



青森県



保育・障害福祉サービス



事業所等



認証



評価制度



ガイドブック

選ばれる事業所を目指して



青森県保育・障害福祉サービス事業所等 認証評価制度ガイドブック

[目次]

第1部

「青森県保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度」とは

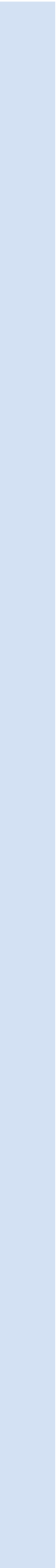
- 1 認証評価制度導入の背景 6
- 2 認証評価制度の仕組み 10

第2部

「評価基準」の考え方

- 1 職員の処遇改善の取組を評価するための項目 22
 - 1-1 明確な給与体系の導入 22
 - 1-2 休暇取得・労働時間縮減、育児、介護を両立できる取組など
働きやすさへの取組の実施 31
 - 1-3 健康管理に関する取組の実施 35
- 2 福祉人材育成の取組を評価するための項目 38
 - 2-1 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定 38
 - 2-2 新規採用者研修（合同、派遣含む）の実施 44
 - 2-3 新規採用者の教育担当者
（OJT指導者等）に対する研修等の実施 48
 - 2-4 キャリアパス制度の導入 50
 - 2-5 人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施 63
 - 2-6 資格取得に対する支援 70
 - 2-7 人材育成を目的とした面談の実施 72

3	地域交流・コンプライアンス等の取組を評価するための項目	74
3-1	地域交流等の取組	74
3-2	地域における公益的な取組（社会福祉法人に限る）	76
3-3	事業運営の透明性を確保するための取組	78
3-4	関係法令の遵守	80
4	サービスの質の向上の取組を評価するための項目	83
4-1	事業所の運営方針の周知	83
4-2	相談体制・苦情解決の取組	85
4-3	身体拘束廃止・虐待防止の徹底	87
4-4	サービスの質の向上に向けた取組（共通）	89
4-5	サービスの質の向上に向けた取組（サービス別）	95
	おわりに	100



第1部

「青森県保育・障害福祉 サービス事業所等 認証評価制度」とは

当制度をひと言で言えば「保育・障害福祉サービスの人材確保・育成とサービスの質の向上に積極的に取り組む保育・障害福祉サービス事業所等の取組と努力を評価する制度」と言えるでしょう。

青森県にいま、なぜこの制度が生まれたのか。いったいどのような制度なのか。そして、どのような効果が期待できるのか。第1部ではこうした疑問にお答えすべく、この制度の全容をご紹介します。

1 認証評価制度導入の背景

(1) 青森県福祉・介護人材確保定着グランドデザイン

県では、団塊の世代が全て75歳以上となる平成37年（2025年）に向けて、福祉・介護サービスのニーズの増大、高度化、多様化に対応するため、福祉・介護サービスを支える人材をしっかりと確保し、養成していく必要があることから、『青森県福祉・介護人材確保定着推進協議会』を設置し、平成28年3月に『青森県福祉・介護人材確保定着グランドデザイン』を策定しました。その基本理念、目指す姿、イメージは次ページのとおりです。

(2) 介護サービス事業所認証評価制度の導入

「日本は少子高齢社会」。当県もその例外ではありませんが、高齢化が今日のように急速に進むと、サービス提供の担い手となる人材の確保が深刻な課題としてクローズアップされることとなります。

介護職に対するイメージは社会的に意義があるなど好意的なイメージがある一方、「夜勤などがあり、きつい仕事」「給与水準が低い仕事」等のあまり芳しくないイメージもあり、就労人口が低下している中で、その充足は思うに任せません。

そのような中、介護人材の確保を図るためには、働きやすく魅力ある職場づくりと、組織的な人材育成・サポート体制を確保し、求職者が必要とする情報の積極的な公表が、事業者に求められています。

そこで県では、平成27年3月に策定した『あおり高齢者すこやか自立プラン2015』において、推進戦略の1つである「介護サービスの充実と質の確保」の中の「質の高い介護人材の確保・育成」の具体的施策の1つとして、関係機関・団体が連携して人材確保の取組を進めるため、介護サービス事業所に対する認証評価制度を平成28年度から実施することとしました。

(3) 「保育分野」「障害福祉分野」に制度を拡充

介護サービスに見られる「サービス需要の増加」「人材確保難」等の現象は、「福祉3種別」の残る2つである「保育」「障害福祉サービス」においても無縁なことではありません。

保育分野では、保育士の有効求人倍率は年々上昇しており、青森県においても、年度後半にかけて有効求人倍率が高くなる傾向があり、平成30年1月時点で2.1倍となっています。その結果、年度途中から保育士を確保できないこと等を理由に、一部地域において待機児童が発生しています。

ところが、保育士養成施設卒業者のうち、青森県内の保育所、認定こども園に就職する人は、38.0%に留まっている一方、県外の保育所等に就職する人は28.5%で、その割合は年々増加しています。（図1）

青森県福祉・介護人材確保定着グランドデザインの基本理念、目指す姿

基本理念

福祉・介護サービス事業所において「より魅力ある職場づくり」を進めることで、従事者がやりがいと誇りを持って働くことができる良質な雇用の場の増加と福祉・介護サービスの安定的な提供を進め、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らせる青森県を目指します。

1 福祉・介護事業者（＝組織）の目指す姿

- 経営理念・目的が明確で、組織全体に共有されている。
- 介護報酬等の改定があっても十分に対応できる安定した経営基盤を持っており、業務の規模や内容に見合う人材の採用・確保も着実に進んでいる。
- 適材・適所の人事配置が行われており、円滑な人事異動が可能な一定規模の組織体制が確保されている。
- 職員の資格や能力に応じた組織的な人材育成・サポート体制が確保されている。
- 明るく風通しの良い組織で、現場から経営陣まで円滑にコミュニケーションが行われており、業務改善に取り組む風土が形成されている。

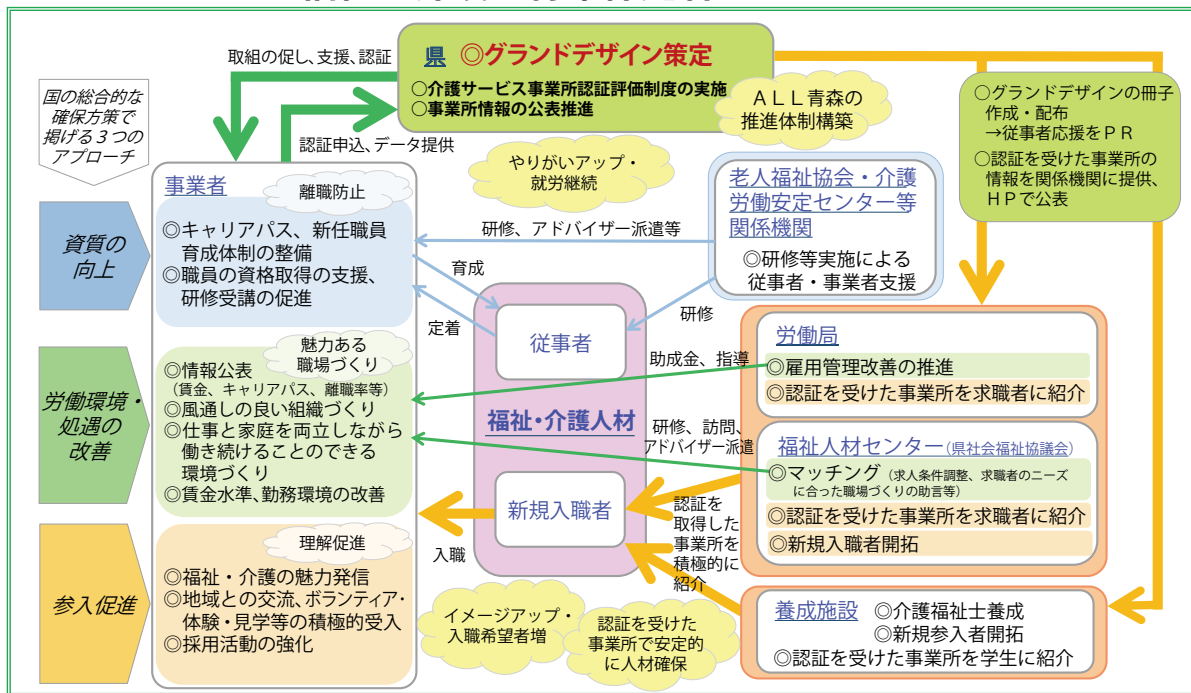
2 福祉・介護従事者（＝人材）の目指す姿

- やりがいと誇りを持って働き、日々の仕事に満足を感じている。
- 利用者にとっての満足や価値を考え、職員相互に業務の運営・改善に常に努めている。
- 良好なチームワークの構築に自らが関わっている。
- 上司から指示・指導を適時・適切に受けている。
- 職責・業務内容に見合った評価・待遇（賃金含む）を得ることができている。
- 将来の見通しを持つとともに、ライフステージに応じた多様な働き方や、柔軟な休暇取得等により、結婚・出産・育児・介護等をしながら働くことができる。
- 意欲・能力に応じて、資格取得等によるキャリアアップができる。

3 県民理解の拡大

- 福祉・介護に関する県民の理解が進み、福祉・介護業界のイメージが向上する。
- 福祉・介護業界への新規入職者及び再就業する潜在的有資格者が増える。
- 地域に開かれ必要とされる福祉・介護サービス事業所として、地域社会からの期待と信頼が高まる。

