも特徴です。なお、このチェックリストは職場固有のものであるため、法人・事業所ごとに、特徴を踏まえて作成する必要があります。

評価の一般的な方法は、まず、チェックリストに従って自己チェックをします。次に上司がチェックを入れます。評価が分かれた項目については、右表のように、育成的にすり合わせを行っていきます。

● 図表3：業務チェックリストによる評価シート（例）

※ ○：できている ×：できていない

業務	課業	課業内容	本人	上司
移動介護	移乗介助	移乗用マット、タオル移乗などを手順に従って行う。		
		手順に従って各種移動器具を取り扱う。		
		移動前後の安全を確認する。		
会議	会議	定期的な会議を行い利用者の状態を把握しチーム全体で利用者の要望を検討し援助に反映させる。		
	会議への参加	会議での決定事項を把握し実行する。		
		会議の中で発言する。 定められた会議に出席する。		
買い物援助	買い物援助	買い物の際、賞味期限などの確認や品質チェックを行う。		
口腔ケア	口腔ケア	うがいのできる利用者に対し促し・見守り・介助を行う。		
		手順書に基づき、利用者の状態に合わせて義歯を洗浄し保管する。		
		手順に従って口腔内粘膜清拭マッサージやブラッシングをする。		
		食後に口腔清拭・歯磨き・うがいなどを行う。		
食事に関わる介護	片付けと清掃	下膳を行う。		
		個人持ちの吸飲みなどを洗浄する。		
		食後使用したエプロン、おしぼりを下洗いする。		
		下膳の時、利用者に断りを入れた後に下げる。		
		食後の後かたづけや掃除をする。		
	記録	食事残量・摂取時間・水分量などの伝達事項を、メモやノートに記入して申し送りを行う。		
	誤嚥予防	水分摂取が困難な利用者には嚥下補助剤の使用、お茶ゼリーでの対応をする。		
	献立説明	利用者に分かりやすいように掲示し、利用者に説明する。		
嗜好への配慮	配膳時、個人持ちの食品を準備する。			
	配膳の時、食べやすい大きさ・形・固さ・温度にして、メニューを利用者に伝える。			
食事介助	利用者のペースにあわせて、本人の希望を聞き、主菜・副菜・お汁を交互に摂取するようにする。			

本人による自己チェック	上司によるチェック	評価時の対応
○	○	褒める。これからも続けてもらう。
○	×	上司が求める水準を伝える。
×	○	できていることを承認しつつ、高みを目指していることを奨励。
×	×	いつ頃までにできるようになるか、どうすればできるようになるかを協議。

- 解説**
- ・具体的に表記されているので、職員も評価者もできているかの判断がしやすい。
  - ・できていないところは、これから取り組む課題が見つかったと、前向きに捉えるよう指導します。

#### ③「実績評価・情意評価・能力評価」による評価

- 【実績評価】：業務の成果そのもの（結果）を評価するもの
- 【情意評価】：仕事のプロセス、業務への取り組み姿勢を評価するもの

【能力評価】：与えられた職務を遂行するために必要な能力の保有状況を評価するものの3つの視点で評価する方法です。このように多面的な評価により、職員のことをよく理解した上で、総合的な評価を行います。

### III 仕事の評価と処遇

● 図表4：実績評価・情意評価・能力評価による評価シート（例）

	評価要素	評価の着眼点	本人評価	上司評価（評点）	
				直属の上司	施設長
実績評価	1. 前期の業務管理シートのPlan（課題）の達成度	前期に立案した業務上の重点取り組み課題は達成されたか			
		取り組み上の留意点に配慮したか			
		能力開発上の取り組み課題は達成されたか			
	2. 部門目標・方針展開への貢献度	部門目標や方針を正しく理解しチームに徹底したか			
		部門目標達成のため部下への支援は適切だったか 部門目標達成への貢献度は期待どおりであったか			
3. 利用者本位のサービス実践	利用者の個別ニーズの把握に努めたか				
	利用者のニーズに適切に対応したか				
	利用者本位のサービス実践に努めたか				
4. 整理・整頓・安全への取り組み	職場の整理・整頓・環境美化に努力したか				
	ヒヤリハットの報告をすずんで行ったか				
	危険防止・事故防止に努めたか				
5. 組織内コミュニケーション	上司からの指示命令は的確に実行したか				
	日常業務で報告・連絡・相談を密に行ったか 記録の記載や申し送りは適切だったか				
情意評価	6. 規律やマナーの順守	勤務時間など職場のルール、期限や約束事を順守したか			
		挨拶・言葉使いなどの良好な接遇を心がけたか			
		身だしなみ・勤務態度は良好だったか			
	7. 担当業務に対する責任性	担当業務や委員会などを責任を持って遂行したか			
		業務マニュアル、手順や手続きを順守したか 提出物などは期日までに提出されたか			
	8. 業務への積極的な取り組みや改善	仕事の改善に意欲的に取り組み、創意工夫を発揮したか			
		常にコスト意識をもち仕事に取り組んでいたか			
		会議などに積極的に参加し、自立的に発言したか			
	9. 他者や他部門（他チーム）との協調性	同僚や他部門との連携は適切だったか			
		自分本位ではなく、相手の立場を考えて行動したか			
行事や他人の仕事を自発的に手伝い協力したか					
10. 自己管理・自己啓発への取り組み	健康面、生活面の自己管理に努めたか				
	業務上必要な知識やスキルの習得に努力したか 研修会などへ積極的に参加したか				
		合計点			

本人評価の評語
◎ …… 高い成果をあげた
○ …… ほぼ期待通りの成果であった
△ …… 期待を下回った

上司評価の評語
7 …… 大幅に基準を上回った
6 …… 余裕を持って基準を上回った
5 …… 基準通りの成果や取組姿勢であった
4 …… 十分とは言えず、基準を下回った
3 …… 基準を大幅に下回った

**解説** ・能力評価の項目はここには示されていませんが、「職務に必要な知識・スキル」などの項目になります。

#### ④ 階層別の求める人材像をそのまま基準とした評価

求める人材像で示された記述をそのまま、評価要素として人事評価表を作成する方法です。求める人材像と評価基準がはっきり

と一致するので、職員にとっても理解しやすく、人事評価のたびに求める人材像を意識できるので組織づくりにも役立つ方法です。人事評価シート（評価要素）は階層ごとに作るようになります。

● 図表5：階層別の求める人材像との連動を重視した評価（例）

《求める人材像（一部抜粋）》 ※全体は14頁の図表2を参照

	組織における役割
一般職3級	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。

《一般職3級の人事評価表（一部抜粋）》

要素別評価	評価の着眼点	本人評価	上司評価
目標・業務への取り組み	目標達成を意識して取り組んだか。結果として達成できたか 主要業務への取り組みは、階層に求められる期待通りだったか		
計画遂行	事業計画とサービス目標を理解していたか		
業績貢献	サービスの質の維持に努めていたか		
判断と報連相	上司への報告・連絡・相談を行っていたか		
リスクマネジメント	日常業務における、リスクを理解していたか		
チームワーク	チームワークの推進を理解していたか		

《注意》本人評価および上司評価の評語は、図表4（46頁）と同様であるため割愛

さらに評価制度として、法人・事業所に合った運用方法を構築して、人事考課規程としてまとめます。

#### ⑤ 人事評価の仕組みの周知

人事評価の仕組みは、上記の評価基準だけでなく、様々なルールを決めておかなければ、評価を実施するたびにやり方にばらつきが出てしまいます。すると、職員から見て、都合よく実施されているような不

信感を持たれてしまい、評価の仕組みが運用しづらくなってしまいます。そこで、評価の運用面が決まったら、その概要を規程などに明文化して、職員に周知します。職員への周知は誤解や不信感を生まないように、人事評価の目的や方法などについて丁寧に説明することが大切です。

評価の仕組みについては、基本ルールを「人事評価規程」としてまとめると、制度運用において人によるばらつきが生じにくく、職員

### III 仕事の評価と処遇

にも安心です。ただし、規程は職員には難しく感じることも多く、また詳細の記述までではないので、職員に配布する資料は、読みやすいように図表などを入れた「人事評価の手引き」などの資料を作成すると良いでしょう。

●図表6：人事評価規程（例）

人事評価規程		
(目的)		
第1条 この規程は、〇〇福祉会の人事評価に関する事項を定めたものである。		
2 人事評価は、職員の一定期間の職務遂行結果および職務遂行過程を評価し、これに基づいて職員の育成と公正な処遇を実現することにより、人事管理の公正な運営を促進して、職員のキャリアパスの明確化および経営効率の向上を図ることを目的とする。		
(人事評価の定義)		
第2条 人事評価は、人事の公正な運営を行うための基礎資料の1つとするために、職員の職務について勤務成績を評価し、これを記録することを言う。		
(適用範囲)		
第3条 人事評価は、評価実施日に在職する正規職員に対して行う。ただし、施設長以上の役職者については、この規程による人事評価は行わない。		
(適用範囲の例外)		
第4条 次の各号に該当する者については、原則として評価の対象としない。		
(1) 評価期間の半分に在籍していない者		
(評価の原則)		
第5条 評価に当たって、評価者は次の各号に示す原則を守らなければならない。		
(1) 評価は決められた評価項目についてのみ行い、項目以外の事実では行わない。		
(2) 評価は一定の評価期間についてのみ行い、前回の結果や賞罰に左右されない。		
(3) 評価は、評価者自身の確認した事実、または信頼できる確実な報告に基づいて行う。		
(人事評価の活用)		
第6条 人事評価の結果は、次の目的に活用する。		
(1) 能力開発・教育訓練		
(2) 昇格・降格		
(3) 役職任用・解任		
(4) 昇給・賞与の決定		
(5) 異動・配置		
(人事評価の実施時期および評価期間)		
第7条 人事評価の実施時期および評価期間は、次の通りとする。		
実施時期	評価名称	評価期間
10月	上期評価	4月1日～ 9月30日
3月	下期評価	10月1日～ 3月31日
(人事評価の実施要領)		
第8条 人事評価の実施要領は、別に定める「人事評価の手引き」による。		
(評価期間中の異動者の取り扱い)		
第9条 評価期間中に評価者の異動があった場合は、原則として前任評価者の意見を参考に新任評価者が評価を行う。		
2 評価期間中に被評価者の異動があった場合は、原則として旧所属部署の評価者の意見を参考に新所属部署の評価者が評価を行う。		
(最終評価の決定)		
第10条 上期、下期評価および総合評価における最終評価の決定は2次評価者が行い、施設長が承認する。		
(人事評価資料の保存)		
第11条 人事評価に関する資料は、施設長が保管する。		
2 資料および評価結果の記録の保存期間は、原則として5年間とする。		
(評価結果への異議申立て)		
第12条 評価結果についての異議申し立ては通知後30日以内に、施設長経由で理事長まで申し出ることができる。		
附則 この規程は、〇〇年〇月〇日より施行する。		

#### ⑥面談の仕方の例

評価結果が定まったら、それを職員本人に伝えます。職員は自分がどのような評価を受けているかを知り、そこから自分はそのまま頑張り続けて良いか、または改善が必要なのかなどを理解します。

