

・本システムは、ipad・パソコン・携帯電話からの入力を条件としている。一方で、機器に頼るのではなく、直接職員からの申告を上司が聞き出す前段階も必要と考える。このように、直接接触してのヒアリングが有効な場合と間接的なアプローチが有効な場合を、マネジメント側が見極めることが課題となる。

○ 運営・人材育成面について

・キャリアを考える機会を与えた際、所属法人に自分の希望するキャリアが見込めないと感じると、退職リスクに繋がる可能性があるのではないか。

・職場の問題など、言った職員が損にならない風土形成をしなければ情報の吸い上げが難しいのではないか。

・現状の業務内容、役割に満足し、キャリアアップを望まない職員には、キャリアビジョンは自分に関係ないものと考えられていた。

・キャリアアップ＝管理職と捉えられる為、管理職に前向きではない職員には、キャリアビジョンは考えにくいものであった。

・「キャリアビジョン」を決めるためには、システムの理解と同時に成長プロセスとその担保（目標設定のフォローとその支援体制）を、職員に浸透できるよう繰り返しアプローチをしなければならない。一定期間、職員へキャリアパスとその支援体制、組織の考え方を繰り返しレクチャーし、あらかじめ理解させておく必要がある。

③今後に向けた展望

○ 現在の社会福祉法人は複数事業・複数拠点を地域に点在しながら運営していることが多い。その環境下では、職員 1 人ひとりのキャリア志向や業務上の課題について、ヒアリングを通じて継続的かつ詳細に把握していくことは難しい。その改善のためには、あらかじめ、職員のキャリア志向や業務遂行上の課題について把握しておくことが必要となるため、本システムの活用が見込まれる。

○ 以前に比べ、事業所が小規模化し、介護技術の習得やチーム形成に時間がかかるようになってきている。加えて、プレイングマネージャー（実務を兼務する管理者）が増加し、マネジメントスキルの獲得および確実な管理者育成が困難になっている。今後、その管理者の視点を補い、業務を円滑に進めるうえで、本システムの有効性を感じている。

○ 職員の中には、キャリア志向が高くなく、階層の中間に長く滞留しているが、介護技術やケアの質には特にこだわる職員群がある。この職員群が継続して就業できるようキャリア支援をしていくことが求められる。現状のキャリアビジョンでは、こうした職員群の位置づけは高くないため、多様な職員の働き方を認める設問構成にする必要がある。

- 本人の望むキャリアビジョンが客観的に適性ではない場合もある。本システムからの入力のみで判断するのではなく、その時に本人のモチベーションを下げずに、目標や個々の課題を共に考える体制も必要となる。
- 中堅以降のキャリアにいる職員は、おおむね主要な資格を取得し通所型・訪問型・入所型など多様な職場を一通り経験してきたため、具体的な自己の目標を描きにくい。同時に、結婚・出産などのライフイベントも発生してくるため、組織としてフォローする仕組みをつくり、働き方の選択をできるモデル職員化をはかる必要がある。
- 人材マネジメントをより実務的に進めていくために、キャリア支援のPDCAサイクルを実情に即した形で構築するうえで本システムをツールの1つとして活用することができる。そこで特に重要なのは、職員との定期的な面談や現場でのケア指導につながる管理者・指導者のマネジメント教育と職場環境（ハード・ソフト両面からの環境）の充実であり、その質が“伴走型の人材育成”を実現できるかどうかを左右すると考える。

5. むすびに

社会福祉法人が、株式会社やさしい手の人事労務管理システムを導入する際の留意点は以下の通りである。

これまでの社会福祉法人の面談手法は、地域に根差し、職員・住民を問わず常に顔の見える関係づくりを目指すという、本来の社会福祉法人の組織としてのアイデンティティによるものだと考えられる。職員の課題が見える化したり、客観化したりすることはこれからの時代には重要であるが、社会福祉法人で導入する場合には、その趣旨目的を職員と十分に共有し、決して経営効率化の視点からだけでなく、職員個々の抱える問題を客観化し迅速な対応を取るためのものであることを職員に丁寧に伝えることが大切である。

添付資料

第2章 添付資料

1. リガーレ各法人の地域公益的取組に関するヒアリングシート
2. リガーレ各法人の地域公益的活動一覧

法人名	記入者部署・氏名
-----	----------

各法人でされている地域公益的取組について、ご記入可能な範囲でご記入くださいますようお願いいたします。

主な取り組み名称と内容等	頻度	把握している地域課題 (課題把握の経路)	地域での協力者や 外部機関などの連携先
例) 地域(●●町)での防犯活動 見回り スタッフへ職員2名を派遣している	月1回、第3 金曜日夜8時 から9時まで	自治会防犯活動へ参画する人が 年々減少し、活動の維持継続が困 難となってきた (運営推進会議で住民から課題 提供された)	自治会役員、民生児童員

記入日 年 月 日

発生するコストや 資金源と概算金額など	仕組み工夫など、その他	考えられる成果等
担当職員の超過勤務手当 1 時間 程度	自治会役員との連携、情報共有な ど常にやりとりをしている	防犯活動という地域の安全を守 る活動へ協力していること及び 地域住民との信頼関係構築へ寄 与している

--	--

法人名	主な取り組み名称と内容等	頻度	把握している地域課題 (課題把握の経路)
端山園	京都市立醍醐中学 創立70周年記念事業 体育館建設竣工	H30年度	
端山園	端山の丘マルシェ	年1回 AM10:00~PM15:00	
端山園	醍醐自治町内会夏祭り	年1回 AM9:00~AM10:30分準備、PM17:00~PM21:00迄	自治町内会役委員が各団体の役員を兼ねて居て高齢化により準備や本番に若い人材がいる。
端山園	醍醐学区敬老会	年1回敬老会前日	役員の高齢化と各役員の建武
端山園	醍醐福祉バザー	年1回12月第1土、日 AM11:00~PM14:00	
端山園	醍醐福祉餅つき	年1回 12月23日 AM9:00~PM15:00まで	
端山園	コンサート コーヒーサロン	毎日本曜日 PM14:00~ PM15:00	近隣の団地住民の高齢化にて、自治会活動が中止となった。
端山園	桜祭り	年1回	
端山園	地域の保育園との交流	年3回	核家族が多く老人とふれあう機会が少ない。
端山園	福祉避難所		
端山園	夏祭り(ヴィラ端山)	年1回 PM17:00~PM20:00	
端山園	岡山県、広島県、四国大雨による土砂災害 北海道地震		
端山園 いまくまの	「いまくまのサロン」 今熊野学区でのサロン開設を地域包括支援センターに提案し、サロン開設準備を協同。開設後は職員をサロンに派遣している。	月1回 第1土曜日 10時から12時	今熊野学区は高齢化により商店街がシャッター通りになっており、これまで運営されていた集いの場が閉鎖されサロンがない地区になった。 (京都市介護ケア推進課)
端山園 いまくまの	「地域交流サロン」 東山区居場所づくり事業に参画し、いまくまのフロアで地域の方が参加できる催しを開催している。	2か月に1回 14時から15時頃	地域の方が気軽に足を運び交流できる地域の居場所がない地域。 (地域支え合い活動創出コーディネーター)

リガーレ地域公的取組に関するヒアリングシート

地域での協力者や外部機関などの連携先	発生するコストや資金源と概算金額など	仕組み工夫など、その他	考えられる成果等
実行委員会(会社、事業所、商店)すけない。福祉施設に協力	4施設で演台、花台他寄贈		名前を入れすえ長く活用していただける。
醍醐女性会、醍醐学園、八幡農業法人、醍醐社協、醍醐中学吹奏学部、ダンス	こども園職員、ヴィラ端山職員		年々地域の方に浸透
醍醐自治町内会、醍醐女性会、醍醐社協、醍醐社協、醍醐小学校PTA、醍醐消防分団、醍醐少年補導委員	ヴィラ端山職員3名参加		各地域役員との関係構築
	醍醐社協、醍醐民生児童委員、自治町内会		
醍醐社協、醍醐女性会、醍醐民生児童委員、醍醐自治町内会	ヴィラ端山職員2名参加		
醍醐自治町内会、醍醐社協、醍醐小学校PTA、醍醐民生児童委員、醍醐消防団、	ヴィラ端山職員1名参加		
ピラを近隣へ配っている。	コーヒーサロンで一人100円いただいたお金でまわしている。	地域の方との会話、地域の方も工作等を持ってこられ、皆さんで、工作づくり等もされる。	地域の方との交流、顔見知りになる。
女性会のボランティア	飲食を無料提供にて持ち出しあり。	小規模の場所かマンションの1Fにあり、入口が奥となっている、入りにくい環境となっている。道に面している駐車場を開放している。	小さい子供どうしてきてくれたり、通りすがりの人の参加がある。
中臣保育園の先生		利用者の子供達の年齢差があるがお互いが手先を使って工作をしている、頭を使って考える遊びやゲームを行っている。	
家族、ボランティア、職員	飲食を無料提供にて持ち出ししている。		年々参加者増えている。
	土砂災害 ¥50,000円 北海道地震 ¥50,000円	京都市老人福祉施設協議会まとめて全国老人福祉施設協議会エ	
洛東地域包括支援センター 東山区健康推進センター 府立医科大学看護学科	担当職員の超過勤務手当1時間程度	東山区健康推進センターと協力し、血圧測定など地域高齢者の健康に関するオプションを付けることで高齢者の参加に繋げている。	毎回、同じ時間・場所・顔ぶれで開催することで地域の高齢者が立ち寄り易くなり外出のきっかけになった方が出来た。特に、男性の閉じこもり予防に繋がった。
東山区社会福祉協議会	東山区社会福祉協議会より年1万円の助成あり。	事業所で地域の人に参加できる催しを開催し、案内のチラシを社協や地域包括、地域のカルチャー教室などで配布し広報。また、外出しにくい方には事業所職員が車で送迎を行っている。	事業所の事を知ってもらうことで認知症や介護が必要になった時に相談できる場所があることが分かってもらえ地域住民の安心に繋ぐことが出来る。

端山園 いまく まの	「京都女子大学体験学習」 京都女子大学家政学部生活福祉学科の体験授業の場として、各ユニットの利用者や職員との交流の場を提供している。	1か月に1回 13:15~14:25	福祉を学んでいる学生だが、実際に高齢者と接する機会のない学生が多く、異世代の交流の場が少ない。 (京都女子大学教授から)
端山園 いまく まの	修道学区の運動会にスタッフが地域住民(町内会住民)として参加し、準備委員会から関わっている。	年1回(準備委員会年2回程度)	事業所がある太閤垣町は、世帯数も少なく若い世代の住民が少ないため、毎年不参加であった。 (運営推進会議での情報提供)
端山園 いまく まの	「修道学区防災訓練」 地域の防災訓練に太閤垣町代表として参加している。	年1回	事業所がある太閤垣町は、世帯数も少なく若い世代の住民が少ないため、毎年不参加であった。 (運営推進会議での情報提供)
端山園 いまく まの	「地域支え合い活動」研修修了者の活動のフィールドとしていまくまの場を提供。 まずは「おそうじ隊」として施設の掃除から始める。	計画中 2回/月程度	「地域支え合い活動」研修修了者は多く存在するが、どこでどんな活動をすればよいかわからないため活動に繋がっていない。(運営推進会議・地域ケア会議での情報提供)
端山園 いまく まの	福祉避難所として登録		
宏仁会	①ケア付き青森ねぶた「じょっぱり隊」(青森市) 全国から参加者、ボランティアを募り、県内の各団体・関係機関の協力のもと、青森ねぶた祭に参加している。(事務局兼実務) ※2006年パリアフリー化推進功労表彰・内閣府特命担当大臣表彰 受章 ※2007年青森県ふれあい活動功労者知事表彰 受章	毎年8月2日~4日 (実行委員会、ボランティア会議などは、4月から始動)	・高齢や障害を理由に、地域活動への参画が困難になっている。 ・地域へ出かけることはあるが、周囲と連携をとる、協力を得る関係性を築けない。 ・同じ境遇の人たちと接する機会が少なく、閉じこもりがちの人がいる。
宏仁会	②ひらない敬老まつり(平内町) 行政改革の一環で事業見直しにより町主催の敬老行事が廃止されたことを受け、地域住民有志によるボランティア組織を結成し、子供から大人までが参加をする「手づくり・住民参加型の敬老まつり」を開催。 ※2008年総務省地域コミュニティ再生事業採択	毎年9月 (実行委員会の会議などは、6月から)	・高齢や交通手段を理由に、地域への外出が困難になっている。 ・行事が廃止されたことで、町内の友人・知人と会える機会が減少している。
宏仁会	③ 地域交流セミナー(浦安市) 福祉施設のもつ介護に関する知識・技術を、広く地域に開放・普及することを目的に平成24年の開所以来開催。施設専門職が講師を務める他、福祉・介護・看護・医学にとどまらず、地域福祉分野の研究者らによるセミナーを開催。	年に10~12回	・在宅介護をしている人が、具体的な介護技術を学んだり質問をしたりという機会がない。 ・同じ課題を持つ人同士、情報共有できる場が少ない。
宏仁会	④ 地域参加型研修の実施(平内町・青森市) 社会福祉法人のノウハウを生かし、法人の職員に加え、地域住人や入居者家族、関係者等を参加対象とした講演会を定期的実施し、地域の福祉力の底上げと啓発をはかる。	不定期	・福祉施設やサ高住などに入居すると、閉じこもりがちになり、地域住民と交流を持つ機会が少なくなる。 ・自分の身近でほしい情報を得る機会が少ない。
宏仁会	⑤ 福祉避難所の登録(浦安市) 市との協定により、近隣の災害弱者を対象として福祉避難所利用に関する登録をした。		・在宅で生活している要支援・要介護高齢者、障がい者が、災害時に継続的に支援を受けられる環境が少ない。
緑寿会	5ヶ所の元気倶楽部(健康長寿サロンの)開催の後方支援を実施している。	第1~4週の火・水曜日 隔週木曜日	*単身高齢者が多い。 *日常生活動作が自立している軽度認知症の人がいる。 *制度理解等のない高齢者が多い。 *地域(近隣)での繋がりが希薄である (元気倶楽部参加者やボランティアからの聞き取り等)

リガーレ地域公益的取組に関するヒアリングシート

京都女子大学	コスト発生はない	ユニットでの交流の前に15分程度、施設の概要と事例を交えてオリエンテーションを行っている。交流後には、学生の感想や学んだことなどの振り返りの発表の時間を設けている。そのファシリテーターを学生と年齢に近い職員が担う様にしてしている。	高齢者分野以外を学んでいる学生も交流することで認知症の人への考え方が変わり、人の生活という視点で捉えることが出来た学生も多くいる。また、数人の学生はこれを機会に介護職としてアルバイト勤務をするようになった。
修道学区体育振興会 太閤垣町会長 東山区社会福祉協議会会長 自治連合会	担当職員の超過勤務手当2時間程度	運営推進会議等を通じて、地域組織の役員と連携を密にとる異様にしている。 準備段階から職員配置を多くとり体制づくりに努力している。	準備段階から地域の人たちと一緒に動くことでコミュニケーションが深まり信頼関係を築くことが出来る。 運動会当日、利用者と一緒に参加することで事業所への理解が広まる。
修道学区自主防災会	担当職員の超過勤務手当2時間程度	運営推進会議等の場で地域役員と連携し、事業所が地域に対して担える役割について協議している。	地域の防災活動に参加している事で、有事の時に当事業所が地域のために活動できることが周知され地域の信頼を得ることが出来る。
地域支え合い活動創出コーディネーター(社協)	最初は無償のボランティアで始まるが、活動内容の変化に合わせて有償にする事もある。活動内容によっては施設経費の可能性もあり。	地域支え合い活動創出コーディネーターとの密な連携と、運営推進会議に当コーディネーターが参加し地域の役員や利用者家族と一緒に活動内容を協議する。	地域住民の社会参加により地域の力を引き出すことが期待できる。また、活動のフィールドとして場の提供をすることで地域住民との関係性や信頼性の強化に繋がる。「おそうじ隊」の活動は「自分たち地域の施設」という意識が強まる事が期待できる。
・祭の実行委員会・受け入れ団体 ・行政(青森県庁、警察、救急) ・社会福祉協議会 ・地元医療機関・医師会(県・市) ・地元の学校(県立保健大学) ・個人ボランティア ・ボーイスカウト ・交通機関(JR、鉄道、空港)	(資金源)法人内予算、参加費、寄付 (発生コスト)会議費、ボランティア保険、印刷・製本費、交通費(レンタル車両、ガソリン等)、備品費、食費、関係職員の超過勤務手当および地域貢献手当 など	・事務局・主要リーダーとなる法人職員と、関係団体(社協、県庁、保健大学)・ボランティアが集まり、情報共有・協議を行う。 ・そのほか協力機関は、参加者情報やおおよそのタイムスケジュールなどを共有し、協力を依頼。	・祭りの実行委員会等との連携がスムーズになった。 ・交通機関や宿泊施設等のバリアフリーが進んだ。 ・参加者が各地元に戻って、自主活動をするようになった。 ・参加職員同士の連携や法人内での活動が活発化する。
・祭の実行委員会 ・行政(町) ・社会福祉協議会 ・地元の学校(県立高校、幼稚園、保育園) ・個人ボランティア ・ボランティアサークル	(資金源)法人内予算、町からの補助費、寄付 (発生コスト)会議費、印刷・製本費、交通費(レンタル車両、ガソリン等)、備品費、食費、関係職員の超過勤務手当および地域貢献手当 など	・事務局・主要リーダーとなる法人職員と、関係団体(社協、県庁、保健大学)・ボランティアが集まり、情報共有・協議を行う。 ・そのほか協力機関は、参加者情報やおおよそのタイムスケジュールなどを共有し、協力を依頼。	・法人と個人ボランティア、ボランティアサークルとの連携が深まった。 ・「ボランティアをやりたい」という参加者の声が出ている。 ・普段接点の少ない住民とも会うことで、新たなニーズや利用者の獲得につながっている。
・民生委員 ・入居者家族 ・ボランティア ・行政(市福祉部、包括) ・社会福祉協議会	(資金源)法人内予算 (発生コスト)講師謝礼、講師交通費、セミナー材料費、印刷製本費 ※施設内開催のため、会場費はかからない	・各団体、個人へ、開催要項を配布し周知を依頼。	・参加した家族から、施設に介護等の相談が来るようになった。 ・行政からの相談が来るようになった。 ・入居者家族が、施設の介護に理解を持つようになった。 ・
・地元開業医 ・民生委員 ・町内会	(資金源)法人内予算 (発生コスト)講師謝礼、印刷製本費	・開業医や町内会との連携、情報共有などを重ねている。	・参加者の医療・福祉に対する関心が高まっている。
・地元社協 ・行政(市福祉部)	(資金源)法人内予算、市補助金 (発生コスト)備蓄品の購入費		
*京からはじめるいきいき筋トレボランティア(体操指導) *町内会役員 *住民ボランティア *その他のボランティア	*資金源:京都市健康長寿サロン活動支援金・参加者からの参加費:200円	プログラムとして、①健康維持のための体操と②楽しみの茶話会を実施。 ①京都市が育成している京からはじめる筋トレボランティアの起用により、健康・体力維持を図るきっかけづくりができています。	1.参加者が互いに声掛けを行い、見守り合える関係の構築。 2.必要な人に早期に支援の手が届く(認知症の早期発見や、介護保険サービス等の関わりの必要な人の早期発見が行える) 3.単身高齢者等が季節感を感じるイベントに参加できる(ひな祭り、クリスマス等)

--	--	--	--

緑寿会	オレンジカフェ in やぐらの家の開催をしている。	月1回	* 認知症の人、また認知症を疑う人の気楽な相談場所がない。 (参加者、ケアマネジャーより聴取)
緑寿会	元気倶楽部文化班の開催後方支援を実施している。	隔月	* 近隣に気軽にリーズナブルに参加できる物作りサロンがない。 (ボランティア、参加者より聴取)
緑寿会	5ヶ所の公園体操の開催後方支援を実施している。	毎週月・木・金・土曜日開催	* 健康維持のための運動習慣を持ちたい。しかし、ジム等へ行くのは面倒である。 * 1人ではできないけれど、誰かが一緒だと運動にも取り組める。 (参加者より聴取)
緑寿会	SunnyHill♡Lunchの開催をしている	月1回	* 日曜日はイベントが少なく、単身高齢者等は閉じこもり傾向。 * 就労している家族の介護相談等が日曜日に行けるところが欲しい。 * 家族も一緒に参加できるイベントが欲しい。 (民生委員・老人福祉員・ケアマネジャーから聴取)
はしうど福祉会	青バト活動	毎日	田舎でも何が起きるか解らない時代です。防犯活動をする団体も当初は無かったと記憶しています。
はしうど福祉会	自主配食	毎日	市の配食の基準が厳しすぎて、独居か医師の診断が無ければ許可が出にくい。また、町内、間人という村以外に食料品を販売する店がありません。食の確保が大変な町です。

リガーレ地域公的取組に関するヒアリングシート

		②茶話会では、ただお茶を飲むだけでなく、手工芸や、制度のレクチャー等を組み入れ、楽しみだけでなく、日常生活を送るなかで必要な知識の獲得も行っている。	4.介護保険サービスを利用するまでではないが、他者との交流を求める人の参加する居場所として活用されている。 5.民生委員や老人福祉員が単身高齢者等の訪問をする際に、紹介する社会資源の1つになっている。 6.ケアマネジャーが紹介するインフォーマルサービスとしての役割も担っている。
*ケアマネジャーOB *認知症アドバンスサポーター *その他のボランティア	*資金源：法人からの拠出・参加費：200円	*プログラムとしては、①音楽等のイベントと②茶話会を開催。 ①音楽等のイベントはボランティアにて演奏してくれる人や学生サークルの落語等を依頼。時に、フラワーアレンジメントも実施している。 ②茶話会は、①で実施した内容等をきっかけにして、日常の困りこと等を傾聴する。専門職ボランティアを配置することで、話しやすい環境を設定している	1.認知症の早期発見、専門期間へのつなぎを実施。 2.必要性を感じた参加者の介護保険サービスの調整。 3.認知症を危惧する参加者への予防的な関わり等。
*地域住民	*資金源：参加費：200円程度	*ボランティアが独自にミーティングを実施し、物づくりの内容等を決め、開催している。 *当方の支援としては、会場の提供と、開催日等を広報誌『日ノ岡だより』にて発信する。	1.介護保険サービスを利用するまでではないが、他者との交流を求める人の参加する居場所として活用されている。 2.民生委員や老人福祉員が単身高齢者等の訪問をする際に、紹介する社会資源の1つになっている。 3.ケアマネジャーが紹介するインフォーマルサービスとしての役割も担っている。 4.参加者が互いに声掛けを行い、見守り合える関係の構築。
*公園体操ボランティア	*資金源：初年度のみ福祉絆支援事業を申請。 →のぼりとCDデッキ、CDを購入。	*決定した開催場所にて朝に30分程度の簡単体操を実施する。 *のぼりが出ている日が開催日となっている。	1.民生委員や老人福祉員が単身高齢者等の訪問をする際に、紹介する社会資源の1つになっている。 2.ケアマネジャーが紹介するインフォーマルサービスとしての役割も担っている。 3.参加者が互いに声掛けを行い、見守り合える関係の構築。
*法人スタッフ *近隣事業所の運動指導スタッフ *就労支援事業所B型 *その他ボランティア	*資金源：山科“きずな”支援事業活動助成金 参加費：200円	*プログラムとして、①専門の体操指導員の体操指導、②就労支援事業所B型のお弁当を食べ、③音楽鑑賞をする。その間に、ご家族等の相談も必要に応じて受ける。 ①近隣事業所の健康運動指導士や理学療法士等の体操指導実施し、自宅での運動習慣のきっかけづくりを行う。 ②就労支援事業所で作るお弁当をみんなでいただく。日常に孤食となっている人が多いため、他者と楽しくいただく機会を提供する。 ③生演奏の音楽を聴き、ゆっくりと過ごす時間を提供する。 *デイサービスのフロアを活用して開催することで、日常生活状況に低下のある参加者も家族と一緒に参加することもできる。	1.民生委員や老人福祉員が単身高齢者等の訪問をする際に、紹介する社会資源の1つになっている。 2.ケアマネジャーが紹介するインフォーマルサービスとしての役割も担っている。 3.参加者が互いに声掛けを行い、見守り合える関係の構築 4.就労家族の日曜日に相談できる相談機関としての役割を果たす。 5.家族と一緒に参加することもできるため、デイサービス等の前段階のサービスとして活用できる。
町内3か所の派出所のおまわりさん達	回転灯が壊れた時の更新費。最初は直していたのですが、多くが壊れて直せなくなりました。最終的に警察さんの予算で新品にしてもらいました。	ルールが細かい、資格が必要等々。	防犯に少しでも寄与していると思いたい。
台風等で行けない場合、民生委員に助けて貰ったことがあります。	専用容器が6,480円します。認知症の方が良く壊されるので更新は大変です。昼夕各2ルート計4ルート配達するのでガソリン代はかなり負担ですし、車の確保も大変です。市の委託分との比率が変化の中でサービスの維持が大変です。	人を雇えないので事務所の職員で配達しています。事務所留守番合せて勤務練りが大変です。昼は70分、夜は40分の枠で配達しています。夜、運出必要一歩手前です。	食の確保に貢献出来ていると思いたい。