福祉・介護人材確保定着のイメージ

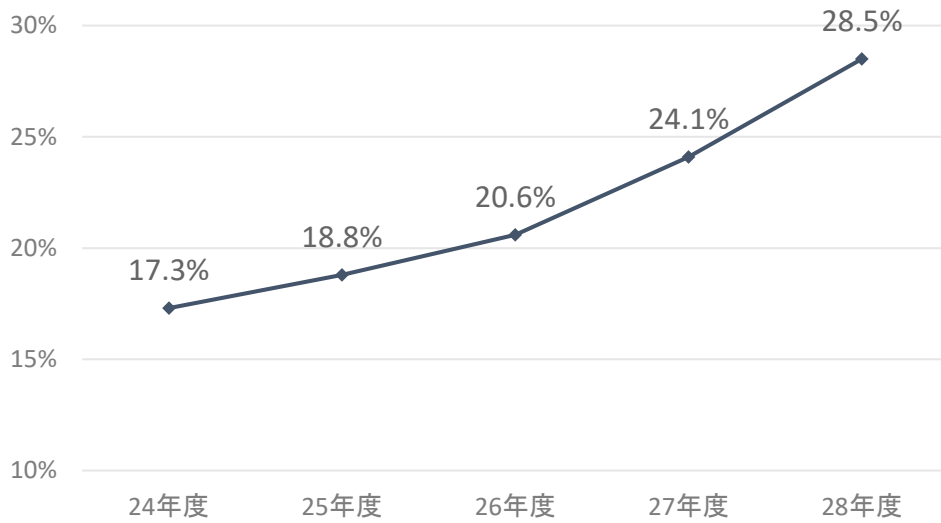


ポイント

○適切な職員処遇や人材育成を行う事業所の人材確保定着を重点的に支援

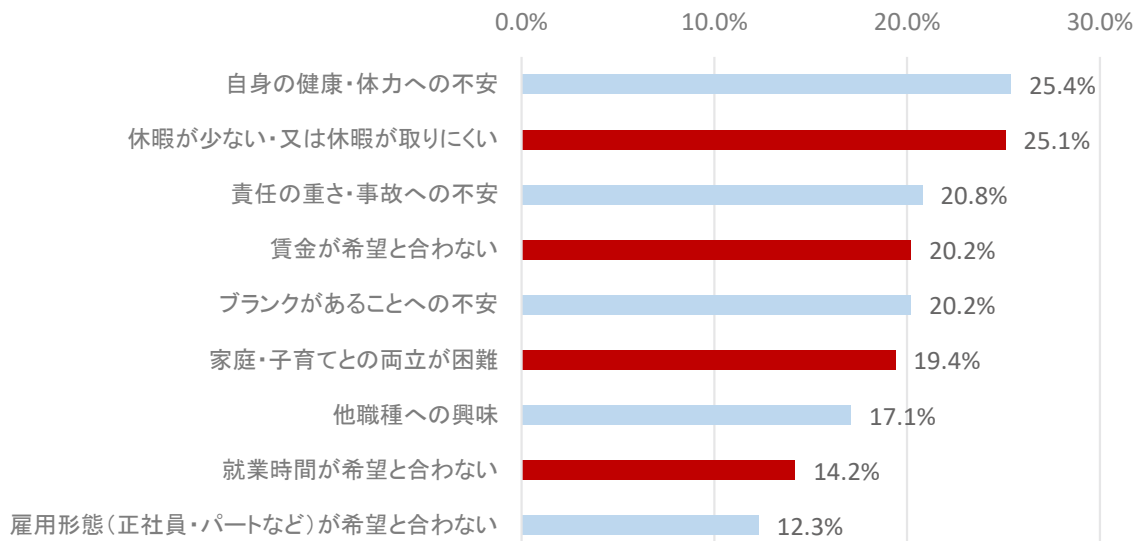
福祉・介護人材の安定的な確保

図1 保育士養成施設卒業生が県外の保育所等に就職する割合

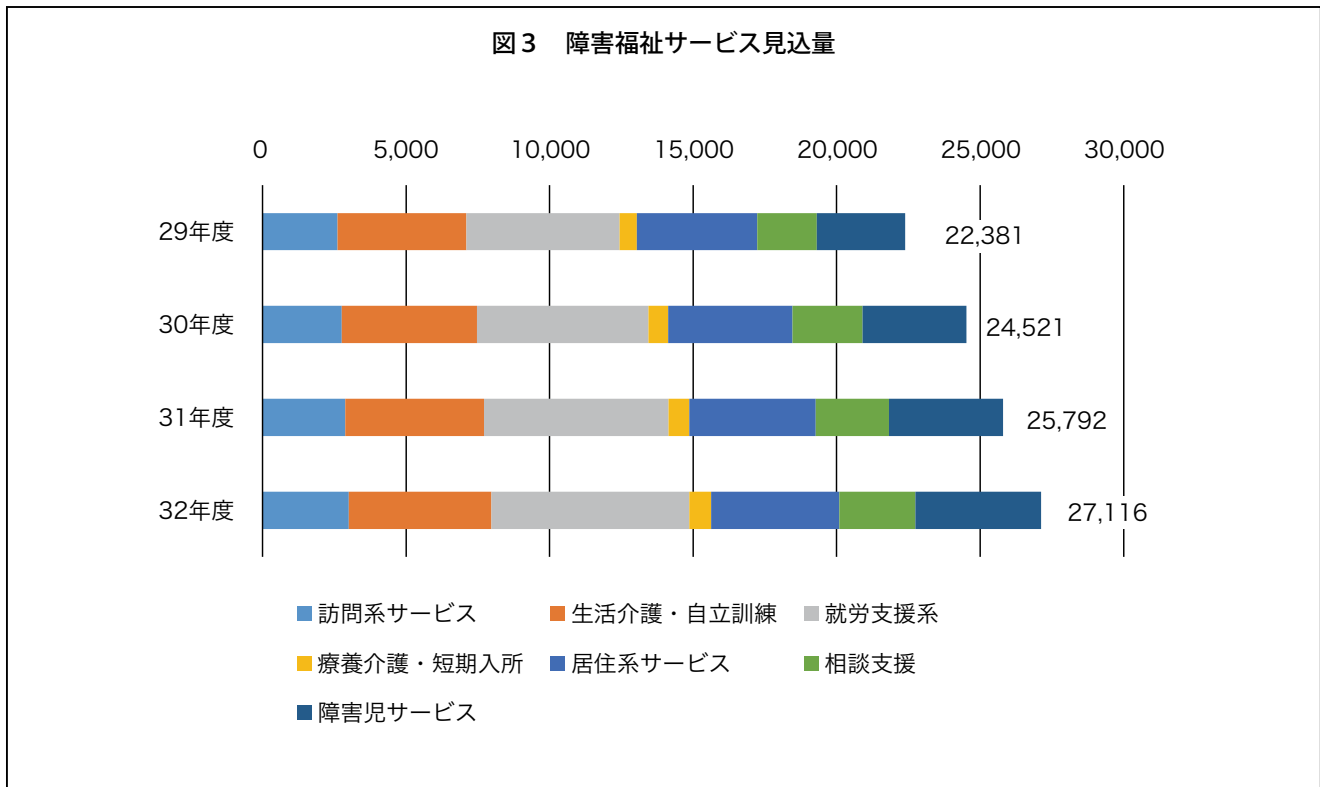


県内保育士登録者の意識調査（平成26年実施）では、保育士として就業を希望しない理由として、休暇や賃金等の勤務環境が多くあがっています。（図2）

図2 保育士として就業を希望しない理由



また、障害福祉分野においては、障害福祉サービスの利用量が、今後も増加していく見込み（図3）となっているため、サービスの提供に必要な従事者数も増加してゆくものと見込まれます。



このような状況から、保育・障害福祉サービスの分野においても、人材の確保・定着のため、職員処遇や職場環境の改善等を図る必要があります。

そこで県では、平成28年度から実施している「介護サービス事業所認証評価制度」の仕組みと統一性を図りながら、「保育分野」「障害福祉サービス分野」にも同制度を拡充、平成29年度より運用を開始することになりました。

(4) 福祉・介護サービスにおける事業所の「見える化」

「介護サービス事業所認証評価制度」「保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度」による事業所の見える化は、福祉・介護人材の確保と定着において大きな役割を担っています。

認証評価制度の実施と事業所情報の公表の推進により、事業所情報の「見える化」が進み、求職者が魅力ある職場を選択する情報を得ることができます。

利用者がサービスを選択する際の情報としては、すでに「福祉サービス第三者評価」がありますが、この制度については、受審している事業所が少ないという現状があります。認証評価制度の実施と事業所情報の公表の推進により、事業所における保育・障害福祉サービス人材の確保・育成と雇用環境の改善の取組が見える化されることになり、先行する制度と併せて、利用者にとってもサービス選択時の有効な情報源となり得ると考えています。

さらに、本県の認証評価制度は、質の高い保育・障害福祉サービス人材の確保・育成とともに、利用者のニーズに合った質の高いサービス提供を目的に掲げて、保育・障害福祉サービス事業所のサービスの質を評価し、これを県民に対しサービス選択の際の判断基準として提供しようという取組を進めることが大きな特徴となっています。

2 認証評価制度の仕組み

● 認証評価制度の目的

当認証評価制度は、次の2点を目的として掲げています。

質の高い福祉人材の確保・育成

利用者のニーズに合った質の高いサービスの提供

そもそも県が何を認証・評価するかと言えば、保育・障害福祉サービス事業所等における職員の処遇改善や人材育成のための取組であり、利用者のニーズに合った質の高い保育・障害福祉サービスの提供です。

事業所が、認証取得を目指すということは、職員の処遇改善や人材育成に努力するということであり、質の高い保育・障害福祉サービスの提供に努力するということです。

前者の努力は、学生や求職者に選ばれて、人材の確保に結びつくことになり、後者の努力は、利用者によって、その獲得に結びつくことになると考えられます。

県は、ただ認証評価制度を構築するだけでなく

- 認証取得を目指す事業所に対して、制度の整備や研修機会の提供等の支援
 - 認証事業所に対する、人材確保機会の提供などの優遇措置
 - 認証事業所について、県内に広く公表・アピール
- 等を積極的に行うことによって、制度の浸透と定着を強力に推進します。

当制度の主旨と効果を、より多くの県内の保育・障害福祉サービス事業所等が理解し、制度に参加して認証取得を目指すことで、「質の高い介護人材の確保・育成」と「利用者のニーズに合った質の高いサービスの提供」の輪が広がり、「県民一人ひとりが安心して生活できる青森県」の実現に、一歩でも近づきたいと願っています。

● 「青森県保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度」における認証マーク



赤いラインは、保育・障害福祉サービス事業所等の窓（ドア）であるとともに、青森県の地形を図案化したものです。一筆書きのようにつなげることで、サービスを提供する側と受ける側の関わりや助け合いを示しています。

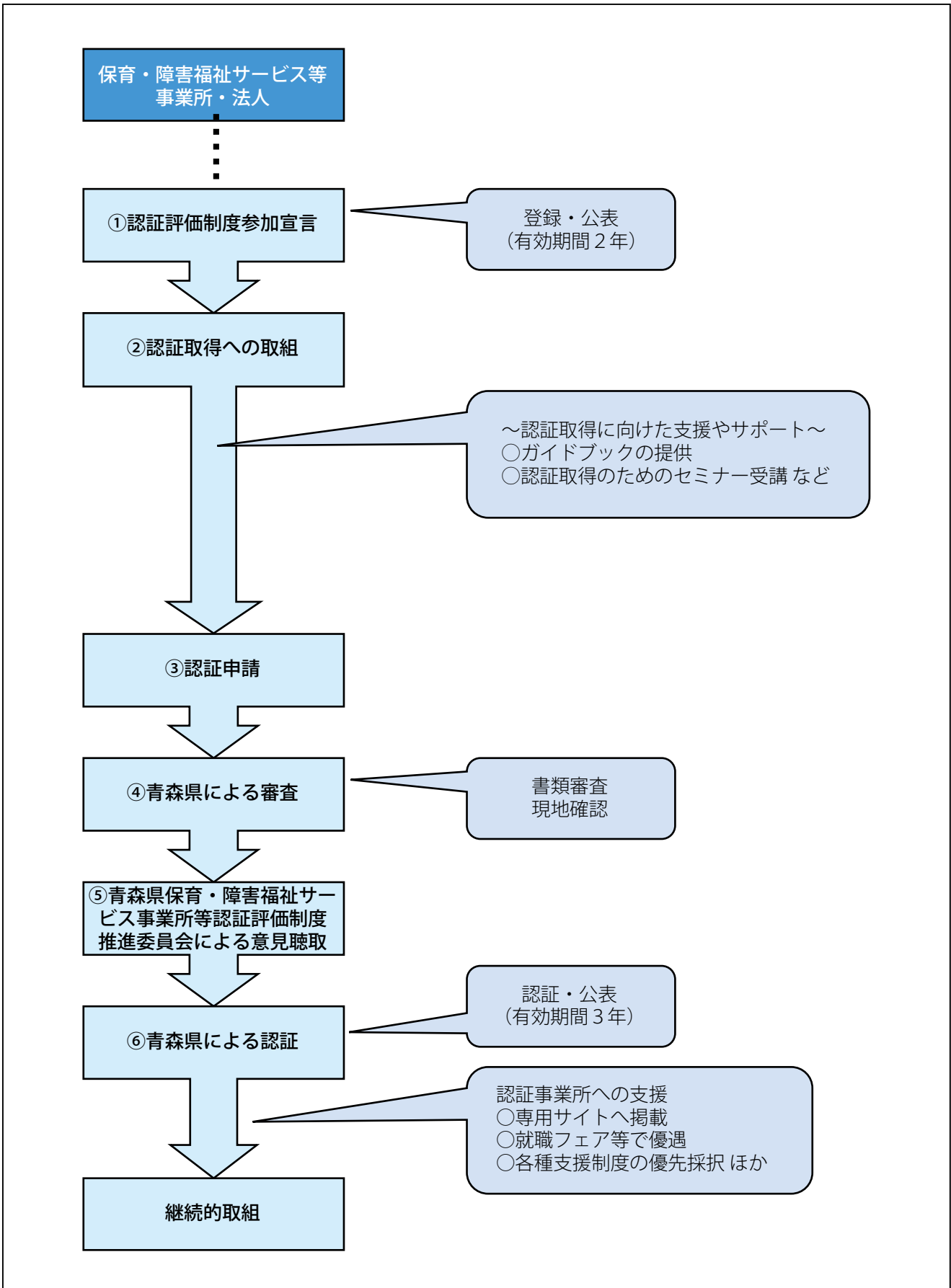
中央に配置した笑顔で親しみやすさをプラスし、「やぁ！」とあいさつしている手のようなハートで、思いやりや愛情を表現しました。

赤い笑顔と緑色のハートは、りんごの実と葉の意味もあります。

地域性、人と人との絆をアピールしたデザインです。

● 認証評価制度の流れ

< 認証評価制度の流れ：全体図 >



当制度は、平成28年度から実施している「青森県介護サービス事業所認証評価制度」の仕組みと統一性を図りながら運営します。

前ページの図の番号順に説明します。

① 認証評価制度参加宣言

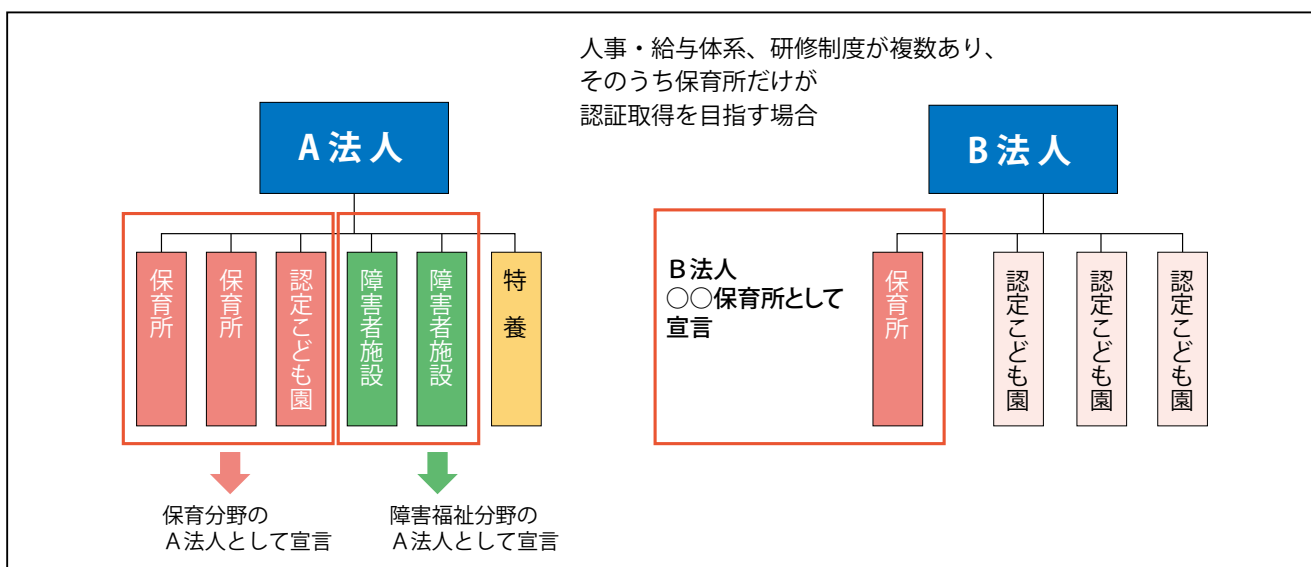
制度は、県内に所在する次の事業所を設置する法人または事業所を対象とします。

- I 保育所、認定こども園
- II 障害福祉サービス事業所等

県内全ての事業者が参加することが理想ですが、当面は認証を希望する事業者を対象とした「手挙げ方式」とします。認証取得を目指す事業者は、まず、「認証評価制度参加」を宣言します。これまでの事業所内における取組に加えて、上記の認証評価制度の目的である「質の高い福祉人材を確保・育成する」、「利用者のニーズに合った質の高いサービスを提供する」ことに積極的に取り組む意思表示が宣言です。