また、職員一人ひとりのやる気を高めるためには面談を実施するのが効果的ですが、面談を行うタイミングには次頁の図表7の1)のように評価を決めるための情報収集や相互理解を深めるために行う場合と、3)のように評価結果を伝えるために行う場合があります。

す。もちろん、両方とも実施すれば、とても手厚い方法になります。もし、3)のタイミングで面談を行わないのであれば、評価結果通知書などの書面で評価結果を伝えます。面談の実施は一定の時間を要しますので、どの部署においても実施できるように実施方法を検討します。図表8に、1)で行う面談で使用

●図表8：面談シート（例）

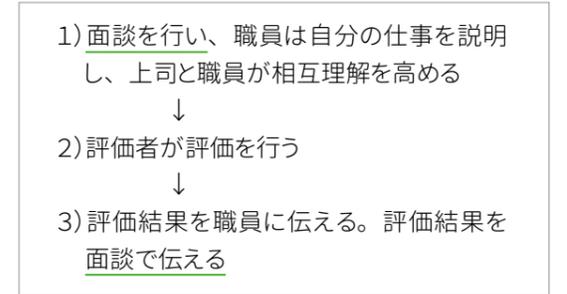
育成面談シート		面談日
氏名		面談者氏名
所属		所属
階層		階層
職種		職種
<本人記入欄>		
1. 仕事の成果・改善点		
2. 今後、経験したい仕事、伸ばしたい能力		
<面談者記入欄>		
1. 期待すること、アドバイス		

**解説** ・面談では、上司からの要求ばかりを伝えたのでは、職員が委縮してしまいます。本項目にあるような、職員の振り返りや考察を入れることで、相互理解の助けになるので、面談の中で上司とのすり合わせもしやすくなります。  
・面談の中で話した内容や約束した内容はしっかり記録しましょう。約束を守ることは職員との信頼関係の構築では非常に重要です。

する面談シートの例を紹介します。

さらに、3)のように面談で評価結果を伝えると決めたら、実施方法についての詳細も決めておくと、より計画的かつ効果的に実施できます。面談の内容などについて右に記しましたので参考にしてください。

●図表7：2つの面談（例）



●図表9：仕事の成果・取組状況等に対する評価を実施している

# 10. 評価に応じて処遇改善する仕組みを整備している

仕事の成果・取組状況などに対する評価が決定したら、それをもとに処遇に反映して、評価に応じて職員に報いることが大切です。この職員処遇には、基本給や賞与などに反映させる金銭的な報い方もあれば、表彰を行うなどの非金銭的な報い方もあります。

## 本項目の意図

### ① 処遇に反映させることの意義

42頁の項目9における評価結果を、処遇に反映させる仕組みを考えます。もし、評価と処遇に連動がなければ、職員が評価結果よりも処遇決定に繋がる要素に意識を向けてしまい、人材育成－評価－処遇の良いサイクルが途中で止まってしまうことも考えられます。

評価結果を処遇に反映させるのは、評価結果のフィードバックの1つと言えます。特に給与への反映は、職員にとっては実感の強いもので、与える影響も大きいものです。そのため、反映にあたっては、職員にとって公平で、職員の納得を得られる仕組みが必要です。そのルールを職員に開示して透明性を確保し、信頼できる仕組みにすることが大切です。職員の今後の活躍を期待して、職務を通して頑張ったら報われる仕組みとして構築しましょう。

評価結果を何に反映させるかは、法人・事業所の考え方で選択すればよく、何か特定のものがあつてはあつてありませんが、以下に主な例を示します。大きく分けると、「昇給」「賞与」といった金銭的な報酬に反映させる方法と、「表彰」「育成機会」といった非金銭的な報酬に反映させる方法があります。

### ② 「昇給」への反映

評価結果が良いほど、昇給額が大きくなるように設定します。例えば、図表1の昇給について「給与表の場合」のように、標準（B評価）の昇給が3号俸だとしたら、評価の高い（A評価）は1号多い4号俸、さらに評価が高い（S評価）は2号多い5号俸と設定します。

給与表（俸給表）に基づく場合、支給される金額が決められています。標準の昇給が1号俸の場合は、評価の高い職員を1号多い2号俸とすると標準の倍です。もし、それでは多すぎるということであれば、給与表（俸給表）をアレンジすることを考えなければなりません。

その他、図表1中の「昇給額表の場合」のように、階層と評価結果により決まる昇給額を使って昇給を行う方法もあります。この場合は給与表（俸給表）は使わず、基本給を昇給ごとに積み上げていく方式になります。法人・事業所で採用している昇給ルールを大きく変更すると、職員も混乱するので、まずは、現在の昇給ルールをもとにして、反映させる方法を検討します。

### ③ 「賞与」への反映

賞与に反映させる場合は、昇給に反映させ

る場合に比べてシンプルな仕組みにしやすいように設定しています。例えば、図表1に示したように、S評価なら60%増、A評価なら40%増と評価結果が良いほど、賞与額が高まるように設定しています。

● 図表1：評価に応じた処遇改善（例）

取組方法	評価に応じた処遇改善の例					
昇給	評価段階（例：S～Dの5段階評価）ごとにアップ額を変える					
	● 給与表の場合 （具体例）5段階評価の号俸アップ表					
	S	A	B	C	D	
	5号俸	4号俸	3号俸	2号俸	1号俸	
賞与	● 昇給額表の場合 （具体例）評価段階別昇給額表					
	階層	S	A	B	C	D
	初級職員	4,000円	3,000円	2,000円	1,000円	設定なし
中級職員	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円	1,000円	
上級職員	6,000円	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円	
昇進・昇格	評価段階（例：S～Dの5段階評価）ごとに賞与支給係数を変える					
	● 基本給連動型 賞与支給額＝基本給×賞与支給月数×評価結果別賞与係数 評価結果別賞与係数					
	S	A	B	C	D	
	1.6	1.4	1.2	1.0	0.8	
表彰	● 賞与基礎額連動型 賞与支給額＝賞与基礎額×評価結果別賞与係数 賞与基礎額 400,000円の場合					
	S (1.6)	A (1.4)	B (1.2)	C (1.0)	D (0.8)	
	640,000円	560,000円	480,000円	400,000円	320,000円	
表彰	成績優秀者表彰：具体的な成績・成果をあげた職員を表彰 改善・提案表彰：事業運営や業務に対する優秀な改善・提案をした職員やグループを表彰 処遇改善の内容：賞状、賞金、賞品、特別有給休暇などを授与					

**解説** ・「昇給」や「賞与」に関するルールは、主に給与規程に記されることになります。  
 ・「昇進・昇格」は、主に職員等級制度、キャリアパス表に記されます。その他、職員のしおり、職員ハンドブックなどに記されることもあります。  
 ・「表彰」は、本人の自信になるだけでなく、他の職員が「私も頑張ろう」と意識を高めることに繋がるので、職場全体への効果も期待されます。表彰規程などに記されます。

### III 仕事の評価と処遇

#### ④「昇進・昇格」への反映

40頁の項目8の事例で紹介した職員等級制度規程の中に「別表3 昇格降格基準」という表がありましたが、ここに、評価結果の反映の仕方に関する記述が入ります。上位の階層に上がるための条件の1つに、「直近3年間で全てB以上の評価である」など、評価結果による基準を含めることで、評価と昇進・昇格を連動させることができます。

他にも、ポイント制という方法もありS評価4点、A評価3点、B評価2点、C評価1点、D評価は0点と設定して、毎年の評価で得た点数の合計点(持ち点)が一定の基準をこえたら、昇進・昇格の対象にするという方法もあります。

#### ⑤「表彰」への反映

評価結果に応じて、どのように反映させるかは自由に設定することができます。評価の良かった職員に対して表彰状を授与し、他の職員にも周知する方法や、表彰状だけでなく賞金や特別有給休暇を付与する設定も可能です。

#### ⑥「育成機会」への反映

評価の良かった職員に対して特別な研修(海外研修など)が受けられるなど、育成機会に反映させる仕組みを加えることで、処遇改善することもできます。

(夏季および冬季賞与)

第〇条 夏季および冬季賞与の支給額は、次の算式により計算する。

賞与支給額=基本給×賞与支給月数×評価結果別賞与係数

2 支給月数は、経営状況、世間水準および前年の支給実績などを勘案して予算の枠内で定める。

3 評価結果別賞与係数は、最終評価結果に応じて別表〇により定める。

4 基準日における勤務期間に応じた支給割合は、別表〇のとおりとする。

別表〇

最終評価結果	評価結果別賞与係数
S評価	1.6
A評価	1.4
B評価	1.2
C評価	1.0
D評価	0.8

②職員等級制度規程(評価結果への反映) 際に発行する昇格辞令の例を紹介します。  
評価結果を反映して、昇進・昇格が決定し

●図表3：昇格辞令(例)

## 〇〇年度 辞令

(職員等級格付および給与通知)

氏名	〇〇 〇〇 殿						
事業所	グループホーム 〇〇〇〇						
役職	――						
備考・兼務	計画作成担当者						
職員等級	一般職1級 (5年目)						
新給与	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">新基本給</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">〇〇〇〇円</td> </tr> <tr> <td>新役職手当</td> <td style="text-align: right;">〇〇〇円</td> </tr> <tr> <td>新業務手当</td> <td style="text-align: right;">〇〇〇円</td> </tr> </table>	新基本給	〇〇〇〇円	新役職手当	〇〇〇円	新業務手当	〇〇〇円
新基本給	〇〇〇〇円						
新役職手当	〇〇〇円						
新業務手当	〇〇〇円						
〇〇年 〇月 〇日							
〇〇福祉会 理事長 〇〇 〇〇							

### 実践例

#### ①給与規程(評価結果の給与への反映)

昇給や賞与に反映する場合は、給与規程

などにそのルールが記述されることになり  
ます。

●図表2：給与規程(例)

(基本給改定)

第〇条 基本給の改定は、原則として1年に1回、毎年4月に行う。ただし、経営状況の著しい悪化その他やむを得ない事由により、その時期を延期することがある。

2 基本給は、別表〇の通り、人事評価結果を考慮して各人ごとに決定する。

3 昇給の対象者は、年間出勤期間が6か月以上勤務した職員とする。

別表〇 昇給号数

最終評価結果	昇給号数
S評価	5号俸
A評価	4号俸
B評価	3号俸
C評価	2号俸
D評価	1号俸

(賞与の支給)

第〇条 賞与は、原則として年2回、それぞれに該当する算定期間および基準日に在職する職員に対して支給する。ただし、経営状況の著しい悪化その他やむを得ない事由がある場合には、支給を停止または延期することがある。

賞与名称	算定期間	基準日	支給日
(1) 夏季賞与	前年12月2日～本年6月1日	6月1日	6月30日
(2) 冬季賞与	本年6月2日～本年12月1日	12月1日	12月10日