はしうど福祉会	引きこもり青年の社会復帰支援 (完了しています)	週1～2	貴重な若者の引きこもり
はしうど福祉会	地域創生NPOへの支援		平成16年度京丹後市合併からでも、1/4の人口減の過疎地域対策を少しでも支援したい。
はしうど福祉会	職員の地域への派遣	必要時	地域における福祉講演、敬老会のレク等の人材不足。
はしうど福祉会	いちがお園まつり	ここ数年は春	地域イベントの減少。
はしうど福祉会	オープンデイ	秋	福祉施設が数居の高いもの、知らないという方がまだまだ多く地域にはいらっしやいます。
はしうど福祉会	介護者教室	年2回	介護は誰かが知識を提供してくれるものではありませんし、ストレスも溜まります。
はしうど福祉会	車いす無料貸し出し	随時	葬式、結婚式、受診等で一時的に車いすが必要な場合に貸し出します。
はしうど福祉会	福祉車両無料貸し出し	車両が空いてる日、時間帯	要介護者の移送に必要な場合に貸し出します。
はしうど福祉会	地域イベント参加	年3回	出店者の減少。
はしうど福祉会	地元区グランドゴルフ大会協賛	夏	経費が少ないのかな？
はしうど福祉会	町民（等）のすべての実習、研修の受け入れ	随時	近隣の法人さんですが、就職に繋がる可能性のある実習等受けなるんですが、先生の卵は受けないのかなあ・・・他町の方の依頼もまわってきます。
はしうど福祉会	バザー収益金寄付	年1回	各ボランティア団体の資金不足
はしうど福祉会	災害時の炊き出し	数年前1回	数年前、長雨の影響で墓山が大きく崩落し、家を数軒のみこむという災害が発生しました。なかなか被災者が見つからず、自衛隊も常駐する大災害となりました。そのとき、地域の方が一時避難した公民館に落ち着くまで炊き出しを行いました。
リガール暮らしの架け橋	高齢者すまい・生活支援事業	毎週1～2日	高齢者が安心して住み替えられる低廉なすまいの不足。保証人、身元引受人の課題
リガール暮らしの架け橋	いきいき教室	月1回	高齢者の多様な居場所の必要性 介護予防推進センター卒業後の居場所
リガール暮らしの架け橋	喫茶・サロン活動	きたおおじ 土日/隔週	

お母さん（送迎）	無し	ご利用者のドリルを手伝ったり、話し相手をしてもらう等々。	数年前、ファミマに就職されました。暫くして、来られなくなりました。
		理事を1名派遣しています。	
		いちがお園というボラ団体として社協に登録しています。	
各団体様	イベント会社に支払う経費。	地域への感謝祭という位置づけにしています。	安価でイベントを楽しんでいただいているものと思っています。
	送迎費、昼食費、おやつ代等々	全事業所がその日施設を開放し、説明のための職員を付けます。	身内等の利用を考え始めた方々には特に好評です。
		施設内のケアマネ主催で行い、対象の方々に声をかけて開催します。	諸知識を得られると共に、横のつながりができています。
		無料、短期間。	一時必要とされる方には喜ばれています。
	ガソリン代	無料。	福祉タクシー等の普及に伴い、ほぼ無くなっています。
	主材料以外のすべての経費	唐揚げ3個100円等原価売価で地域の皆様に還元します。碓高原祭、成願寺地藏盆、秋の祭典に出店します。	いちがお園の存在感は出ています。
	ビール購入費	協賛し、景品を提供し、職員が数名参加します。	当たり前になって、拒否できません。
		インターンシップ、社会福祉士の実習、個人的な実習、先生の卵さん実習等々、断らずに全て受けています。	
	30,000円	ここ数年提供品の不足からできていないのですが、バザーをしていた時の残金をボラ連に3万円、町の小学校、保育園(当時計6か所)に順番に5万円程度の物品寄付をしてみました。	結果、ボラ連の毎年の寄付だけ残りました。各団体には、5,000円割り振られるそうです。とても少ないですが、宛てにされているとのこと。
	材料費		
	見守りと電話による安否確認活動に1回1時間/週	福祉系学生とともに高齢者生活支援を検討	
地域包括支援センター 介護予防推進センター 民生委員 学区社協他 地域住民	おやつ材料など	簡単な体操と、おやつ作り	元気な時から地域高齢者と地域住民に係るネットワーク形成 連続性のある支援拠点としての事業所の役割発揮
民生委員、地域住民	喫茶材料費など 一部、北区補助金あり	開催チラシを毎月作成し、民生委員等に配布してもらう	多世代交流の場

--	--	--	--

リガー レ暮らし の架 け橋	体操教室	うへの 朝 30 分程度/毎日	元気な高齢者の居場所
リガー レ暮らし の架 け橋	喫茶・栄養相談	うへの 喫茶毎日	
リガー レ暮らし の架 け橋	大谷大学と協働のイベント開催 フィールドワーク拠点	うへの イベント 3 回/年、FW 月 1～2 回	FWを通して居場所調査、および地域住民への夏祭り等の イベント提供
リガー レ暮らし の架 け橋	北区高齢すこやかステーション登録		
リガー レ暮らし の架 け橋	こども 110 番のいえ登録		運営推進会議で自治連会長から
リガー レ暮らし の架 け橋	福祉避難所		
リガー レ暮らし の架 け橋	社会福祉の増進に資する人材育成・確保事業 人材・開発研究センター研修事業 主に京都市（遠隔地はスカイプ等を利用） グループ法人の職員対象に統一研修を実施（平成 29 年度はキャリアに応じた体系別研修に 951 名が受講） 社会福祉の増進に資する人材育成・確保事業 人材・開発スーパーバイズ事業 主に京都府、滋賀県 グループ法人のチーム運営、人材育成を支援（各法人の個性に応じた巡回事業等） 社会福祉の増進に資する人材育成・確保事業 地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業 京都市 介護人材の確保・定着に向けた複数の社会福祉法人による共同事業		
北桑会	地域学童クラブの運営 京都市補助事業 （京北学童クラブ）	日曜日、1/1～1/3 以外毎 日営業	地域に児童館なし。学童が必要な 3 つの小学校児童の放課 後の居場所がない。
北桑会	配食サービスの実施	土曜、日曜以外	市社協（京都市、南丹市）受託事業。独居高齢者の食生活 の問題
北桑会	法人サークル「よさこい共」活動	定期	過疎化の進む地域の活性化が必用
北桑会	研修会（地域内事業所参加型）	年 1 回（2 日）	外部研修への参加減少あり
北桑会	美山ボランティア部活動	年 4 回程度	
北桑会	地域行事「グランドゴルフ」大会への協賛	年間 2 回	地域の元気な高齢者の間でさかんなスポーツとなっている。
北桑会	地域とのふれあい祭りを開催 （拠点ごと）	年 1 回 （各拠点）	施設入所者、利用者と地域との交流の機会が少ない
北桑会	地元産バイオマス燃料の利用@35 円/K g	豊和園 365 日 しゅう 6 ヶ月	再生可能エネルギー利用促進、地元企業の製品普及の強力

近隣住民			
近隣住民	管理栄養士 1 時間程度	事業所前のボードで案内周知	
大学学生、教員	イベント材料費、備品		
地域包括、行政			
P T A、自治会、警察			
小学校、教育委員会、保護者 しゅうざん施設ほか	運営費、車両費、運営費、車 両費人件費、人件費 670 万円 (運営補助金あり)	地域的に放課後 3 小学校に車 で迎えに行く。	地域の子育て支援、就労支援に大きく貢献。 32 年度、小中一貫新校舎内に移転が決定。
民生児童委員、市社協 ケアハウス及びデイ職員	弁当箱代 約 円 公用車、燃料代	独自、委託配食の 2 本立て	食事を喜んでいただきながら、安否確認につ ながっている。
施設職員、地域の方、団体	法人から活動補助金 20 万円 /年 を支給。	法人内行事、地域の催しからの 依頼に参加。	地域へのアピール効果（企業魅力）、職員の モチベーションアップ。
包括、介護保険事業者など	講師代 15 万円、広報代 5,000 円	懇親会に法人補助 2,000 円/人	他事業者との交流、連携強化
美山やすらぎホーム職員有志	ごみ拾い備品代 5,000 円/年 T シャツ、処分費用	地域を限定して、職員 10 名程 度でゴミ、空き缶を拾い集め る。	地域から安心感をもってもらえる。
法人役員、元役員 地域の諸団体	協賛のお祝い金 30,000 円/回 景品の購入	協賛で実施、理事長始め歴代役 員も一緒に協議に参加。	法人の認知度をあげ、サービスにつなげてい く。
行政関係、諸団体、利用者家族 、ボランティア	食材、備品レンタル、御礼な ど 法人総額 約 120 万円	施設の実行委員会を中心に企 画し地域からの出店も受ける。	地域交流、利用者の楽しみの機会 、職員の団結力の強化
地元企業、京都市ほか	木質ペレット燃料 250 万円/ 年間 保守、維持費 200 万円/年	施設内の給湯、床暖房に使用	C o 2 削減、地元企業活性化。

北桑会	地域への施設機能の開放	会議・レク時	気軽に利用できる場所が少ない (冷暖房、障害者トイレ利用可)
北桑会	地域社協行事の送迎（公用車+運転手）	適時	交通インフラが不便である
北桑会	消防団員（職員）活動の支援	常時	過疎化の地域、消防団員の減少、昼間、団員不在など
松光会	風水災害時避難所 風水災害時の避難所として、地域住民を受け入れている。	風水災害時 (年数回)	近隣の小学校が避難所となっているが、地域の高齢者が風水災害時に避難し、生活することが容易でなくなっている。
松光会	介護保険認定を受けた方の再就職支援	週に1回の訪問	4年前まで関東に住んでおられた為、地域に知り合いがおられず、介護保険認定前は困った時に頼る先が全くなかった。 住民の大半が学生のマンションに住んでいる為近所付き合いがない。
松光会	認知症サポーター養成講座や徘徊模擬訓練への企画・実行を行っている。	会議は2ヶ月に1回	学生の街なので、人は多いが地域住民の関わりがうすい、また認知症への理解も不十分
松光会	注意欠陥多動性障害の支援	3ヶ月に1度程度	地域住民と一切交流なし
六心会	きいとカフェ&サロン 場所：地域密着型特養きいと キーワード：健康 内容：カフェは健康スムージー提供、サロンはエロンゲーション教室（体幹と手足を同時に動かすトレーニング、柔軟性と筋力、バランス能力を高める）	月2回 第1・3木曜 お花見カフェなど1DAYも開催	<ul style="list-style-type: none"> きいとの地域交流スペースが地域からの認知度が低く、十分な活用に繋がっていない。 毎年、夏休みには地域の子どもがラジオ体操に施設の駐車場を利用しており、先ずは夏休みに子供向けのワークショップの企画を地元自治会長や民生児童委員に相談したが難しい感触であった。 各地域でサロンは開催されているが、75歳や80歳以上と年齢制限があり、元気高齢者向けのサロンがない 健康維持を気にする住民は多いが、身近な場所（徒歩圏内）で気軽に健康作りを体験する場所がないという想定から始まった。 地域の広報誌からされている活動を知り、同じ趣旨のサロンは要らないと判断した
六心会	てんびん倶楽部運営 地域住民・福祉医療関係者・行政・社協などの連携会議、毎回20名程度が集まる。六心会からは5名参加し、事務局として企画調整、出前講座講師調整など総合窓口を担う。	①2月/1回 ②実績 29年度13件 30年度15件	当初まちづくりのための意見交換から始まり、地域サロンの停滞化等が課題として挙げた。 その後、専門職を講師として地域へ派遣する取り組みが始まった。 地域住民が何に興味があるのか模擬講座を実施し参加者にアンケート実施した
六心会	子ども食堂（コミュニティ食堂てんびんの里みなみ） 毎月第3金曜日16:30から19:00 約35名の子どもが集まる。	月/1回	子ども食堂が当該地域にも必要ではないかという気運があり、隣接養護ホームや地元民生児童委員、自治会役員等と検討を始めた。子どもの居場所作りは、社協「五個荘地区福祉活動計画」でも取り組み事項として挙げられている。

リガーレ地域公益的取組に関するヒアリングシート

各、団体や地域包括支援センター。	喫茶メニューコスト、広報活動 空調、電気代	しゅうざん喫茶、俳句教室、 他事業所研修会、勉強会	地域交流、情報開示の場ともなっている。
社協	燃料費、職員派遣費用	依頼があった日時に公用車を 運転手つきで派遣。	地域、団体とのつながり強化。法人サービスの利用促進。
京都市右京消防署、中部広域消防組合、職員ほか	非常時のシフト変更や有給扱いの処理での手間とコスト発生。	団員の緊急出勤の際の配慮や勤務中の出勤扱いでの対応	京都市消防団協力事業所の認定済み。
自治会会長	地域住民用に停電時の電源の確保のため、発電機3台(48万円相当)、その他、懐中電灯、ランタン、投光器を購入。 担当職員の超過勤務手当等は発生しない。	避難を受け入れた際は、自治会会長と連絡を取り、地域住民の安否を知らせる。	地域住民の安全、安心を確保することができる。
地域包括職員、KP(弟)	ボランティアで小規模多機能スタッフ(主にケアマネ)が週に1回訪問(15分程度)	小規模のスタッフが週に1回訪問し、状態に変化がある場合は地域包括に連絡し、地域包括職員とご本人と一緒に課題に対する解決方法を模索する。	介護保険認定を受けたが小規模多機能を利用することで、状態が改善し、小規模多機能を使わなくても生活できるようになった。小規模多機能のスタッフが中心に見守り活動を行い、現在、週に20時間程就労できるようになった。
地域包括職員、圏域の介護保険事業所	会議や催しにスタッフを出す為にその日は普段より余分にスタッフを配置しているので、人件費が必要。	地域の専門職員と連携、情報共有などのやりとりを行っている。	地域住民に認知症に対する理解・普及、啓発活動に貢献できている。
担当ケアマネージャー、地域包括職員、民生委員	夕方以降に貸し出すことになる為、使用後の風呂掃除の為にスタッフが対応するが、費用は発生しない。	担当ケアマネージャー、地域包括職員、民生委員との連携、情報共有などを行っている。	注意欠陥多動性障害の為、近隣の銭湯、介護保険事業所から出入り禁止を受けている方に対して、ご本人からの相談があった時に、小規模多機能のお風呂を貸し出している。
カフェ=地域ボランティア8名が当番制で担当 サロン=老健リハ職	【初期コスト】 カフェ(什器) ¥137,000 サロン(バンド等) ¥120,000 行政から補助金 ¥120,000 【ランニングコスト】 なし	・法人には老健がありリハの専門職がいることをアピールしたい。身近な存在であり、気軽に相談してもらえる関係作り ・サロン参加者には出席カード作成(ワンポイントアドバイス) ・ボランティアには継続参加の工夫で懇親会開催。	・元気高齢者の集いの場の提供 ・隣接施設(通所リハ)の利用者の外出の機会が増えた ・介護予防・健康への取り組み意識の向上
住民団体代表(自治連、民見協、まち協)、市社協・地区社協、行政、医療機関、歯科、薬局、法人専門職など。 運営のパートナーは市社協コミュニティソーシャルワーカー。	コピー用紙などの事務費用 通信費用 事務局として六心会が負担	・開催日を第三火曜日に固定したことで、年間の開催日がわかり、メンバーが参加しやすい ・特に医療関係者が参加しやすい日時に設定した ・年に1回は懇親会を開催し緩い関係性をアピール	・地域の福祉関係の主な窓口や主となるメンバーと、地域の中の高齢者関係の事業所や医療職が顔の見える関係作りができた ・顔の見える関係から他の地域事業においても連携がとりやすくなった
近隣社福グロー・市社協・地区社協・3地区自治会・六心会協働	滋賀の縁センターからモデル事業助成金 ¥300,000 1回当たり開催にて 収入 ¥4,000 支出(食材費) ¥10,000	・子ども食堂についての勉強会や研修に参加。また、他の社会福祉法人が取り組んでいる子ども食堂へ見学 ・6月のOPENに向け関係者の準備委員会を2月から開催 ・当初の周知方法は民生児童委員の協力を得て自治会長へ顔つなぎ。各地区に応じた方法(回覧・各戸へ配布)で周知した ・「夏休みの過ごし方懇談会」が各地域で小学校の先生も交え保護者に開催される場を活用し周知活動 ・開催前後に打ち合わせと反省会を行う(実施側も不慣れな為)	・子ども食堂を通して、県社協の開催しているレイカディア大学の方々が食材にと畑づくりで参加など子ども食堂の活動を通じて地域の関係性の強まりを感じる ・他の地域の子どもの食堂開設のノウハウを広げる ・高齢者施設であるが、子どもなど多世代交流の広がり

--	--

六心会	【介護のイロハ介護技術研修	1月/1回の6回コース	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初めて家族介護を始める方々も含め、改めて学びたいという老健利用の家族や地域の方々にむけた研修会 ・ 老健の在宅復帰に向けた家族支援の取組
	<p>地域イベント参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治会夏祭りに模擬店出店（カレーライス） ・ 日常生活圏域フェスに模擬店出店（おでん・たこせん） ・ 地域協議会への参加 ・ 「いっそう元気！東近江」地域支え合い推進協議体（東近江市第1層協議体） ・ 五個荘地区住民福祉推進員会（東近江市第2層協議体） ・ ごかしょう安心サポート委員会（五個荘地区に認知症の理解を広げるため、行方不明者早期発見保護訓練や研修など実施） ・ 東近江市市民協働推進委員会（市民と行政協働によるまちづくり推進） ・ 地域の福祉教育 ・ 小中学校へ講師派遣 ・ 地域防災 ・ 五個荘総合防災訓練に福祉避難所の出先として参加 ・ 専門福祉避難所 		

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 毎回の開催にて食材費が高む。野菜やお米は地域に呼びかけ、寄付して頂いている ・ 子どもの顔を良く知っている主任児童委員や民生児童委員に受付をお願いしている ・ 近隣の福祉関係の短大生のボランティア 	
老健の職員が講師となり開催しているが、他の事業所の職員も講師として協力		<ul style="list-style-type: none"> ・ チラシの工夫 9/28 乗り降りのコツ伝授します 10/26 脱ぎ着のコツ伝授します など、介護をする家族目線のチラシ 半年 6 回コースで日程を確定しておき周知した 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在宅での介護の困りごとや、分からないけどどうにかやっている方のお悩み相談に繋がった ・ 職員が講師になることで、職員への在宅復帰への支援の意識が強まった ・ 職員が地域、家族の方々と話せる場ができた

第3章 添付資料

1. リガーレ各法人キャリアパスシステム
2. リガーレ各法人組織図

【移行にあたり想定される課題に関する調査】

現行の貴法人の給与制度から、リガーレグループのモデル給与制度に全面移行した際、想定される課題について、給与・手当単位にお答えください。

「課題となり得る」と思われるものについて、行頭の口には✓を入れてください。

複数回答でいくつ✓を入れても結構ですが、直感的につけるのではなく、一定の根拠を持っておつけ頂きますよう、お願いいたします。

ある項目の課題が、別の項目によって解消される(例:基本給のアップによる人件費の増が、賞与の支給率ダウンによって解消される、等)こともあります。ここでは項目単位に課題を捉えてお答えください。

選択肢にない課題がある場合は、「その他:」のあとに記述してください。

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
基本給	全正規職員	1級 (175,600～197,200)	一般職(新人、無経験者、無資格者)
		2級 (179,200～230,200)	総合職A(自立、初任者研修、実務者研修)
		3級 (189,500～282,500)	専門職(資格:介護福祉士、社会福祉士等)
		4級 (189,400～301,900)	総合職B (介護福祉士、社会福祉士等複数資格者、サブリーダー等)
		5級 (189,400～302,000)	役職A (リーダー＝係長クラス、副主任クラス)
		6級 (218,200～328,200)	役職B (サブマネージャー＝課長クラス、主任クラス)
		7級 (270,000～395,400)	役職C (マネージャー＝諸規模事業所トップ、部門長クラス)

【格付け(職員を各等級に割り当てること)について】

- モデルは役職者の等級が多く、移行格付けをしても等級が余る(使わない等級がある)
- モデルは役職者の等級が少なく、複数の階層の役職を同じ等級にせざるを得ず、メリハリに欠ける
- モデルは非役職者の等級が多く、移行格付けが難しい
- 非役職者を資格の有無、数で基本給の等級を分けるという考え方がなじまない
- ルール通りに移行はできるが、等級の下限額に満たない人が2～3名を超えて出現する
- 移行時は問題ないが、今後の昇格者を考えると、下限額が高すぎて一度に給料が上がり過ぎるケースが多く出る
- ルール通りに移行はできるが、等級の上限額を超える人が2～3名を超えて出現する
- 移行時は問題ないが、今後数年のうちに、上限で頭打ちになるケースが多く出る
- その他:

【定期昇給について(原則2号俸昇給として)】

- 全体的に定期昇給額が大きく、人件費の負担が経営の圧迫要因になりそうである
- 全体的に定期昇給額が小さく、モチベーションの低下を招きそうである
- 等級による昇給額の違いが、職員間に不協和音、不満を生みそうである
- 等級内の昇給カーブ(同じ等級に長くいると昇給額が減る)が、職員間に不協和音、不満を生みそうである
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
役職手当	基本給7級を超える役職者 (法人本部、事業所トップクラス)	各法人任意に設定	各法人においてキャリアパス等級との整合を図りながら設定。 差額(減額)が生じる場合は基本給に組み入れ
	基本給7級の役職者 (小規模事業所、部門トップクラス)	各法人任意に設定	
	基本給6級の役職者 (課長クラス、主任クラス)	25,000円	
	基本給5級の役職者 (係長クラス、副主任クラス)	15,000円	
	上記より下位等級の者	想定なし	

- 7級以上の「各法人任意に設定」が難しい
- 手当の額が多くなり、人件費の負担が経営の圧迫要因になりそうである
- 手当の額が減り、差額を基本給に組み入れたとしても、モチベーションの低下を招きそうである
- 手当の額が減り、ただでさえ役職に就きたがらない職員が多い傾向を助長する恐れがある
- 6級の役職者、5級の役職者が一定額だと、役職によるメリハリがなくなり、モチベーションの低下を招きそうである
- 副主任やユニットリーダーにも手当を設定したい
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
扶養手当	配偶者	10,000円	現在受給中の扶養家族については継続 新たに対象となった者から新制度適用 <支給条件> 社会保険法上規定する被扶養者に該当する配偶者
	子ども 1人につき (22歳の年度末まで・人数上限なし)	5,000円	

- 手当の額が多くなり、人件費の負担が経営の圧迫要因になりそうである
- 現在の対象者の受給額は変わらなくても、対象が狭まったり額が減ったりすることで、冷たい法人との印象を与えそうである
- 手当の対象・額が変わり、旧制度の適用者と新制度の適用者の間で不公平感が生じ、モチベーションの低下を招きそうである
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
特殊業務手当		設定せず	基本給に組み入れ

- 基本給に組み込むことで、基本給の格付けが難しくなる
- 基本給に組み込まれても、手当がなくなることに対して職員の間で抵抗感がある
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
資格手当		設定せず	調整手当として支給を継続(経年減額なし)