宣言は、保育又は障害福祉サービス事業所等を経営する分野別による法人単位で行う（下図の左側）ことを原則としますが、同一法人内の保育又は障害福祉サービス事業所等において、人事・給与体系、研修制度が複数ある場合は、事業所単位の宣言（下図の右側）も可能とします。

なお、下図の左側のパターンで、法人が青森県介護サービス事業所認証評価制度において既に法人として認証を受けている場合や、右側のパターンで、特養が事業所として既に認証を受けている場合でも、さらに当制度に係る認証（分野別）を受けることが可能です。



② 認証取得への取組

宣言したら、認証取得に向けての取組を進めます。認証を取得するためには、後述の各評価項目の基準をクリアしなければなりません。既にクリアしていれば、その事実を証明する必要書類を整えれば良いのですが、クリアできていない項目がある場合は、その仕組みを整え、実態を伴わせる必要があります。

例えば、評価項目のひとつに「人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施」というものがあります。ある宣言事業者が、そのような計画を策定していない場合は、まず事業者の実態に沿った計画を策定し、その計画に基づき実際に職員研修を実施（外部への派遣も含む）すること。これが認証取得に向けた取組になります。

この制度の大きな特徴であり、また宣言事業所にとってのメリットのひとつが、取組の過程で、県から「専門家によるアドバイス」「認証取得のためのセミナー受講」など、様々な支援やサポートを受けられることです。宣言事業所は、こうした支援を積極的に活用することで、評価項目にかかる制度や体制を整えることができます。

ただし、宣言の有効期限は2年間としており、その間に上記取組を終え、次の「認証申請」に進みます。この2年を過ぎると、いったん宣言は取り消されることとなります。

③ 認証申請

宣言事業所は、認証評価基準に対する各自の状況が容易に判断できる自己評価ツールを用いて確認を行い、すべての認証評価基準を満たしていると判断できれば、認証申請書に必要書類を添えて県に提出します。自己評価ツールとして、冊子タイプの「自己点検シート」が用意されており、県のウェブサイトよりダウンロードできるようになっています。

④ 青森県による審査

認証申請のあった事業所に対して、県が審査を行います。審査は、申請時に添付される書類による事前審査と、審査担当者が事業所を訪問して行う現地確認とがあります。

現地確認では、以下の3点を実施します。

- 申請に添付しない書類（個人情報に抵触するものや大部にわたる研修資料等）の確認
- 現場の確認（書面での掲示で職員への周知を行っている場合の掲示場所の確認など）
- ヒアリング

⑤ 青森県保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度推進委員会による意見聴取

「青森県保育・障害サービス事業所等認証評価制度推進委員会」は、認証評価制度の普及啓発や認証基準に関すること、そして認証事業所の認証に関する意見聴取を行う組織です。構成員として、保育・障害福祉サービス事業に関わる経営者代表、従業者代表等の団体からの推薦者や、利用者代表、学識経験者、関連行政機関で構成しています。

県はこの委員会に審査結果を報告し、意見聴取を経て、認証事業所を認証します。

⑥ 青森県による認証

県は、すべての認証評価基準を満たしていると判断される事業者を認証し、認証書を交付します。認証事業所は県の専用ウェブサイトで公表され、認証事業所のみを対象とした各種支援や優遇措置を受けることができます。その具体的な内容は次項で詳説します。

認証の有効期間は3年間で、更新制とします。更新制とすることで、事業者の継続した取組を促します。

● 認証事業所のメリット

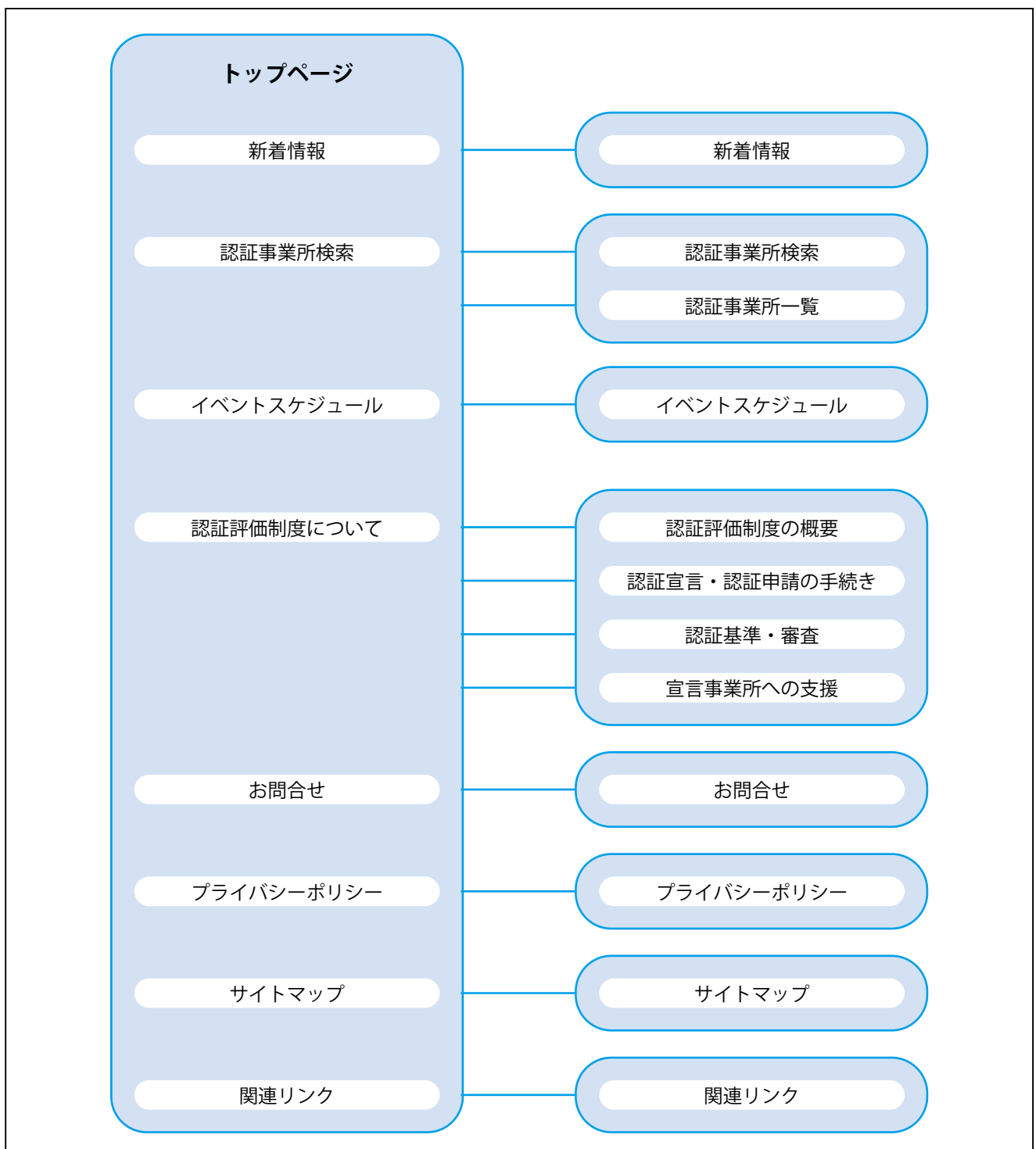
① ウェブサイトで公表

県では、認証評価制度の専用サイトを設けています。認証事業所については、このサイトの中で積極的に公表します。


「あおもり保育・障害福祉サービスネット」

<http://www.aomori-kaigo.net/nursing-welfare.html>

<サイトの構成>



「専用サイト」での公表のイメージ

法人名	○	
ホームページアドレス	○	
本部所在地	○	
本部TEL	○	
本部FAX	○	
学生・求職者等へのメッセージ	○	
法人基本データ		
理事長	○	
認可年月日	○	
施設・事業所・主な事業・地域貢献活動	○	
職員数	○	
正職員に関する情報		
職員の構成	○	
平均勤続年数	○	
職員の定着率	○	
平均有給休暇取得日数	○	
育児休業取得職員数	○	
介護休業取得職員数	○	
職員採用情報		
募集職種	○	
勤務先住所	○	
勤務体制	○	
週休制度	○	
休日・有給休暇	○	
新卒者給与月額（基本給）	○	
主な手当	○	
新卒者給与総支給月額（諸手当等を加えた額）	○	
給与総支給月額の例	○	
昇給	○	
賞与	○	
退職金制度	○	
被服貸与制度	○	
子育て支援に関する制度等の有無	○	
その他特記事項	○	
採用後のキャリアアップ支援		
新人職員研修の実施	○	
採用後のキャリア、役職に応じた施設内・施設外研修等の実施	○	
入職後のキャリアパス（典型例）	○	
職員の処遇改善、キャリアアップに関する取組	○	
その他の取組	○	
アピールポイント	施設長 ○	 ○
	中堅職員 ○	 ○
	若手職員 ○	 ○
お問い合わせ		
所属名	○	
担当者名	○	
TEL	○	
FAX	○	
E-mail	○	
備考	○	

②各種支援・優遇措置

このほか県では、現在、以下のような認証事業所に対する支援や優遇措置を行う予定です。

- 1 施設整備等の各種補助金を優先的に採択
- 2 青森県障害福祉サービス事業者等指導における実地指導頻度の緩和
- 3 専用Webサイトで認証事業所として紹介
- 4 就職相談会等において、求職者に対し認証事業所であることを周知
- 5 県主催の研修の優先的な受講決定
- 6 県の推薦が必要な助成制度、研修等において優先的に推薦

●評価項目

①評価項目設定と評価の基本的考え方

本県の認証評価制度は、大きく以下の4つの分野ごとに、評価項目を設定しています。

- (1) 職員の処遇改善の取組を評価するための項目
- (2) 福祉人材育成の取組を評価するための項目
- (3) 地域交流・コンプライアンス等の取組を評価するための項目
- (4) サービスの質の向上を評価するための項目

評価項目には、その確認方法となる評価細目が設定されており、この細目に対する取組状況が、審査の対象となります。つまり、評価細目＝評価基準と言えます。認証を取得するためには、これらの基準すべてを満たすことが求められます。

評価基準には、福祉サービス第三者評価や「くるみん認定」など、他の審査制度・認証制度等の認証評価基準と類似のものが含まれています。審査時の事業所の負担を軽減するため、これらについては、受審や認証を受けている場合に当該認証の審査を免除する仕組みとなっています。

(1) 職員の処遇改善の取組を評価するための項目（3項目）

賃金面、休暇が取りづらいこと、健康面の不安などの改善のため、給与体系、休暇が取得できるなどの働きやすい環境の整備、健康管理への取組が必要と判断し、以下の評価項目を設定しました。

	評価項目	評価細目
1-1	明確な給与体系の導入	①給与・賞与を支給するための基準・昇給の基準（基本給の増） ②過去3年に基準に合った昇給をしていること ③職員（非正規職員を含む。）へ公表・説明していること ④福祉・介護職員処遇改善加算（I）を算定していること（障害福祉サービスに限る） ⑤処遇改善等加算I、IIを算定していること（保育サービスに限る）
1-2	休暇取得・労働時間縮減、育児、介護を両立できる取組など働きやすさへの取組の実施	①取組内容を検討する会議を実施していること ②産前産後休暇・育児休業中の代替職員確保など、休みやすい環境づくりに取り組んでいること ③次世代育成支援を推進する取組を実施していること（看護休暇、介護休暇、事業所内託児施設、学校行事参加のための休暇制度など） ④休暇取得・労働時間縮減の取組を実施していること（有給休暇の計画的付与、連続休暇の付与、リフレッシュ休暇等の導入、ノー残業デーの導入、業務や繁忙に応じたフレックス勤務制度の導入など） ⑤職員へ周知していること