2 支給日が日祭日または取引銀行の休業日にあたる場合はその前日に支給する。

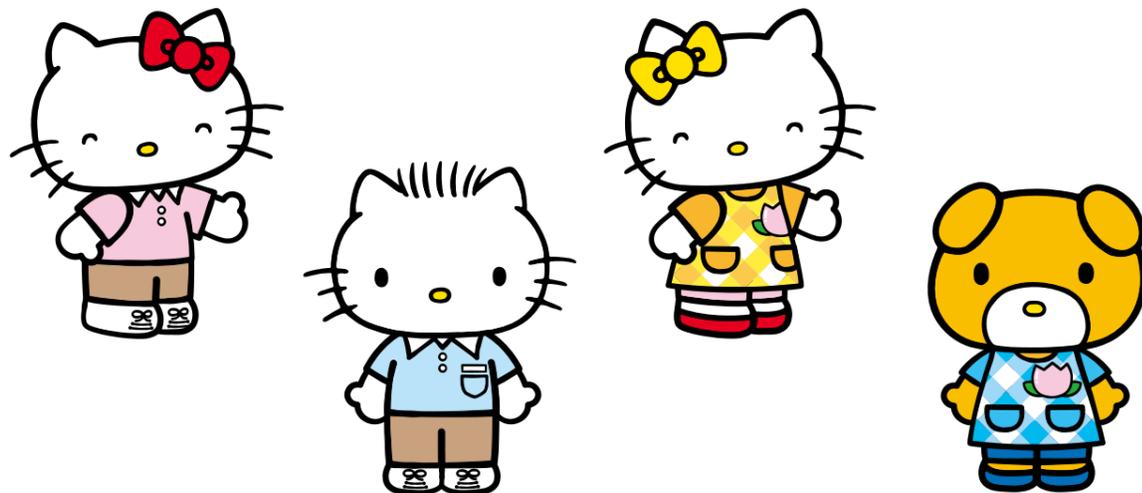
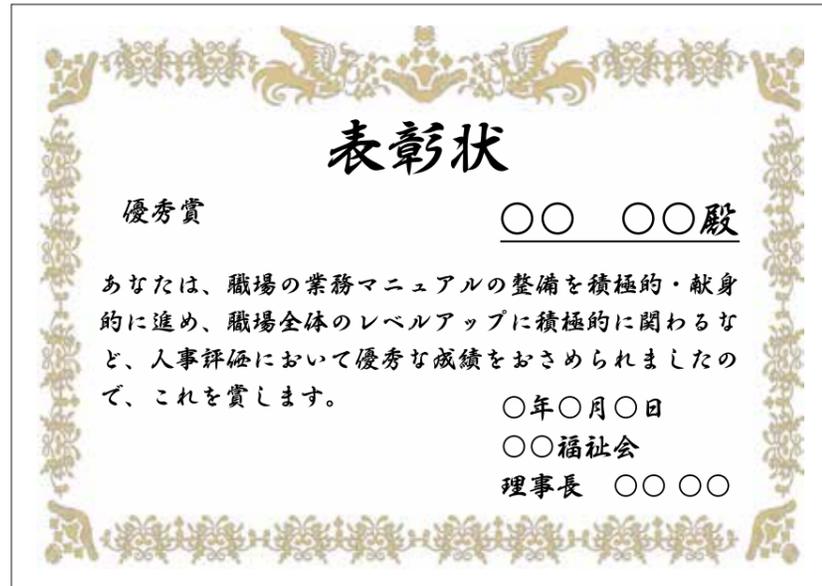
### III 仕事の評価と処遇

#### ③表彰制度（評価結果の非金銭的処遇への反映）

評価結果をもとに表彰するということは、表彰される職員が評価基準に基づいて優れた職務行動を取っていたことを示すことにな

り、職場のモデル的な存在として讃えることになります。表彰されることにより、職員は自尊心が高まり、さらに職場に貢献していくモチベーションも高まります。

●図表4：表彰状の文言（例）



## ライフ・ワーク・バランス

この項目では、ライフ・ワーク・バランスに対する職場の取組について確認します。ライフ・ワーク・バランスとは、「個人が仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活など、生活全般の充実を図ることができる状態」です。福祉サービスは対人援助サービスが基本であるため、働く職員が心身ともに健康であることがとても重要です。また、感情労働や日常的なリスクを感じながらの業務によるストレスなどにも対応していかなければならず、例えばきちんと休暇が取れるといった働きやすい職場であることが必要です。

### INDEX

- 11. 休暇取得、超過勤務縮減等に向けた取組を実施している…………… 56
- 12. 仕事と育児・介護が両立できる取組を実施している…………… 60
- 13. 健康管理（メンタルヘルス対策含む）に関する  
取組を実施している…………… 64

# 11. 休暇取得、超過勤務縮減等に向けた取組を実施している

休暇が取りにくく、常に残業が多い職場では、職員は心身ともに疲弊しやすくなります。人は休むことで、気力や体力の回復を図っています。しっかりと休養が取れば、より前向きに仕事に取り組めるということもあるでしょう。休暇取得の促進や超過勤務縮減に向けた取組について、まずは職場としてできることを考えてみます。

## 本項目の意図

### ① 休暇取得の促進

近年はどの業界でも人材不足が深刻ですが、福祉業界は職員配置の関係から休みが希望通りには取りにくい状況が生まれやすい面があります。休暇の取得については、職員が希望する日に休めるようにするための対策と、取得する休暇日数を増やすための対策があります。

前者については、同僚同士で譲り合って上手に調整している職場もありますが、容易に交代可能な体制を作るには、各職員が様々な担当をこなすことができるスキルを身に付けている必要があります。普段から職員の担当業務を固定し過ぎないようにして協力して仕事をするように職場を運営することも大切です。

後者については、採用活動を強化し、職員数を増やすという対策がまず挙げられますが、同時に、仕事の効率化を図って、労働時間の縮減を目指すことも大切です。業務の効率化は、自分しかできない仕事を仕分けたり、より効率的に仕事をするための業務改善であったり、苦情やトラブルの発生を減らしたり、ロボットやセンサーを活用するなどの対策が必要になります。

ただし、業務効率化の対策に取り組もうとしても、職員には「今も一生懸命に仕事をしている」「これ以上頑張れと言われても辛い」といった思いが生じることもあるかもしれません。そこで、休暇取得の促進を先に行い、職場の管理者は職員に対して「限られた時間の中で、できるだけのことをしましょう」と訴えることで、職員から知恵が出てくることもあります。また、苦情対応やトラブル対応に一定の時間や手間をかけるのも誠実な仕事の在り方ですが、そもそもの問題発生を減らす取組も、効率化に繋がることがあります。

### ② 超過勤務の縮減

これまで、福祉業界は様々な創意工夫により、福祉の質を高めてきました。そして、福祉がより安全に、より満足度を高く、より多くの人に行われるためにたゆまぬ努力を続けています。そこでは、記録や情報共有がとても重要なプロセスになるので、その作業にもそれなりの時間を要します。しかし、現場の職員は、できるだけ利用者への直接的な支援やコミュニケーションに時間をかけたいと考え、記録に係る業務が超過勤務になることもあります。超過勤務が慢性化すると、職

員が疲弊しがちです。そこで決められた時間の中でいかに良い福祉サービスを提供するかという発想を職場に根付かせるように法人・事業所が留意することも大切です。ノー残業デーの実施なども、実施する際には上記のような意識を伝える機会にします。超過勤務縮減の取組例を図表1に示しました。

超過勤務の縮減により生まれた余裕で、より効果的な支援を目指すということを目指すとすると、職員としても頑張り甲斐がでてくるのではないのでしょうか。ここでも、優先順位を考えて仕事にメリハリを付けたり、効率化を図ることが重要になってきます。

### ③ 労働時間の適正化に向けた法人・事業所の取組は、複合的に実施

労働時間は職員の心身に大きく影響し、離職理由にもなり得るものです。プライベートの時間を確保してしっかり休養したり、充実した時間が過ごせたりすると、それがまた、良い仕事に繋がっていきます。休暇取得、超過勤務縮減への対策で共通することですが、単に促進するだけではなく、業務の効率化や見直しといった生産性の向上についての議論を併せて行うことで、より実践的な取組になっていきます。

なお、「TOKYO働きやすい福祉の職場宣言」においては、休暇取得促進と超過勤務縮減の両方の取組が必要です。

● 図表1：休暇取得・超過勤務縮減に関する取組（例）

取組	内容例
年次有給休暇の計画付与	労使協定を締結して、5日を残して計画的に付与する。 例 前期 4月～9月 3日間 後期 10月～翌3月 3日間
年次有給休暇の時間単位の付与	労使協定を締結して、5日以内で職員の希望する時季に付与する。
年次有給休暇の活用促進	リフレッシュ休暇、バースデー休暇、家族記念日休暇、ファミリーサポート休暇などのイベント性のある演出で有給休暇の取得を促進する。
特別休暇の新設	自己啓発休暇、ボランティア休暇、受験休暇（年次有給休暇とは別）。
有給休暇取得日数管理	定期的に管理職が参加する会議で取得状況を検証して、取得促進を勧める。
超過勤務時間数の管理	定期的に管理職が参加する会議で超過勤務時間を把握して、超過勤務時間の削減や業務の見直しを検討する。
ノー残業デー	毎週水曜日はノー残業デーなど。
業務の効率化	洗濯や掃除などの補助業務を短時間パート職員の分担にする。 タブレットなどを活用して記録や申し送りの時間を短縮する。
短時間正職員制度	育児・介護などと仕事を両立したい職員や特定の日時だけ働きたい職員が、勤務時間や勤務日数を短くしても活躍できる制度がある。
休暇時間分割	休憩時間は確実に業務から離れられるように分割できる。
勤務時間繰り下げ、繰り上げ	職員の希望により勤務時間の繰り下げ、繰り上げができる。
勤務時間中の中抜け	職員の希望により勤務時間中に中抜けができる。
ライフ・ワーク・バランス研修	管理職を対象とした労務管理研修、ライフ・ワーク・バランス研修受講

**解説** ・法人・事業所は、現場の状況を把握して、実施可能な対策を立てることが必要です。指導職・管理職をはじめとした職員全体の意識改革も必要になることが多いため、周知にも力を入れましょう。こうして、職場の労務管理のレベルを徐々に引き上げていくことが大切です。

### ④ ライフ・ワーク・バランスの取組は経営者の意思決定から

法人・事業所としては、ライフ・ワーク・バランスへの対策の重要性を認識しつつ、コ

ストが掛かることへの不安や、休暇を増やして業務をこれまで通り維持できるだろうかといった不安があるかもしれません。しかし、「ライフ・ワーク・バランス」は、働きやすい職場づくりの一環であるため、「コスト」ではなく「先行投資」と考えてみます。職員が生き生きと働くことを通して、より満足度の高い支援を目指す取組と考えるのです。そのような大きな方向付けは、経営者の意思決定から始まります。法人・事業所にとって「ライフ・ワーク・バランス」がどのような意義があるのかを明らかにして、方針を打ち出すことがとても重要です。

そして、実現するにあたっては、職員の工夫が不可欠です。経営者は大きな方向性を言葉にして発し、仕事の効率化などの工夫を職員に求めて協力してもらうことが大切です。そのために、例えば、職員アンケートを取ることも有効です。職員が職場の働きやすさについてどのように感じているかを知ることができる良い機会となります。