- 資格手当が、資格取得の分かり易いモチベーションになっていた
- きめ細かく資格手当を設定していたので、昇格要件にするだけではきめ細かさがなくなり、モチベーションの低下につながる
- 資格によって手当の額に差をつけていたので、調整手当で額は残っても職員は差がなくなったように感じてしまう
- 手当が無くなり、採用時の「売り」がなくなることで、採用活動の阻害要因となりそうである
- 制度移行時の資格の要件がそのまま調整手当として残ることに違和感がある
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
住宅手当	職員が世帯主として家賃を支払っている借家・借間	家賃の3分の1 1,000円未満切捨 上限20,000円	減額になる分について、調整手当として支給を継続(経年減額なし)

- 手当の額が多くなり、人件費の負担が経営の圧迫要因になりそうである
- 手当が支給されることで、実家に住めるのに独り暮らしを始める職員が出そうである
- 持ち家の職員と借家の職員の間で不公平感が生まれる懸念がある
- 手当の額が減り、差額を調整手当として補償したとしても、モチベーションの低下を招きそうである
- 手当の額が減り、採用時の「売り」がなくなることで、採用活動の阻害要因となりそうである
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
待機手当	1回 標準額	1,000円	
早出手当	1回 標準額	500円	
夜勤手当	1回 標準額	5,000円	
宿直手当	1回 標準額	5,000円	
年末年始手当	12月30日～1月3日 日勤・夜勤に関わらず1日	3,000円	

- 手当の額が多くなり、人件費の負担が経営の圧迫要因になりそうである
- 手当の額が減り、やりたがらない職員が増え、モチベーションの低下を招きそうである
- その他:

名称	対象者等	金額等	移行時の基本ルール
賞与	(基本給＋役職手当)×支給月数(2.5ヶ月)		減額となる場合は、年収保障の観点から加算の必要性が生じる

- 支給額が上がリ、人件費の負担が経営の圧迫要因になりそうである
- 支給額が下がリ、モチベーションの低下を招きそうである
- 役職者と非役職者の支給額に差がつき過ぎて、職員間の不協和音、不公平感を生む懸念がある
- 額はともかく、算定基礎が役職手当のみになることが、モチベーションの低下を招きそうである
- その他:

法人名

7法人のキャリアパス

A 法人

職位	職責(役割)	対応役職等	総合	一般	給与表	資格(原則)	評価	任用	職務内容(業務分掌・ハンドブック等参照)	手当(月額)	備考
経営職	全般の経営責任	施設長 副施設長 事務長	0	x	5等級	不問		施設長・理事会の議決による その他・原則、部長5年以上の実績と将来性をもとに、理事長が管理職より登用する	中長期に則った計画の策定と進捗管理 法人全体の人的資源管理 法人全体の計数管理	施設長 25,000円 副施設長 事務長 20,000円	※1 医療・福祉資格 医師・歯科医師・保健師・看護師・准看護師・理学療法士・作業療法士・歯科衛生士・社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士・ケアマネジャー・管理栄養士 その他 調理師(調理師のみ) 不問(事務員)(用務員は保留中)
管理職	担当する部の運営責任	部長	0	x	4等級	医療・福祉資格 ※1	x	原則、主任5年以上の実績と将来性等をもとに、理事長が監督職より登用する	組織内の横断的な連携と協働 地域資源との連携し、地域を基本とした包括支援の展開 エビデンスに基づくサービスの展開と管理 中長期的な視点での業務改善・組織改革 部内職員の人材育成 部内計数管理	15,000円	※2 23点の概算は、平成28年度評価の平均点です
監督職	担当する事業所・部署の管理・運営・指導	主任	0	x	3等級	医療・福祉資格 ※1		原則、ハンドブック(職務基準書)の評価(平均4以上)をもとに、理事長が総合職より登用する	(准監督職職階に加えて) 部内計画の策定と実施責任 家族・ボランティア・地域団体との連携・調整 事故・緊急時対応 職員の指導育成(スーパービジョン) 法人の事業計画に則した運営 設備・備品管理、改善 事業所・部署内計数管理 対策	10,000円	階級の仕組み 評価カードの評価がC、且つハンドブック評価の平均が3に満たない場合は判定委員会が協議する
准監督職	担当するユニットの管理・運営・指導または担当する事業所・部署の管理・運営・指導に係る主任の補佐	リーダー 副主任	0	x	2等級	医療・福祉資格 ※1	A-0号 B-0号 C→1号	原則、ハンドブック(職務基準書)の評価(平均4以上)をもとに、理事長が総合職より登用する *異動により、リーダー・副主任の肩書は無くなることもある	(准監督職職階に加えて) 上司の補佐 介護等技術の指導 事業所・部署内の環境の整備 家族・ボランティア・地域団体対応 欠員時の調整・支援 新職員へのOJTのリーダー的役割 数値管理 実習指導 事業所・部署内計数管理	5,000円	平成30年度 仕組みの変更に伴い、肩書が付かない職員は中級から開始(新人は除く)、平成31年4月に決定させます 以後、決定した職位に当該職員の給与が当てはまらない場合は、その職位にしている間は能力給の昇給は無しとなります
上級	基本業務+指導	総合職					A-0号 B-0号 C→1号	総合中級(1年以上)よりキャリアアップする 判定委員会(仮称)で決定する。目安は、ハンドブック(職務基準書)の平均4以上及び実践及び総合評価カード23点※2以上(年齢・経験調整前)とする	(中級業務に加えて) 個別計画の実践 リーダー等の補佐 事業所・部署内の担当業務を担当 他事業所・他部署との連携 後輩等の指導		* 必須受講研修(原則) 主任・認知症実践者研修・実習指導者研修 リーダー・リーダー研修 中級・認知症基礎研修
中級	自らの判断で基本業務遂行	中級総合職 中級一般職	0		総合 2等級 1等級 上限 2-75 1-100	総合 一般 医療・福祉資格 ※1 不問	総合 一般 A-0 A-5 B-0 B-5 C→1 C-1	↑ 総合 ↓ 一般 全ての職種可能 判定委員会(仮称)で決定する。目安は、ハンドブック(職務基準書)の平均点及び実践及び総合評価カードの評価内容とする	↑ 総合 ↓ 一般 全ての職種可能 判定委員会(仮称)で決定する。目安は、ハンドブック(職務基準書)の平均点及び実践及び総合評価カードの評価内容とする	x	基本業務(介護等)の実践と展開 記録の作成 チーム及び他職種への報告・連携 後輩等への助言
初級	指示ありで基本業務遂行	初級総合職 初級一般職	0	0	総合 2等級 1等級 上限 2-50 1-75	総合 一般 医療・福祉資格 ※1 不問	総合 一般 A-0 A-5 B-0 B-5 C→1 C-1	↑ 総合 ↓ 一般 資格のある者を登用する※1 資格不問の職種については、ここでは登用しない	↑ 総合 ↓ 一般 資格の無い者を登用する		基本業務(介護等)の習得 観察技術の習得 記録の習得 各会議・委員会への参加 所属チームへの報告・連絡・相談

B 法人

等級	職位	職名	職務内容	求められる能力	修了研修	資格	年数		
5	役員B	総括マネージャー	総合施設長 介護総括	<ol style="list-style-type: none"> 経営資源把握と中長期事業計画の策定 中長期計画に沿った年度計画の策定並びに進捗管理 法人全体の人的資源管理 計数管理(経営指標に基づく判断) 	専門性	・業務に関連する法規・制度を理解している。	施設長研修		
					組織性	・必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。			
					社会的調整能力	・緊急の事態に対して的確に対応する。 ・自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通して地域の福祉向上に貢献する。 ・他職種との連携を円滑に行う。 ・行政や地域と連携して活動する。			
					人材育成	・人事考課を行う。			
					経営管理	・組織の総合的なマネジメントを担う。 ・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。 ・年次有給休暇の許可を与える。 ・組織の目標を設定し計画を立て実行する。 ・組織の企画・運営に関わる。 ・新規採用の判断をする。			
4	役員A	マネージャー	特養 施設長 特養 副施設長	<ol style="list-style-type: none"> 組織内の横断的な連携と協働 地域の関係機関・団体と連携し、地域をベースにした包括的支援の展開 エビデンスに基づくサービスの展開と管理 中長期的な視点での業務改善・組織改革 担当事業所の人材育成及び人事に係る業務の一部 計数管理(データの把握と担当部署運営への反映) 	専門性	・質の高い介護実践を発見し、定着するためのマネジメントができる。	認知症介護指導者研修	10~	
					組織性	・日常の業務で30~60人程度のチームのリーダーを務める。 ・経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。			
					社会的調整能力	・家族と利用者の関係を調整する。 ・地域の関係機関・団体と連携し、求められる地域資源の強化・活用や新しいサービスの開発を行う。			
					人材育成	・教育プログラムを開発・実施・評価する。 ・後輩や部下に個別指導を行う。			
					経営管理	・業務に関連する介護報酬について理解している。 ・中長期的な視点で、担当部署の計数上の課題を把握し、改善方法を検討できる。 ・組織全体の理念実現に貢献することができる。 ・時間外労働の許可を行う。 ・差情を的確に処理する。			
					専門性	・当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。			
3	総職B	サブマネージャー	特養リーダー	(以下に加えて) <ol style="list-style-type: none"> 家族、ボランティア、地域団体との連携・調整 事故、緊急時対応 職員の指導育成(スーパービジョン) 事業計画に基づく運営 担当部署の備品・設備の一部購入、改修 実習指導のマネジメント 計数管理(データの作成・整理) 	専門性	・日常の業務で15~30人程度のチームのリーダーを務める。		8~	
					組織性	・サービスや業務の改善を先導的に進める。			
					社会的調整能力	・家族や本人に説明や提案を行う。 ・地域資源を活用して運営に反映させる。			
					人材育成	・指導・育成等の役割を果たす。			
					経営管理	・複数の担当チームの運営ができる。 ・利用者数や稼働状況を把握し、改善の提案ができる。 ・勤務シフトを管理する。			
					専門性	・感情のコントロールがうまく行える。 ・ケアや業務の課題を発見する。 ・事故を起こさないケアを行う。 ・ケアプランを作成する。			
					組織性	・日常の業務で5~15人程度のチームリーダーを務める。 ・自分のチームの行動方針を形成する。 ・自分のチームの方針をメンバーに浸透させる。 ・部下に業務の指示を与える。 ・事業所(ユニット・フロア)の全利用者の状態を把握している。 ・リスクの予想ができ、その対策を実施する。 ・会議や個別面談の場面を通して職員へのスーパービジョンを行う。 ・教育研修の企画を行う。 ・新人教育を行う。			
経営管理	・収支・経営感覚をもって業務に取り組む。 ・勤務シフトを作成できる。								
2	総職A	リーダー	小多機 管理者 グループホーム管理者 デイサービス管理者 特養フロアリーダー その他小規模事業所の管理者	(以下に加えて) <ol style="list-style-type: none"> 上級者としての介護技術の習得 介護計画立案・実施の責任 担当部署の備品管理と環境整備 家族対応、地域、他機関、他職種との連携・協力 欠員時の支援 新人のOJTの統括 勤務管理 実習指導 計数管理(データの作成) 	専門性	・カンファレンスや会議の進行を行う。 ・考えていることを文章にまとめる。 ・ケアに必要なアセスメントを行う。 ・ケアプランを理解して、サービス提供する。 ・ケアについて正確な記録ができる。 ・介護に関する知識・技術をもとに個別ケアを行う。 ・利用者とのコミュニケーションをうまくとっている。	認知症介護実践リーダー研修 介護福祉士ファーストステップ研修 認知症対応型サービス事業者管理者研修 小規模多機能型「+」等計画作成担当者研修 ユニットリーダー研修	介護支援専門員 社会福祉士 (社会福祉士)	4~
					組織性	・プロジェクトチームや委員会のリーダーを務める。			
					社会的調整能力	・利用者や家族からの意見要望に対して組織的に取り組むことができる。			
					人材育成	・チーム職員への指導・助言ができる。			
					経営管理	・チームの目標をたて、課題解決に取り組む。			
					専門性	・カンファレンスや会議で自分の意見を発言する。 ・カンファレンスや会議の記録を行う。 ・標準的な介護の知識・技術を修得している。 ・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 ・職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。 ・利用者の変化に気づく。			
					組織性	・上司の指示に対して結果の報告を行う。 ・組織の中での自分の役割を理解し、業務を遂行する。			
					社会的調整能力	・地域資源の活用方法を理解する。			
					人材育成	・後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。			
1	一般職	スペシャリスト	<ol style="list-style-type: none"> 個別援助の計画に基づく実践 報告文書類の一部作成責任を担う リーダーの補佐 他部署、他職種との連携 後輩の指導 	専門性	・カンファレンスや会議の記録を行う。 ・標準的な介護の知識・技術を修得している。 ・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 ・職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。 ・利用者の変化に気づく。	認知症介護実践者研修 介護職員初任者研修	介護福祉士	2~	
				組織性	・カンファレンスや会議で自分の意見を発言する。				
				社会的調整能力	・カンファレンスや会議の記録を行う。				
				人材育成	・標準的な介護の知識・技術を修得している。				
				経営管理	・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。				
		初級	<ol style="list-style-type: none"> 基本介護の実践と展開 観察と記録の実践 チーム及び他職種への報告・連絡 後輩への助言 	専門性	・担当業務に必要な制度や法令等を知る。 ・指導・教育を受けつつ基本的介護を安全・的確に行う。 ・福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 ・福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。			1~	
				組織性	・組織・職場の理念と目標を理解する。 ・チームワークの意義を理解する。				
				社会的調整能力	・カンファレンスや会議の記録を行う。				
				人材育成	・標準的な介護の知識・技術を修得している。				
				経営管理	・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。				

C 法人

職位	役割	求められる能力	対応役職	等級	業務		習熟に必要な業務教育 (研修体制)	滞留期間
					a) 定型業務	b) 非定型業務		
経営 職種	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	施設、事業所のサービスをモニタリングし、運営統括責任者として、組織運営を調整し、組織を改善、向上させることができる。	施設長 副施設長	6 5	施設の経営資源把握と調整	・ 戦略の策定 ・ 方針の明示、浸透 ・ 施設計画の進捗管理 ・ 管理職育成 ・ 地域、他組織との連携 ・ 計数管理	(管理職の研修に加えて) ・ 戦略策定研修 ・ 戦略、方針実践研修 ・ 経営指標管理研修	
	部門の運営責任を負う	① 常に最新、高度な技術により、当該分野のエキスパートとして後輩に対してのモデルとなる。 ② 施設、事業所等の運営、経営環境を理解し、他部門や地域の関係機関と連携実践する。 ③ 教育指導者として教育研修プログラムを開発、実践、評価する。	事務長 部長 (総括主任) (主任) (副主任)		・ 部門の管理、調整 ・ 部門の経営指標把握	・ 監督職育成 ・ 業務内容検証、改善 ・ 地域、他組織との連携 ・ 計数管理	(監督職の研修に加えて) ・ 業務管理研修 ・ 地域連携研修	
管理 ・ 統括 職種	チームやユニットを管理運営している。 部下を指導している。	・ 高度な倫理観を持ち、自身の仕事を分析的にみることができ、改善できる。 ・ 研究活動、学会発表などにも取組む。 ・ チームのリーダーとして後輩等に対し指導育成を行う等の役割を果たし、上位者を支援することができる。	総括主任 主任 副主任 リーダー	4	・ チームの管理、調整 ・ チームの経営指標把握	・ 部下指導育成 ・ リスクマネジメント ・ 緊急対応 ・ 欠員時のサポート	部下指導育成研修 リスクマネジメント研修 経営指標管理研修	
	難解な業務をこなしている。 上級		サブリーダー	3	(中級業務に加えて) 勤怠に対する業務 サービス品質管理	(中級業務に加えて) 家族対応 地域との連携、協力業務	(中級の研修に加えて) 労務研修 サービス品質管理研修	
一般職	通常業務に加え、後輩の指導をしている。	・ 担当する業務において一人でできる。 (指示なしで) 行うことができる。 ・ 自己啓発に取り組み、自身の課題を解決できる。 ・ チームの中で自分の役割を見出し、行動することができる。 ・ 新任職員に対し助言、指導ができる。	サブリーダー	2	(初級業務に加えて) 入所、退所の対応 ショートステイ業務	(初級業務に加えて) 防火、防災業務 後輩指導 サービスの業務改善	(初級の研修に加えて) 後輩指導研修 業務改善研修	5年
	介護の通常業務をしている。	・ 福祉の基本理念や法令等を理解し、指導、教育を受けながら、基本的な実践を安全に行うことができる。 ・ 法人、施設、事業所等の理念を理解するとともに、社会人としてのルール、マナー等を理解、実践する。		1	基本介護 健康管理 日常生活援助 報告、連絡、観察、記録 会議、委員会参加 外部研修参加	個別援助の計画、実施	(補助の研修に加えて) チームケア研修 リハビリテーション研修 認知症高齢者ケア研修 報告、連絡、相談研修 個別支援計画研修	3年 (高校新卒等 は5年) 介護福祉士資格 取得で短縮可
	他者の補助をしている。				上記の補佐		接遇研修 基礎業務研修	

D 法人

職位	職責	職務定義	対応役職	必要能力	職務内容	任用要件
経営職	経営者として、経営の最終責任を負う。	<ol style="list-style-type: none"> ① 施設の「経営理念」や「品質目標をふまえた上で方針及びビジョンを設定し、その実現に向け経営資源＝「人」「物」「金」「情報」を有効に活用しながら施設運営を行う。 ② 施設の責任者として必要な情報収集や将来予測、現状分析等のデータ把握、短期、中期、長期的視点に基づき、必要な意思決定を通して、組織の統括と発展に取り組む。 ③ 部門間の連携を促進させるため、人材の育成や仕組みを構築する。 	施設長 副施設長	<ol style="list-style-type: none"> ① 運営統括責任者として自組織の目標を設定し、計画立案のうえ実行する能力。 ② 必要な権限移譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整備する能力。 ③ 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底を通して、自組織を改善、向上させる能力。 ④ 自組織の公益性を理解し、他機関や行政への働きかけや連携、協働を通して地域の福祉向上に貢献する能力。 ⑤ 法人全体の経営の安定と改善に寄与する能力。 ⑥ 「品質マネジメントシステム」を維持し、管理する能力。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 「経営理念」「品質方針」の明示及び徹底。 ② 運営統括責任者として、自組織の目標設定及び計画立案の遂行。 ③ 施設の経営資源の把握と、それに基づく調整戦略の策定。 ④ 施設運営計画の進捗状況の管理。 ⑤ 年度品質目標及び年間教育訓練計画の策定。 ⑥ 必要な権限移譲を行い、職員の自主性を尊重する環境の整備。 ⑦ 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底による組織の改善、向上。 ⑧ 自らの公益性の理解に基づく地域の福祉向上への貢献。 ⑨ 法人全体の経営の安定と改善への寄与。 ⑩ 財務諸表など経営指標に基づく計数管理。 ⑪ 品質マネジメントシステム及びリスクマネジメントの維持管理。 ⑫ マネジメントレビューの実施。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 管理職研修の受講 ② 財務諸表等の経営指標管理研修。 ③ 品質マネジメントシステムの受講。 ④ 経営戦略、方針実践研修の受講 ⑤ 介護保険法、老人福祉法、社会福祉法、個人情報保護法等、法令及び法令遵守研修の受講。
	施設長を支援し、管理部門の最終責任を負う。	<ol style="list-style-type: none"> ① 部門の責任者として、特に日常業務の正常な運営及びレベルアップを促進する。 ② 施設長からの指示や方針を部下に伝達、浸透させて部下を指導、監督しながら、その実現に向けての取り組みを表現する。 ③ 現場と施設長を繋ぐパイプとして、施設長の指示、命令を部下に的確に伝達、徹底させると共に、施設長との綿密な情報交換にて施設長の意思決定に貢献する。 	課長	<ol style="list-style-type: none"> ① 運営統括責任者として自組織の目標を設定し、計画立案のうえ実行する能力。 ② 必要な権限移譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整備する能力。 ③ 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底を通して、自組織を改善、向上させる能力。 ④ 自組織の公益性を理解し、他機関や行政への働きかけや連携、協働を通して地域の福祉向上に貢献する能力。 ⑤ 法人全体の経営の安定と改善に寄与する能力。 ⑥ 品質マネジメントを維持し、管理する能力。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 「経営理念」「品質方針」の明示及び徹底。 ② 運営統括責任者として、自組織の目標設定及び計画立案の遂行。 ③ 施設の経営資源の把握と、それに基づく調整戦略の策定。 ④ 施設運営計画の進捗状況の管理。 ⑤ 年度品質目標及び年間教育訓練計画の策定。 ⑥ 必要な権限移譲を行い、職員の自主性を尊重する環境の整備。 ⑦ 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底による組織の改善、向上。 ⑧ 自らの公益性の理解に基づく地域の福祉向上への貢献。 ⑨ 法人全体の経営の安定と改善への寄与。 ⑩ 財務諸表など経営指標に基づく計数管理。 ⑪ 品質マネジメントシステム及びリスクマネジメントの維持管理。 ⑫ マネジメントレビューの実施。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 管理職研修の受講 ② 財務諸表等の経営指標管理研修。 ③ 品質マネジメントシステムの受講。 ④ 経営戦略、方針実践研修の受講 ⑤ 介護保険法、老人福祉法、社会福祉法、個人情報保護法等、法令及び法令遵守研修の受講。
	部門の運営責任を負う。	<ol style="list-style-type: none"> ① 部及び課の責任者として、特に日常業務の正常な運営及びレベルアップを促進する。 ② 上司からの指示や方針を部下に伝達、浸透させて部下を指導、監督しながら、その実現に向けての取り組みを表現する。 ③ 現場と上司を繋ぐパイプとして、上司の指示、命令を部下に的確に伝達、徹底させると共に、上司に対しては部門の日常業務における課題やその改善提案を意見、具申し、上司との綿密な情報交換にて部の意思決定に貢献する。 	課長 管理者	<ol style="list-style-type: none"> ① 業務執行責任者として状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行できる能力。 ② 職員の育成と労務管理を通して組織を強化する能力。 ③ 提供するサービスの質の維持、向上を図る能力。 ④ 経営環境を理解し、上司の業務を代行できる能力。 ⑤ 他部門や地域の関係機関と連携、協働できる能力。 ⑥ 教育研修プログラムを開発、実施、評価できる能力。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 業務執行責任者として状況の適切な判断と円滑な業務遂行に努める。 ② 部門の運営指標を把握する。 ③ 年度品質活動計画及び年度品質活動実績報告書を作成する。 ④ 職員の育成と労務管理に努める。 ⑤ 提供サービスの質の維持と向上に努める。 ⑥ 他部門や地域の関係機関と連携、協働に努める。 ⑦ 教育研修プログラムの開発、実施、評価を行う。 ⑧ リスクマネジメントを管理する。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 監督職関連各種研修の受講 ② 管理職研修の受講 ③ セカンドステップ研修の受講 ④ 財務諸表等経営指標管理研修の受講 ⑤ スーパーバイザー研修の受講 ⑥ 介護保険法、老人福祉法、社会福祉法、個人情報保護法等、法令及び法令遵守研修の受講。
監督職	事業所の通常業務及び監督・運営及び部下への指導を行う。	<ol style="list-style-type: none"> ① 上司・上級者の指示に従い、日常業務の正常な運営及びレベルアップを促進する。 ② 上司・上級者からの指示や方針を部下に伝達、浸透させ、部下を指導、監督しながら業務調整を行うと共に、上司を補佐する。 ③ 日常業務のみならず、複雑な業務並びに発生件数の希少な業務、高度な技術を要する業務について、単独で遂行できる。 	主任	<ol style="list-style-type: none"> ① チームリーダーとして、メンバーとの信頼関係を築ける能力。 ② チームの目標を立てて課題解決に取り組むことができる能力。 ③ 上司の業務を補佐、支援できる能力。 ④ 業務担当分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚、後輩への見本となれる能力。 ⑤ 地域資源を活用し業務に取り組むことができる能力。 ⑥ 教育指導者として、指導、育成等の役割を果たせる能力。 ⑦ 研究活動や発表を通して、知識、技術等の向上を図ることができる能力。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 介護サービスの品質管理と向上、改善。 ② チームの管理、調整及びチームの運営指標の把握。 ③ チームの目標設定と課題解決に向けた取り組みの実施。 ④ 年度品質活動計画の策定と年度品質活動実績報告書の作成。 ⑤ 利用者個別援助の計画と実施 ⑥ 緊急時の対応 ⑦ 職員の指導育成、欠員のサポート及び部下の動息に関する業務。 ⑧ 自身の研修や発表による知識、技術の向上。 ⑨ 利用者家族の対応 	<ol style="list-style-type: none"> ① 一般職各種研修の受講。 ② 部下始動育成各種研修の受講。 ③ フォーステップ研修の受講 ④ 業務管理研修の受講 ⑤ 介護サービス品質管理研修の受講 ⑥ 介護保険法、老人福祉法、個人情報保護法等、法令及び法令遵守研修の受講
	事業所の通常業務及び複雑な業務を遂行する。	<ol style="list-style-type: none"> ① 上司・上級者からの指示や方針を部下に伝達、浸透させ、部下を指導、監督しながら業務調整を行うと共に、上司を補佐し指示を受ける。 ② 日常業務のみならず、複雑な業務並びに発生件数の希少な業務、高度な技術を要する業務について、単独で遂行できる。 ③ 単純業務及び職場の基本的な行動について、部下、後輩等の下級者に対して積極的な態度と行動を示し、具体的な指導を行う。 	副主任	<ol style="list-style-type: none"> ① チームリーダーとして、メンバーとの信頼関係を築ける能力。 ② チームの目標を立てて課題解決に取り組むことができる能力。 ③ 上司の業務を補佐、支援できる能力。 ④ 業務担当分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚、後輩への見本となれる能力。 ⑤ 地域資源を活用し業務に取り組むことができる能力。 ⑥ 教育指導者として、指導、育成等の役割を果たせる能力。 ⑦ 研究活動や発表を通して、知識、技術等の向上を図ることができる能力。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 介護サービスの品質管理と向上、改善。 ② チームの管理、調整及びチームの運営指標の把握。 ③ チームの目標設定と課題解決に向けた取り組みの実施。 ④ 年度品質活動計画の策定と年度品質活動実績報告書の作成。 ⑤ 利用者個別援助の計画と実施 ⑥ 緊急時の対応 ⑦ 職員の指導育成、欠員のサポート及び部下の動息に関する業務。 ⑧ 自身の研修や発表による知識、技術の向上。 ⑨ 利用者家族の対応 	<ol style="list-style-type: none"> ① 一般職各種研修の受講。 ② 部下始動育成各種研修の受講。 ③ フォーステップ研修の受講 ④ 業務管理研修の受講 ⑤ 介護サービス品質管理研修の受講 ⑥ 介護保険法、老人福祉法、個人情報保護法等、法令及び法令遵守研修の受講
一般職	通常業務及び後輩の指導に当たる。	<ol style="list-style-type: none"> ① 日常業務について、求められる業務執行能力を有し上司の包括的監督のもとで単独で遂行する。 ② 複雑な業務及び発生件数の希少な業務、高度な技術を要する業務に関して、上司の指示のもとに単独または上司のサポートを受けながら遂行する。 		<ol style="list-style-type: none"> ① 組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行できる能力。 ② 職場の課題を発見し、チームの一員として課題解決に努めることができる能力。 ③ 地域資源の活用方法を理解できる能力。 ④ 後輩の育成という視点、助言、指導を行える能力。 ⑤ 業務遂行に必要な専門知識、技術向上を図れる能力。 ⑥ プロとして自分の将来像を設定し、実現のための計画を立てられる能力。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 組織内での役割の理解と担当業務の遂行。 ② 後輩の指導、育成。 ③ 業務遂行に必要な専門的知識や技術の習得。 ④ 利用者の入所、退所に関する対応。 ⑤ シュートステイに関連する業務の遂行。 ⑥ 利用者個別の援助の実施。 ⑦ 介護サービス業務の遂行とサービスの質の向上に向けた働き。 ⑧ 緊急時の対応。 ⑨ 防火、防災対応。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 介護業務に関する各種研修の受講。 ② 接遇、マナー研修の受講。 ③ 緊急時の医療連携研修の受講。 ④ 感染症、予防対策研修の受講。 ⑤ リスクマネジメント研修の受講。 ⑥ 福祉に関する各種研修の受講。
	通常業務及び介護補助を行う。	<ol style="list-style-type: none"> ① 日常業務について、上司や先輩の指示のもとで遂行できる。 ② 日常業務の中で、複雑な業務や突発的な業務が発生した場合、また業務が変更された場合など、指示を受けていない事が発生した際には、速やかに上司、先輩に報告し、指示を仰ぐ。 		<ol style="list-style-type: none"> ① 指導を受けつつ、担当業務を安全、的確に行う。 ② 施設の理念、目標を理解する。 ③ 担当業務に必要な制度や法令を理解する。 ④ 組織内の人間関係を良好にする。 ⑤ 福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 ⑥ 仕事から生じるストレスを理解し、対処法を身につける。 ⑦ 福祉・介護サービス従事者としてのルール、マナーを遵守する。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 指導、教育を受けつつ、担当業務を安全、的確に行う。 ② 施設の理念と目標の理解 ③ 担当業務に必要な制度や法令の理解。 ④ 良好な人間関係の維持。 ⑤ 福祉の仕事の理解と自己目標の設定。 ⑥ 福祉・介護サービス従事者としてのルール、マナーの遵守。 ⑦ 三大介護等、基本介助の熟知と実施。 ⑧ 自己の健康管理。 ⑨ 上司、職員間の報告、連絡、相談及び利用者観察。 ⑩ 各種会議、委員会への参加。 ⑪ 外部研修の参加。 ⑫ 利用者個別援助の遂行。 	<ol style="list-style-type: none"> ① 介護業務に関する各種研修の受講。 ② 接遇、マナー研修の受講。 ③ 緊急時の医療連携研修の受講。 ④ 感染症、予防対策研修の受講。 ⑤ リスクマネジメント研修の受講。 ⑥ 福祉に関する各種研修の受講。