	評価項目	評価細目
1-3	健康管理に関する取組の実施	①取組内容を検討する会議を実施していること (取組例：社内外の心身健康相談窓口の設置、夜勤ガイドライン、各種予防接種、腰痛防止対策、メンタルヘルス対策など) ②労働安全衛生法に基づく定期健康診断を確実に実施しているうえで、法定外健康診断を実施していること(がん検診など) ③受動喫煙防止対策の取組をしていること(施設内禁煙など)

(2) 福祉人材育成の取組を評価するための項目(7項目)

早期離職の防止、キャリアアップの機会や教育訓練、自分の将来の見込みが立たないなどの改善のため、新規採用職員をしっかりとサポートする体制や将来が見えるキャリアパスの取組が必要であると判断し、以下の評価項目を設定しました。

	評価項目	評価細目
2-1	新規採用者育成計画(OJTを含む)の策定	①計画を策定するための会議を実施していること ②育成手法・内容、育成目標が明確にされている計画であること ③職員へ公表していること
2-2	新規採用者研修(合同、派遣含む)の実施	①研修プログラムを作成していること ②職員へ公表していること ③研修対象者が確実に研修を受講できる環境を整備していること
2-3	新規採用者の教育担当者(OJT指導者等)に対する研修等の実施	①OJT指導者等の設置と職員へ公表していること ②OJT指導者等を対象とした研修を実施していること(過去の受講、外部研修受講でも構わない)
2-4	キャリアパス制度の導入	①キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスを策定していること ②職員へ公表していること ③非正規職員から正規職員への登用ルールを明確化し、全ての非正規職員に説明していること
2-5	人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施	①認証を申請する年度の階層別人材育成計画を策定していること(キャリアパスの内容に沿っており、育成目標と研修内容が明確になっているもの) ②計画を策定するための会議を実施していること ③職員へ公表していること ④研修プログラムを作成していること ※研修の実施状況を確認する
2-6	資格取得に対する支援	①資格取得に対する支援を行っていること (支援例：介護福祉士、保育士及び幼稚園教諭など資格取得のための受験対策講座への業務派遣・受講料の負担・受験料の負担、資格取得者に対する祝い金の支給、資格手当など) ※実施状況を確認する
2-7	人材育成を目的とした面談の実施	①面談実施のための手順書又はシート(様式)を作成していること ②管理監督者へ面談内容を報告していること

(3) 地域交流・コンプライアンス等の取組を評価するための項目(4項目)

保育・障害福祉サービス事業所等は地域住民に信頼される公的な役割を担う存在であることが期待されるため、地域貢献・地域交流や地域に必要とされる取組を評価項目として設定しました。

	評価項目	評価細目
3-1	地域交流や実習等の取組	次のいずれかを満たすこと ①地域交流を実施していること (例：事業所行事への地域住民の参加、地域行事への利用者参加、学校・地域等のボランティア・職場体験の受け入れ、出前講座、広報誌作成、居場所づくり、情報提供など) ②実習、インターンシップ、ボランティアの受け入れ体制を整備していること

	評価項目	評価細目
3-2	地域における公益的な取組(社会福祉法人に限る)	①地域における公益的な取り組みをしていること (例:子ども食堂の運営、生活困窮者への相談支援、在宅の単身障害者への見守りなど)
3-3	事業運営の透明性を確保するための取組	①県が実施する社会福祉法人調査に協力し、県が公表する社会福祉法人紹介シートを作成・提供すること(社会福祉法人に限る) ②県が法人について社会福祉法人紹介シートと同等の情報を公表することに同意すること(社会福祉法人を除く) ③法人の理念・基本方針、提供するサービスの内容、苦情・相談体制を公表すること
3-4	関係法令の遵守	①社会保険・労働保険等に加入し、保険料等を納付していること ②労働、児童福祉及び障害福祉等の関係法令に違反していないこと ③過去5年間行政処分を受けていないこと ④関係法令遵守の誓約書を提出すること

(4) サービスの質の向上の取組を評価するための項目(5項目)

利用者のニーズに合った質の高いサービスを提供するため、サービスの充実と質の向上へ向けた取組が必要と判断し、各サービス共通事項として4項目を評価項目として設定しました。

また、保育サービスでは保護者の選択による満足度の高い保育を推進するため、多様な保育ニーズへの対応や地域の子育て支援への取組、障害福祉サービスでは、住み慣れた地域で「誰もが」「ともに支え合い」「生きがいを持って」「自立し」「安心して暮らせる」環境づくりの推進に資する取組を、サービス別評価項目として設定しました。

	評価項目	評価細目
4-1	事業所の運営方針の周知	①事業所の運営方針(理念や基本方針などサービス提供に対する考え方や姿勢を示すもの)を職員へ周知していること
4-2	相談体制・苦情解決の取組	①相談体制・苦情解決の仕組みが確立するための取組をしていること(職員への周知、接遇研修の実施など) ②利用者等へ周知していること ③責任者を設置し組織として対応していること
4-3	身体拘束廃止・虐待防止の徹底	①身体拘束廃止の取組をしていること(障害福祉サービスに限る) ②虐待防止の取組をしていること
4-4	サービスの質の向上に向けた取組(共通)	①サービスの質の向上に向けた取組をしていること(例:職員会議等での話し合い、研修会の開催、自己評価の実施、福祉サービス第三者評価等の受審など)
4-5	サービスの質の向上に向けた取組(サービス別)	【保育サービス】 ①別表1に定める保育サービスの事業及び加算算定等の実施・取得数について、1項目につき1点(次に掲げる4項目を実施している場合は、1項目につき更に1点を加算)として法人全体で15点中8点以上となっていること 1-7 第三者評価の受審 2-4 病児保育事業 2-6 待機児童解消に資する取組 2-8 医療的ケア児の保育ニーズに対応できる体制 【障害福祉サービス】 ②別表2-1に定める障害福祉サービス別の報酬の加算算定等の取得割合が、法人等全体で60%以上となっていること なお、別表2-2に定める緩和要件に該当する場合は、法人等全体で50%以上とする

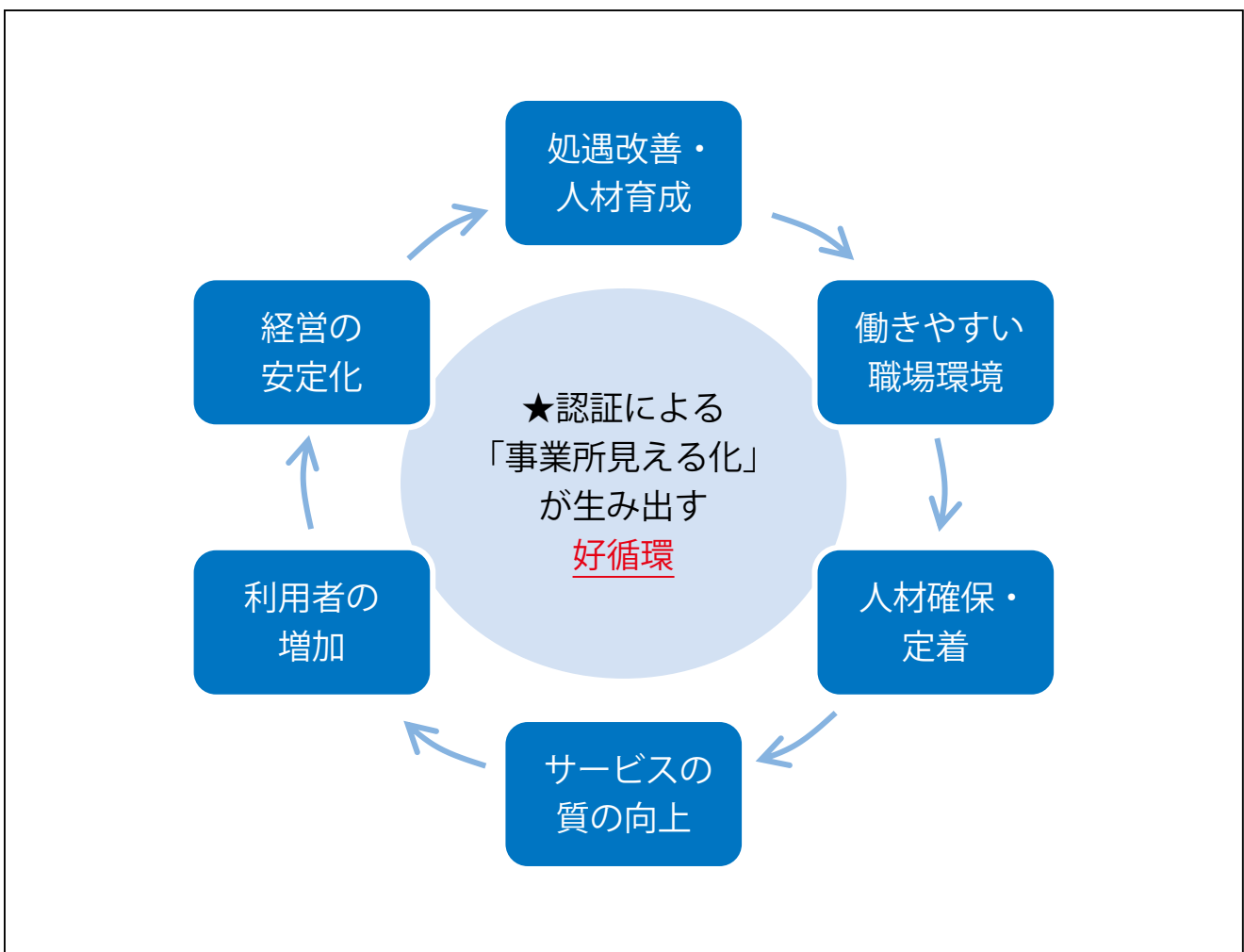
※別表1、別表2-1、2-2は95~98ページに掲載

● 認証評価制度の目指す姿

平成29年度から導入した当認証評価制度に事業者が賛同し、認証取得に向けて努力をする。県はこれを様々な形で後押しし、認証事業所については積極的に公表、「見える化」を図ります。

こうした取組による事業者のメリットはすでに述べたとおりですが、事業者と県が一丸となって下図の好循環を回すことができれば、認証事業所が継続的な取組を続けることによって一層事業所の質が向上します。そして、業界のレベルアップに貢献し、制度に参加する宣言事業所が増え続けることで業界のボトムアップも実現します。

その効果は単に事業者だけのメリットというのではなく、保育・障害福祉サービスに関わるあらゆる立場の人たちにもメリットを提供することになります。



この図の好循環は、事業者の「宣言」から始まります。「誰もが住み慣れた地域で安心して暮らせる青森県」の実現に向けて、積極的な参画を期待しています。

第2部

「評価基準」の考え方

「青森県保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度」では、下記の4つの分野について「評価項目」を設定し、各評価項目に設けた「評価細目」への取組を評価基準としています。

- 1 職員の処遇改善の取組を評価するための項目
- 2 福祉人材育成の取組を評価するための項目
- 3 地域交流・コンプライアンス等の取組を評価するための項目
- 4 サービスの質の向上の取組を評価するための項目

第2部では、それぞれの評価項目について、その評価基準としての考え方と、基準を満たす制度構築の手法について解説します。

1 職員の処遇改善の取組を評価するための項目

1-1 明確な給与体系の導入

- ①給与・賞与を支給するための基準・昇給の基準（基本給の増）
- ②過去3年に基準に合った昇給をしていること
- ③職員（非正規職員を含む）へ公表・説明していること
- ④福祉・介護職員処遇改善加算（Ⅰ）を算定していること（障害福祉サービスに限る）
- ⑤処遇改善加算等Ⅰ、Ⅱを算定していること（保育サービスに限る）

● 「給与・賞与を支給するための基準」とは

「給与（・賞与）を支給するための基準」については、労働基準法第89条に「常時10人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。」という定めがあり、その「次に掲げる事項」の1つとして「賃金（臨時の賃金等を除く）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項」すなわち「給与（・賞与）を支給するための基準」が規定されています。

つまり常時10人以上の従業員がいる職場では、認証評価基準と言われなくても、「給与（・賞与）を支給するための基準」は当然存在しているはずですが、認証評価を受けるにあたって、改めて確認してください。

また、常用従業員数が10人未満で、労働基準法では就業規則の策定義務がない事業所であっても、認証基準を満たすためには、「給与（・賞与）を支給するための基準」を作成する必要があるということになります。

● 「昇給の基準（基本給の増）」とは

当認証評価制度においては、（常時10人以上の従業員がいる職場にとって）ただ法を遵守しているだけの規程の存在だけでなく、そこに「昇給の基準」を求めています。これが、就職後の将来をイメージできる拠り所になるからです。