⑤「働き方改革」にともなう年5日の年次有給休暇の確実な取得について

働き方改革とは、働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革です。働く

方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

その一環として、労働基準法が改正され平成31年4月から全ての企業において、年10日以上有給休暇が付与される労働者（管理監督者を含む）に対して、年次有給休暇の日数のうち年5日については、使用者が時季を指定して取得させることが義務付けられました。使用者は、労働者ごとに、年次有給休暇を付与した日（基準日）から1年以内に5日について、取得時季を指定して年次有給休暇を取得させなければなりません。詳細については、厚生労働省発行のパンフレットなどを参照してください。

なお、使用者は、労働者ごとに年次有給休暇管理簿を作成し、3年間保存しなければなりません。また、休暇に関する事項は就業規則の絶対的記載事項（労働基準法第89条）ですので、使用者による年次有給休暇の時季指定を実施する場合は、時季指定の対象となる労働者の範囲および時季指定の方法などについて、就業規則に記載しなければならないのでご注意ください。

また、超過勤務が一定の時間を超えた職員には面談を実施することなどを検討します。残業は事前申告で上長が可否を判断するのが基本です。特に業務がないのに施設内に残っているだけの職員には勤務時間と認めていないことを明確に認識してもらいます。

なお、周知文書は、タイムカード前、掲示板など皆の目に触れやすい場所に掲示するようにしましょう。ファイリングしてあるだけ

では周知してあるとは言えません。全職員に周知が行き届くように配慮します。

●図表2：職員に配布する周知文書（例）

社会福祉法人〇〇会 総務課	
〇〇年度労働時間縮減への取り組みについて	
日頃より、利用者、入居者サービスの提供にあたり、日々懸命にお取り組みをいただきありがとうございます。過日の経営会議にて、下記の通り、労働時間縮減のための取り組みおよびその推進方法が協議、決定されましたので、通知いたします。	
記	
1. リフレッシュ休暇	<p><b>目的</b> 職員の勤続3年ごとに連続休暇の取得を促進することにより、心身ともにリフレッシュを目指す。</p> <p><b>内容</b> 土日を含んで連続5日間の休暇の取得を促進する。ただし、休暇は本人のもつ有給休暇とする。</p> <p><b>対象者</b> 入職日を含む年度から3年度ごとに当たる職員 &lt;〇〇年度が対象となる者&gt; 〇〇年度、〇〇年度、〇〇年度、〇〇年度に入職した職員</p> <p><b>手続き</b> ①上司にリフレッシュ休暇取得申請書を提出 ②上司は業務に支障がない場合、勤務表にて休暇を調整し、休暇予定日を申請書に記入して、総務課に提出 ③勤務表により、休暇の取得</p>
2. ノー残業デー	<p><b>目的</b> 職員の残業時間を縮減することにより、健全な労働環境を整備する。</p> <p><b>内容</b> 毎月第4金曜日はシフト勤務の場合はシフト時間通りに、そうでない場合は就業時間どおりに終業し、退勤する。 部門長は残業が発生しないよう、職員に働きかけるとともに、残業が発生する場合には、その理由と時間、対象者を総務課へ報告すること。</p>
※上記内容についてのお問合せは総務課（〇〇〇-〇〇〇-△△△△）課長〇〇まで。 以上	

**解説** ・法人・事業所全体の取組であることを明確にした内容です。  
・「健全な労働環境」など、職員のメリットを打ち出しています。  
・全員に配布することで、職員は自分に対する取組と感ずることが出来ます。

②職員のライフ・ワーク・バランスに向けた取組例

取組の実効性を高めるには、着実に進めていくことが大切です。まず、現状を集計やヒアリングで明確にし、分析と対策の立案を行

います。そして、職員への周知のタイミング、どのような説明資料を作るかなども検討し、確実に取組を実行します。取組後は、結果を評価・検証し、次年度はより良い取組ができるように検討しましょう。

●図表3：取組目標とスケジュールの設定（例）

目標	月間残業時間を10時間以内にする。
スケジュール	4月 目的の共有化、部署ごとの残業時間集計（月別、部門別、個人別） 5月 超過部署のヒアリング、取組事項の検討、取組事項の決定（議事録） 6月 職員への周知（周知文書）、取組事項の実施 9月 評価・検証（議事録）

実践例

①課題への取組方および周知について

労務管理は、各職場の特性やリーダーの考え方で差が生じてしまうことがあります。部門別に集計して、その差を明らかにした上で、リーダー間でディスカッションを行い、課題を明らかにすることが必要です。

# 12. 仕事と育児・介護が両立できる 取組を実施している

育児や介護によって離職しなければならないということは、当の職員にとって厳しいことです。それと同時に、同僚の職員も、自分も同じ立場になった時のことを想像して不安になるかもしれません。また、職場としても、これまで活躍してきた職員がいなくなるのは痛手です。子供を育てながら、あるいは介護をしながら仕事を続けられるように、職場として両立を支援する必要があります。

## 本項目の意図

### ①育児や介護と仕事の両立支援策はできるだけ多く用意するのが望ましい

育児や介護と仕事の両立支援については、育児・介護休業法に定められています。法改正がよくされるので、法人・事務所の育児・介護休業規程が、法改正に対応しているかを定期的に確認する必要があります。

また、ただ育児・介護休業規程があるだけでは十分ではありません。職員が安心して育児・介護をしながら働き続けられるような取組を検討して実践をします。

なお、育児や介護と仕事の両立支援は、できるだけ様々な取組を行い、職員にとって必要な支援が受けられるという状況が望ましいと言えます。

### ②職員が支援策を遠慮なく活用できるように配慮

育児や介護と仕事の両立支援は、その当事者だけに伝えれば良いのではなく、全職員に伝えることが必要です。せっかく支援策が用意されていても、そのことを周囲の職員が知らないと、休みにくさを感じて支援策を活用しないケースがあるからです。そのため、周囲の職員にはこの両立の大変さへの理解

を促し、仕事が続けられるように協力する文化を作っていきます。一方で当該職員とも、仕事との両立についてよく話し合い、できる範囲で職場への貢献を高めてもらうことも大切です。

### ③仕事と介護の両立

法定の育児休業期間は最長1年6か月ですが、介護休業期間は93日（約3か月）です。介護に要する期間は数年という単位になることが多いことから考えても、3か月は短いと感じられるかもしれませんが、この3か月はその職員が直接、介護をするというより、仕事と介護を両立させるための準備期間と考えることができます。そのため、法人・事業所としては、介護休業後にどのような支援ができるのかも重要になってきます。

職員にとって介護をしながらの仕事となれば、仕事に関する時間を十分に確保できず、自分の職務を果たせないと悩むこともあるかもしれません。そのまま1人で悩んで、退職を決めてしまったのでは、法人・事業所にとっても痛手です。相談しやすいように、相談窓口を作り、解決策がないか一緒に考えるなどの取組を検討しましょう。

### ④育児休業に関連した取組の例

#### (1)安心して休暇を取得できる環境の整備

休業中の代替要員について検討して、職員が安心して休めるようにします。また、妊娠中の働き方や出産・育児に関する相談が気軽にできる相談窓口を設置したり、休業経験のある職員との懇談の機会を作ったりすると、休業に対する不安解消に繋がります。その他、子育て支援に関する休業や休暇制度などの理解を促進する資料を配布することも支援になります。

#### (2)休業による知識や技術の遅れ対策

職員は、休業中は出産や育児に集中して良いのですが、もし、本人から仕事について学習したいという要望があれば、法人・事業所の取組としてDVDや本を貸し出すことなども支援になります。特に、復職前もしくは復職直後は、他の職員に対して後れをとったような気持ちになることもあるため、法人・事業所が各種研修に参加する機会を作ることも考えられます。例えば、復職が近付いてきたら、法人・事業所内において実習やロールプレイを行って、仕事の勘を取り戻す機会を作ると、職場が復職を支援していることが伝わります。

#### (3)復職の動機付け

法人・事業所の行事やイベントへ招待したり、社内報を送付したりすると、職場が

いつも身近にある気がします。また、復職前の面談を行うことで、復職へのハードルを下げることができます。

#### (4)復職後の体力的な負担対策

復職後は、当該の職員から希望があれば体力的な負担の少ない業務への異動を検討するなども考えられます。また、労働時間の短縮や多様な働き方に関する職員からの相談を受けられるよう、相談を受ける窓口を法人・事業所があらかじめ用意しておくことも支援になります。

### ⑤男性職員の育児休業について

育児・介護休業法には、「子が1歳に達するまでの間（子が1歳を超えても休業が必要と認められる一定の場合には、子が1歳6か月に達するまで）、育児休業をすることができる」と定められています。

男性の育児休業の特徴としては、夫婦で取得すると、1歳2か月まで休業できます（パパ・ママ育休プラス）。また、妻の産休中に夫が休業した場合、夫は2度目も取得できます。配偶者が専業主婦でも休業できます。

男性の育児休業の取得は、家族の絆が深まるなどの家庭面でのメリット、そして、自分の仕事を引き継ぐ際に整理できるなどの仕事面でのメリットがあるとされています。法人・事業所が支援の意向を示すことで取得のハードルが下がります。

## 実践例

仕事と育児・介護の両立支援について、これまでも職場で実施してきていることを整理して、図表（63頁）のように、支援内容を具

体的に記した周知文書を作成します。その際、ここに書かれたことは、法人・事業所が実施する取組として示すものになるため、今後の

実現可能性をきちんと精査し、担当者などの実施体制が不十分であれば整えましょう。今後、新たに実施する両立支援の取組があれば、順次追加して周知します。

両立支援は、職員によっては「自分には関係ない」と感じる方もいるかもしれませんが、このような書面を含めた周知が行われると、職場が両立支援に力を入れていることが職員にもよく伝わります。また、支援のメニューをいくつか用意して、職員が望んでいることのできるだけ合わせて支援する取組だと伝えることは、職員が職場に対する信頼を高めることに繋がります。

職場からの両立支援を受けながら、仕事と育児・介護の両立をさらに高めていくための方法は職場全体で考えていく課題です。そのためにも周知が第一歩になります。

両立支援は、職員の状況により受けたい支援は様々です。初期は誰に相談したら良いのかも分からないかもしれないので、相談窓口は明確に示しておきます。休業中には休業中の不安があり、職場復帰が近付いてくればまた違う不安も出てきます。職場からの支援策については、産前産後休暇の前、育児休業中、復帰時・復帰後と、その時々々の支援を分けて示すと分かりやすくなります。

● 図表：育児や介護と仕事の両立支援の周知文書例

〇〇福祉会の職員の方へ

**産休・育休・職場復帰におけるサポートの概要**  
～職員が安心して育休を取れる職場づくり～

**■ 妊娠期のサポート**

〇 出産・育児に関わる申請（施設長または事務長が受理）  
⇒ 〇 妊娠報告面談（面談者：施設長または事務長または総務担当職員）

- ・ 申請から職場復帰までの申請書類、支援内容の説明
- ・ 産休・育休・職場復帰支援面談シートを用いた面談
- ・ 法定の措置、制度の説明
- ・ 当法人におけるサポートの説明  
(半日単位の有給休暇の取得、作業分担に関する配慮など)