E 法人

人材ビジョン		経営理念やビジョンを理解し、10年後の組織を支える人材の育成と定着を図ること							
職員に求める要素		組織基準での行動と能動行動から創造・変革行動への意思 / 福祉に対する高い志と他の職員の模範となる行動							
職位	等級	職責(役割)	対応職種	職務内容	求められる能力	任用が必要な研修・資格要件	基準経験年数	給与区分	備考
管理職	7	法人の経営戦略・経営方針を示し、政策の立案を取りまとめ、意思決定できるレベル	施設長レベル	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源把握と中長期事業計画の策定 中長期事業計画の策定 法人全体の人的資源管理 計数管理(経営指標に基づく判断) 	<ul style="list-style-type: none"> 運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。 必要な権限移譲を行い、部下の自主性を尊重し、自律的な組織運営環境を整える。 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底など、自組織の改善・向上させる。 自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけて、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。 所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職研修(に加えて) 施設長研修 戦略策定研修 戦略・方針実践研修 経営指標管理研修(上級) 経営評価ポイント 	15年～	役職C	
	6	部門や職種の違いを超えて、法人全体の政策立案の実行、意思決定できるレベル	副施設長事務局長レベル	<ul style="list-style-type: none"> 1. 組織内の横断的な連携と協働 2. 地域の関係機関・団体と連携し、地域をベースにした包括的支援の展開 3. エビデンスに基づくサービスの展開と管理 4. 中長期的な視点での業務改善・組織改革 5. 担当事業所の人材育成及び人事に係る業務 6. 計数管理、反映(データの把握と担当部署運営) 	<ul style="list-style-type: none"> 質の高い介護実践を提案し、定着するためのマネジメントができる。 地域の関係機関・団体と連携し、求められる地域資源の強化・活用や新しいサービスの開発を行う。 経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。 教育研修プログラムを開発・実施・評価する。 中長期的な視点で、担当部署の計数上の課題を把握し、改善方向を検討できる。 組織全体の理念実現に貢献することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 監督職研修(に加えて) 業務管理研修 セカンドステップ研修 経営評価ポイント 	10年～	役職C、役職D	
	5	部門の管理・統括ができ、法人全体の政策立案の実行、意思決定に参画できるレベル	事務長・センター長・部長レベル	<ul style="list-style-type: none"> 1. 組織内の横断的な連携と協働 2. 地域の関係機関・団体と連携し、地域をベースにした包括的支援の展開 3. エビデンスに基づくサービスの展開と管理 4. 中長期的な視点での業務改善・組織改革 5. 担当事業所の人材育成及び人事に係る業務 6. 計数管理、反映(データの把握と担当部署運営) 	<ul style="list-style-type: none"> 当該分野の高度かつ適切な技術を身に付け、同僚・後輩に対してのモデルとなる。 地域資源を活用して業務に取り組み、会議や個別面談の場を通して職員へのスーパービジョンを行うことができ、指導・育成等の役割を果たす。 複数の担当チームの運営ができる。 利用者数や稼働状況を把握し、改善の提案ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 監督職に必要な研修 求められる能力に基(評価ポイント) セカンドステップ研修 介護支援専門員 	8年～	役職B、役職A	
管理職	4	担当する部署の管理・統括・運営・指導ができるレベル	主任・副主任レベル	<ul style="list-style-type: none"> 1. 事業計画立案・実施の責任 2. 家族、ボランティア、地域団体との連携調整 3. 事故・緊急時対応 4. 職員の指導育成(スーパービジョン) 5. 事業計画に基づく運営 6. 担当部署の備品・設備の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 権限に基づいた介護の説明ができ、提供できる。 研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 チームリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。 上位者の業務を補佐・支援する。 他部署、地域の関係機関と連携し、地域の行事に参加するなどの協働を行う。 利用者や家族からの意見要望に対して、組織的に取り組むことができる。 チーム職員への指導・助言ができる。 チームの目標を立て、課題解決に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> 准監督職に必要な研修 求められる能力に基(評価ポイント) 介護支援専門員 ファーストステップ研修 	7年以上	役職A	上級資格(介護福祉士+社会福祉士、主任ケアマネ、正看護師、管理栄養士)
	3	基本業務の遂行に加え、初級中級レベルの指導、上位者の特性ができるレベル	実務上級	<ul style="list-style-type: none"> 中級業務に加えて 1. 個別援助計画に基づく実践 2. 報告文書類の作成、責任 3. 主任、副主任、リーダー職の補佐 4. 他部署、他職種との連携 5. 後輩職員の指導 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。 職場の課題を提案し、チームの一員として課題の解決に努める。 地域資源の活用方法を理解する。 後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 上級職に必要な研修ポイント 求められる能力に基(評価ポイント) 行動課題に基(評価ポイント) ファーストステップ研修 	5年以上	総合職B	介護福祉士・社会福祉士・ケアマネ・准看護師・栄養士
一般職	2	自らの判断で基本業務を遂行でき、初級レベルの指導ができるレベル	実務中級	<ul style="list-style-type: none"> 1. 基本介護の実践と展開 2. 観察と記録の実践 3. チーム及び他職種への報告・連絡 4. 後輩職員へのサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 組織・職場の理念と目標を實踐できる。 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 基本的な介護の技術と知識が身につく実践できる。 上司を補佐し、チームワークに貢献する。 	<ul style="list-style-type: none"> 2年～3年研修 行動課題に基(評価ポイント) 介護福祉士、ホームヘルパー2級 	3年以上	総合職A/B、専門職	
	1	指示を受けながら基本業務を遂行するレベル	実務初級	<ul style="list-style-type: none"> 1. 基本業務の習得 2. 観察と記録技術の習得 3. チームカンファレンス、会議、委員会参加 4. 所属チームにおける報告・連絡 	<ul style="list-style-type: none"> 指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。 組織・職場の理念と目標を理解する。 担当業務に必要な制度や法令等を知る。 チームワークの意義を知る。 福祉の仕事に理解し、自己目標の設定に努める。 福祉介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。 	<ul style="list-style-type: none"> 新人オリエンテーション、1年目研修 行動課題に基(評価ポイント) ホームヘルパー2級 	1年～	一般職	

F 法人

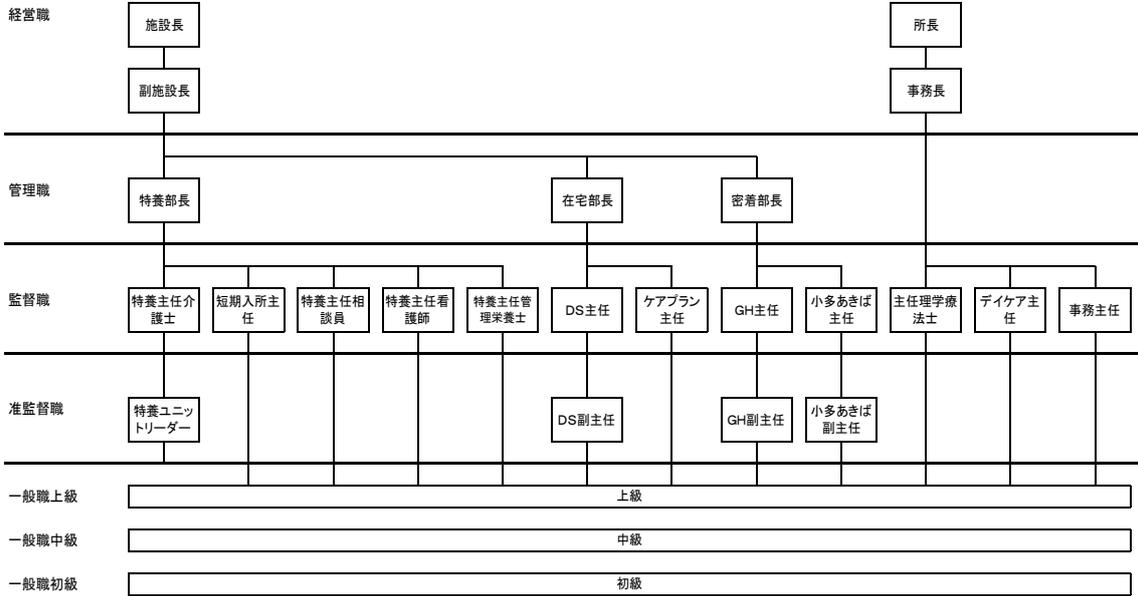
職位(役職例)	資格等要件	職務内容	権限と責任	役割・責任等の具体例	求められる能力	研修・OJT等	
経営管理職 (本部長 施設長)		法人の理念に基づき、経営的観点から施設等事業単位の目標・方針を策定し、所管する組織目標達成のために統括管理する	極めて広範囲かつ高度な承認・決裁権を有し、所管する組織の業績達成責任を負う	法人経営責任 次世代の人材育成経営リスクの回避 事業の維持・発展行政・事業所等との調整(決裁) 各種決裁		極めて広範囲かつ高度な企画立案力・決断力・管理統率力などの発揮	施設長研修 経営者団体年会
管理職 (センター長)		施設・職場の方針に則り、部門の目標・方針を策定し、組織目標達成のために所属員を統括管理する	高度な承認・決裁権を有し、所管する組織の業績達成責任を負う	担当部署の管理 行政・事業所等との調整(決定) 指導職の育成	☆管理職に求められること 部門目標の設定 緊急時対応(判断) 他部署との連絡・調整 研修計画の立案・実施 メンタルヘルスマネジメント 家族対応(法人の代表として)	企画立案力・管理統率力などの発揮	管理職研修 メンタルヘルス研修
指導職A (主任)		管理職の下、一定範囲の責任業務を担当し、業務知識や専門知識をベースとし部門の方針に則り、チームの目標・方針を策定するとともに担当範囲内の業務を自己完結的または独立遂行する	担当範囲内での判断・裁量権を有し、責任としては、担当範囲内での業務達成責任を負う	行政・事業所等との調整(窓口) シフト表の作成 職場活性化の取組 パート職員の指導・管理責任 施設設備の修繕管理(決裁は本部長・施設長)	☆指導職A以上求められること 職員のマナー管理 法人内部研修の講師 緊急時対応(判断) リーダー・サブリーダーの育成	実務上必要な業務知識や専門知識の発揮、指導力・判断力・改善提案力または企画力の発揮	指導的職員研修 専門職研修(感染症、認知症、看取り、身体拘束廃止)
指導職B (リーダー サブリーダー)		主任の下、一定範囲の責任業務を担当し、業務知識や専門知識をベースとし部門の方針に則り、チームの目標・方針を策定するとともに担当範囲内の業務を自己完結的または独立遂行する	担当範囲内での判断・裁量権を有し、責任としては、担当範囲内での業務達成責任を負う	チームの管理	☆指導職に求められること 苦情処理受付(相談員) 仕事の標準化、マニュアルの管理・改訂 中堅職員の教育 コストダウンの推進	部署全体のリーダー、もしくは高度専門職・熟練者として広範囲かつ総合的な判断および意思決定を行い計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、スーパーバイザーとして部下の育成にあたる。	役職者研修(チームマネジメント) ファーストステップ研修
専門職	社会福祉士 介護支援専門員 管理栄養士 栄養士 看護師 准看護師	直属の上司の指揮下で、極めて高度な専門分野における担当責任分野を担い、広範囲かつ高度な専門分野の知識・技術を用いて信頼性の高い業務を遂行すると共に、指導職と協力して部門におけるサービス向上を推進する	担当範囲内での判断・裁量権を有し、責任としては、担当範囲内での業務達成責任を負う	緊急時対応(判断)		実務上必要な業務知識や規律性・協調性・積極性・責任性などの仕事への旺盛な取組姿勢	各種専門職研修
総合職A	社会福祉士 介護福祉士 又は 同等の資格	主任及びリーダー・サブリーダーの下、特定範囲の事務系業務や定型業務を自立的に遂行し職場の中核的役割を果たす	権限は特に無いが、日々の担当業務の判断・裁量を行う。責任としては、担当範囲内での業務達成責任を負う	担当業務の模範的な実施		実務上必要な業務知識や規律性・協調性・積極性・責任性などの仕事への旺盛な取組姿勢	中堅職員研修 リーダー研修(チーム運営の基礎) ファーストステップ研修
総合職B	社会福祉士 介護福祉士 又は 同等の資格	主任及びリーダー・サブリーダーの下、特定範囲の事務系業務や定型業務を自立的に遂行する	権限は特に無いが、日々の担当業務の判断・裁量を行う。責任としては、担当範囲内での業務達成責任を負う	担当業務の模範的な実施 周辺業務の知識の習得	☆総合職・指導職に求められること OJTリーダー(現場指導) ケアプランの作成(ケアマネ)	実務上必要な専門知識・技術・技能並びに規律性・協調性・積極性・責任性などの仕事への旺盛な取組姿勢	専門研修Ⅲ(介護過程に基づく技術・知識の展開)
一般職		リーダー・サブリーダーの下、特定範囲の定型業務を遂行し職場の中核的・模範的役割を果たす	権限は特に無いが、日々の担当業務の判断を行う。責任としては、担当範囲内での業務達成責任を負う	定型業務の模範的な実施	☆全職員に求められること 施設内衛生管理 消耗物品の管理・調達 入所時の立会い 実習生の受入れ、指導 委員会の運営 新人基礎教育 見学者対応 車両運行管理	実務上の高度に熟練度の高い知識・技術・技能や規律性・協調性・積極性・責任性などの仕事への旺盛な取組姿勢	採用時研修 専門研修Ⅰ(介護技術の基礎) 専門研修Ⅱ(介護技術の基礎、介護技術の応用と展開)
契約社員 パート							

G法人

職群	役割資格	経験年数	役職	職務内容	権限と責任・求められる能力		業務における標準的行動	公的資格等
					権限・責任	能力		
総合職群	経営職 (ME)		施設長	法人の理念に基づき、経営的視点から施設等事業単位の目標・方針を策定し、所管する組織目標達成のために統括管理する	法人経営に関する責任者 次世代人材育成に関する責任者 事業の維持・発展に貢献できる 経営リスクを回避できる 人事異動等人事管理・組織管理の責任者 人事考課の最終調整を行う 施設長の権限が出来る	組織管理能力 革新力 統率力 先見能力	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針を明確にし年度目標、計画を明示して施設運営を行う 人材育成に関する計画を策定し各部門に指示する 組織運営における問題点を把握しその改善を各部門へ指示する 将来発生し得る経営上のリスクを把握し、回避への対策を行う 組織上の改善点を把握し、職員の昇格・異動を行う 	
	管理職1級 (M1)		施設長 副施設長 ディサービス所長・副所長	施設・職場の方針に則り、部門の目標・方針を作成し、組織目標達成のために所属員を統括管理する	事業の全体管理が出来る 経理・採用等人事管理の責任者 財務管理の責任者 コンプライアンスの責任者 渉外業務に責任者(教育機関・委託先等)		<ul style="list-style-type: none"> 組織全体が基本理念に沿ったサービスを実行するための環境をとつてる 経営トップのハイプ役となりその指示を的確に実行できる 将来起こりえる問題を事前に把握し的確な対応ができる 法人・組織が活動するための地域環境をコーディネートできる 	
	管理職2級 (M2)		入所部長 在宅部長 事務長	施設・職場の方針に則り、部門の目標・方針を作成し、組織目標達成のために所属員を統括管理する	責任範囲の事業管理が出来る 福祉サービス管理能力 人事労務管理能力 人事考課における調整能力がある 人員配置/職務分担を指示出来る 社会福祉法等の広範囲な知識(社会福祉主事相当) 障害予算の作成、事業計画のまとめができる		<ul style="list-style-type: none"> 基本理念を充分熟知しそれに沿った活動方針を策定し、その実行を指導する リーダーの育成、職員のモチベーション向上を行うことができる 組織における最適な人員配置を選択し実行することができる 次期への計画を策定し実行することができる 	
	管理職3級 (M3)		課長	施設・職場の方針に則り、部門の目標・方針を作成し、組織目標達成のために所属員を管理する	責任範囲の事業管理が出来る 福祉サービス管理能力 人事労務管理能力 人事考課における調整能力がある 人員配置/職務分担を指示出来る 社会福祉法等の広範囲な知識(社会福祉主事相当)	<ul style="list-style-type: none"> 基本理念を充分熟知しそれに沿った活動方針を策定し、その実行を指導する リーダーの育成、職員のモチベーション向上を行うことができる 組織における最適な人員配置を選択し実行することができる 次期への計画を策定し実行することができる 		
	指導職1級 (S1)	3年	主任 居宅介護支援 所長	施設長および所属の上司の下、一定範囲の責任業務を担当し、業務知識や専門知識をベースに、部門の方針に則り、チームの目標・方針を策定するとともに担当範囲内の業務を自己完結的または独力で遂行する	勤務管理(勤務表作成)ができる 事業計画を作成できる 改善計画作成/実行できる 他部門との連携を調整できる リスク管理ができる 高い介護保険の知識がある	危機管理能力 業務管理力 困難業務への実行力	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバーの労務管理・人材育成を的確に行う トラブルは発生時にリーダーとなって問題解決ができる 業務改善の中心的役割を担い改善した業務が定着するよう働きかけができる 	
	指導職2級 (S2)	3年	副主任	施設長および直属の上司の下、一定範囲の責任業務を担当し、業務知識や専門知識をベースに、部門やチームの方針に則り、担当範囲内の業務を自己完結的または独力で遂行する	自らのチームを把握し、管理・指示ができる 現場を把握し環境改善ができる 苦情処理業務ができる 指導育成ができる 同僚への助言ができる 人事考課ができる	指導力 評価力 クレーム対応力	<ul style="list-style-type: none"> チームケア、個別ケアが適正に行われているか確認・問題がある場合指導できる 人事考課において考課者として適正な評価ができる 部下への良きモデルとなり人材育成の支援ができる 	ユニットリーダー
	指導職3級 (S3)	3年	ユニット長	施設長および直属の上司の下、一定範囲の責任業務を担当し、業務知識や専門知識をベースに、チームの方針に則り、担当範囲内の業務を自己完結的または独力で遂行する	自らのチームを把握し、管理・指示ができる 現場を把握し環境改善ができる 苦情処理業務ができる 指導育成ができる 同僚への助言ができる 人事考課ができる	指導力 評価力 クレーム対応力	<ul style="list-style-type: none"> チームケア、個別ケアが適正に行われているか確認・問題がある場合指導できる 人事考課において考課者として適正な評価ができる 部下への良きモデルとなり人材育成の支援ができる 	
	総合職1級 (J1)	3年		指導職の下、特定範囲の手続き業務や判断業務を自律的に遂行し職場の中核的役割を果たす	基本技術を超えた応用技術を指導出来る 新人・中堅職員へのOJTができる 実習生の受け入れ・指導ができる 委員会の委員長ができる 問題提起/業務改善ができる 困難事例対応力がある	提案・創造力 渉外・折衝力 問題解決力 困難事項対応力	<ul style="list-style-type: none"> 現場のスーパーバイザーとして技能・技術を後輩に教えることができる 職場に発生する諸問題に全て対応できる チームを超えて他部門との意見調整ができる 	介護支援専門員
	総合職2級 (J2)	3年		指導職の下、特定範囲の手続き業務や判断業務を自律的に遂行する	基本技術について100%でき、かつ後輩への指導ができる 関連する医療知識がある 独力でできる問題解決を実行できる 施設内提携に寄与できる 委員会活動へ積極的に参加する 介護保険の基本知識がある	積極性 改善意欲 表現力 判断力 状況対応力	<ul style="list-style-type: none"> チームケアの一員として自己の力を発揮し、かつチームへの良い影響力がある 個別に対応すべき援助案が後輩のモデルになる チームの意見を集約し改善提案を行い実行できる リスクに関する知識を身につけ自身の業務におけるリスクが把握できる 	
総合職3級 (J3)	3年		指導職の下、特定範囲の定型業務を自律的に遂行する	基本技術について基礎的なことが出来る 社会人マナーの基本が習得出来ている 利用者へのサービスマナーの基本が習得出来ている 正確な記録・報告ができる		<ul style="list-style-type: none"> 自己の役割責任について定型的業務を行う 定型的利用者ケアができる 定型的記録を正確に記載できる 	介護職員基礎研修 ヘルパー2級	
専門職群	専門職5級		主任	施設長および直属の上司の下、一定範囲の責任業務を担当し、業務知識や専門知識をベースに、部門の方針に則り、チームの目標・方針を策定するとともに担当範囲内の業務を自己完結的または独力で遂行する。	勤務管理(勤務表作成)ができる 事業計画を作成できる 改善計画作成/実行できる 他部門との連携を調整できる リスク管理ができる 高い介護保険の知識がある		<ul style="list-style-type: none"> チームメンバーの労務管理・人材育成を的確に行う トラブルは発生時にリーダーとなって問題解決ができる 業務改善の中心的役割を担い改善した業務が定着するよう働きかけができる 	
	専門職1級 (P1)	5年		指導職の下、特定範囲の手続き業務や判断業務を自律的に遂行し職場の中核的役割を果たす	基本技術を超えた応用技術を指導出来る 新人・中堅職員へのOJTができる 実習生の受け入れ・指導ができる 委員会の委員長ができる 問題提起/業務改善ができる 広い専門知識があり専門的知識を要する困難事例対応力がある	提案・創造力 渉外・折衝力 問題解決力 困難事項対応力	<ul style="list-style-type: none"> 現場のスーパーバイザーとして技能・技術を後輩に教えることができる 常に新しい専門知識を収集し最新の技能、技術で業務を行う 職場に発生する諸問題に全て対応できる チームを超えて他部門との意見調整ができる 	看護師 准看護師 理学療法士 作業療法士 言語聴覚士 管理栄養士 介護支援専門員
	専門職2級 (P2)	5年		指導職の下、特定範囲の手続き業務や判断業務を自律的に遂行する	基本技術について100%でき、かつ後輩への指導ができる 施設内提携に寄与できる 委員会活動へ積極的に参加する 専門分野への知識が十分ある	積極性 改善意欲 表現力 判断力 状況対応力	<ul style="list-style-type: none"> チームケアの一員として自己の力を発揮し、かつチームへの良い影響力がある 担当業務について専門知識を十分発揮し業務を実行する 個別に対応すべき援助案が後輩のモデルになる チームの意見を集約し改善提案を行い実行できる リスクに関する知識を身につけ自身の業務におけるリスクが把握できる 	