将来の給与額が見えているという点で、「昇給の基準」としてもっとも分かりやすいものが「給与表」で

職員 区分	職務 の級 号 俸	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級
		俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額
		円	円	円	円	円
	1	142,600	192,700	228,900	262,000	288,000
	2	143,700	194,500	230,500	263,900	290,200
	3	144,900	196,300	232,000	265,700	292,500
	4	146,000	198,100	233,600	267,800	294,600
	5	147,100	199,700	235,100	269,600	296,600
	6	148,200	201,500	236,800	271,500	298,900
	7	149,300	203,300	238,300	273,400	301,200
	8	150,400	205,100	239,900	275,500	303,400
	9	151,500	206,800	241,200	277,600	305,400
	10	152,900	208,600	242,700	279,600	307,700
	11	154,200	210,400	244,300	281,700	309,900
	12	155,500	212,200	245,700	283,700	312,200

す。左ページの表は、その一例（国家公務員の『行政職一』の一部）です。この表でいう「俸給月額」とは、基本給の月額ですが、例えば初任給が「1級の1」の142,600円でスタートしたとして、勤務し続ければ基本給がどうなってゆくか、さらにその間に要件を満たして1級から2級に「昇格」すればどうなるのかが明示されています。言い換えれば、この表が、「昇給の基準（基本給の増）」を明示している、認証評価基準としては申し分のない仕組みということになります。

一方で、障害福祉サービス費等の制度によって収入が規定され、改定の方によっては同じことをしていても収入が下がる可能性のある障害福祉サービス事業所等において、基本給の昇給は行いが、その額までは保障できないので表に明示できない、という給与制度も否定できません。

さらに当認証制度では、昇給は基本給の定期昇給を原則とするものの、職務給や手当の増額等、根拠に基づいた処遇改善が実施されている制度も基準の対象としています。

ただし、「勤続しても給料が上がらない」または「給料が上がることもあるが、その基準がない」給与制度では、認証評価基準を満たすとは言えません。

● 認証評価基準に「昇給の基準（基本給の増）」を求める意図

給与額の決定は経営者の専権事項であり、違法でない限りは外部から意見をされる筋合いのものではありません。一方で、当認証評価制度は、保育・障害福祉サービス事業所等における質の高い人材の確保・育成・定着のために、給与体系やキャリアパス制度などの充実に努力する、保育・障害福祉サービス事業所等の取組を評価して、若者を中心とした求職者にアピールしようという制度です。

働き続けても給料が増えない。腕が上がっても役割が変わっても給料が増えない。このような事業所では、通常人材が定着するとは考えにくいものです。そればかりか、この業界のイメージアップの阻害要因にさえなりかねません。そのような訳で、たとえ違法ではなくても、当認証評価制度の主旨からは外れることとなります。

この評価項目には3年間の昇給の実績を確認することも含まれていますが、必ずしも毎年定期昇給していないと基準を満たさないというものではありません。深刻な事業実績などやむを得ない事情があり、それをきちんと職員に説明さえしていれば、その3年の間に昇給を行っていない年があっても基準の内としています。

●給与表のない事業所で「昇給の基準」を策定する

例えば、次のような給与規程があるとします。

(基本給)

第〇条 基本給は、経験、年齢を勘案して各人ごとに定める。

(昇給)

第〇条 昇給は、基本給について原則として年1回毎年4月に行うこととする。但し、法人の業績の低下その他やむを得ない事由がある場合には、この限りではない。

2. 昇給額は、法人の業績及び職員の勤務成績等を勘案して各人ごとに決定する。

規定はあるが、基準がない、まさに前項で述べた「違法ではないが、認証評価基準を満たすとはいえない制度」の典型例です。

「給与表がないが、基本給の昇給体系を示している」制度の例としては、等級別に基本給の上限額と下限額だけを設定し、その間の昇給ルールを定めた「範囲給」の仕組みがあります。

この仕組みの構築を、ある小規模の事業所を想定して考えます。

<想定事業所プロフィール>

・職員は

—一般職員3人 基本給はそれぞれ160,000円、165,000円、168,000円。

—主任1人 基本給183,000円。

—管理者1人 基本給222,000円。

—ほかは、時給のパート、アルバイト

・初任給は160,000円で、規程にはないが、これまで毎年1,000円定期昇給をしてきた。

・つまり、一般職員は1人が新人、あとの2人は5年勤続と8年勤続。

・主任の給料は、3年前に「主任」を作ったとき、主任ではない先輩より給料がずっと安かったので、その年の定期昇給のときに180,000円まで引き上げた。その後定期昇給で1,000円×3回昇給した。

・管理者は昨年他法人の経験者を中途採用した際、前職の基本給や相場的なものも意識し、220,000円とした。今年の定期昇給は、一般職員と同じ額で不満を持たれないように、2,000円とした。

<ステップ1：給与支給上の分類（＝給与等級）を設定する>

まず最低限、「管理職」「主任職」「一般職」に分かれることは一目瞭然でしょう。

ただ、キャリアパスを意識した場合、役職のない一般職員のところにも、段階を設けておくことが有効です。（「キャリアパス制度の導入」の項で詳説します）

そこで今回は、一般職に初任クラスの「一般職初級」と一人前の「一般職中級」、そしてベテランの「一般職上級」の3段階を設けることとします。これで「管理職」「主任職」と合わせて給与等級は5段階ということになります。

<ステップ2：等級ごとの上限額と下限額を設定する>

上記の例では、「初任給16万」「主任になって18万に引き上げた」「管理職は前職の基本給や相場的なものも意識し22万」と、それぞれの等級の下限額を意識した表現が見られます。もちろんこれは説明を分かりやすくするため、この点を際立たせている訳ですが、現実にもここまで明確ではなくても、「この等級になったら、最低はいくら」という額について、ある程度の目安は存在するのではないのでしょうか。下限額は、こうした発想で設定します。

上限額はその逆で、「この等級にいる限り、上がってもいくらまで」という額になります。ただ、下限額は等級ごとの最低額を保障するものであるのに対し、上限額はその額まで上げることを保障するものではありませんので、比較のおおらかに設定することができます。

まず一般職については、とりあえず初級・中級・上級ひとまとめに考えるとして、下限は初級の下限である初任給の16万ですが、上限、つまり上級の上限額はいくらが適切でしょうか。この額については「役職に就かないまま、当事業所で働き続ける職員に、いくらまで支給できるか」という視点で考えます。今回はこれを24万円とします。

この24万という上限額は、下限額との差が8万円です。別の視点では、下限額の1.5倍と見ることもできます。そこで、主任職や管理職についても、上限額をプラス8万円に設定した場合と、下限額の1.5倍とした場合のふた通りで考えてみます。

- 一般職 下限額160,000円 上限額240,000円（どちらの方法を採っても同じ）
- 主任職 下限額180,000円 上限額260,000円（+8万）または270,000円（×1.5倍）
- 管理職 下限額220,000円 上限額300,000円（+8万）または330,000円（×1.5倍）

このような「仮置き」をベースに、「主任にならないのに24万というのは苦しいので22万に下げよう」とか、「たまたま前回採用した管理職は前職の基本給が安かったので22万でOKしてもらったが、今後事業所内から昇進する人のモチベーションを考えて、もう少し上げよう」といった発想で調整し、設定を行います。

続いて一般職について、初級、中級、上級の3つに分けます。この設定は、キャリアパスを意識して、もう少し慎重に設定します。

初級は新人クラスです。通常3年で一人前に成長し、中級に昇格すると考えると、これまでの「定期昇給1,000円」基準の場合、中級になる時の基本給は163,000円になっています。この額を中級の下限額に設定することによって、通常3年かかるところを、早い成長が認められ2年で中級に昇格すると、通常の職員の昇給は、

初任給160,000円→2年目161,000円→3年目162,000円→4年目中級で163,000円

であるのに対し、早く中級になった職員は

初任給160,000円→2年目161,000円→3年目中級で163,000円→4年目164,000円

となり、3年目以降1,000円の基本給の差が生まれます。つまり「早く一人前と認められれば、早く163,000円になり、その後の基本給に差がつく」という、キャリアアップのモチベーションになります。

上級も同じ発想で、中級から5年として168,000円に設定します。

次は上限額です。先ほど一人前になるまで通常3年と想定しましたが、逆に、遅くても何年で一人前になってもらいたいでしょうか。例えば通常の3倍、9年だとします。であれば、一般職初級の上限額を9年分の昇給額9,000円より1回分少ない168,000円と設定しておくこと、9年勤めても一人前、つまり中級に昇格できない職員は、168,000円でいったん昇給停止ということになります。（9年で昇格できれば中級で169,000円になる）

中級の上限も同様の発想で設定をすると、通常5年で上級としましたので、3倍だと15年、下限額の163,000円+15年分15,000円より1,000円少なく177,000円となります。この額は、主任職の下限額が180,000円であることを考えても、妥当な線（上級職員はベテランの熟練者なので、場合によっては役職者の給料を上回ることであっても、“一人前レベル”の中級職員が主任の給料を追い越すのは不合理）だと言えます。

上記を整理すると、

- 一般職初級 下限額160,000円 上限額168,000円
- 一般職中級 下限額163,000円 上限額177,000円
- 一般職上級 下限額168,000円 上限額220,000円（上限を少し抑えた）
- 主任職 下限額180,000円 上限額270,000円（1.5倍の方を採用）
- 管理職 下限額240,000円 上限額330,000円（1.5倍を採用し、下限を上げた）

となります。これで範囲給の枠組みはできました。

<ステップ3：定期昇給の仕組みを構築する>

現在でも1,000円の定期昇給はやってきていて、昨年は管理職を2,000円とした、というのであれば、もう少し段階的にして、一般職初級：1,000円、中級：1,100円、上級：1,200円、主任職：1,500円、管理職：1,800円などと、定期昇給は等級毎に毎年一定額と規定化できれば申し分ありません。これまでは昇給し続けてはいるが、将来にわたって保障することができないと心配する場合は、「但し、法人の業績の低下その他やむを得ない事由がある場合は、昇給を行わないか、または降給することがある」と、規程に明記しておくことも可能です。（実際に降給する場合は法に則った手続きが必要です）

<ステップ4：規程として文書化する>

これまで検討してきた例を、給与規程に記述すると以下のとおりになります。

（給与等級）

第〇条 正職員に、以下の給与等級を置く。

管理職、主任職、一般職上級、一般職中級、一般職初級

（基本給）

第〇条 基本給は、給与等級別の範囲給とし、その額は別表1に定める。

（昇給）

第〇条 昇給は、基本給について原則として年1回毎年4月に行うこととする。但し、法人の業績の低下その他やむを得ない事由がある場合は、昇給を行わないか、または降給することがある。

2. 新基本給は、以下のとおりとする。

新基本給 = 3月31日現在の基本給 + 4月1日現在在籍の給与等級別昇給額

3. 給与等級別昇給額は、別表2の給与等級別基準額に対して加算・減算を行って決定することとし、その額については毎年法人の事業実績、世間水準、物価水準を勘案し、理事会の議決により定める。

4. 現基本給に昇給額を加算した額が、その職員の属する給与等級の下限額に満たない場合は下限額を新基本給とし、上限額を超える場合は上限額を新基本給とする。

<別表1>

給与等級	下限額	上限額	給与等級	下限額	上限額
一般職初級	160,000 円	168,000 円	主任職	180,000 円	270,000 円
一般職中級	163,000 円	177,000 円	管理職	240,000 円	330,000 円
一般職上級	168,000 円	220,000 円			

<別表2>

給与等級	基準額	給与等級	基準額
一般職初級	1,000 円	主任職	1,500 円
一般職中級	1,100 円	管理職	1,800 円
一般職上級	1,200 円		

●基本給が定期昇給しないが、認証評価基準を満たすと判断される例

このように新たな基準を設けてでも、基本給の昇給基準の明確化を求める当認証評価制度ですが、状況によって以下のような例外も認めています。

・職務給

支援員18万、サービス管理責任者24万…というように、職務によって基本給が固定である制度です。支援員が自らの基本給を上げたければ、サービス管理責任者になるしかなく、勤め続けていただけでは昇給はありません。認証評価制度の主旨からいけば、支援員である間にも昇給の機会が欲しいところですが、特に小規模事業所においては、障害福祉サービス等の制度によって固定の収入の中で、経年的に昇給することが極めて困難な場合もあります。

職制上上位となったり、職務がより困難になったりすることで、基本給が増額する仕組みを明確にすることでキャリアパスにも適合するという視点に立ち、この制度を認証評価基準内とします。

・手当の増額

基本給は昇給しないが、手当が増額となることで、結果として経年的に月収、年収がアップするという制度をとっている事業所もあります。例えば、

「業務手当」が1年勤続ごとに1,000円ずつ増額する。

「職務手当」が初級職員1,000円、中級職員3,000円、上級職員5,000円

「役職手当」がリーダー 3,000円、副主任5,000円、主任10,000円

など、このような制度についても、その増額が勤続やキャリアアップに依拠した合理的な基準に基づくものであれば、認証評価基準を満たすこととしています。

平成29年度より実施されました、保育所等における「処遇改善加算Ⅱ」を用いて、

職務分野別リーダー 5,000円

専門リーダー 10,000円～ 40,000円（段階的に増額）

副主任40,000円

という仕組みにしているようなケースも、これにあたります。

●給料表を用いている事業所におけるキャリアパス対応

給料表がある事業所は、その給料表を職員に公表している限り、こと認証評価基準を満たすという点においては何の問題もないということはすでに述べたとおりですが、新たにキャリアパスを設けて、その段階に給与を対応させようとした場合、そのままでは難しい場合があります。