〇 出産・育児に関わる相談窓口（面談者：経験者）

**■ 産前産後休暇、出産時、育児休業中のサポート**

- 〇 職場復帰まで、職場に関する情報のお知らせ（担当：総務）  
(広報誌の送付、事業所主催イベントの案内送付)
- 〇 職場復帰に向けた相談会の実施  
(希望者のみ。相談員は原則として法人内の経験者が対応)
- 〇 職場復帰2か月前面談、1か月前面談の実施、職場復帰プログラムの作成  
(職場復帰時期の決定、時短勤務の検討、業務内容についての相談など)

**■ 復帰時、復帰後サポート**

- 〇 職場復帰後2か月面談（フォローアップ、施設長）

**■ 通年を通じた対策**

- 〇 ハラスメントの禁止ポスターによる全職員に向けた啓発

《本件に関する問い合わせ先：施設長 または 事務長 または 総務〇〇》



**解説**

- ・ この文書は、職員全員に配布しましょう。
- ・ 様々な支援策があるので、場面に応じた支援を検討、実施しましょう。

# 13. 健康管理（メンタルヘルス対策含む）に関する取組を実施している

法人・事業所は健康管理に関する取組の実施が法律で義務付けられています。また、本項目では全ての法人・事業所に対して、メンタルヘルス対策も求めています。職員の身体的・精神的な健康を維持することが大事なので、効果的に実施することを目指して、職員への周知や健康診断後のフォローも徹底します。

## 本項目の意図

### ①健康管理の意義

職員が健康で、長く働き続けられるように、まずは職員の健康状態を把握することが求められます。職員の腰痛問題やメンタルヘルスは健全か、ストレスが多いとすれば何が誘因となっているかなどを検証して、衛生委員会などでよく話し合い、取組を決定します。

もちろん、病気になることが避けられない場合もあります。だからこそ、健康診断や検診を受け、早期発見・早期治療により健康を維持していくことが大切です。腰痛などの身体負荷を我慢して仕事することで、悪化や長期化をさせないよう、早めに上司に相談して、上手に現在の業務と付き合っているようにする環境づくりを検討します。

### ②職場の労働安全衛生を整えて、心身両面にわたる健康づくりの取組を

健康診断を実施し、事後措置までをフォローすることで効果的な対策になります。

健康診断は、労働安全衛生法などで実施が義務付けられているものです。受診率100%を達成しましょう。ただし、受診させることが目的ではありません。健康診断の結果に基づき、事後措置を講ずることが大切です。再

検査の必要性が示された職員に対しては、職員がきちんと受診するように職場からの働きかけも大切です。身体の不調が明らかになれば、職場の配慮（担当する仕事内容について、当面の変更など）について検討します。

### ③メンタルヘルスに関する取組も重要

労働安全衛生法により、労働者が50人以上いる法人・事業所では、毎年1回、「ストレスチェック」を全ての労働者に対して実施することが義務付けられています。これは、労働者が自分のストレスの状態を知ること、「うつ」などのメンタルヘルス不調を未然に防止するための仕組みです。

福祉職場は精神的にもストレスが掛かりやすく、ストレスをためすぎないように対処したり（相談窓口を複数設置、意見箱を設置など）、ストレスが高い状態の場合は医師の面接を促して、その後の対策を講じてもらった（ストレスが比較的高い職場の指導方法の見直し、仕事の分担の見直しなど）、ハラスメント研修を実施したりするなど、対策を取る必要があります。

## ④健康管理に関する様々な取組

### ●健康管理に関する様々な取組（例）

取組	内容例
健康診断の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断の実施に加え、法定外の検診を実施。</li> <li>がん検診の受診を補助。</li> <li>人間ドックの個人負担を補助。</li> </ul>
特定保健指導対象者の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定保健指導対象者について、行動計画を立案、実施。</li> <li>医師、看護師、保健師による相談窓口を設置。</li> </ul>
メンタルヘルス不調対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>50名未満の法人・事業所においてもストレスチェックを実施。</li> <li>メンタルヘルス、ストレスマネジメント、アンガーマネジメントの研修を実施。</li> </ul>
インフルエンザ予防	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンザワクチンの接種料金を補助。</li> </ul>
腰痛予防	<ul style="list-style-type: none"> <li>腰痛予防に関連した研修を実施。</li> <li>腰痛予防体操を実施。</li> <li>リフトやスライディングボードなどを導入、活用。</li> <li>希望者に腰痛ベルトの支給。</li> <li>パワースーツの導入。</li> </ul>
パワーハラスメント・セクシャルハラスメント対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>パワーハラスメント・セクシャルハラスメント相談窓口を設置。</li> <li>外部カウンセラーが定期的に訪問。</li> <li>ハラスメント研修の実施。</li> <li>ハラスメント禁止ポスターにより、支え合う職場風土改革。</li> </ul>
運動系クラブ支援・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の自主的なクラブの運営を補助。</li> <li>スポーツクラブの法人会員となり、職員が安価で利用可。</li> </ul>

**解説** ・インフルエンザ予防の費用負担も、全額から一部まであります。  
 ・ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）の活用や動作センサーの導入などで業務の効率化が実現できれば、職員の負担も少なくなるメリットがあります。

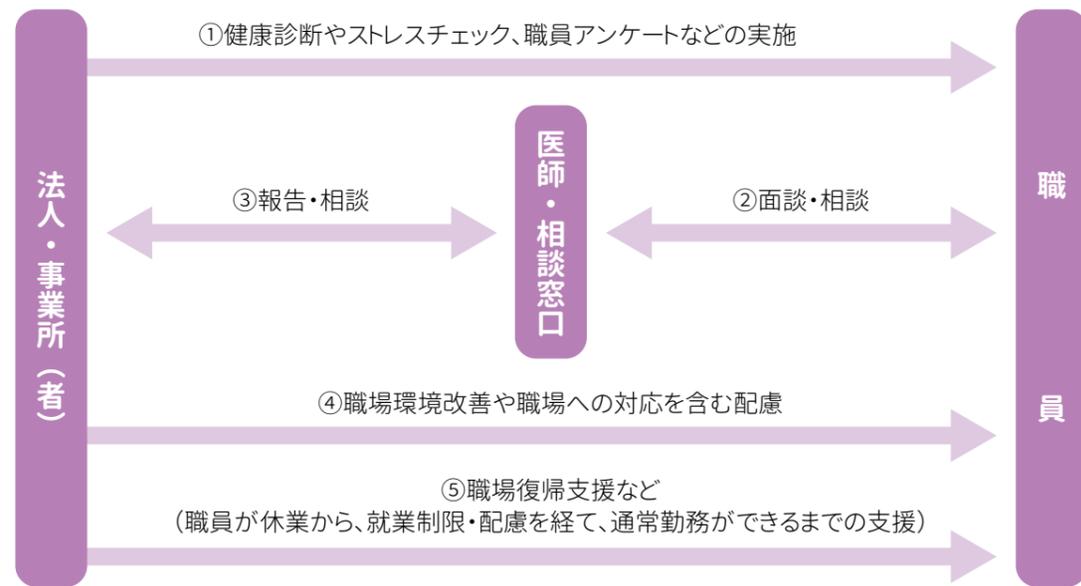
## 実践例

健康管理の実施は、法律上の義務という捉え方もありますが、身体的あるいは精神的なストレスが掛かりやすいと言われる福祉職場において、できるだけ職員に健全に働いてもらい、良いパフォーマンスを示してもらおうと考えれば、より満足度の高いケアを提供するための対策とも考えられます。

つまり、健康管理は結果として、利用者の満足度を高めることにも繋がる取組と言えます。法人・事業所として積極的に取り組むことが大切です。

なお、健康管理は健康を維持するだけでなく、腰痛になってしまった場合など身体の不調を考慮して、どのように働き方を変えるかを検討しなければなりません。また、職員への職場からの要求が強すぎていた場合は、求める基準を下げる、あるいは、育成等のサポートを強化するなどの対策を考えます。教え方、指示の出し方を見直すという対策も有効かもしれません。このようなフォローに関することがきちんと議論できて、実際に対応できることが大切です。

●健康管理（メンタルヘルスを含む）に関する体制づくり



(1) 図表中①の取組について

法人・事業所が職員の健康管理を行うには、必要な情報が伝わる仕組みを整えます。健康診断を確実に受診するように毎年周知したり、小規模の事業所でも自主的にストレスチェックを行って情報を収集したり、不満や不調を訴えられる相談窓口を設置したりと、その方法は様々あります。

(2) 図表中②の取組について

医師や相談窓口が、職員からの訴えを受け止めます。また、相談窓口ではなく、直接、法人・事業所に訴えてくる場合もあるので注意しましょう。

(3) 図表中③の取組について

医師や相談窓口からの情報やアドバイスをもとに、法人・事業所は対応を検討しましょう。

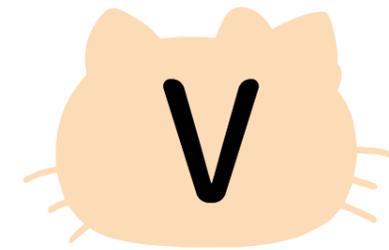
(4) 図表中④の取組について

その対応はケースバイケースです。長時

間労働の疲労、深夜勤務の疲労が原因であれば、対策は56頁の項目11における取組と重なってきます。腰痛、メンタルヘルス、ハラスメントなどであれば、職場の業務改善、マネジメントの改善の検討も必要でしょう。さらに、既往症、がんなどの問題を抱えてしまった時は、治療と仕事の両立支援が必要です。いずれの場合も、どのような対応を行ったのかを記録（議事録など）に残しておきましょう。

(5) 図表中⑤の取組について

メンタルヘルス不調になってしまった職員は、医師と相談をしながら支援をしていくことが求められます。職員が「通常勤務」「就業制限・配慮」「休業」のどの段階にあるのかは、しっかり相談をしましょう。この内「就業制限・配慮」の期間は、医学的には概ね3か月とされています。長期間になると、病状の回復を遅らせたりすることもあるので注意しましょう。



# 職場環境・風土

利用者・子供に対して複数の職員が関わることで、質の高い福祉サービスが提供できるということを踏まえると、職員のチームワークは不可欠です。その手段として重要なのが、コミュニケーションであることは言うまでもありませんが、職員間コミュニケーションや組織風土を高めるためには、職場の意識的な取組が必要です。この項目では、コミュニケーションや表彰制度、クレーム対応、地域交流といった視点から、より職場を活性化させる取組について確認します。

## INDEX

- 14. 職場内でのコミュニケーション活性化のための取組をしている…… 68
- 15. 表彰制度など職員のモチベーションを高める取組を行っている…… 72
- 16. 苦情やクレームに対して、組織として対応する体制がある…… 76
- 17. 地域貢献や地域との交流を実施している…… 80

# 14. 職場内でのコミュニケーション 活性化のための取組をしている

職場の風通しが良いと、職員にとって働きやすい職場であるだけでなく、情報や気付きが共有され仕事の質の向上にも繋がります。この取組の1つ目の視点は、職員の意見や提案が組織として吸い上げられる仕組みであり、2つ目の視点は、職員同士の繋がりや親睦を深めコミュニケーションを活性化する取組です。