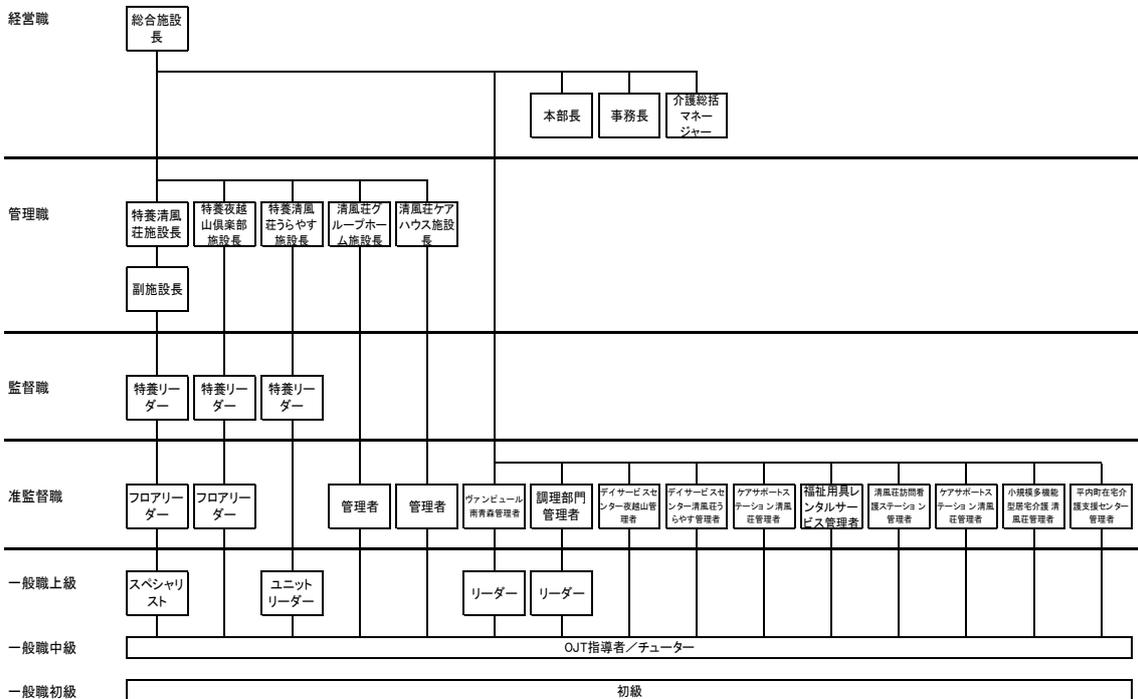
7法人の組織図

A法人

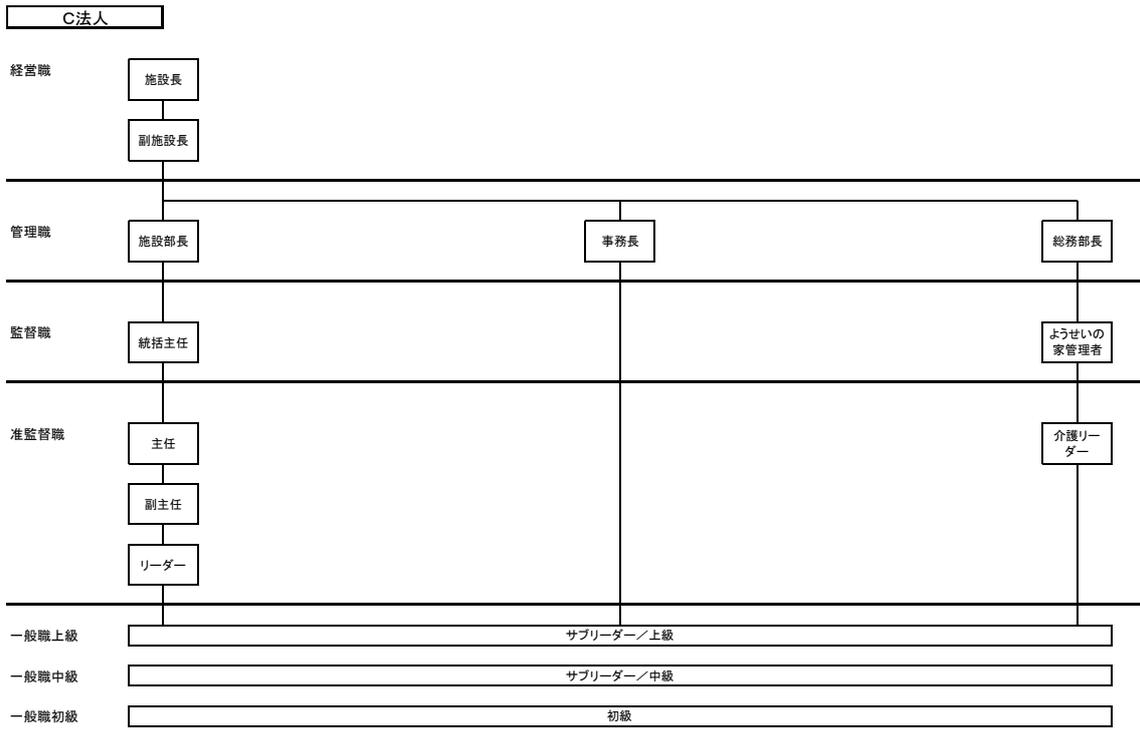


全体的にはモデルのキャリアパス階層との親和性は高い。
副施設長、事務長が、他法人と比較したときに経営職にあたるかどうかの確認が必要。

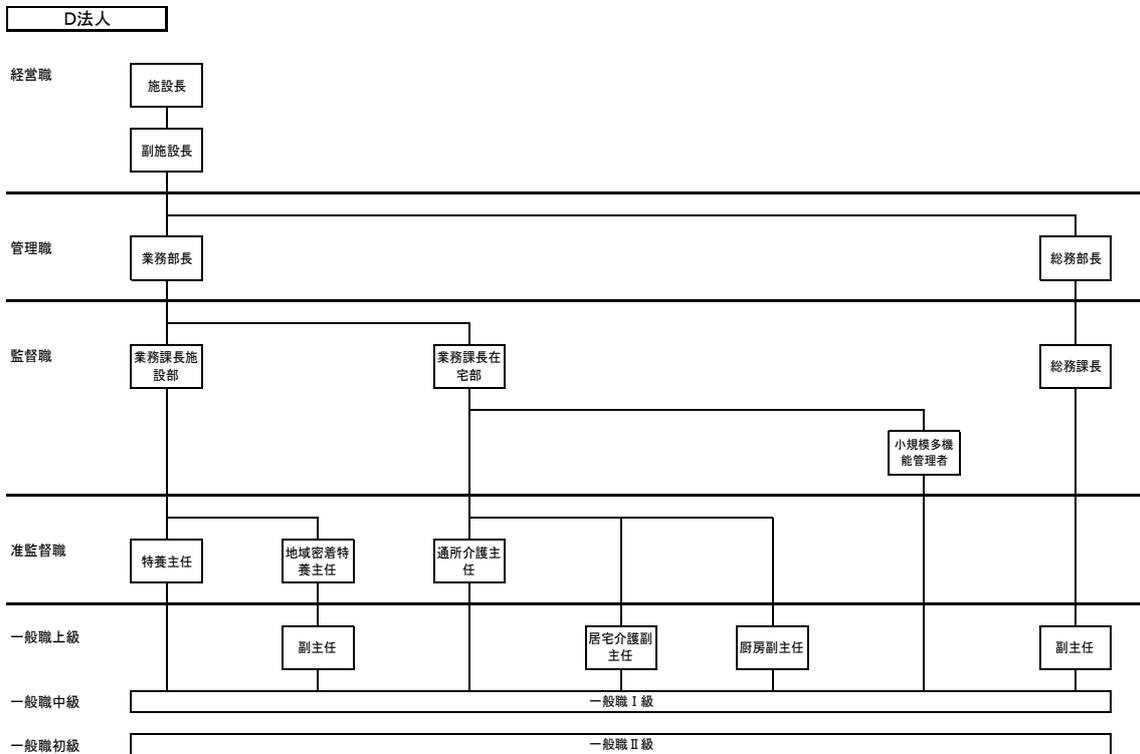
B法人



全体的に組織が大きいため組織図がシンプルになっており、実際の部門単位の組織の実態がどうか、把握しきれていない。
とくに、キャリアパスにあって組織図では確認できない「特養リーダー」は存在しているのかを確認する必要がある。
逆に、組織図にあってキャリアパス表にないユニットリーダーやヴァンビュール南青森等のリーダーが一般職上級で良いかどうか。

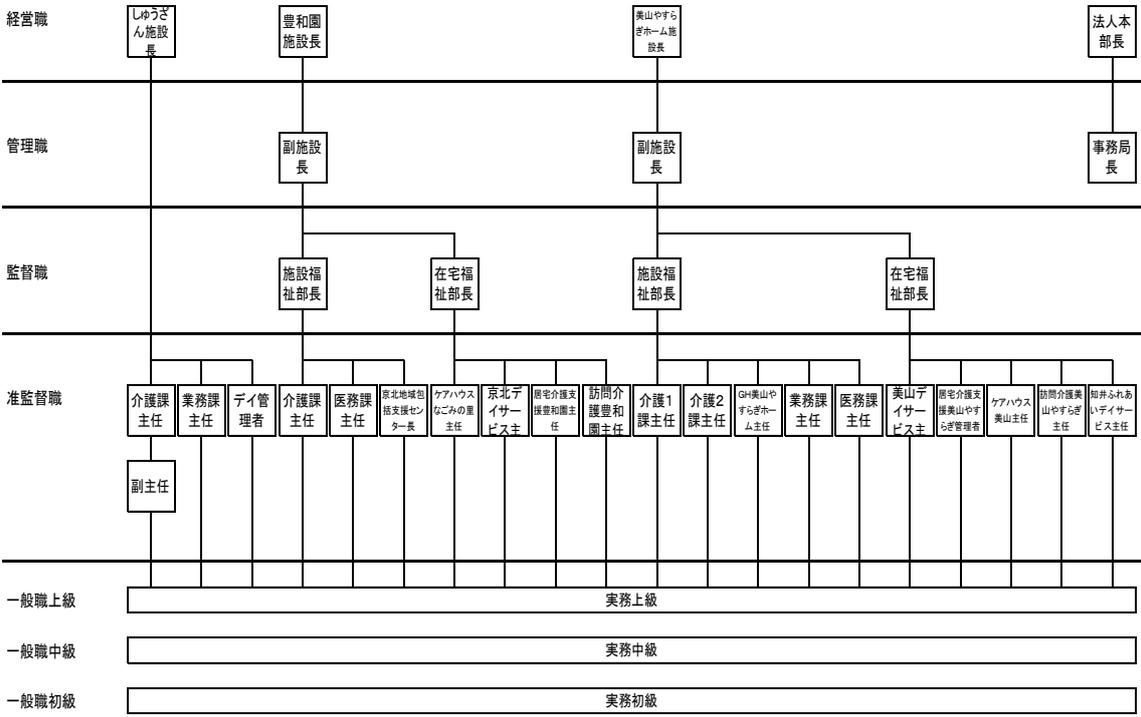


ようせいの家がキャリアパスには記述がないが、管理者が監督職、介護リーダーが准監督職で良いか。逆に、統括主任はキャリアパスに記述があるが、組織図には設定がないため、確認が必要である。法人設定のキャリアパスでは、役職とキャリアパス階層の重複が多く、整理が必要。特に主任～リーダーは職正規の再整理が必要と思われる。



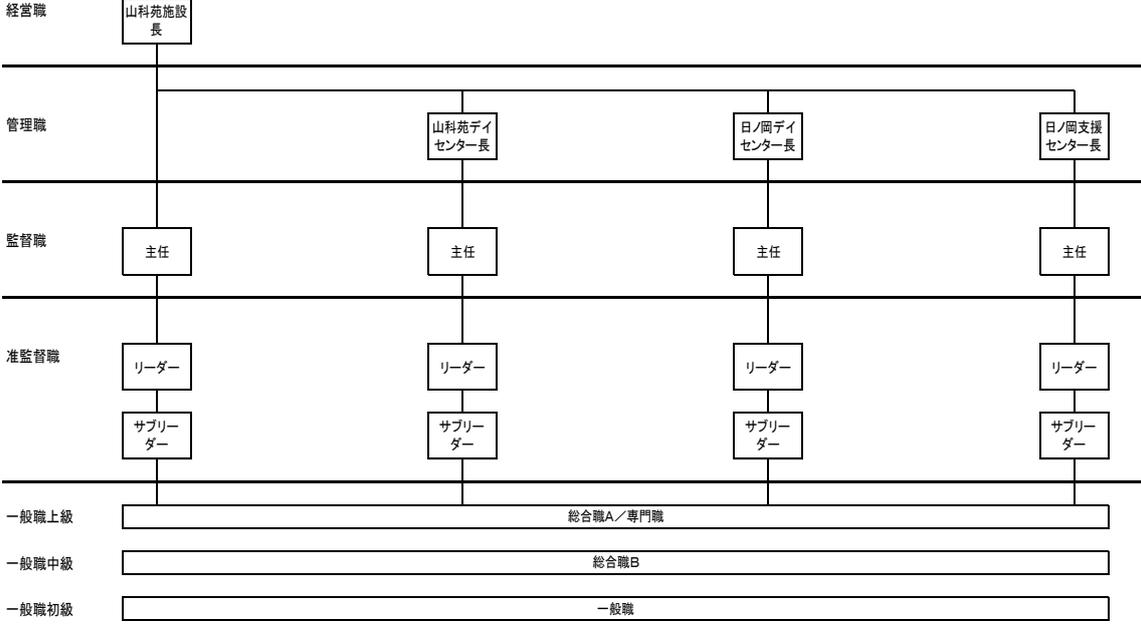
小規模多機能の管理者が、キャリアパス上は課長と同格であるが、組織図上では主任と同格のような表現となっている。非役職者で一般職上級の可能性の有無を確認する必要がある。

E法人



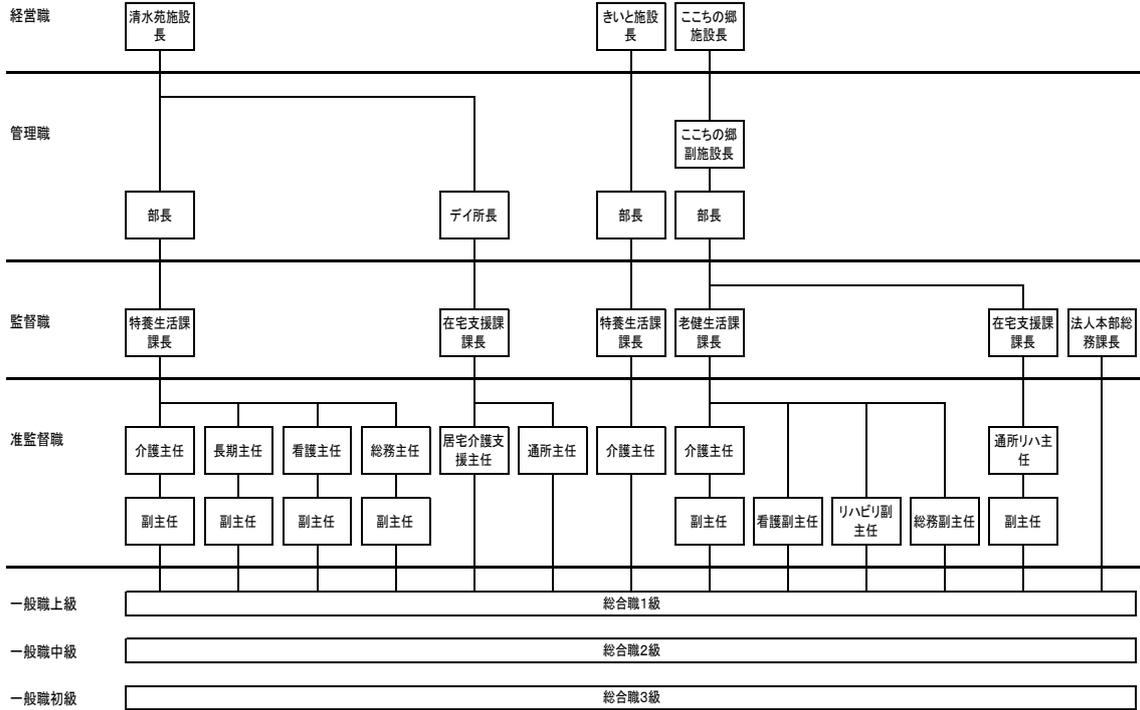
グループ法人の中では、階層の数の上ではモデルともっとも親和性が高い。
求められる役割、職責の上で他法人と整合性が保てているかどうかを確認する必要がある。

F法人



組織図がシンプルなため、主任～サブリーダーの実際の配置が確認できない。
ただし、全体的には収まりが良いようである。

G法人



キャリアパスにあって、組織図には確認できない「部長」が実際には存在するのか、また必要があるかどうか。主任と副主任の役割が明確に分かれているように見受けられるため、同じ准監督職に置くのはやや無理がある。とは言え非役職者にも3階層の設定があり、副主任を一般職上級に下ろすことも難しい。このモデルの階層不足をどうクリアするかが課題。

第5章 添付資料

1. リガーレ統一研修一覧
2. リガーレ統一研修実績

平成30年度 リガーレグループ 統一研修

種別	採用時新人研修		専門研修Ⅰ		専門研修Ⅱ		専門研修Ⅲ(OJTリーダー)	
対象者	新卒者及び新採用者	中途採用者	主に採用1年目の職員		主に採用2年目以降の職員 (専門研修Ⅰ修了済みが望ましい)		主に採用5年目以降の職員	
日程	4月当初の5日間	随時	第1金曜日		偶数月第4金曜日		奇数月第4金曜日	
時間			13:30～17:00		13:30～17:00		13:30～17:00	
会場	別途指定	きたおおじ地域サロン	しんらん交流館他		しんらん交流館他		しんらん交流館他	
4月	新人研修 (4/2.3.5.6.7)						OJTの基本的な考え方	
5月			①介護技術の基礎 ・トランスファー ・排泄・入浴・更衣動作等	2018/5 /10 保 専		5/25		
6月			②介護技術の基礎 ・食事・口腔ケア ・スキンケア	6/1			①介護過程に基づく技術・知識の展開 ・専門研修Ⅰ①②の指導のポイント ・チームの課題整理	6/23
7月	フォローアップ研修 7/4 9:30～12:00		③介護技術の基礎 ・認知症の基礎理解 ・BPSDの捉え方	7/4	②介護技術の応用と展開 ・対象者に合わせ生活支援と環境づくり	7/27		
8月			④介護技術の基礎 ・緊急時・事故対応 ・高齢者虐待・身体拘束	8/3			②介護過程に基づく技術・知識の展開 ・専門研修Ⅰ③④の指導のポイント ・多職種連携	8/24
9月			⑤介護技術の基礎 ・観察・記録 ・介護過程の展開(情報収集)	9/7	③介護技術の応用と展開 ・ケアにつながる観察記録・介護過程展開Ⅰ(基礎知識)	9/28		
10月	フォローアップ研修 10/3 9:30～12:00	新人パッケージ研修	⑥介護技術の基礎 ・介護過程の展開 事例演習	10/3			③介護過程に基づく技術・知識の展開 専門研修Ⅰ⑤⑥の指導のポイント・自己の介護観・倫理観の振り返り	10/26
11月			⑦介護技術の基礎 ・感染対策研修 (各施設にて実施)	11/2	④介護技術の応用と展開 ・介護過程展開ⅡⅢ (情報・課題分析) (ケアプラン)	11/30		
12月			⑧介護技術の基礎 ・高齢期の特徴 ・疾患の理解	12/7			④介護過程に基づく技術・知識の展開 ・専門研修Ⅰ⑦⑧の指導のポイント ・対象者に合わせて創造する介護	12/21
1月		フォローアップ研修 1/4 9:30～12:00	⑨介護技術の基礎 ・尊厳と倫理:ケアを振り返り再考する	1/4	⑤介護技術の応用と展開 ・コミュニケーション ・チームケア・メンバーシップ ・OJTの基本的な考え方	1/25		
2月			⑩介護技術の基礎 ・ターミナルケア ・食生活を支える視点	2/1			⑤介護過程に基づく技術・知識の展開 ・専門研修Ⅰ⑨⑩の指導のポイント ・事例検討の基礎知識	2/22
3月	終了研修 3/1 9:30～12:00							