そのよくある例が、保育所において、従来は園長級、主任保育士級、保育士等級の3等級だったが、キャリアパスの導入によって主任保育士と一般保育士の間に「副主任／専門リーダー」「職務分野別リーダー」の2段階を設けた、というようなケースです。このままでは、一般からスタートした新入職員が、キャリアアップ研修を受講するなど一定の基準をクリアして職務分野別リーダーに昇格しても、同じように保育士等級で昇給したのでは、こと基本給に関してはまったく変化がないこととなります。そればかりか、「成長が早く駆け足で専門

職員の区分	職務の級 号 俸	1 級		2 級	
		俸給月額	円	俸給月額	円
	1	142,600	円	192,700	円
	2	143,700		194,500	
	3	144,900		196,300	
	4	146,000		198,100	
	5	147,100		199,700	
	6	148,200		201,500	
	7	149,300		203,300	
	8	150,400		205,100	
	9	151,500		206,800	
	10	152,900		208,600	
	11	154,200		210,400	
	12	155,500		212,200	
	13	156,800		213,600	
	14	158,300		215,400	
	15	159,800		217,100	
	16	161,400		218,900	
	17	162,700		220,600	

リーダーまで昇格した職員」より「まだ職務分野別リーダーにもなっていないが、ただ長く勤めている職員」の方が基本給が高いという妙な現象も起こり得ます。

こうした不具合を防ぐ方法を、「公務員給与表（行政職（一）：左表）を使って、1級は保育士等、2級は主任保育士としていたが、キャリアパスの構築で1級と2級の間に職務分野別リーダー級・副主任／専門リーダー級の2段階を設けた」という想定で、3パターンをご紹介します。

なお以下の説明は上記保育所の事例を用いますが、障害福祉サービス事業所において、管理者は3等級、主任が2等級で、リーダー以下は新人も含め1等級となっているが、そこに「リーダー級」「中堅職員級」「初任職員級」の3段階のメリハリをつけたいというような場合にも有効な手法ですので、「副主任／専門リーダー」⇒「リーダー」、「職務分野別リーダー」⇒「中堅職員」、「保育士等（一般保育士）」⇒「初任職員」と読み替えてご活用ください。

① 1級と2級の間に2等級設ける

現在の1級を保育士等の給料表（1級-1）とし、2級との間にもう2等級（1級-2と1級-3）作るという方法です。

考え方はいたって単純で、同じ号俸の1級と2級の差額を3等分し、もとの1級の金額に差額の3分の1を加えたものを1級-2の、3分の2を加えたものを1級-3の、それぞれ同じ号俸の金額とするだけです。（100円未満の端数は100円に切り上げ）

2級1号俸：192,700円－1級1号俸：142,600円＝50,100円

50,100円／3＝16,700円

1級-2：142,600円＋16,700円＝159,300円

1級-3：142,600円＋（16,700円×2）＝176,000円

このような計算になります。

この法則で24号まで作ったものが右表です。

この1級-1を保育士等級の給料表、1級-2を職務分野別リーダー級の給料表、1級-3を副主任／専門リーダー級の給料表とします。

この方法が「キャリアパスを処遇に反映させる」という視点ではもっとも理にかなった方法ですが、従来存在しなかった「列＝等級」が2つ発生していますので、これはある種「給料表が新しくなった」ということになります。つまり、給料表は別表としていても、給与規程の改定ということになり、社会福祉法人の場合は理事会案件になります。

号	1級-1	1級-2	1級-3	2級
	保育士等級	職務分野別リーダー級	副主任／専門リーダー級	主任保育士級
1	142,600	159,300	176,000	192,700
2	143,700	160,700	177,600	194,500
3	144,900	162,100	179,200	196,300
4	146,000	163,400	180,800	198,100
5	147,100	164,700	182,200	199,700
6	148,200	166,000	183,800	201,500
7	149,300	167,300	185,300	203,300
8	150,400	168,700	186,900	205,100
9	151,500	170,000	188,400	206,800
10	152,900	171,500	190,100	208,600
11	154,200	173,000	191,700	210,400
12	155,500	174,400	193,300	212,200
13	156,800	175,800	194,700	213,600
14	158,300	177,400	196,400	215,400
15	159,800	178,900	198,000	217,100
16	161,400	180,600	199,800	218,900
17	162,700	182,000	201,300	220,600
18	164,200	183,600	203,000	222,300
19	165,700	185,100	204,500	223,900
20	167,200	186,700	206,100	225,500
21	168,600	188,100	207,600	227,000
22	171,300	190,500	209,600	228,700
23	173,900	192,700	211,500	230,300
24	176,500	195,000	213,500	231,900

② 1級の中で、等級ごとに下限額と上限額を設定する

上記公務員行政職（一）の俸給表は、ここではスペースの都合上24号までしか掲載していませんが、1級は93号俸、247,100円まであります。例えば初任給が1号俸の142,600円、毎年の昇給は4号俸であったとします。先ほどの範囲給のときと同じ発想で、通常中級まで3年とすると、職務分野別リーダーになったときの基本給は13号俸の156,800円です。これを職務分野別リーダーの下限号俸と設定することで、3年かからず職務分野別リーダーに昇格した職員はそれだけ昇給が早まるということになります。

逆に、初級の上限を（上記の表にはありませんが）33号俸の192,700円に設定しておくことで、9年経っても職務分野別リーダーに上がれない職員は、ここで実質昇給停止になるという訳です。同じ発想で職務分野別リーダーの上限額や、副主任／専門リーダーの下限額を設定することで、範囲給と同じように、キャリアアップできるメリット、できないデメリットを給料表上で実現することができます。また給料表を書き換える訳ではないので、その運用を別に内規で定めることとなります。

ただ例示した公務員の俸給表のように、1号給の間差額（ピッチ＝昇給額）が均等ではない場合は、往々にして号給の前半～中盤の間差額が大きく、終盤になるほど小さくなるように設定しているケースが多いものです。つまり、上位等級ほど1回の昇給額が小さくなるという可能性があります。この点に注意しなければなりません。

③「キャリアアップ昇給」を設ける

上記よりさらに簡単にメリハリをつける方法として、一般保育士から職務分野別リーダーへ、職務分野別リーダーから副主任／専門リーダーへというように、段階を上がることが認められたときの定期昇給に限り、通常の定期昇給に加え、何号俸が特別昇給を行うというものがあります。一般保育士→職務分野別リーダーの場合は2号俸、職務分野別リーダー→副主任／専門リーダーの場合は3号俸というように設定をしておくことで、より上位へステップアップすることの動機づけになります。

もともとの給与規程に「特別昇給」の項が設けてあれば、この昇給はその運用の一例ということで、給与規程を変更する必要もありません。ただ簡便な分、遅くても早くても結局2回昇格すれば同じ額になりますが、早く昇給した分賃金を多く得ることができます。

●所定の手続き～職員への周知

認証評価基準のクリアやキャリアパスへの対応のため、給与規程を変更するような場合は、職員代表から意見を聞く、社会福祉法人の場合理事会の承認を得る、労働基準監督署へ届け出るなど、所定の手続きが必要になります。

また給与規程は、就業規則の一部であり、労働者が常時10人以上の事業所では必ず設置していつでも閲覧できるようにしておかなければなりません。「周知」となると、もう少し積極的に職員に知らせるなどの働きかけが望ましいところです。

まず入職した際のオリエンテーションでしっかり説明をします。その後は変更の都度、説明会の開催、会議・ミーティング・申し送りの場での説明、上司から部下個々人へ口頭での説明、新給与規程の配付など、変更の程度によって適切な周知を行います。

またその際、配付資料として単に給与規程そのものだけを用いるのではなく、別途説明の資料があれば、職員の理解の促進や、正しい理解によるモチベーションアップにつなげることができるでしょう。

参考：青森県では、雇用管理改善の促進のため、平成28年3月に介護サービス事業者向けに、就業規則と給与規程の考え方や留意点を主な内容とした「就業規則と給与規程の参考例」を作成しました。給料表の参考例や給料表を基に作成したライフプランのシミュレーション例等を掲載していますので、給料表がない事業者や給料表の見直しを考えている事業者は参考にしてください。

青森県介護人材確保・定着応援サイト「かいて応援ネットあおもり」にも掲載しています。

<http://www.aomori-kaigo.net/>

1-2 休暇取得・労働時間縮減、育児、介護を両立できる取組など働きやすさへの取組の実施

- ①取組内容を検討する会議を実施していること
- ②産前産後休暇・育児休業中の代替職員確保など、休みやすい環境づくりに取り組んでいること
- ③次世代育成支援を推進する取組を実施していること
(看護休暇、介護休暇、事業所内託児施設、学校行事参加のための休暇制度など)
- ④休暇取得・労働時間縮減の取組を実施していること
(有給休暇の計画的付与、連続休暇の付与、リフレッシュ休暇等の導入、ノー残業日の導入、業務や繁忙に応じたフレックス勤務制度の導入など)
- ⑤職員へ周知していること

●働きやすさへの取組とは

ここで求められている職員の働きやすさへの取組とは、生活と仕事が両立できるよう、職場として支援する仕組みのことを言います。

職員がプライベートな生活と仕事をバランスよく両立するためにどのような取組が求められているのか、会議を開催して、取組を決定し、職員に公表をして、実践します。実践中はその制度の活用状況がそもそもの目的にあっているのか、検証することも大切です。



●産前産後休暇・育児休業中の代替職員確保など、休みやすい環境づくりの例

育児休業規則はあるものの、

「職場環境を考えると休職を申し出ることを遠慮してしまう」

「正規職員の立場を維持しづらいため、パート職員に雇用契約を変更する」などといったことのないよう、安心して休み、安心して職場復帰できるよう、取組を検討します。出産・育児の経験のある職員から、どのような制度があると安心して休業しやすいか、また、職場復帰しやすいか、ヒアリングして参考にすると、より効果的な制度にすることができます。

<取組例>

○安心して休業を取得できる環境の整備
<ul style="list-style-type: none"> ・休職中の代替職員の配置 ・休職経験のある職員との懇談、休職に対する不安解消 ・職員に対する、子育て支援に関する休業や休暇制度等の理解の促進
○休業による知識や技術の遅れ対策
<ul style="list-style-type: none"> ・休業中に学習ができるDVDや本の貸し出し、推薦 ・復職前もしくは直後に外部研修に参加 ・事業所内において実習、ロールプレイの実施
○復職の動機づけ
<ul style="list-style-type: none"> ・行事やイベントへの招待 ・社内報等による継続的なコミュニケーション ・復職前の面談
○復職後の体力的な負担対策
<ul style="list-style-type: none"> ・体力的な負担の少ない業務への異動 ・労働時間の短縮や多様な働き方の相談支援

●次世代育成支援を推進する取組例

次世代育成支援は、生活と仕事の調和（ワークライフバランス）を図ることが目的です。そのため、職員の生活と仕事の両立に関する問題点を調査し、実効的な取組を検討しましょう。

○時間的支援
<ul style="list-style-type: none"> ・育児・介護休暇を取りやすくする取組 ・育児や介護の状況に合わせた所定外労働時間や時間外労働時間を制限する取組や短時間勤務制度の積極活用 ・育児休業、介護休業、短時間勤務制度等の要件拡充 ・子どもの学校行事参加を目的とした休暇制度 ・生活に合わせた勤務時間の調整 ・時間単位での有給休暇取得制度の積極的活用
○経済的支援
<ul style="list-style-type: none"> ・育児、介護にかかる費用の補助 ・育児・介護休業の一定期間を有給化
○社会的支援
<ul style="list-style-type: none"> ・事業所内託児施設の設置 ・育児、介護と仕事の両立を支援するための相談窓口設置 ・子育てサロン、介護サロン等を開催することによる経験者などとの交流、懇談 ・次世代育成支援、ワークライフバランスに関する理解の促進

●休暇取得・労働時間縮減の取組例

ワークライフバランスへの取組は、子育てや介護中の職員だけのための取組ではなく全職員が生活と仕事を両立するための取組です。そのため、全職員が公平に取得できるような仕組みが求められます。特に有給休暇の取得の難しい職場や超過勤務の多い職場に焦点を当てて検討をします。

<取組例>

○休暇取得のための取組
<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇の計画的付与、連続休暇付与の実施 ・有給休暇取得率の向上 ・リフレッシュ休暇、誕生日休暇の導入
○労働時間縮減のための取組
<ul style="list-style-type: none"> ・超過勤務時間数短縮目標の設定と行動計画の立案 ・「申し送り」の実施による業務終了の意識付け ・ノー残業デイの導入 ・時間単位有給休暇制度の導入 ・業務や繁忙に応じたフレックス勤務制度の導入
○休暇取得、労働時間に対する意識改革
<ul style="list-style-type: none"> ・休みやすく、帰りやすい職場の雰囲気づくり ・管理職を対象とした労務管理、ワークライフバランスに関する研修の実施