## 本項目の意図

### ①アイデアを吸い上げて、事業をレベルアップ

福祉職場では、個別のサービスや関わりが、各職員により行われており、創意工夫の連続です。普段から、「職場をより良くしていきたい」「法人・事業所としてこういうことに取り組んでいきたい」「この部分で困っている」のように様々なことを考えて仕事をしています。この各職員の気付きやアイデアを吸い上げて、事業運営に反映していく仕組みがあることが事業のレベルアップには欠かせません。これは、基本的には、組織活動における縦のコミュニケーションです。コミュニケーションは双方向で行うものですが、職場でのコミュニケーションを盛り上げていくのに必要なのは、アイデアの受け手としての上司の対応です。出てきた気付きやアイデアを上司側はしっかりと受け止め、感想を述べるなど、大事に扱きましょう。縦のコミュニケーションでは、上司側も考えていることを開示していく努力も欠かせません。

職員意見書・職員提案書、目安箱、職員アンケートの導入といったものが挙げられます。

### ②風通しの良い職場を作る

職場の風通しを良くしようとしたら、職

場の全員が相手を尊重したり、相手に関心を持ったりするということを基盤としたコミュニケーションが必要です。しかし、職場が忙しくなったり、職員間の関わりで葛藤が生じたりすると、いつでも思ったようなコミュニケーションができず、人間関係がぎくしゃくすることさえあります。そこで、相互理解を深める横のコミュニケーションの機会を増やすという対策が効果的になります。例えば、日常に行うミーティングを増やして、担当の仕事の周辺にあることまで話したり、サークル活動を支援して、コミュニケーションの場を作ったりします。仕事を離れたレクリエーション大会や、食事会といったイベントを行うと、普段はほとんど話さない人との関わりができたりして、その後の仕事がしやすくなる場合があります。

また、「職員同士での繋がりや親睦を深める取組」については、親睦会の設置・開催、サークル活動への補助、社内報などの情報誌の発行、職員間でのグループウェア（パソコン、スマートフォンアプリなど）の導入などで、職員間のコミュニケーションの活性化を図りましょう。

### ③SNSの利用および留意点

最近、SNSを利用したコミュニケーションが盛んに行われています。SNSは手軽に発信ができ、とても優れたツールです。実際に、SNSを職員連絡用ツールとして使用し、業務効率を高めている法人・事業所も少なくありません。

ただし、文字のみに限定されたコミュニケーションツールであるため、配慮不足から

の誤解を生みやすい面があります。また、使用方法を誤れば、個人情報が出たり、誹謗中傷等の不適切な発言が拡散することもあります。

しかし、社会のIT化の進展から、全面的に禁止するのも難しいため、今後はSNSに関する職員への継続的な教育など、法人・事業所としても積極的な取組が必要になると考えられます。

## 実践例

コミュニケーションの活性化は、職場内の様々な事象に良い影響を与えます。人に対してサービスを提供する職場ですので、コミュニケーションが全ての基本と言っても良いでしょう。日々の継続的な実践が必要です。

### ①職員の意見を組織運営に活用

職員の意見を管理職や幹部職員が積極的に引き上げて、事業や支援に活かしていく取組は、職員の「やりたいこと」を実現していく喜びに繋がります。そのようなことが日常的に行われている法人・事業所は、コミュニケーションがかなり活性化した状況です。そうではない法人・事業所において、施設長が職員に「あなたのやりたいことを聞かせてほしい」と言っても、言葉に詰まってしまうかもしれません。

最初は、上司側が考える「これから」について、どうするかを聞くのが答えやすいかもしれません。職員に、指示待ちの意識があるうちは、自分の考えを発言するのは難しいものです。そこで、面談制度を導入して、

1対1で、上司の考えを伝え、どうするかをよく聴くことから始め、徐々にその方の考えを引き出しながら、考えることを指導していきます。

職員からの意見が出るようになったら、次に職員の意見を集約していく仕組みづくりです。職員会議では全員が発言する、掲示板を使っていつでも意見を発することができる、自主勉強会の実施を法人・事業所がサポートする、施設長に直接話す面談の機会を作る、あるいはメールをすることができる、「何でもノート」などのツールを作る、職員交流型の研修を行いグループワークで意見をまとめさせるなど、様々な方法があります。

意見を集約した際に、継続的に、職員が意見を発することを期待するならば、出てきた意見に対しては、極力、反応を返すこと（施策に取り組む、意見に対してフィードバックする、意見を受け取ったことを伝えるなど）が大切です。誤解とは言え、無視されたと思えば、どうしても、人はだんだん口が重くなります。

②サークル活動への支援

サークル活動への支援の仕方も色々あります。

- ・申請してきたサークルに対して、審査した上で、運営費用を補助する(一部、全額、道具代のみなど)
- ・サークル活動を法人・事業所として公認し、参加を推奨したり、活動内容を広報誌に掲載したりする。
- ・サークル活動に、時間の配慮をする(超過勤務の調整など。なお、レクリエーション研究会など、福祉サービスに直結するテーマは、就業時間内に行うことを許可している例もあります)。

③コミュニケーションツールの活用

コミュニケーションの量が少ない職場では、いきなり効果的なコミュニケーションを目指すよりも、一度、コミュニケーションの全体の量を増やして、そこから絞っていく方が効果的です。図表1の共有ノートのように何でも書けるということは、伝えることをためらわないで伝えられるメリットがあります。プライベートのことを伝えることで、自分らしさが伝わることもあります。伝え方にはエチケットがあるのは言うまでもありませんが、「配慮はするが、遠慮はしない」というコミュ

ニケーションを推奨します。

④職員間で情報共有アプリの導入

最近はスマートフォンの保有率も上がっているため、その日に感じたことや疑問を、コミュニケーションアプリで職員に共有し、不特定の職員からのフィードバックを受けることができます。特にアプリによっては、ジャンル別にノウハウが蓄積されるという使い方もできます。

⑤会議・申し送りの活性化

会議の活性化の基本は、事前に議題を共有し、全員が考えて参加し、全員が発言して、記録を残すことです。また、参加者で同じ議題について真剣に話すという進行も重要です。会議録はその会議だけでなく、上位の会議にも共有されると、職員の意見や考えが上位の階層に伝わるようになります。会議の活性化は、会議に出席したら必ず何か話すといったルールを決めるなど、様々な手法があります。

⑥社内報に、コミュニケーション欄を開設

社内報に、職員のインタビュー記事を載せたり、職員アンケートの結果を発表したり、新規採用者のプロフィールや一言コメントを

載せたりします。仕事とは関係のない、趣味や経験談があらたな職員同士の交流を生むこともあります。

⑦職員交流型の研修を実施

コミュニケーションにおいて最も情報量が多いのが、対面によるものです。しかし、日常の忙しい中では、業務の連絡をすることに終始してしまうこともよくあります。そこで、研修という時間を作り、意識的に交流を図ります。特に、普段は人に話さないような自分のスキルや考えを「自己開示」し、また、参加者同士で相手に対する「フィードバック」を行います。そのような関わりを積み重ねて、コミュニケーションのハードルを下げるとともに、同じ法人・事業所に勤める職員同士、目指しているところが共通であることを理解します。

⑧サンクスカードの導入

期間を決めて、全員に配られたカード(小

さく切られた紙)に、誰に対してでも良いので、日常のちょっとした感謝を紙に書いて渡します。少し照れくさいですが、サンクスカードをもらった職員は、大変な励みになります。同僚からのフィードバックを受けて、初めて自己肯定感が持てたという例もあります。

●図表2：サンクスカード(例)

**THANK YOU**



誰へ  
○○ ○○様

「お疲れ様です」と言うときの  
笑顔にいつも癒されています。

ありがとう。

日付 ○○年○○月○○日

誰から  
○○ ○○より

●図表1：共有ノート(例)

《何でもノート》				
記入日	誰から	誰へ	内容	確認者
6/1	○○	皆さん	壁に貼ってあるお知らせや、マニュアルの中には、紙が黄ばんで、古臭くなっているものがあるのが気になります。皆さんは、どう思いますか？	
6/3	△△	皆さん	来月7月○日に、職場のフットサルチームが試合をします。興味がある方、応援しにきてくださいね。 △△携帯 080-○○○○-○○○○	



# 15. 表彰制度など職員のモチベーションを高める取組を行っている

項目 10 の評価の処遇への反映としての表彰ではなく、何らかの実績や功績に対してシンプルに表彰をしていることを確認する項目です。人は褒められれば嬉しくなり、モチベーション向上や帰属意識を高めることも期待できます。

## 本項目の意図

### ①表彰制度を構築する

アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した「動機付け・衛生理論」では、月給や賞与といった処遇は、それが不足すると「不公平だ」と感じて、仕事のモチベーションを下げってしまう要因（衛生要因）とされています。一方で、感謝や承認といった、職員のモチベーションを高める要因（動機付け要因）を効果的に活用することで、自分が職場に認められているのを感じ、さらに組織に貢献していこうとします。つまり、職場や同僚に認められることによって自分自身の存在価値を自覚し、次へのエネルギーに変えていけるのです。

表彰制度を構築することはそれほど難しい

ことではありません。法人・事業所内で表彰の種類と内容を決めますが、表彰は必ずしも法人・事業所が行う事業への貢献に限定する必要はありません。例えば、法人・事業所が考える職員像に合致する職務外の善行などを表彰の対象に含めると、職員にとってはこの組織における働きがいが高まります。どのようなことを表彰するのは、法人・事業所の価値観に関わるものなので、表彰の内容は法人・事業所で検討して決めるべきことです。また、表彰に副賞を付けるなどするのも良いでしょう。

表彰の種類は以下のようなものが考えられます。

● 図表 1：表彰の種類

永年勤続表彰	5年・10年・20年など、一定年数以上の勤続者に対する表彰
定年退職表彰	定年退職者に対する表彰
改善提案表彰	事業や業務に関する改善意見の提案（実行）を行った職員・チームに対する表彰
善行表彰	人命救助や社会奉仕などで公的機関から表彰を受けたり、他の従業員の模範となるような行為のあった職員・チームに対する表彰（消防団などの地域貢献などもある）
災害時功労表彰	法人・事業所内での災害・盗難などに際し、人命救助・会社財産の保全などで顕著な働きをした職員・チームに対する表彰
技能表彰	優秀な技能を持つ職員・チームに対する表彰
法人・事業所名啓発表彰	スポーツ、文化活動などにより優秀な成績を上げ、法人・事業所の名誉となる功労をした職員・チームに対する表彰

### ②表彰制度を、法人・事業所の文化に根付かせる

重要なのは構築した制度をきちんと実施することで、まずは、職員に制度内容を周知します。そして、実施回数を重ねた後、表彰の種類を増やしたり、内容の改善を行ったりしながら、制度の充実を図ります。

表彰制度は、その年の表彰者や表彰理由を全職員に周知します。すると、法人・事業所がどのようなことを大切にしているかという価値観を知ることにつながります。また、仲間を称賛する機会を作れるので、相手のプラス

面に目を向けることが推奨されることとなります。お互いを尊重する組織風土にも繋がるものです。

また、50頁の項目10「評価に応じて処遇改善する仕組みを整備している」にある、処遇改善の手法としての表彰などではなく、例えば、学術発表や研究に名前を連ねた、国や都主催の検討委員会委員としての活動、新規事業を創設した、地域の消防団員として優秀な成績を上げたなどの実績・功績に対して、何らかの形で褒めるなど、職員のモチベーションに繋がる仕組みがあるかを確認します。