リーダー研修		役職者研修		ファーストステップ研修		資格取得研修		
小規模チームのリーダーを担う職員		複数のチームをマネジメントする職員		別途募集要項参照		受験資格者他		実務者研修
奇数月		偶数月		8月から13日間		介福:第3 CM:第2金曜日		通信課程
13:30~17:00		13:30~17:00		9:00~17:00		18:30~20:00		()は面接事業
しんらん交流館他		しんらん交流館他		しんらん交流館他		きたおおじサロン		きたおおじ 地域サロン
①チーム運営の基礎 ・リーダーシップ・チームづくり	5/9							
		①チームマネジメント ・チームアセスメント ・課題整理・ツリー分析	6/13			介護福祉士 受験対策講座		
②チーム運営の基礎 問題解決思考法Ⅰ・Ⅱ	7/11					介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対策講座	
		②チームマネジメント スーパービジョンの 展開	8/8	・高齢者の尊厳と倫理		介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対策講座	
③チーム運営の基礎 コミュニケーション・コー チング・面接力	9/12			・ニーズと行動への気 付きと対応		介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対策講座	医療的ケア・9月13日・ 9月14日(予備日)・10月 11日・12日9日)
		③チームマネジメント ・福祉組織の在り方	10/10	・コミュニケーションの 方法と応用 ・中堅職員としてのリー ダーシップ		介護福祉士 受験対策講座		介護過程Ⅲ・10月17 日・10月25日
④チーム運営の基礎 会議運営の基礎	11/14			・職種間連携の実践的 展開 ・観察・記録的的確性		介護福祉士 受験対策講座		介護過程Ⅲ・11月9日・ 11月14日
		④チームマネジメント ・自己覚知 ・リーダーとは ・どんなチームを作る のか	12/12	・セーフティマネジメント ・介護職員の健康・スト レス管理		介護福祉士 受験対策講座		介護過程Ⅲ・12月5日・ 12月13日
⑤チーム運営の基礎 ストレスマネジメント・リス クマネジメント	1/9			・家族や地域の支援力 活用と強化		介護福祉士 受験対策講座		
		⑤チームマネジメント ・プレゼンテーション ・効果的な伝え方	2/13	・問題解決のための思 考法 ・自職場課題の解決				
⑥チーム運営の基礎 自己のケアの振り返りを 通してリーダーとしての 展望	3/13							

平成30年 リガール暮らしの架け橋グループ統一研修実績報告

	日付	タイトル	会場	講師(敬称略)	受講者数
①新卒新人研修	2018/4/2、3、5~7	新人研修	しんらん交流館他	村田他	140
	2018/7/4	フォローアップ研修	北文化会館	村田他	21
	2018/10/3	フォローアップ研修	北文化会館	村田	19
	2018/3/1	修了研修	しんらん交流館	村田	16
					196
②中途採用新人研修	2018/11/5	新人パッケージ研修	きたおおじ	村田	19
	2018/1/4	フォローアップ研修	アスニー山科	村田	13
					32
③専門研修Ⅰ	2018/5/10	①介護技術の基礎「トランスファー」「排泄」「入浴」「更衣動作」	しんらん交流館	小谷・西村	27
	2018/6/1	②介護技術の基礎「食事」「口腔ケア」「スキンケア」	しんらん交流館	西村	23
	2018/7/4	③介護技術の基礎「認知症の基礎理解」「BPSDの捉え方」	しんらん交流館	西村	26
	2018/8/3	④介護技術の基礎「緊急時・事故対応」「高齢者虐待・身体拘束」	しんらん交流館	西村	23
	2018/9/7	⑤介護技術の基礎「観察・記録」「介護過程の展開・情報収集」	しんらん交流館	杉原	21
	2018/10/3	⑥介護技術の基礎「観察・記録」「介護過程の展開・事例演習」	しんらん交流館	杉原	23
	2018/11/2	⑦感染症対策実習	きたおおじ地域サロン	西村	27
	2018/12/7	⑧介護技術の基礎「高齢期の特徴」「疾患理解」	しんらん交流館	西村	23
	2019/1/4	⑨介護技術の基礎「尊厳と倫理」ケアを振り返り再考する	しんらん交流館	村田	20
	2019/2/1	⑩介護技術の基礎「食生活を支える 口腔機能」「ターミナルケア」	しんらん交流館	西村	17
					230
④専門研修Ⅱ	2018/5/25	①介護技術の応用と展開「尊厳と倫理」ケアを振り返り再考する	しんらん交流館	西村	23
	2018/7/27	②介護技術の応用と展開「対象者に合わせた生活支援と環境づくり」	しんらん交流館	村田	22
	2018/9/28	③介護技術の応用と展開「ケアにつながる観察記録」介護過程展開Ⅰ	しんらん交流館	西村	16
	2018/11/30	④介護技術の応用と展開「介護過程展開Ⅱ・Ⅲ」	北文化会館	杉原	22
	2019/1/25	①介護技術の応用と展開「コミュニケーション」「OJT」「チームケア」	しんらん交流館	杉原	14
					97
⑤専門研修Ⅲ	2018/4/17	プレ研修 OJTの基本的な考え方	アスニー山科	杉原他	28
	2018/6/22	(1)介護過程に基づく技術・知識の展開「チームの課題整理」	しんらん交流館	西村	26
	2018/8/24	(2)介護過程に基づく技術・知識の展開「多職種連携」	北文化会館	杉原	27
	2018/10/26	(3)介護過程に基づく技術・知識の展開「家族介護・自己の介護観の振り返り」	しんらん交流館	西村	23
	2018/12/21	(4)介護過程に基づく技術・知識の展開「自立支援」	しんらん交流館	西村	23
2019/2/22	(5)介護過程に基づく技術・知識の展開「事例検討の基礎知識」	しんらん交流館	西村	22	
					149
⑥役職者研修	2018/6/13	「問題解決思考法Ⅰ」年間個人行動計画の策定	きたおおじ地域サロン	杉原	12
	2018/8/8	「リーダーシップとチーム作り」「コミュニケーションとファシリテーション」	しんらん交流館	西村	26
	2018/10/10	「コミュニケーションとコーチング」行動計画中間振り返り	北文化会館	代表他	12
	2018/12/12	「会議・カンファレンスの運営Ⅰ・Ⅱ」	しんらん交流館	杉原	12
	2019/2/13	「問題解決思考法Ⅱ」行動計画発表の為のプレゼンテーション技術	きたおおじ地域サロン	西村	9
					71
⑦リーダー研修	2018/5/9	①チーム運営の基礎「リーダーシップ・チームづくり」	北文化会館	杉原	23
	2018/7/11	②チーム運営の基礎「問題解決思考法Ⅰ・Ⅱ」	北文化会館	西村	24
	2018/9/12	③チーム運営の基礎「コミュニケーション・コーチング」	北文化会館	代表他	22
	2018/11/14	④チーム運営の基礎「会議運営の基礎」	きたおおじ地域サロン	村田	16
	2019/1/9	⑤チーム運営の基礎「ストレスマネジメント・リスクマネジメント」	しんらん交流館交流館	村田	16
	2019/3/13	⑥チーム運営の基礎「自己のケアの振り返り・リーダーとしての展望」	しんらん交流館交流館	西村	18
					119
⑧資格取得研修	2018/5/15	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
	2018/6/17	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
	2018/7/15	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
	2018/7/8	介護支援専門員 受験対策講座	きたおおじ	堀田	7
	2018/8/12	介護支援専門員 受験対策講座	きたおおじ	堀田	7
	2018/8/21	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
	2018/9/9	介護支援専門員 受験対策講座	きたおおじ	堀田	7
	2018/9/16	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
	2018/10/21	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
	2018/11/18	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6
2018/12/16	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ	杉原	6	
2018/2/	介護福祉士 受験対策講座(技術)	対象者なし		0	
					69
⑨実務者研修	2018/9/13	医療的ケア 演習	京都保育福祉専門学院	西村他	11
	2018/9/14	医療的ケア 演習	京都保育福祉専門学院	西村他	11
	2018/10/17	スクーリング 介護過程Ⅲ	きたおおじ 地域サロン	杉原他	11
	2018/10/25	スクーリング 介護過程Ⅲ	きたおおじ 地域サロン	杉原他	11
	2018/11/9	スクーリング 介護過程Ⅲ	きたおおじ 地域サロン	杉原他	11
	2018/11/14	スクーリング 介護過程Ⅲ	きたおおじ 地域サロン	杉原他	11
	2018/12/5	スクーリング 介護過程Ⅲ	きたおおじ 地域サロン	杉原他	11
2018/12/13	スクーリング 介護過程Ⅲ	きたおおじ 地域サロン	杉原他	11	
					963

研修名	合計日数	延べ参加人数
①新卒新人研修	8日	196名
②中途採用新人研修	2日	32名
③専門研修Ⅰ	10日	230名
④専門研修Ⅱ	9日	97名
⑤専門研修Ⅲ	5日	91名
⑥役職者研修	6日	71名
⑦リーダー研修	6日	119名
⑧資格取得研修	11日	69名
⑨実務者研修	8日	88名
	65日	1051名

第7章 添付資料

1. 「特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査」アンケート
2. 調査結果のまとめ

アンケート調査依頼書 アンケート調査の目的、内容等について以下に説明致します。

【特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査】

人口減少・少子化の進展に伴って、介護人材の確保・定着が困難となりつつあり、ケアの質を維持・向上させていく取組みはどの施設でも重要な課題となっております。このような中、京都市「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業（厚生労働省補助事業）」では「福祉・介護人材の確保・定着の推進」が事業内容の1つに挙げられており、同事業に基づく調査研究事業として「特別養護老人ホームにおける『研修』と『会議』の実態調査」を企画致しました。「研修」と「会議」は、介護現場でのケア・運営の改善と、介護職員の働き甲斐の向上に繋がる重要な場として位置付けられるものであり、本調査によってその実態や課題を把握することに加えて、今後、各施設において「研修」と「会議」のあり方の見直しや、法人間で連携した「研修」の実施など、京都市内施設全体の「研修」と「会議」の改善や質の向上に繋げていく上での基礎的データにもなりうると考えております。本調査の意義へのご理解を賜り、アンケートにご協力頂きますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

京都市小規模法人のネットワーク化による協働推進調査研究事業

実施主体 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 理事長 山田尋志
研究担当 京都府立大学 生命環境学部 准教授 鈴木健二

■ 3つのアンケート調査票の配布と回答者について

アンケート調査票は、「基本的事項」「研修」「会議」の3種類ありますので、それぞれの状況をよく御存知の以下の方に回答をお願い致します（他に適任者がおられましたらその方でも構いません）。3つの小封筒の中に調査依頼書とアンケート調査票がそれぞれ入っていますので、小封筒毎に各回答者の方へ配布下さい。

- ①基本的事項：施設長 又は 統括責任者の方に回答をお願い致します。
- ②研 修：研修の企画責任者の方に回答をお願い致します。
- ③会 議：ユニットリーダー 又は フロアリーダーの方に回答をお願い致します。

■ アンケート調査票の回答について

アンケート調査票はA4用紙1枚（①「基本的事項」のみ片面、②「研修」と③「会議」は両面）で、多くの設問は選択方式ですが、一部の設問では記述式のものもあります。アンケートの回答が終わりましたら、回答者の方は各自で同封の小封筒に調査票を入れて封をして下さい。また3種類のアンケート調査票の回答が揃いましたら、各施設で大封筒（切手・宛名を貼付済み）に入れてご返送下さい。

■ 回答の〆切

ご多忙の所、大変申し訳ありませんが、返信用の封筒を用いて2019年1月15日までに返送下さい。
返送先：〒606-0823 京都市左京区下鴨半木町1-5 京都府立大学 生命環境学部 准教授 鈴木健二

今回の調査におきましては、回答頂いた内容は全て施設名を特定出来ない形で処理致しますので、回答頂いた施設の皆様にご迷惑をおかけすることは一切ありません。またアンケート調査票の集計結果につきましては、後日、市老協を通じて皆様にご報告させて頂く予定です。

▼ ご質問・お問い合わせ

京都府立大学 生命環境学部 居住システム計画学研究室 准教授 鈴木健二
住所：〒606-0823 京都市左京区下鴨半木町1-5
電話：075-703-5440 メールアドレス：suzuki@kpu.ac.jp

特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査①：「基本的事項」について

※ 以下の設問にご回答下さい。(当てはまる番号に○を付けるか、下線部の空欄に直接ご記入下さい)

1. 貴施設の入所定員、貴施設の介護職員数（常勤・非常勤含む）をそれぞれご回答下さい。
常勤換算は考慮しなくて結構です。

入所定員：()人 介護職員数：()人

2. 貴施設は個室ユニット型の特養ですか？ それとも従来型の特養ですか？
従来型の特養の場合は、介護単位の人数（大まかな人数で構いません）をご回答下さい。
また個室ユニット型と従来型とが混合している場合は、それぞれの定員と、従来型の介護単位の人数をご回答下さい。

①個室ユニット型特養 ②従来型特養（介護単位の人数：約_____人）

③個室ユニット型と従来型の混合（個室ユニット定員：_____人）（従来型定員：_____人）

（従来型の介護単位の人数：約_____人）

3. 貴施設の現在の介護職員数（常勤・非常勤含む）を勤務年数別でご回答下さい。
常勤換算は考慮しなくて結構です。

1年目：()人、2～4年目：()人、5年目以上：()人

4. 貴施設の運営法人全体の職員数について、以下の中から当てはまるもの1つに○をつけて下さい。
尚、対象は全職種で、常勤換算は考慮せず、人数そのもので選択下さい

①50人未満 ②50人以上100人未満 ③100人以上200人未満 ④200人以上300人未満 ⑤300人以上

※ 以下の設問では、「スーパービジョン」の状況についてお聞きします。

尚、ここでは「スーパービジョン」を以下のように定義します。

「スーパービジョン」：利用者への介護サービスの質の向上を図ることを目的として、熟練の援助者から経験の浅い援助者に対して「管理的・教育的・支持的機能」を組み合わせ、意図的かつ継続的に行われる援助の過程。したがって「偶発的・一時的」に行われる上司・部下間、先輩・後輩間での助言や相談は「スーパービジョン」には含まれない。

5. 貴施設では、スーパービジョン体制が組織的に明確に位置付けられていますか？ 当てはまるものに○をつけて下さい。

①位置付けられている ②位置付けられていない ③その他()

6. 上の4番の設問で、スーパービジョン体制が「①位置付けられている」と回答した方のみにお聞きします。スーパーバイザー（スーパービジョンを行う者）はどのような方が担当していますか？ 施設内の方ですか？ 施設外の方ですか？ 役職名や資格等を含め、下の空欄に分かりやすく説明して下さい。

()

7. これも上の4番の設問で、スーパービジョン体制が「①位置付けられている」と回答した方のみにお聞きします。貴施設でのスーパービジョン体制は、介護現場のケア・運営を向上させる上で、有効に機能していると思いますか？

①とても有効に機能している ②少しは有効に機能している ③どれでもない ④あまり有効に機能していない ⑤殆ど有効に機能していない

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査②：「研修」について

以下の設問では「施設内での研修に限定（但し同一法人内は含めて可）」して、「今年度の実績」（回答時点～3月までの実施予定も含める）で評価・回答して下さい（当てはまる番号に○を付けるか、下線部の空欄に直接ご記入下さい）。またここでは「リーダー」「役職者」を以下のように定義します。

「リーダー」：1つの介護単位（ユニットを又はフロア）を束ねる職員

「役職者」：複数のリーダーを束ねる職員

1. 一般の介護職員（リーダー・役職者以外）への研修は、経験年数などに応じて何段階に分けて行われていますか？（例：「1年目の職員」と「それ以外」で分かれている場合は「2段階」、「1年目の職員」「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」で分かれている場合は「3段階」となります。）

① 1段階のみ、分けられていない。 ② 2段階 ③ 3段階 ④ その他（_____）

↑②又は③、④など、複数の段階に分けて研修を実施している場合、対象者は具体的にどのように分かれていますか？ 下の欄にご記入下さい。

（_____）

2. 今年度の研修は、各段階で何回、計何時間行われましたか？ 研修が1段階の場合は1行目のみ、2段階の場合は2行目、3段階の場合は3行目、4段階の場合は4行目まで使って、「対象」（例：1年目の職員、2～4年目の職員、5年目以上の職員、など）と「回数」「時間」をそれぞれご記入下さい（また書き切れない場合は、回答内容が分かるものを別紙で添付頂いても結構です）。

対象：（_____） -----回数：（_____）回/年-----時間：（_____）時間/年

対象：（_____） -----回数：（_____）回/年-----時間：（_____）時間/年

対象：（_____） -----回数：（_____）回/年-----時間：（_____）時間/年

対象：（_____） -----回数：（_____）回/年-----時間：（_____）時間/年

3. 一般の介護職員への研修の時間は十分だと思いますか？ 以下の3つの勤務年数毎に回答下さい。

3-1：1年目の職員

①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない

3-2：2～4年目の職員

①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない

3-3：5年目以上の職員

①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない

4. 上の1番の設問で、一般の介護職員への研修が何段階に分かれていますか、貴施設の現状を回答頂きましたが、何段階に分けて行うのが理想的だと思いますか？

① 1段階 ② 2段階 ③ 3段階 ④ その他（_____）

5. 法人内でのリーダー・役職者の研修は、法人内と法人外、どちらでより多く実施されていますか？ それぞれ最も近いもの1つに○をつけて下さい。

5-1：リーダーへの研修

①法人内が殆ど ②法人内の方が多い ③同じくらい ④法人外の方が多い ⑤法人外が殆ど

5-2：役職者への研修

①法人内が殆ど ②法人内の方が多い ③同じくらい ④法人外の方が多い ⑤法人外が殆ど

→ 裏面に続きます。

6. リーダー・役職者の研修は、それぞれ今年度に何回、行われましたか？
 法人内の研修のみを対象とし、法人内で行われていない場合は「0（ゼロ）」とご記入下さい。

リーダー ……回数：() 回/年 役職者 ……回数：() 回/年

7. 法人内でのリーダー・役職者の研修は、主にどのような内容に時間を割いて実施されていますか？
 左側には「現状の」年間の時間数を、右側には「理想的な」年間の時間数を、①～⑨の9項目毎に分けて、合計時間と共にご記入下さい（⑨の欄は独自に実施しているものがあればご活用下さい）。

「現状の」年間の時間数	「理想的な」年間の時間数
①介護技術・知識：() 時間/年	①介護技術・知識：() 時間/年
②事例の検討：() 時間/年	②事例の検討：() 時間/年
③苦情・リスクマネジメント：() 時間/年	③苦情・リスクマネジメント：() 時間/年
④制度・法令：() 時間/年	④制度・法令：() 時間/年
⑤リーダーシップ：() 時間/年	⑤リーダーシップ：() 時間/年
⑥コミュニケーションスキル：() 時間/年	⑥コミュニケーションスキル：() 時間/年
⑦チームマネジメント：() 時間/年	⑦チームマネジメント：() 時間/年
⑧その他：() 時間/年	⑧その他：() 時間/年
⑨()：() 時間/年	⑨()：() 時間/年
<hr/>	
合計：() 時間/年	合計：() 時間/年

8. 介護現場のケア・運営を向上させていくためには、現在の研修の内容は、改善が必要だと思えますか？ 以下の5つの職員毎にご回答下さい。

8-1：一般の介護職員（1年目）への研修

①内容は十分で ②内容はまあ十分で、 ③どれでも ④内容はやや不十分で ⑤内容は不十分で
 改善の必要無し あまり改善の必要無し ない 改善の必要あり 大いに改善の必要あり

8-2：一般の介護職員（2～4年目）への研修

①内容は十分で ②内容はまあ十分で、 ③どれでも ④内容はやや不十分で ⑤内容は不十分で
 改善の必要無し あまり改善の必要無し ない 改善の必要あり 大いに改善の必要あり

8-3：一般の介護職員（5年目以上）への研修

①内容は十分で ②内容はまあ十分で、 ③どれでも ④内容はやや不十分で ⑤内容は不十分で
 改善の必要無し あまり改善の必要無し ない 改善の必要あり 大いに改善の必要あり

8-4：リーダーの職員への研修

①内容は十分で ②内容はまあ十分で、 ③どれでも ④内容はやや不十分で ⑤内容は不十分で
 改善の必要無し あまり改善の必要無し ない 改善の必要あり 大いに改善の必要あり

8-5：役職者への研修

①内容は十分で ②内容はまあ十分で、 ③どれでも ④内容はやや不十分で ⑤内容は不十分で
 改善の必要無し あまり改善の必要無し ない 改善の必要あり 大いに改善の必要あり

9. 他施設での研修の状況について、知りたいと思えますか？

9-1：一般の介護職員への研修

①ぜひ知りたい ②やや知りたい ③どれでもない ④あまり知りたくない ⑤全く知りたくない

9-2：リーダー・役職者への研修

①ぜひ知りたい ②やや知りたい ③どれでもない ④あまり知りたくない ⑤全く知りたくない

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査③：「会議」について

ここでは「ユニット又はフロア会議」「リーダー会議」を以下のように定義します。

「ユニット又はフロア会議」：各介護単位（ユニット又はフロア）の介護職員達が集まって行われる会議。

「リーダー会議」：各介護単位（ユニット又はフロア）のリーダー達が集まって行われる会議。

「ユニット又はフロア会議」「リーダー会議」について「今年度の実績」（回答時点～3月までの実施予定も含める）で以下の設問にご回答下さい（当てはまる番号に○を付けるか、下線部の空欄に記入）。

尚、「ケースカンファレンス」や「サービス担当者会議」は除外して下さい。

- 「ユニット又はフロア会議」「リーダー会議」は、今年度に何回行われましたか？ また1回当たりの平均的な時間は何分ですか？ 下線部・括弧内に回数と時間をご記入下さい。
ユニット又はフロア会議 → 回数：() 回/年 時間：() 分/回
リーダー会議 → 回数：() 回/年 時間：() 分/回
- 「ユニット又はフロア会議」「リーダー会議」の現在の回数と時間は、それぞれ十分だと思いますか？
 - 2-1：「ユニット又はフロア会議」の回数
①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない
 - 2-2：「ユニット又はフロア会議」の時間
①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない
 - 2-3：「リーダー会議」の回数
①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない
 - 2-4：「リーダー会議」の時間
①十分だと思う ②まあ十分だと思う ③どれでもない ④やや足りない ⑤大いに足りない
- 会議の内容を「申送り・報告等」（一方的な説明が中心）と、「意見交換、問題解決への検討」（以下、意見交換等）」（双方向的な議論が中心）の2つに大きく分類した場合、「ユニット又はフロア会議」「リーダー会議」で費やされる時間の割合はどれ位ですか？ 合計が100%となるように以下に回答下さい。
ユニット又はフロア会議 → 申送り・報告等: ()% 意見交換等: ()%
リーダー会議 → 申送り・報告等: ()% 意見交換等: ()%
- 上の3番の設問で回答頂いた「申送り・報告等」と「意見交換等」は、現在よりも時間を増やすべきだと思いますか？ それとも減らすべきだと思いますか？ 最も近いもの1つに○をつけて下さい。
 - 4-1：「ユニット又はフロア会議」の「申送り・報告等」
①増やすべき ②少し増やすべき ③現状ぐらいが良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
 - 4-2：「ユニット又はフロア会議」の「意見交換等」
①増やすべき ②少し増やすべき ③現状ぐらいが良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
 - 4-3：「リーダー会議」の「申送り・報告等」
①増やすべき ②少し増やすべき ③現状ぐらいが良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
 - 4-4：「リーダー会議」の「意見交換等」
①増やすべき ②少し増やすべき ③現状ぐらいが良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- 会議での「意見交換等」の内容を以下の5つに分類した場合、「意見交換等」の時間を100%とすると2つの会議で費やされる時間の割合はどれ位になりますか？合計が100%となるように回答下さい。
①業務の改善に ②利用者ケア ③職員の ④他職種・他チーム ⑤その他
関すること と家族支援 育成 との連携・協力
ユニット又はフロア会議 ()% ()% ()% ()% ()%
リーダー会議 ()% ()% ()% ()% ()%

→ 裏面に続きます。

6. 前の5番の設問で回答頂いた、「意見交換等」の5つの内容ですが、現在よりも時間をそれぞれ増やすべきだと思いますか？ それとも減らすべきだと思いますか？ 項目毎に1つ○をつけて下さい。

6-1：「ユニット又はフロア会議」

- ①業務の改善に関する事：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ②利用者ケアと家族支援：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ③職員の育成：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ④他職種・他チームとの連携：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ⑤その他：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき

6-2：「リーダー会議」

- ①業務の改善に関する事：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ②利用者ケアと家族支援：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ③職員の育成：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ④他職種・他チームとの連携：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき
- ⑤その他：①増やすべき ②少し増やすべき ③現状で良い ④少し減らすべき ⑤減らすべき

7. 「ユニット又はフロア会議」の運営責任者はどなたですか？

- ①ユニット又はフロアのリーダー ②ユニット又はフロアのリーダー以外（具体的な役職名：_____）

※①と回答された方：「ユニット又はフロア会議」の運営方法について、ユニット又はフロアのリーダーがアドバイスを受けることはありますか？

- ①頻繁に受けている ②たまに受けている ③どれでもない ④殆ど受けていない ⑤全く受けていない

※①又は②と回答された方：アドバイスをするのはどなたですか？ 具体的に役職名等でお答え下さい。
(_____)