●職員へ周知する

取組が決定したら、職員に浸透するよう説明をします。その際、口頭で説明するだけでなく、取組が正しく伝わるよう、文書にまとめ、配付もしくは回覧するようにします。

< 「平成30年度ワークライフバランスを推進する取組について」 >

平成 30 年●●月吉日

社会福祉法人●●会
総務課

平成 30 年度ワークライフバランスを推進する取組について

日頃より、保育サービス(障害者福祉サービス)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●●会議にて、下記の通り、職員のワークライフバランスを推進する取組が協議、決定されましたので、通知いたします。

なお、勤務表作成を担当する主任以上の役職者の皆さまにおかれましては、業務に支障がないよう、配慮しながら、積極的な制度の活用をお願いいたします。

記

1. ノー残業デイ

目的 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。

内容 毎月第4金曜日は就業時間どおりに勤務し、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。

2. 育児・介護休業規則勉強会の実施

目的 職場全体で育児・介護と仕事の両立について考え、規則について学ぶことで、育児・介護を必要とする職員が安心して休業できるようにする。

内容 3か月に1回職員会議にて育児・介護休業規則の目的および規則の内容について説明をして、どうすれば育児・介護と仕事を両立できるかを職員全体で考える機会とする。

3. 育児・介護の必要な職員の残業の免除

目的 法を上回る残業時間の免除を実施する。

例：中学就学前までの子供の育児中、介護中の職員を対象に、ひと月あたりの残業時間は5時間を上限とする。

手続き ①対象とする月の前月1日前までに要件を満たす旨の事業説明書を提出し、申請する。

※ 上記内容についてのお問合せは総務課課長●●まで。

以上

1-3 健康管理に関する取組の実施

- ①取組内容を検討する会議を実施していること
(取組例：社内外の心身健康相談窓口の設置、夜勤ガイドライン、各種予防接種、腰痛防止対策、メンタルヘルス対策など)
- ②労働安全衛生法に基づく定期健康診断を確実に実施しているうえで、法定外健康診断を実施していること（がん検診など）
- ③受動喫煙防止対策の取組をしていること（施設内禁煙など）

●健康管理に関する取組とは

人材は、金や物のように借りたり、購入することにより調達のできる資源ではなく、福祉サービスを提供する事業の中で要であるといえます。しかも、人材は確保して、忽ち事業の運営に貢献するものではなく、法人・事業所の中で一定期間、育成することにより、運営に貢献し、事業の発展、拡大に寄与するものです。

人材を指導・育成し、「さあ、これから」と、将来の活躍を期待していても、健康上の理由で職場を離脱するようなことがあっては、経営的に大きな損失となります。法人・事業所として職員の健康を維持・管理することは、事業運営の観点からすると、貴重な経営資源の維持・管理と言えるでしょう。

ただ、病気になることを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重要です。利用者により良いサービスを提供するためには、職員が心身ともに健康であることが重要です。

当制度では、健康管理に関する取組を、心身の健康を対象にした予防、病気の早期発見、受動喫煙防止対策の取組としています。

職場環境や職員の健康状態を把握したうえで、会議を開催し、職員の健康管理、増進に向けての対策を検討して、取組を決定します。そして、職員に公表をして、実践します。実践中はその制度の活用状況がそもそもの目的に合っているのか、検証することも大切です。



●健康の維持・増進に関する取組例

<取組例>

○健康維持のため
<ul style="list-style-type: none">・インフルエンザや肺炎球菌等予防接種の費用補助・腰痛予防体操の実施、研修の実施等・メンタルヘルスに関する研修の実施等・メンタルヘルス、健康相談窓口の設置
○健康増進のため
<ul style="list-style-type: none">・スポーツクラブ等の利用促進を目的とした法人契約・法人主催のスポーツイベント主催・職員によるスポーツクラブ活動、趣味活動の支援

●病気の早期発見に関する取組例

青森県では平成25年3月に策定された『第二期青森県がん対策推進計画』に基づき、がんを知り、がんに向き合い、がんを乗り越えられる社会の実現を目指してきました。各事業所においても、職員が「がん検診」を受けやすい環境づくりとして、職員の勤務調整や、受診の啓発等を積極的に行うことが求められています。

<取組例>

○法定外健康診断の実施
<ul style="list-style-type: none">・市町村が実施するがん検診受診の促進と管理<ul style="list-style-type: none">－受診日を有給休暇とする－受診の有無を職場にて管理する・付加検診やオプション検診などの受診料の補助

●受動喫煙防止対策の取組の実施

平成26年3月に策定した青森県健康増進計画『健康あおもり21（第2次）』においては、喫煙や受動喫煙は多くの科学的知見により健康被害への因果関係が確立していることから、喫煙防止対策を重点課題の1つとし、喫煙の影響に関する正しい知識の普及啓発や受動喫煙防止対策の推進等に取り組んでいます。

ちなみに青森県健康福祉部では、受動喫煙防止対策として、健康福祉部の主催する会議等の会場の選定は、受動喫煙防止対策を実施する施設を優先しています。ここでの施設に求める条件は次のとおりです。

- (1) 受動喫煙防止対策は、「施設内禁煙」を基本とする。
- (2) 現時点では施設内禁煙とはなっていないものの、会議室及び会議室のあるフロアの禁煙や屋内喫煙室の設置等、受動喫煙防止対策に取り組んでいる施設についても当然の間、(1)に準ずるものとして取り扱う。

受動喫煙について

受動喫煙の防止措置の努力義務については、健康増進法第25条に以下のとおり定められています。

第二十五条 学校、体育館、病院、劇場、観覧場、集会場、展示場、百貨店、事務所、官公庁施設、飲食店その他の多数の者が利用する施設を管理する者は、これらを利用する者について、受動喫煙（室内又はこれに準ずる環境において、他人のたばこの煙を吸わされることをいう。）を防止するために必要な措置を講ずるように努めなければならない。

そして、第25条にある「その他の施設」に関する通知（厚生労働省健康局長通知（平成15年4月30日））に、以下のとおり、社会福祉施設が含まれています。

「その他の施設」とは、鉄軌道駅、バスターミナル、航空旅客ターミナル、旅客船ターミナル、金融機関、美術館、博物館、社会福祉施設、商店、ホテル、旅館等の宿泊施設、屋外競技場、遊技場、娯楽施設等多数の者が利用する施設を含むものであり、同条の趣旨に鑑み、鉄軌道車両、バス及びタクシー車両、航空機、旅客船などについても「その他の施設」に含むものである。

◆豆知識◆

喫煙者がタバコを吸って吐き出した煙を「呼出煙」、火がついているタバコの中から立ち上る煙を「副流煙」と言いますが、実際にたばこから排出される成分を捉えて測定した場合、喫煙する人がタバコの吸い口から吸い込んだ煙「主流煙」では、パッケージの表示値に非常に近い値だったものの、副流煙の成分はニコチンが約4倍・タールが約2倍となった測定結果があります。

さらに喫煙者が吸った主流煙も多くは吐き出されることとなります。もちろん実際には部屋の換気や広さ、時間の経過などで濃度としては変化するものですが、実際にこれだけの量が放出されているのです。

国立がんセンターの研究によると受動喫煙による肺がんと虚血性心疾患によって年間6,800人が亡くなっていると報告されており健康影響は深刻です。最近の世界的な動きとして公共の場所や職場での禁煙化が法的な規制の下で進んでいますが、その効果として規制後まもなく急性心筋梗塞や喘息等の呼吸器系疾患による入院が減少したことが報告されています。

(参照：e-ヘルスネット：<http://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/>)

2 福祉人材育成の取組を評価するための項目

2-1 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定

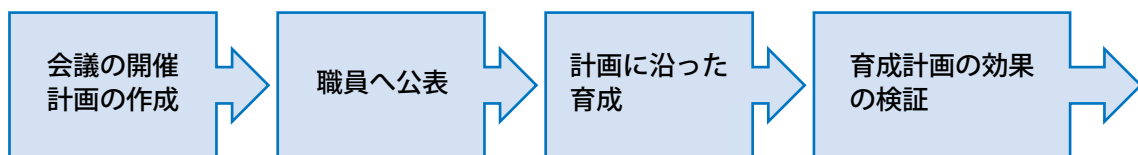
- ①計画を策定するための会議を実施していること
- ②育成手法・内容、育成目標が明確にされている計画であること
- ③職員へ公表していること

●新規採用者育成計画とは

新規採用者育成計画は、新規に採用した職員を、①いつまでに、何を、どのレベルまで育成するのか、到達目標を設定して、②到達目標を達成するためにどのような手段を使って、③誰が、何を指導、育成するのかを具体的な計画に落とし込むことです。

一部の職員で作成した計画では偏った内容になりがちですので、可能な限り、新規採用者が配置される職場の育成責任者が参加する会議等で話し合い、検討し、作成していきましょう。そして、新規採用者育成計画は職場内全員で共有することにより、チーム全体で新規採用者を育成、支援する風土を醸成することができます。

また、新規採用者を計画に沿って育成している間、計画どおりに進捗しているかどうかの確認を行い、計画の効果性を検証します。



●新規採用者の特徴を捉える

<新規採用者の特徴（例）>

新規採用者育成計画を検討する際、最初に、法人が採用する新規採用者の学歴、家庭環境など、特徴を洗い出します。

項目	特徴（例）
年齢	20歳～22歳
性別	女性が8割、男性が2割
学歴	短大、専門学校、大学卒業生 ※専門教育を学んでいることが多い
前歴	飲食業や販売業などのアルバイト経験 もしくは、アルバイト経験なし
知識	学校で学んだ知識や実習などで得た経験知がある
能力	コミュニケーション能力の高い人と低い人の差がある
資質	従順で素直である

● 育成目標を設定する

上記のように、新規採用者の特徴を捉えることができれば、自立して働くことができるまでの期間を設定します。保育所であれば、職員が入職する4月から子どもたちにとっては「先生」であり、保護者に対しても「保育士」としての自覚と行動がもたえられるなど育成の難しさがあるかと思います。しかしながら、「自立して働くことができる」=多少のことであれば、自分で判断をして対応できるレベルまでと考えると、少なくとも1年ほどはかかるのではないのでしょうか。

それでは、「自立して働くことができる」とはどのように働いている状態をいうのか、明文化し、1年後そのような働きぶりとなるためには、9か月後にはどのような状態であるべきなのか、6か月後、3か月後、1か月後にはどのような状態であるべきなのかを考えます。

< 育成目標の設定（保育所の場合：例） >

いつ	育成目標
1年後	「自立して働くことができる状態」 <ul style="list-style-type: none"> ・保育士として求められる基礎業務を実践することができる ・すべての子どもたちに区別することなく接することができる ・新人のサポートができる
9か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・より広範な業務を他の職員と役割分担して行うことができる ・保護者対応ができる
6か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・1人で1日のクラス運営ができる ・日常業務を自分の判断でできる ・園児の状態の変化に気づき、対応できる
3か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な業務は指示を仰ぎながらできる ・夏の保育についての留意事項を知る ・園全体の流れに目を向ける
1か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人としての自覚を持つ ・職場環境に慣れる ・保育方針、年間の保育目標、計画を理解する

< 育成目標の設定（障害福祉サービス事業所の場合：例） >

いつ	育成目標
1年後	「自立して働くことができる状態」 <ul style="list-style-type: none"> ・入所者の個性に合わせた生活を支援することができる ・日中活動の提案をすることができる ・てんかんなど状態変化があった場合の対応をすることができる
9か月後	入所者と良好なコミュニケーションをとることができる 日中活動の中で自らの役割をつくることができる
6か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な介護（食事や排せつ、入浴などの支援）を実践することができる ・権利擁護について理解している ・入所者の障害の特性と内服薬について理解している
3か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な業務は指示を仰ぎながらできる ・先輩・上司に報告・相談できる ・5名以上の入所者と良好な関係を構築できる
1か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境に慣れる ・法人の理念やルールを理解する ・障害者福祉制度の基礎的な知識を理解する

●育成計画を立案する

育成目標が明確になったら、計画を立案していきます。計画は、①いつ、②何を、③どのように、④誰が指導するのかを検討していきます。

①いつ、②何を、については、重要なこと、基礎的なことから順にステップバイステップで指導し、育成目標に到達できるよう時期と育成内容を決定していきます。そして、③どのように、については、育成スタイルの特徴を勘案し、効果的な方法を選択することが重要です。

●効果的な育成方法を選択する

育成計画における階層と階層別の求められる能力を明確にしたら、次はその能力をどのように育成するか、検討します。

育成のスタイルは、3つあり、仕事を通して育成するOJT（On the Job Training）、仕事を離れて実施するOFF-JT（Off the Job Training）、自己研鑽を支援するSDS（Self-Development Support System）があります。

< 3つの育成スタイル >

種 類	内 容
OJT (On the Job Training)	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
OFF-JT (Off the Job Training)	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある
SDS (Self-Development Support System)	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