## 実践例

表彰制度において、どのような人（こと）が表彰の対象になるのかが、職員に伝わっていることが大切です。ここで紹介するのは実施要綱という硬い印象の書類で、内容も経営会議で決定する仕組みです。これにとらわれることなく、もっと柔らかい印象の周知文書を作成したり、表彰される人（こと）を投票で決める仕組みにするなど、もっと職員に関わりやすくすることもできます。

### ①表彰式の具体的な実施方法

顕著な実績がある職員を褒める仕組みとして「何を褒める対象とするか」を定めた後に検討するのは「どのように褒めるか」です。職員のモチベーション向上や組織への帰属意識の醸成を期待しているので、職員の自尊心をくすぐるような表彰の機会を考えます。表彰式の次第（パンフレット）を作っておくと、表彰の実施の記録にもなります。

#### (1) 表彰に威厳を持たせる

理事長室、施設長室に受賞者に集ってもらい表彰状を授与したり、ベストパフォーマンス賞のような年間タイトルのようなものであれば、1つのトロフィーを受け継いでいくことなどによって、名誉を演出できます。重要な賞には法人・事業所の創設者の名前を冠したりすることもあります。

#### (2) 全員の前で受賞を発表する

法人・事業所の納会などで、他の職員の前で賞状を授与し、受賞コメントを述べるなどの演出もできます。

#### (3) 副賞を用意する

賞状だけでなく、商品券や特別休暇、研修旅行、記念品などの副賞を用意すると、受賞が特別なものという印象が強まります。また、他の職員の話にもなることで、表彰後もその影響が続きます。

②表彰制度の規程化の例

●図表2：表彰制度 実施要綱（例）

**社会福祉法人〇〇会  
表彰制度 実施要綱（例）**

この要綱は、社会福祉法人〇〇会の職員（以下、単に「職員」という）に対する永年勤続表彰および、特別表彰について必要な事項を定める。

（永年勤続表彰）

第1条 永年にわたり職務に精励し、事業に貢献した職員が、他の職員の模範とすることができると思われる時は、これを表彰する。ただし、経営会議で、表彰の意を表するに不適当と認められる者は、対象から除外する。

（永年勤続表彰の対象職員）

第2条 永年勤続表彰を受ける者は、4月1日を基準日として、職員として引き続き5年、10年、20年以上勤務している職員とする。

（特別表彰）

第3条 社会福祉法人〇〇会が行う事業の発展、増進に寄与、貢献した職員およびチームワークや地域社会に大きく貢献した職員を讃えて、これを表彰する。

（決定と実施）

第4条 表彰の対象者を、毎年〇月の経営会議にて決定し、表彰は表彰状を授与して行う。表彰方法は、〇〇の全体行事と並行して実施し、理事長名による表彰状と記念品を贈呈する。

（特別休暇）

第5条 永年勤続表彰の対象者には、就業規則第〇条にて規定される特別休暇が付与される。

（その他）

第6条 この要綱に定めるもののほか、表彰制度に関して必要な事項は、法人本部が別に定めるものとする。

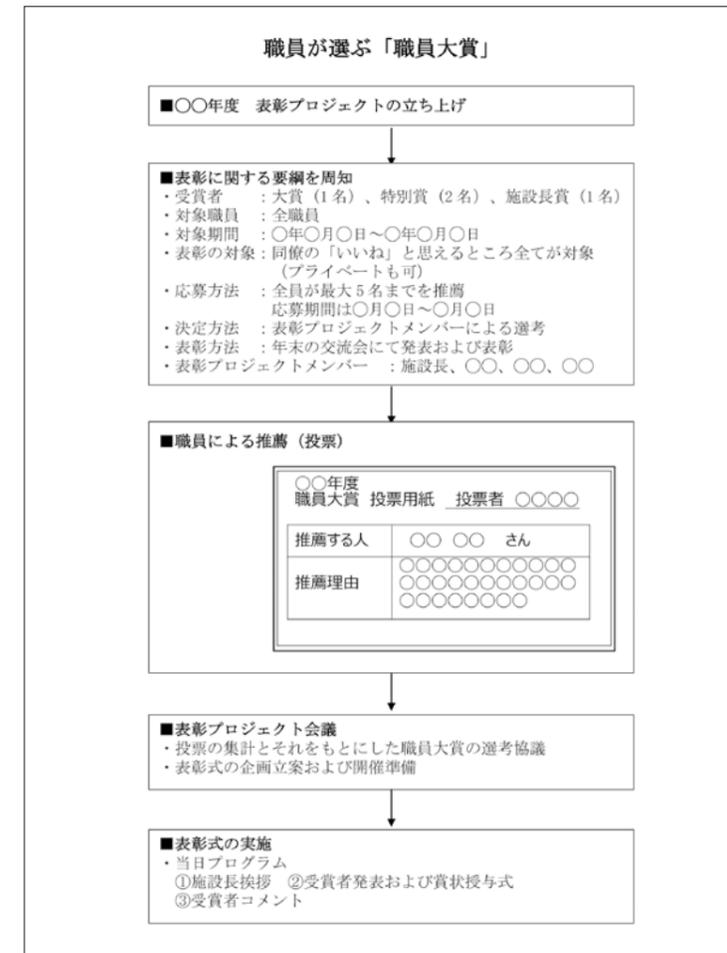
付則  
この要綱は、〇〇年4月1日より施行する。

- 解説**
- ・継続的に表彰を実施するためには、このように規程化しておくとい良いでしょう。
  - ・規程を職員への周知のツールにすることもできますが、もっと広報的な紙面を作って周知すると、職員への馴染みも良くなります。
  - ・副賞として、特別休暇があるケースです。その他、記念品を贈るといった方法もあります。

③表彰までの具体的なプロセスの例

を持ちお互いを讃え合うことで、職場の活性化を図ることを目的とした例を紹介します。

●図表3：具体的なプロセス（例）



●図表4：表彰制度（例）

<p><b>おもてなしの心賞</b></p> <p>あなたは、来客予定の際の事務所の掃除や、笑顔で挨拶やお茶出しを行ってくれました。これからも、変わらずおもてなしの心をもって頑張ってください。</p> <p>〇年〇月〇日 〇〇福祉会 施設長 〇〇〇</p>	<p><b>企画提案賞</b></p> <p>あなたは、行事を検討する時、いつも斬新な提案をして、職員一同の新しい発想のヒントにつながっています。これからも、どんどん新しい発想の提案をお願いします。</p> <p>〇年〇月〇日 〇〇福祉会 施設長 〇〇〇</p>	<p><b>おもしろ賞</b></p> <p>あなたは、いつも工夫を凝らし一人ひとりに合わせたコミュニケーションで利用者様を楽しませてください。これからも、利用者様が〇〇サービスに来てよかったと思えるようなサービスを提供し続けてください。</p> <p>〇年〇月〇日 〇〇福祉会 施設長 〇〇〇</p>
--	---	---

- 解説**
- ・今回紹介したのは、職員同士の認め合い・人事評価では評価できない頑張りに対しての表彰制度の例になります。
  - ・表彰のテーマはあえて曖昧な表現とし、職員同士が良い所を見つけ合うことを推奨しています。

# 16. 苦情やクレームに対して、組織として対応する体制がある

苦情やクレームを受けた職員が1人でその対応に苦慮したり、責任を負ったりしている状態は、その職員にとって大きな負担です。その職員を他の職員がサポートしたり、他の職員が対応したり、苦情やクレームの対応事例を組織内で共有するなど、組織対応の体制を整えることが重要です。

## 本項目の意図

### ①対応のプロセスを検討

何か問題が起きた時に一方的に職員に責任を押し付けることのない職場は、職員にとって信頼できる職場です。このことは、働きやすい職場環境を醸成する意味でもとても重要です。

苦情やクレームについて対応するのは、福祉サービスを実施する上では当然のことです。その際、苦情やクレームに対して、職員一人ひとりが責任ある対応を取ることも大切ですが、本項目で求めているのは、組織としてきちんと対応する体制を構築していることです。苦情やクレームが組織内で共有され、組織として対応するための基本的な方法やルールが決められていて、さらに、職員の役割分担まで決めているといった組織としての体制が整っていることが大切です。

まず、苦情やクレームがどこから入るかを検討します。利用者から先に訴えるケースもあれば、事業者から積極的に聞くケース（意見箱の設置や定期的なアンケート実施、家族会でのフリートークなど）も考えられます。

次に、どのような対応プロセスがあるかを検討します。プロセスは、そのルートにより多少の差はあるかもしれませんが、情報を集約・整理し、対策を検討し、重要なものは職

場に情報を共有するという点は同じです。特に、利用者が苦情を訴えているのに、それが放置されると、状況は悪化するので、対策の検討や指示ができる担当者（チーム）に、スピーディに情報が届く仕組みを検討します。

### ②組織としての方針を検討

苦情やクレームに対して組織としてどのように対応するかを議論します。苦情やクレームに対して、全て先方の要望通りに対応できるとは限りません。法人・事業所の方針と合わないことであれば、誠意を示しながら法人・事業所の考え方を理解していただく機会とすることも考えられます。また、どの職員がその苦情やクレームに対応すると、苦情やクレームを訴えた方の納得を得やすいかという検討も必要です。

### ③貴重な情報を収集する機会

利用者にとって「職員の対応」は「法人・事業所の対応」として受け取られます。苦情やクレームについて組織としてきちんと対応する仕組みがあることは、利用者の利益にも繋がります。苦情やクレームがあっても、「誰に相談をしたら良いのか分からない」