8. 現在の会議の状況は、介護現場のケア・運営を向上させる上で、有効に機能していると思いますか？

8-1：ユニット又はフロア会議

- ①とても有効に機能している ②少しは有効に機能している ③どれでもない ④あまり有効に機能していない ⑤殆ど有効に機能していない

8-2：リーダー会議

- ①とても有効に機能している ②少しは有効に機能している ③どれでもない ④あまり有効に機能していない ⑤殆ど有効に機能していない

9. 現在の会議の内容は、改善が必要だと思いますか？ 2つの会議毎にご回答下さい。

9-1：ユニット又はフロア会議

- ①内容は十分で改善の必要無し ②内容はまあ十分で、あまり改善の必要無し ③どれでもない ④内容はやや不十分で改善の必要あり ⑤内容は不十分で大いに改善の必要あり

9-2：リーダー会議

- ①内容は十分で改善の必要無し ②内容はまあ十分で、あまり改善の必要無し ③どれでもない ④内容はやや不十分で改善の必要あり ⑤内容は不十分で大いに改善の必要あり

10. 他施設での会議の状況について、知りたいと思いますか？ 最も近いもの1つに○をつけて下さい。

10-1：ユニット又はフロア会議

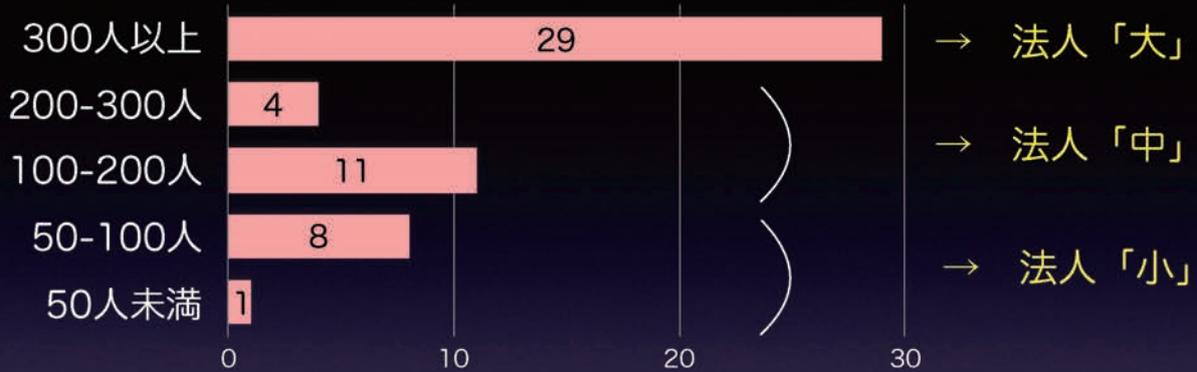
- ①ぜひ知りたい ②やや知りたい ③どれでもない ④あまり知りたくない ⑤全く知りたくない

10-2：リーダー会議

- ①ぜひ知りたい ②やや知りたい ③どれでもない ④あまり知りたくない ⑤全く知りたくない

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

基本的事項①：運営法人の規模



基本的事項②：スーパービジョン体制の組織的位置付け



図1-1. 運営法人の規模とスーパービジョン体制の組織的位置付け

基本的事項②：スーパービジョン体制の組織的位置付け

スーパービジョン体制の具体的な状況：自由記述

- ・ リガーレのスーパーバイザー：2件
- ・ 施設内は部長・主任・副主任、施設外は大学教授等：1件
- ・ 法人の中級者には外部講師、施設毎に課長級以上が行う：1件
- ・ 施設内の介護役職者で構成される委員会：1件
- ・ 法人内の研修を受講した入職3年目以降の職員で、
施設長が適切と認めた者：1件
- ・ 法人本部の幹部職員が全施設を
横断的にマネジメント担当している：1件
- ・ 管理職員10名程度を目安に1名の管理職を配置：1件
- ・ 施設のリーダー・主任など：17件

図1-2. スーパービジョン体制の組織的位置付けありの具体的内容

研修①：一般の介護職員への研修の段階

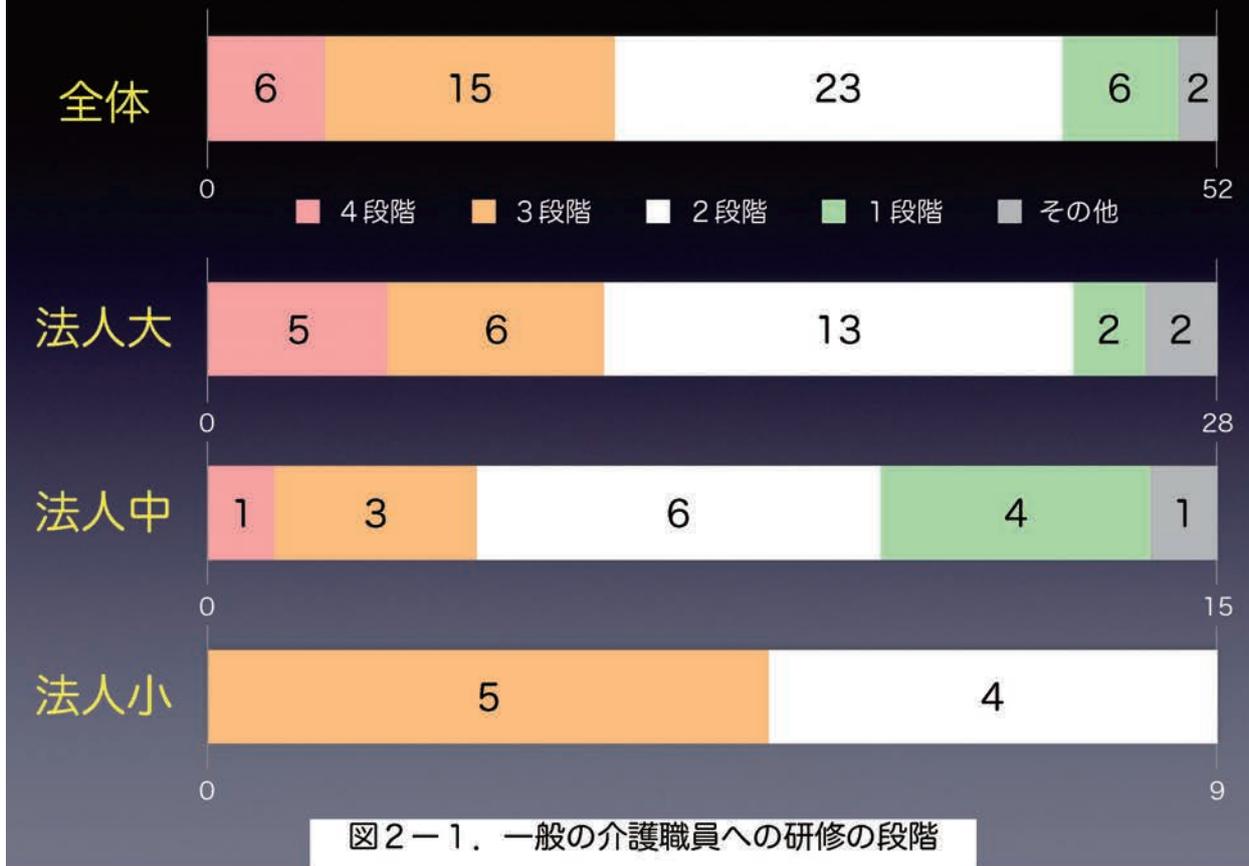


図2-1. 一般の介護職員への研修の段階

研修②：一般の介護職員への研修時間：十分か？

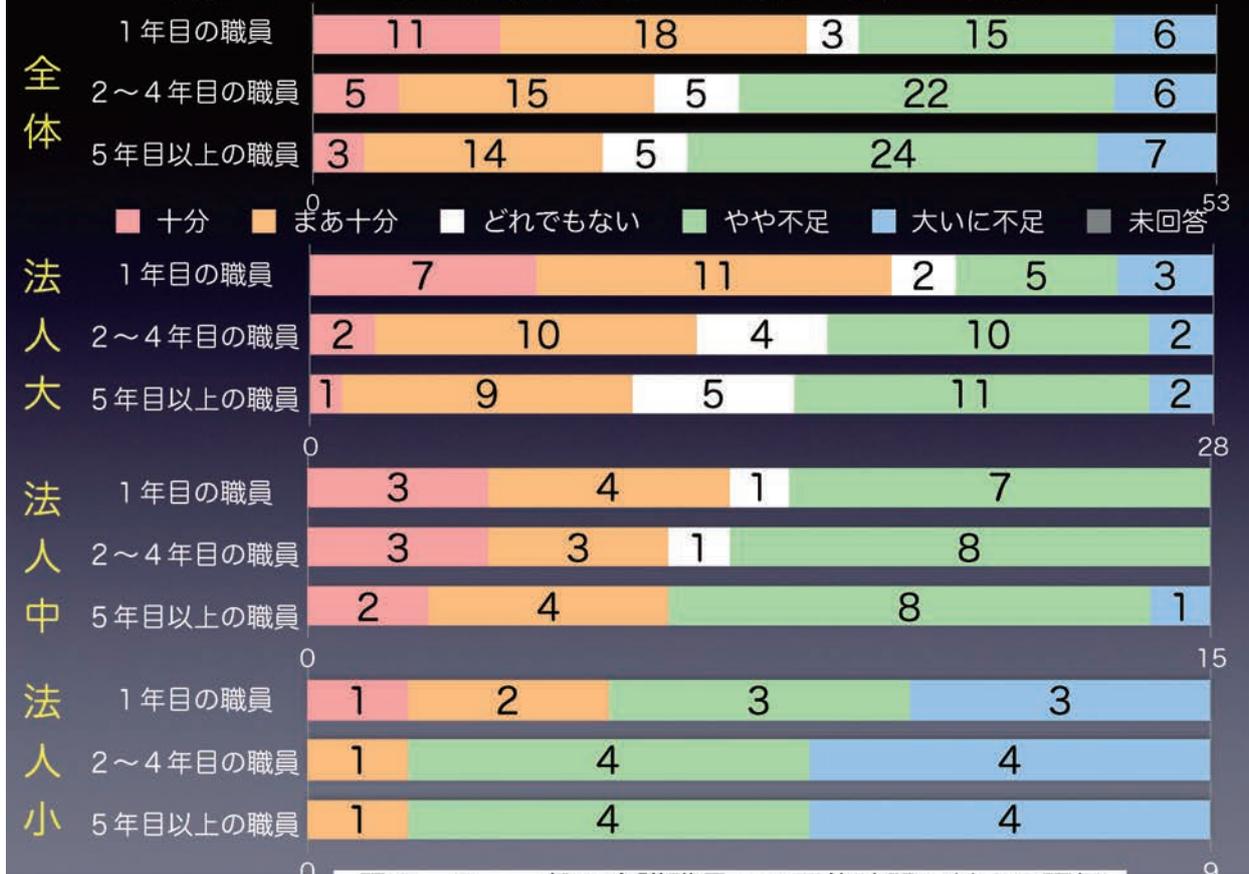


図2-2. 一般の介護職員への研修時間に対する評価

研修③：新人の介護職員への研修回数・時間と評価

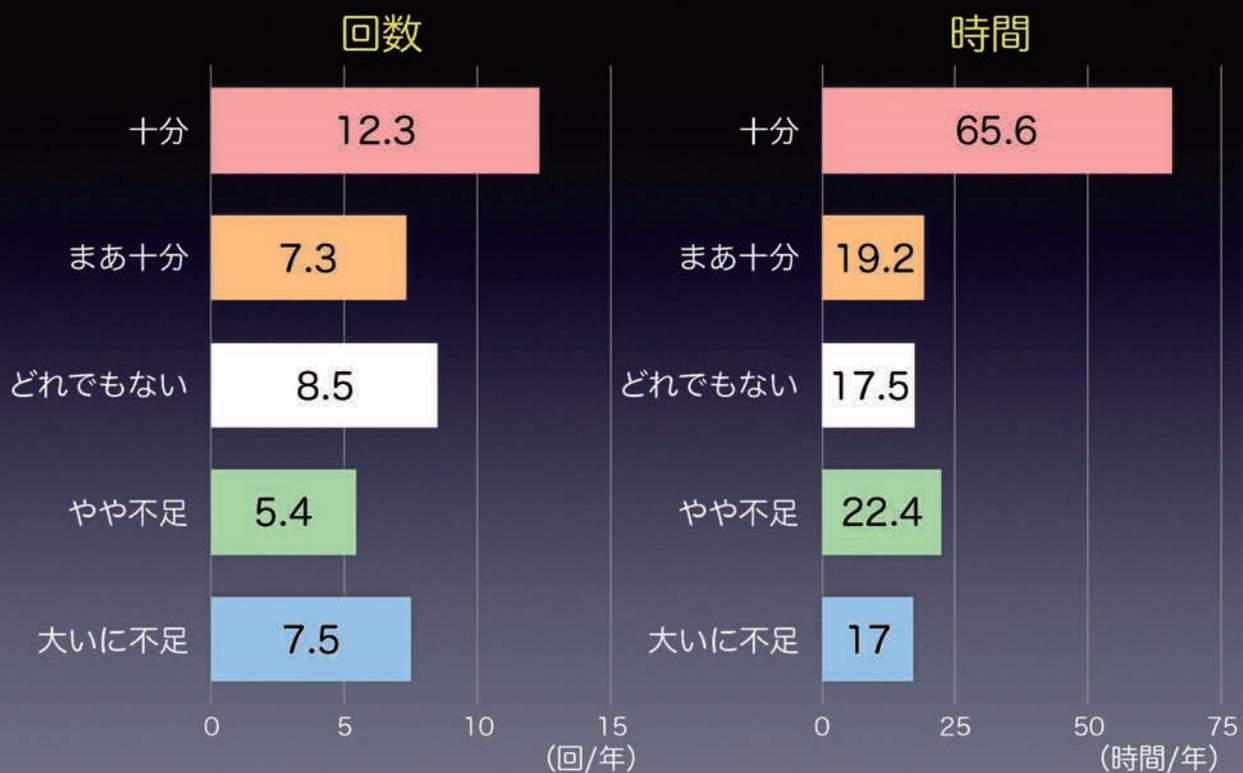


図2-3. 1年目の介護職員に対する研修の回数・時間と評価

研修④：一般の介護職員への理想的な研修段階

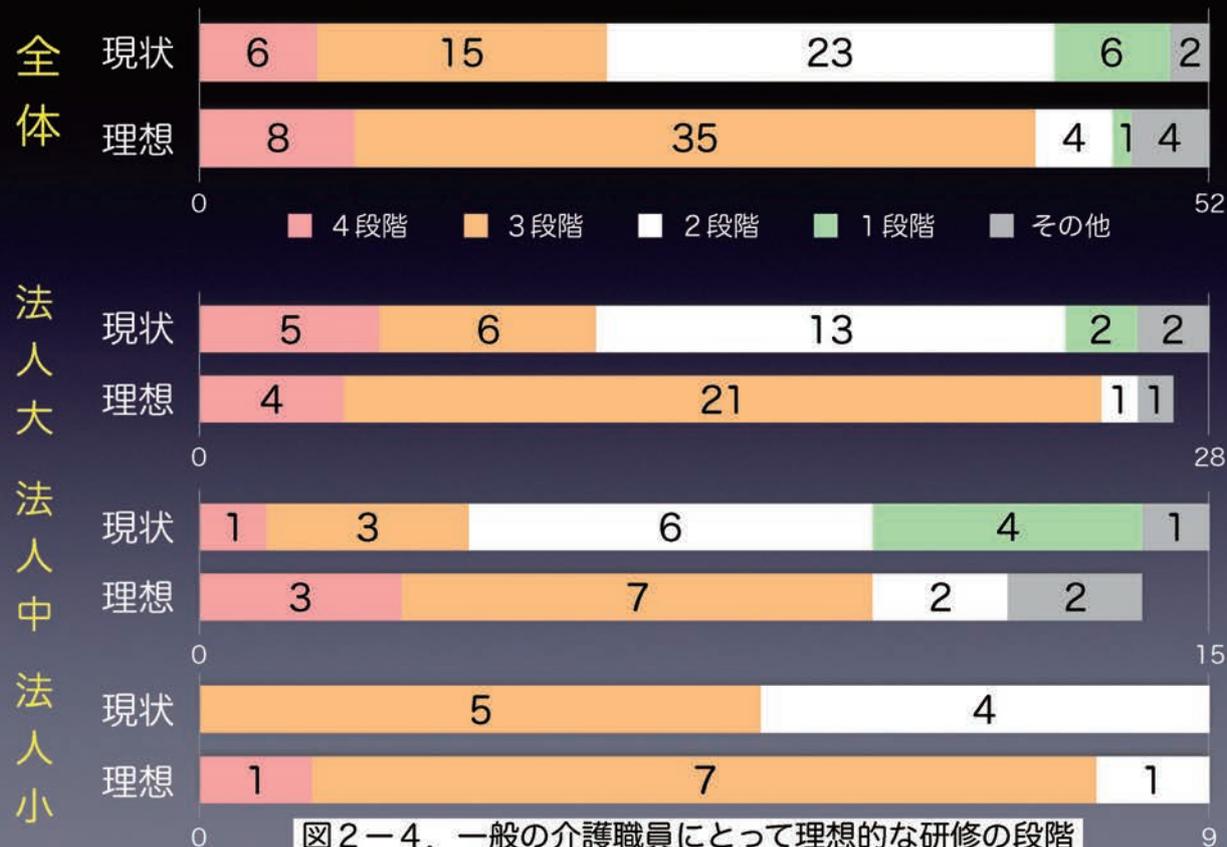
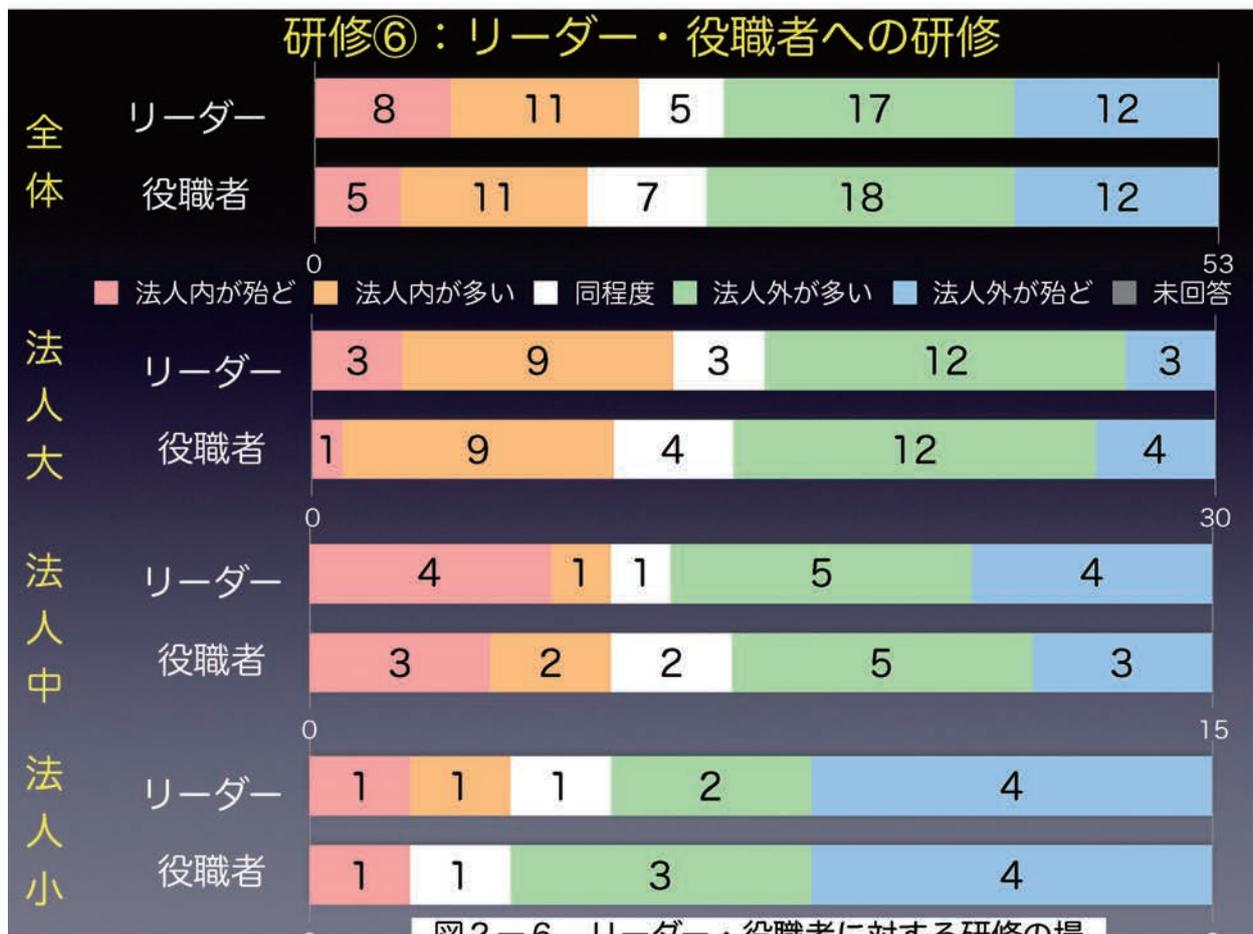
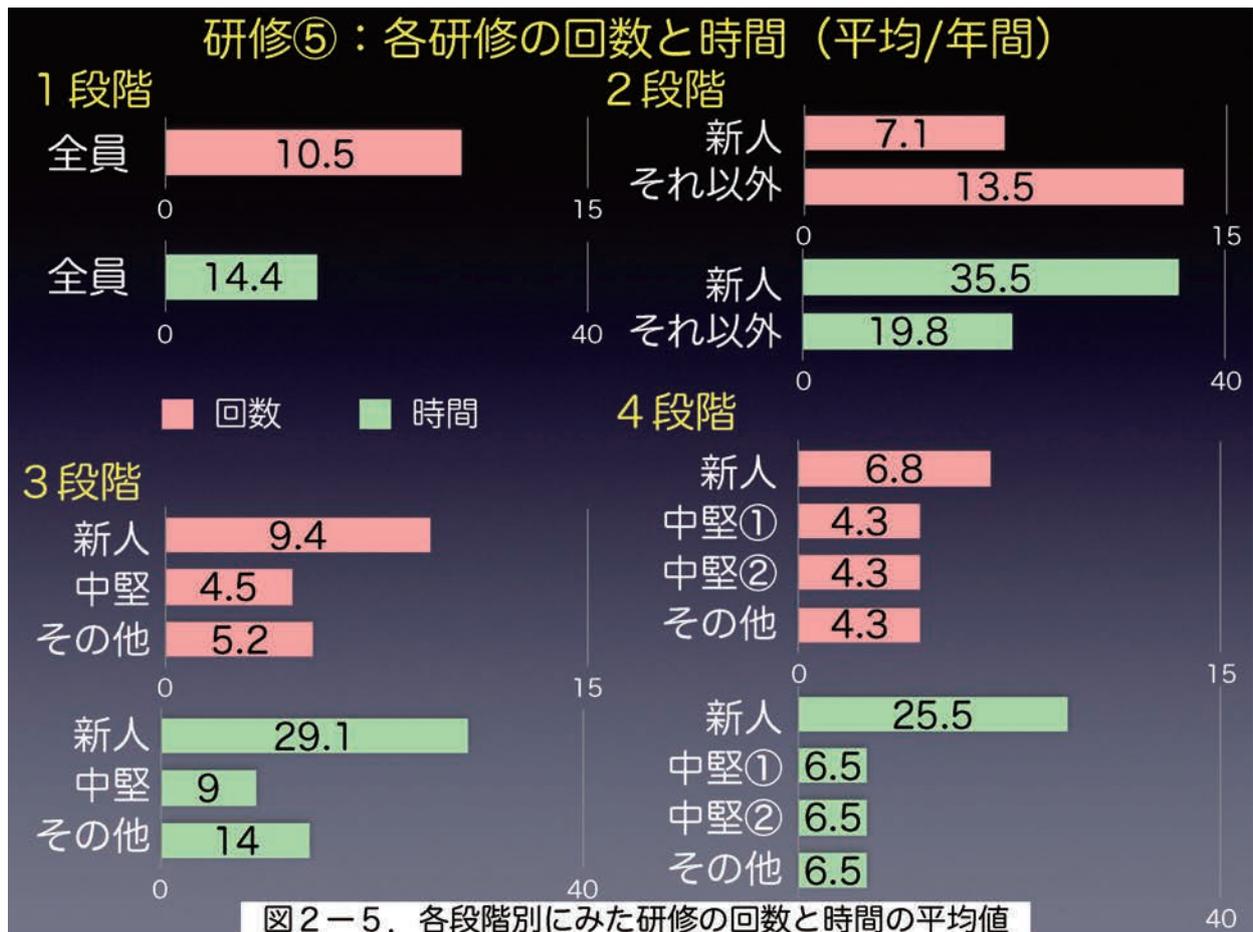


図2-4. 一般の介護職員にとって理想的な研修の段階



研修⑦：リーダー・役職者の研修回数

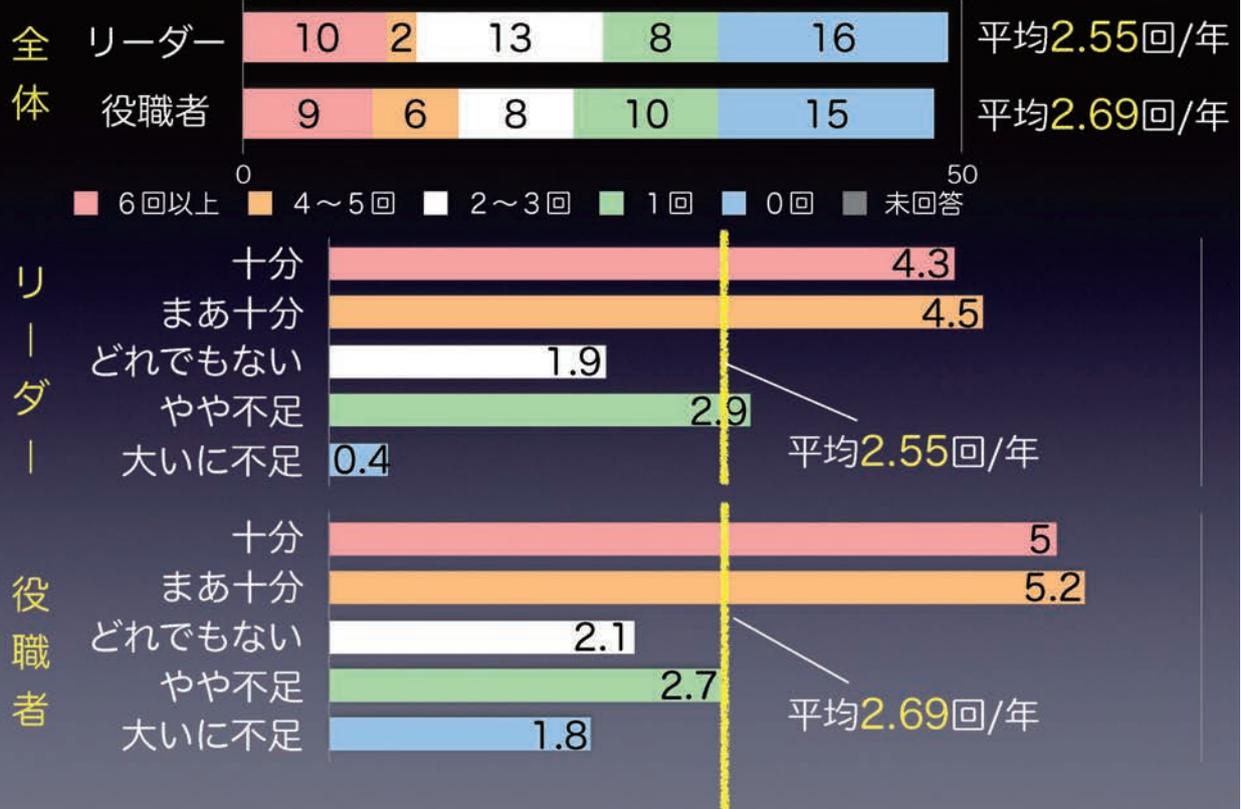


図2-7. リーダー・役職者に対する研修の回数と評価毎にみた回数

研修⑧：リーダー・役職者の研修の現状と理想の時間

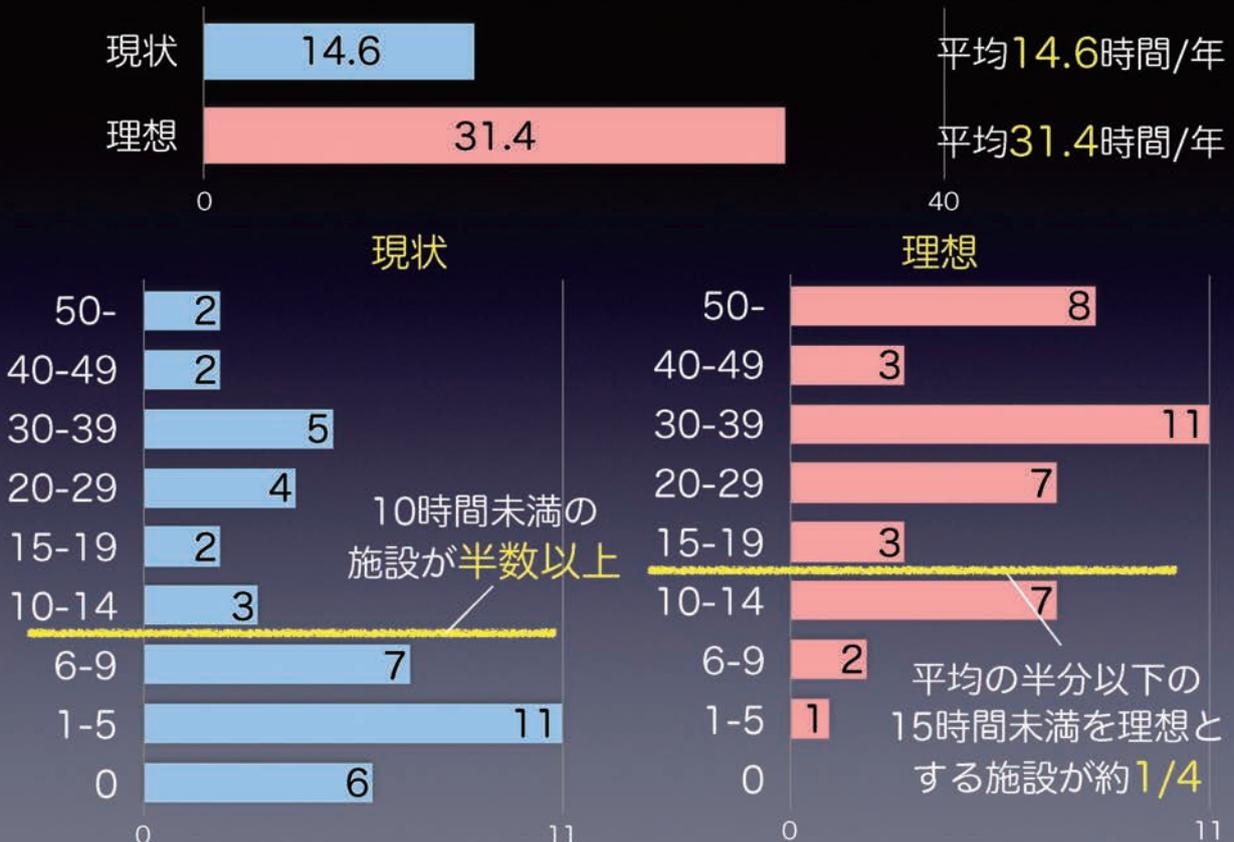
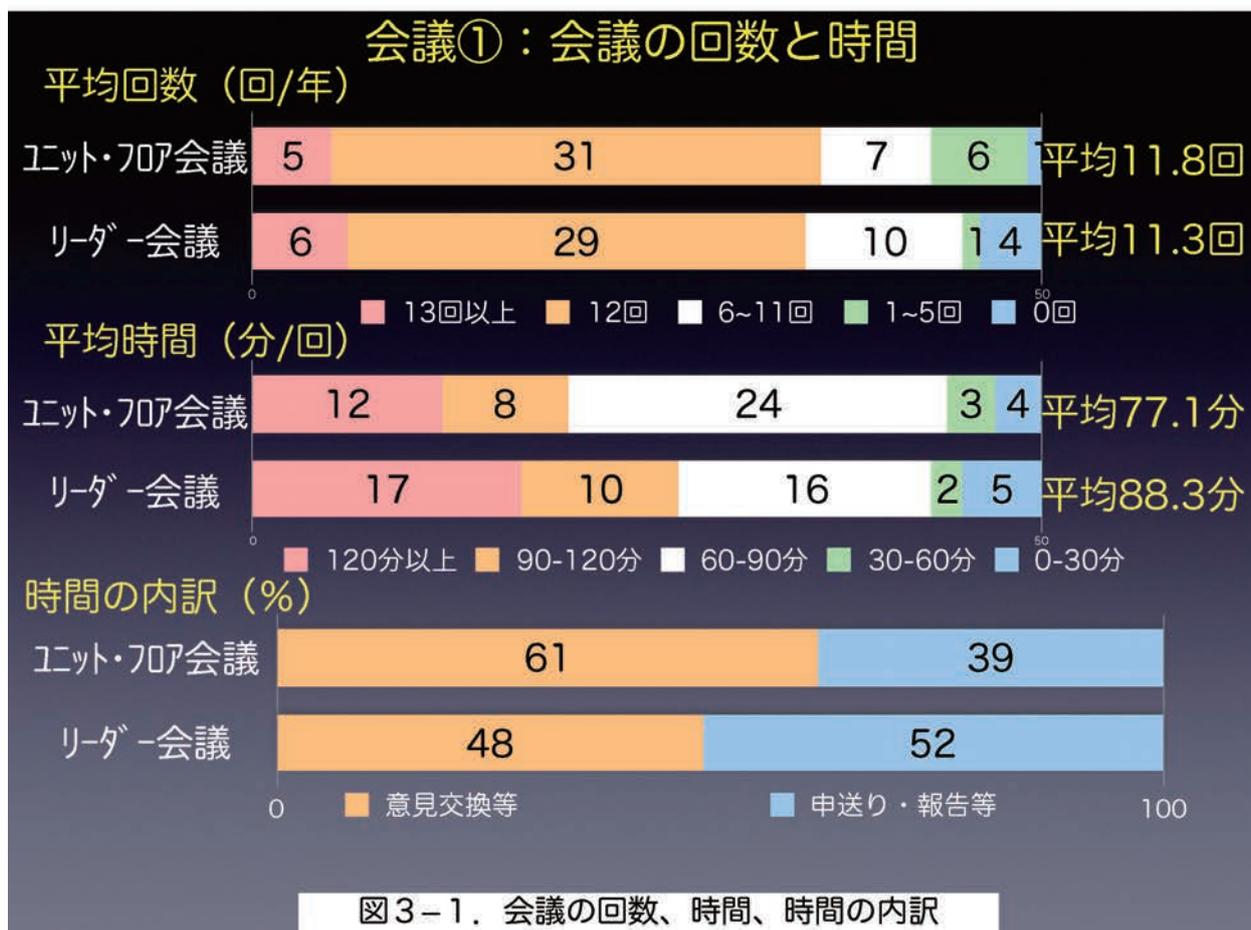
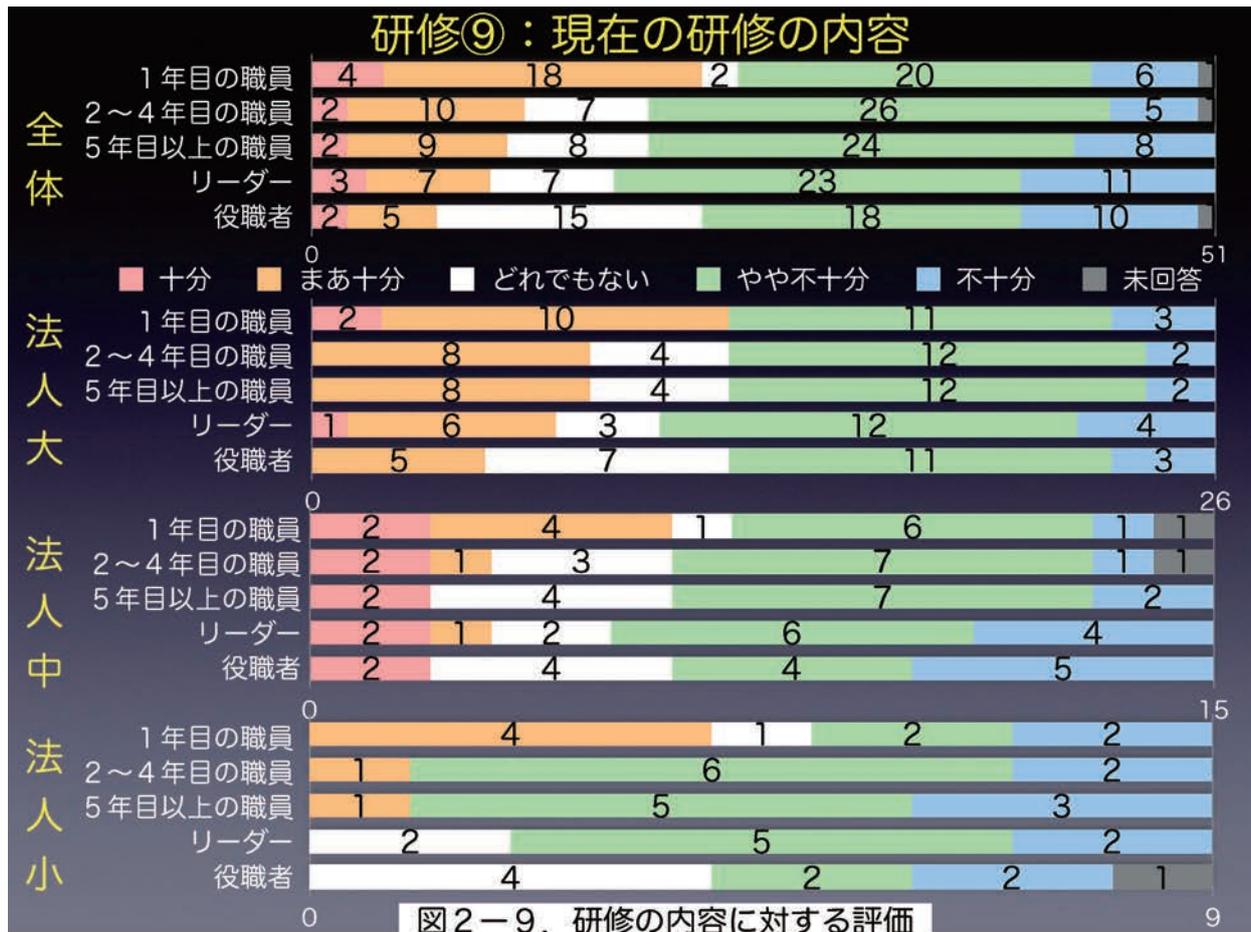


図2-8. リーダー・役職者に対する研修時間の現状と理想



会議②：会議の回数と時間への評価

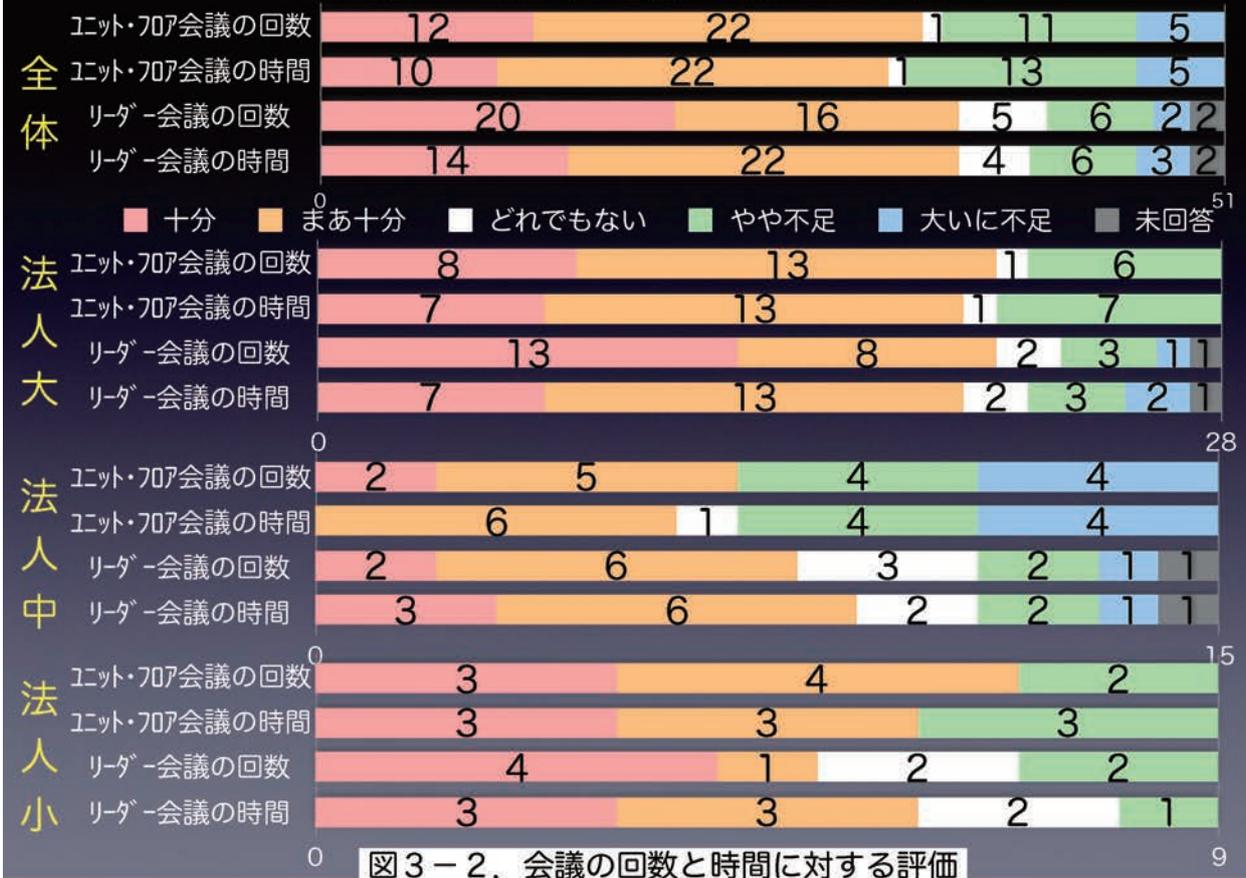


図3-2. 会議の回数と時間に対する評価

会議③：会議の回数・時間と評価

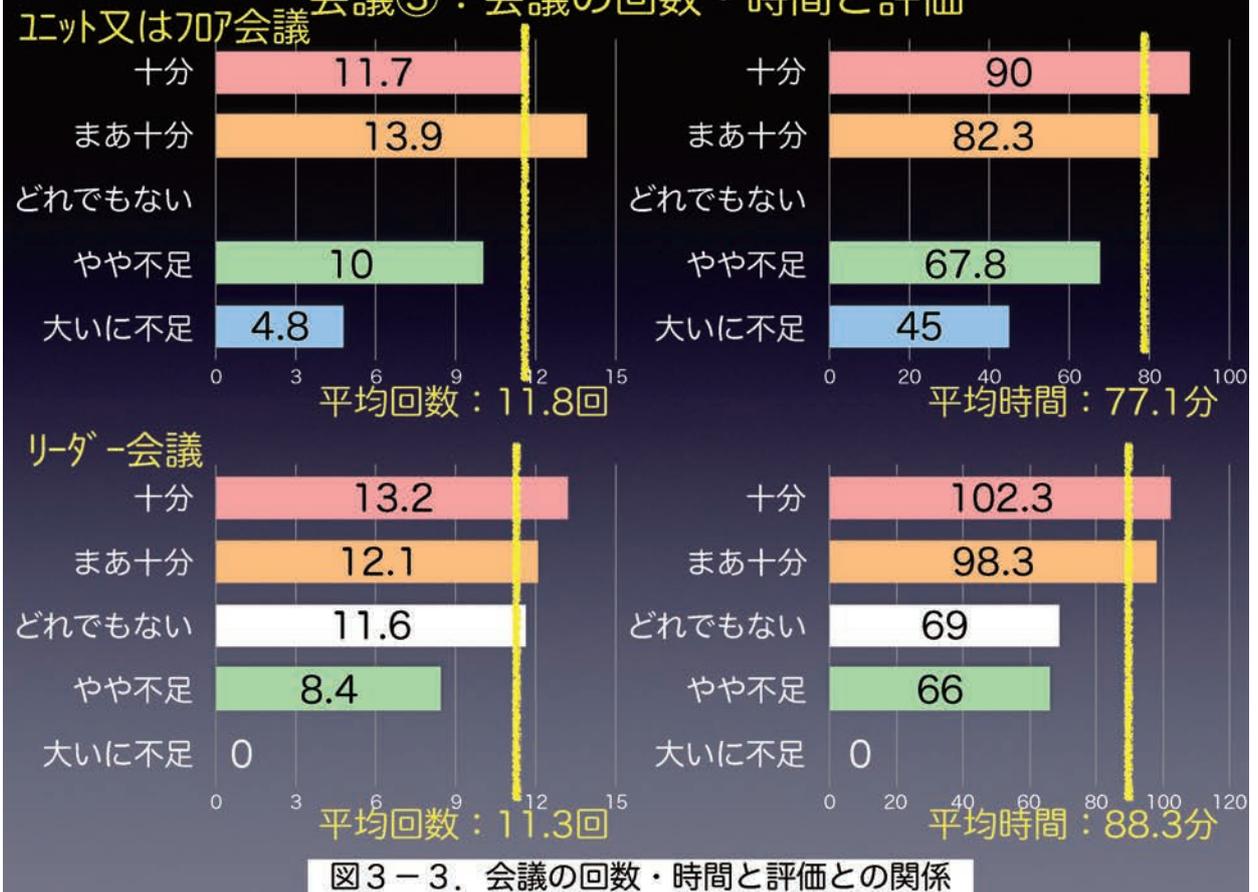


図3-3. 会議の回数・時間と評価との関係

会議④：会議の時間を増やすべきか、減らすべきか



図3-4. 会議の時間の増減についての評価

会議⑤：会議の回数と時間

時間の内訳でみた施設のグループング



グループングでみた時間配分の評価

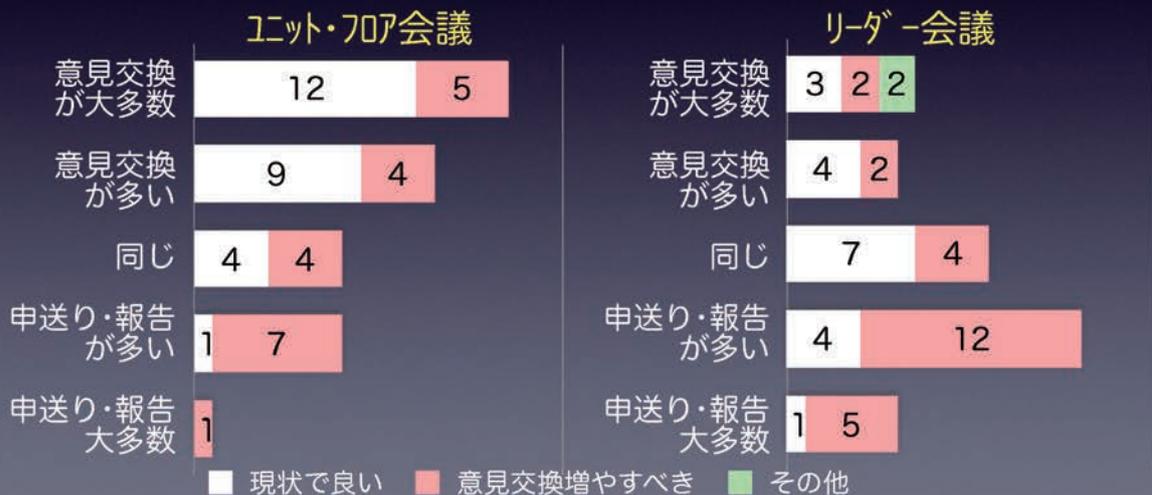


図3-5. 時間の内訳でみた時間配分の評価