状態が続くと不満も増大します。より良いサービスを提供するためにも利用者の苦情やクレームはとても貴重なものです。貴重

な情報を収集するというスタンスで取り組むことが大切です。

●図表1：苦情やクレームへの組織対応の体制（例）

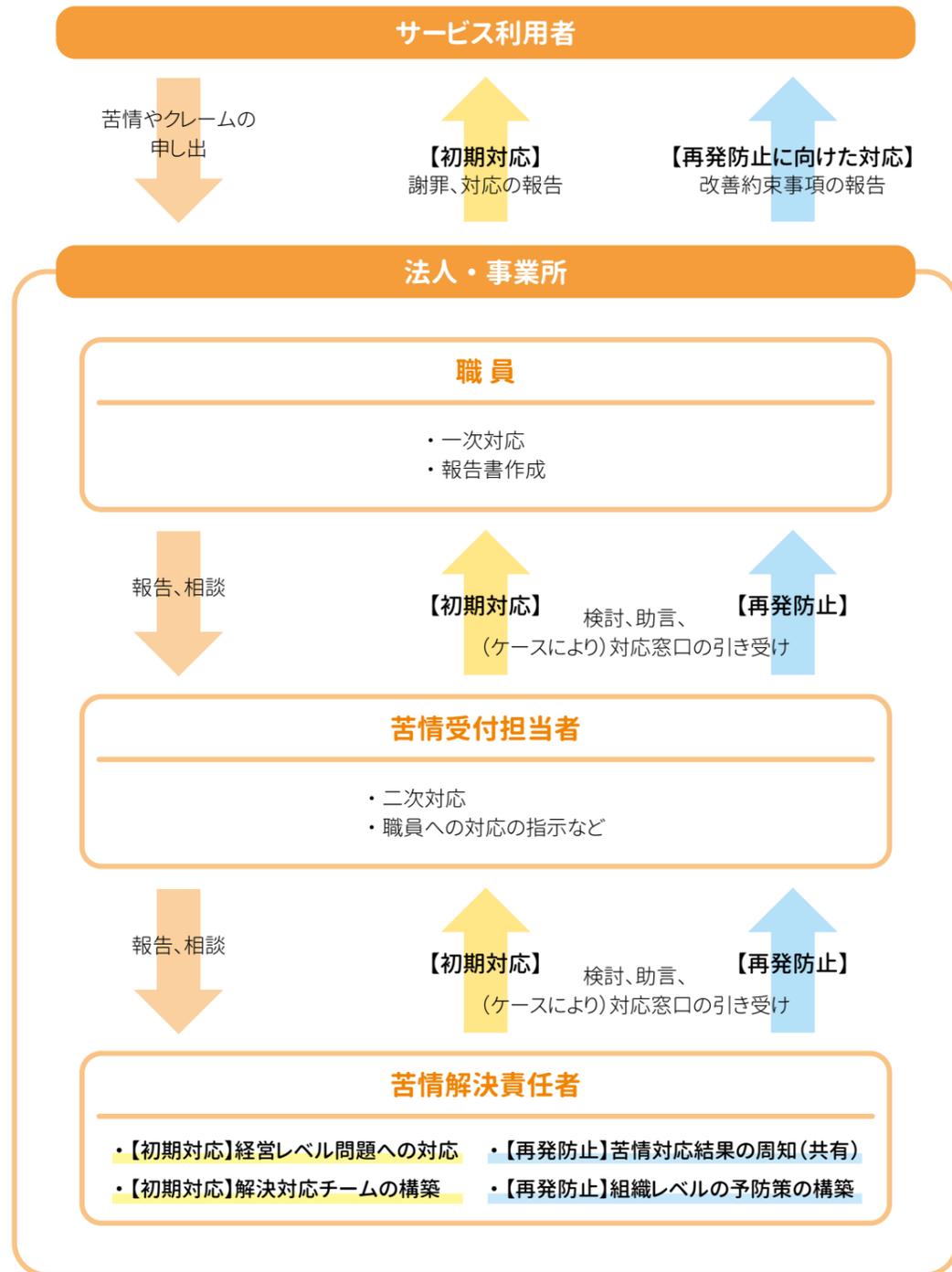
●苦情・クレーム窓口の設置
・組織内の苦情・クレーム受付担当の決定 （職員が苦情・クレームを報告する先、相談する先など）
・行政など第三者機関の窓口
・担当職員の明確化（その年の具体的な体制）
・定期的なアンケートの実施
・意見箱の設置
●対応プロセス
・苦情・クレームの報告書様式、報告ルート（手段）の明確化
・直接職員へ寄せられた苦情・クレームへの対応プロセスの確立
・ご意見箱やアンケートで寄せられた苦情・クレームへの対応プロセスの確立
●苦情・クレーム別の基本的な対応方針
・苦情・クレームの取り扱いを検討（サービス内容、特定の職員・チーム、他の利用者、家族、施設・機器など）
●対処方法
・苦情・クレームの取り扱い担当者、責任者が対応について上司や理事長、社長、経営層に説明
・施設や事業所の壁などへ掲示し、苦情と対応内容について公表
●組織内周知
・窓口、対応プロセス、内容の峻別ルール、対処方法を職員に周知
・職員を対象に接遇研修、苦情対応研修を実施

**解説** ・苦情やクレーム対応は、相互の信頼関係が重要です。誠実できちんとした対応をとるためには、相談や苦情のレベルに合わせて、組織のどの階層の人間が対応するのか、どのように対応するのかといった部分をきちんと決めておくことで、職員も苦情やクレームに対して安心して向き合うことができます。  
 ・「窓口がどこにあり、連絡先がどこで誰なのか」「相談をしたり苦情を言ったら、どのように対処されるのか」といったことが説明できる表や図を用意しておくとい良いでしょう。

実践例

サービス利用者が苦情やクレームを申し出る先は、担当する職員や第三者委員、法人・事業所が設置する投書箱、さらには利用者アンケート調査など、様々なものがありますが、ここでは、担当の職員に限定して解説します。

● 図表2：苦情解決責任者までの対応が必要な苦情やクレームの場合（例）



職員へのサポート

- ・ 苦情やクレーム対応に関する研修の実施
- ・ 困ったことが言いやすい雰囲気づくり
- ・ 苦情やクレーム対応の体制の共有
- ・ 利用者へのアンケートを実施する等、組織的対応を強化

苦情受付担当者へのサポート

- ・ 苦情やクレーム対応に関する研修の実施
- ・ 苦情解決責任者によるサポート
- ・ 全職員からの関連する情報の集約

解説

- ・ 職員、苦情受付担当者、苦情解決責任者の間で交わされる報告や助言も記録に残しておく、組織的対応がしやすくなります。
- ・ 苦情解決責任者に記された「苦情対応結果の周知」については、苦情内容や対応の内容をファイリングして、今後に生かす情報として周知します。



# 17. 地域貢献や地域との交流を 実施している

法人・事業所が地域貢献や地域との交流を行うと、地域社会の活性化に貢献できるだけでなく、地域に対して開かれた法人・事業所にすることができます。そのため、地域貢献や地域との交流を実施することは全ての法人・事業所にとって重要です。実施には様々な方法がありますが、法人・事業所として実施できる内容で、職員にも良い影響がありそうな取組を検討します。

## 本項目の意図

### ①「地域貢献」の取組

地域の福祉に貢献したり、地域づくりに協力したりと、職員が地域に貢献できることはたくさんあります。

福祉の職場を学んでもらうために、小学校・中学校・高校などの児童・生徒や地域のボランティアの受け入れが考えられます。この取組は、福祉という文化を地域に根付かせることに繋がりますので、福祉の考え方や福祉という仕事の意義を伝えていくことが大切です。

また、地域には福祉に関して困っている人や不安に感じている人、何か貢献したい人など、様々な人が暮らしています。職員が持っている福祉の専門性を活かして、専門分野の地域相談会を開催したり、セミナー（介護教室など）の講師役を務めたりすることも積極的に検討しましょう。職員が地域の一人として、地域行事に参加する機会も考えてみます。

### ②「地域交流」の取組

地域で行われている行事に職員や利用者が参加すると、法人・事業所のことを地域の方が知るきっかけになります。地域の方に法人・事業所への関心を高めてもらうことで、

職員にも良い意味での見られている意識が生まれ、より信頼されるように、あるいはより地域での貢献度を高めようと行動するようになるため、法人・事業所の発展に繋がります。

また、法人・事業所内に地域の人を招き入れることで、開かれた施設という印象を持ってもらえます。例えば、法人・事業所主催のお祭りなどのイベントへの招待、ホールなどの設備の地域の住民への貸出、子育てなど専門分野に関する相談支援、地域の子ども達への学習支援など様々なことが考えられます。

### ③計画的な実施

どのような地域貢献、地域交流を実施するかを検討したら、次は具体的に必要な人数や時間を考えて計画を立てることが大切です。その際は、はじめから立派な内容を考えるよりも、まずはできること・できるところから計画を立てて実施してみます。実施してみると様々な発見があります。そして、企画、実施、参加、反省について記録をきちんと残し、以降の活動に役立てることで、地域からの信頼はさらに高まります。また、既に地域貢献や地域交流を実施している法人・事業所でも、

内容の見直しを図ったり、他の取組を検討したりして試みるのが重要です。その結果、地域との新たな関係が築けたり、法人・事業所の存在意義が高められたりすることができ、職員のモチベーションが上がることも期待できます。

### ④地域交流を福祉サービスの質の向上に活かす

福祉サービスは場所、職員数などが限られた条件の中で行われます。特に施設系サービスでは、施設内で一定程度、サービスが完結できますが、地域交流で施設外の方が訪ねてきたり、逆に施設を出て地域の人と関わったりすると、利用者はいつもと違う体験ができます。すると、いつもは見せない表情から利用者の新たな一面を発見できるかもしれません。地域交流は利用者や地域の満足が得られるだけではなく、サービスの向上のヒントが得られるメリットもあります。

ところで、良い意味での見られている意識を持つことができることには先に触れましたが、福祉の仕事は一般の人から見ると、専門性の高さが見えにくいものです。1つのケアをとってもそこに様々な知識や経験からくる職員の判断があったり、それを確実に実施する職員の技術があることはなかなか分かりません。地域との交流の中で、職員が自分たちの専門性を語っていくと、自分たちの良さを示す機会にもなりますし、地域の住民が職員を福祉のプロフェッショナルと見てくれることにも繋がります。

### ⑤地域の包括的な支援・サービス提供体制の構築の視点

厚生労働省は、可能な限り住み慣れた地域

で自分らしい暮らしを続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制（地域包括ケアシステム）の構築を推進しています。訪問介護事業所などの居宅系サービスも地域との関わりが求められますが、大規模な事業所と比べて小規模の事業所では、地域貢献や地域との交流をするまでの余裕がないと言われることもあります。しかし、小規模の事業所でも、何らかの地域貢献や地域との交流を行うことは可能です。

例えば、ご近所への挨拶や声掛けはすぐに行えます。その他にも、地域の町内会や消防団への加盟、地域の催しや清掃活動への参加など、地域で行われている活動に入っていくことができます。地域の利用者がより生活しやすいように、スーパーや商店などの店舗に利用者用のベンチの設置や段差の解消を呼び掛けるといったことなども専門性を活かした活動です。

また、居宅系サービスにおいては、施設系サービスと比べて職員の目が離れている時間も長いので、地域住民による利用者への日常的な声かけ、見守りが少しでも得られると、利用者にとっても有益です。地域住民から、何か気になることがあった際に、居宅系サービスの事業所に連絡がもらえれば、ケアマネジャーに繋ぐこともできるでしょう。地域住民から、地域の文化や歴史などの情報が得られれば、地域をより理解した上で支援ができるかもしれません。

地域住民との交流が深まれば、連絡カードを作って配布し、非常時などの際に事業所と住民が連絡を取り合うなどの情報ネットワークを作るといった取組もあります。



### ハローキティ

いつも元気いっぱい、ちょっぴりおてんば。  
みんなを幸せな気持ちにさせてくれる心  
やさしい女の子。



### ディアダニエル

キティの幼なじみで、ボーイフレンド。ツン  
と立った前髪がトレードマーク。



### ミミイ

キティの双子の妹。ちょっぴり内気で恥ず  
かしがりやだけど思いやりにあふれている。



### ジョディ

お勉強が大好きで、物知り。将来の夢は  
研究者。

## ステップアップ 働きやすい 福祉の職場づくり TOKYO 働きやすい福祉の職場宣言

発 行

平成 31 年 3 月

発 行 者

東京都福祉保健局生活福祉部地域福祉課  
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号

編 著

公益財団法人東京都福祉保健財団  
株式会社エイデル研究所

印刷番号(30)292



Hello Kitty