●育成スタイルの特徴を踏まえる

人材育成とは、昨日までできなかったことができるようになる、知らなかったことがわかるようになることの連続です。

人材育成は、仕事を通して育成するOJTが中心となります。OJTは仕事を通して学ぶため、細かな内容について、本人の習熟度に合わせて、繰り返し育成することができます。

ただ、OJTは発生する仕事については経験を積むことができ、成長をしますが、発生しない仕事については、経験することも学ぶこともできません。また、仕事を進めながら育成していくため、教える人によってバラツキが出やすかったり、教え方も人によってそれぞれです。同じ内容をすべての職員に理解させたい場合には、OFF-JTのほうが向いているのです。

つまり、育成スタイルにはそれぞれの特徴があり、メリット・デメリットがありますので、それを踏まえ、育成計画を立案します。

<育成スタイルの特徴>

スタイル		教える人	教わる人	時間	費用
OJT		先輩職員・上司等 1人～	新任職員・部下等 1人～	業務中	かからない
OFF-JT	施設内	法人内職員 法人外の専門家等 1人～	法人内職員 複数名	まとまった時間が必要	人件費 講師謝礼等
	施設外	法人外の専門家 1人～	法人内外職員 複数名	移動時間を含めてまとまった時間が必要	人件費 交通費 参加費等
SDS		なし	法人内職員	個人の時間	本代 資格取得にかかる費用等

<育成スタイルのメリット・デメリット>

スタイル		メリット	デメリット
OJT		<ul style="list-style-type: none"> ・細かな内容を指導することができる ・特別な費用や時間がかからない ・理解度を確認することができる ・繰り返し行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者によって指導内容にバラツキがある ・その場対応になりがち
OFF-JT	法人内	<ul style="list-style-type: none"> ・複数名が同じ内容について習得できる ・法人職員のニーズに対応できる ・業務時間内に実施することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・準備に時間がかかる ・外部講師の場合は費用がかかる ・複数名の職員のシフト調整が必要
	法人外	<ul style="list-style-type: none"> ・他法人の職員と交流することができる ・専門家の研修を受ける事ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を休む必要がある ・交通費等費用がかかる ・一度に複数名の参加は難しい ・現場に反映することが難しい
SDS		<ul style="list-style-type: none"> ・各自の時間で、各自のペースで進めることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人のやる気に任される

<新規採用者育成計画（保育所等の場合：例）>

育成目標	OJT	OFF-JT
4月 社会人としての自覚を持つ 職場環境に慣れる 保育方針、年間の保育目標、計画を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・新学期準備 ・担当クラスの園児と触れ合い、特徴を観察（2歳、3歳児担当） ・4月の月案の振り返り ・日案の作成と実施 	新入職員研修 <ul style="list-style-type: none"> ・基本理念、年間計画 ・就業規則 ・社会人マナー
6月 基本的な業務は指示を仰ぎながらできる 夏の保育についての留意事項を知る 園全体の流れに目を向ける	<ul style="list-style-type: none"> ・週案の作成と実施 ・園外保育を体験 	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者対応 ・プール、水遊びについての注意事項 ・夏に多い病気
9月 1人で1日のクラス運営ができる 日常業務を自分の判断でできる 園児の状態の変化に気づき、対応できる	<ul style="list-style-type: none"> ・月案の計画立案と実施、振り返り ・保護者会の記録 ・行事の企画提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・連絡帳、日誌、帳面等記録 ・子どもの発達と障害児対応 ・園内、園外の危機管理
12月 より広範な業務を他の職員と役割分担して行うことができる 保護者対応ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・年末年始の行事担当 ・保護者面談を担当 	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症（インフルエンザ）
3月 <ul style="list-style-type: none"> ・保育士として求められる基礎業務を実践することができる ・すべての子どもたちに区別することなく接することができる ・新人のサポートができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・1年間の総括 	<ul style="list-style-type: none"> ・園内研修にて発表

<新規採用者育成計画（障害福祉サービス事業所の場合：例）>

育成目標	OJT	OFF-JT
1か月 職場環境に慣れる 法人の理念やルールを理解する 障害者福祉制度の基礎的な知識を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーナーの勤務に合わせてシフト体験 ・OJTチェックシートの実践 	<ul style="list-style-type: none"> ・オリエンテーション －理念、就業規則 －施設内見学、挨拶 －障害者福祉制度 －関係機関挨拶回り ・振り返りシート作成 ★歓迎会
3か月 基本的な業務は指示を仰ぎながらできる 先輩・上司に報告・相談できる 5名以上の入所者と良好な関係を構築できる	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーナーの指示のもと日勤、早番、遅番実施 ・報告ノートと相談ノートの活用 ・1名～入所者支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告と相談について
6か月 必要な介護（食事や排せつ、入浴などの支援）を実践することができる 権利擁護について理解している 入所者の障害の特性と内服薬について理解している	<ul style="list-style-type: none"> ・日勤、早番、遅番の独り立ち ・報告ノートと相談ノートの活用 ・トレーナーの指示のもと夜勤開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・障害特性について ・内服薬の副作用 ・外部：救命救急講習 ・外部：権利擁護
9か月 入所者と良好なコミュニケーションをとることができる 日中活動の中で自らの役割をつくること	<ul style="list-style-type: none"> ・夜勤の独り立ち ・日中活動のリーダー 	
12か月 入所者の個性に合わせた生活を支援することができる 日中活動の提案をすることができる てんかんなど状態変化があった場合の対応をすることができる	<ul style="list-style-type: none"> ・行事、委員会の担当 	<ul style="list-style-type: none"> ・急変時対応 －てんかん発作時 －誤嚥時 －転倒時 など

2-2 新規採用者研修（合同、派遣含む）の実施

- ①研修プログラムを作成していること
- ②職員へ公表していること
- ③研修対象者が確実に研修を受講できる環境を整備していること

●新規採用者研修の重要性

採用された職員が初めて勤務するその日は、新規採用者にとって新しい世界の始まりです。大きな不安と緊張、楽しみもあり複雑な心境で過ごす一日となるでしょう。この日をどのように迎えるか、この日から職員の育成は始まります。

新入職員を迎え入れる職員研修は、限られた時間を有効かつ効果的なものとなるよう、よく検討し、構成することが必要です。一方、新規採用者が入職してくることは予定されていますから、事前に職員間で業務分担を調整し、計画どおり育成プログラムを実施できるよう、研修を受講できるよう、勤務シフトを調整しておきます。

●新規採用者研修プログラム内容

新規採用者研修の目的は、

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

などがあげられます。

それぞれの目的を果たすために効果的なプログラムを検討します。

<目的別プログラム案>

(1) 法人・職場を知ること
・ 法人設立の由来、法人沿革の説明
・ 過去の事業報告書の説明、当年度の事業計画書の説明
・ 園・施設の見学
・ 就労体験（すべてのクラスや事業所を巡回して体験）
・ 先輩職員との懇談会・家族、地域からのお礼状紹介
(2) 法人理念、行動指針を理解すること
・ 法人理念、行動指針の説明
・ 法人理念や行動指針に沿った過去のエピソード紹介
・ 理事長からの御祝メッセージ
・ 理事長等管理職を交えて懇談会
(3) 職場のルール、職業倫理を理解すること
・ 入職にあたっての事務手続き
・ 福祉職場の社会的役割について
・ 保育士・福祉職としての職業倫理について
・ 過去に起こった事故（社会で起きている事故・事件）について
(4) 社会人としての基礎を身につけること
・ ビジネスマナー（挨拶・言葉遣い・コミュニケーション）
・ 報告、連絡、相談の重要性について
・ チームワークについて
・ 個人情報保護法について
・ パソコンの使い方
(5) 専門職としての基礎知識
<保育士の場合>
・ 保育計画について
・ 子どもの年齢に応じた発達
・ 子どもに多い病気、感染症の種類
<障害者福祉サービス従事者の場合>
・ 障害の種類と特性について
・ 障害者の権利擁護と虐待防止
・ 障害者のコミュニケーション

●新規採用者研修プログラム内容

内容が決定したら、職員に公表するための開催要項を作成します。開催要項の目的は、受講者やその他の関係者に研修の内容について正しく伝えることです。

<開催要項の記載内容（例）>

開催に関して	日時、場所
研修の目的	研修の目的、研修のねらい、到達目標
対象者	研修の対象
プログラム内容	内容についてできれば具体的に ※講義形式かグループワークか ※具体的にどのような内容か
担当講師	プログラム内容の担当講師
当日のお願い事項	持参物品、服装など

●研修実施の記録、受講後のフォロー

予定どおり研修が開催されたら、研修の内容について振り返り記録を残します。また、受講者には研修終了後にアンケートやレポートを残してもらい、今後の研修実施のための参考資料とします。

<研修内容の振り返り（例）>

研修時間について	短いか、長いか
研修内容について	簡単か、難しいか
研修資料について	配付資料について適切か パワーポイントについて適切か
担当講師について	適切か、改善が必要か
受講者の受講態度	良好か、改善が必要か
受講者の理解度	理解されていたか、難しかったか
研修準備について	準備されていたか、不備があったか
研修の運営について	適切か、改善が必要か

<職場アンケート（例）>

・研修に満足しているか、満足していないか
・時間は適切か、短いか、長いか
・内容を理解できたか、難しかったか
・気づいたこと、学んだことは何か
・今後の仕事にどのように活かしていきたいか
・さらに学びたいことは何か
・研修の運営面で気づいたことについて

<新規採用者育成計画 開催要綱（例）>

社会福祉法人●●福祉会 新入職員研修 スケジュール

日時：2018年4月2日（月）～4月4日（水）

対象者：2017年10月1日以降の入職者

プログラム

日時	ねらい	プログラム	担当者／講師
4月2日 9：00 ～18：00	法人の理念・ 沿革を理解 する	オリエンテーション 法人理念について 法人の沿革について 昼食会 行動指針について 感想文作成と発表	事務局 理事長 理事長 理事長・管理者 管理者 理事長・事務局
4月3日 9：00 ～18：00	法人の概要 を知る	施設見学 昼食会 年間行事について キャリアパスと年間研修計画 働きやすさ追求プログラムについて	各施設管理者 入職3年職員 事務局 人材育成担当 役員
4月4日 9：00 ～18：00	障害福祉の 基礎を学ぶ	障害者福祉制度の概要 障害者自立支援法について 障害者福祉サービスの種類と手続きに ついて 総括	管理者 管理者 管理者 理事長

※研修受講にあたってのお願い※

- ・研修は仕事の一部です。緊張感をもって臨みましょう。
- ・9：00に研修が始まります。1日の予定を確認し、着席をして受講の準備をします。
- ・研修の始まり、終了時、各施設に見学した時など、大きな声で自分から積極的に挨拶をします。
- ・スーツもしくはスーツ相応の身なりで参加してください。
- ・研修を受講できるのは1回のみです。何を学び、気づいたか配布する「気づきノート」に記録しましょう。

2-3 新規採用者の教育担当者 (OJT指導者等) に対する研修等の実施

- ① OJT指導者等の設置と職員へ公表していること
- ② OJT指導者等を対象とした研修を実施していること
(過去の受講、外部研修受講でも構わない)

● OJT体制整備の必要性

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

職場内の誰もが指導者になり得ることから、誰が教えるかによって、指導内容にバラツキがでます。また、頻繁に発生する仕事であれば、その仕事は何度も繰り返し行うことにより、習熟もしていきやすいのですが、滅多に発生しない仕事であれば、できるようになるまでに時間がかかってしまう、もしくは全くやり方が分からないといった習熟に偏りが出てしまいます。日頃の仕事を通して育成するため、教える側は「工作中」です。そのため、教える側に教える心構えができておらず、不用意に新規採用者に精神的な苦痛を与えかねないというデメリットもあります。

OJTは非常に効果的な育成手段であり、これを抜きにして育成はできません。しかし、そのデメリットも多く挙げられます。そのため、デメリットを最小限に抑え、効果的に行うためにも、OJTの体制を整備し、仕組みをもって取り組む必要があります。

● 担当者もしくは責任者の決定

新規採用者にとって、最初、働き始めは、日頃の上司や先輩の働きぶりそのものがお手本となります。いざ、自分が行動を起こすときに、どうしたらよいのか迷い、悩み、不安に思うことも多いため、気軽に相談できる相手、担当もしくは責任をもっている職員を明確にして、新規採用者を一人にしない工夫が求められます。また、新規採用者の疑問にさまざまな職員が回答していくと、どこまで教えたのか、どのように教えたのかが不明確になり、新規採用者に混乱を招く結果となりがねません。そういったことから、指導担当者もしくは責任者を決定し、職場全体で共有し、育成を進めることが重要です。

決定の方法には、大きく二つのパターンがあります。①1対1で固定する場合、②シフト勤務等があるため、1対1で固定しない場合です。

①の場合、担当する職員の適性を見極め、選任する必要があります。人の成長や感情について無関心な職員は、育成担当をすることは不向きな場合が多く、結果として上手く指導することができません。ただ、職員の適性を問わず、すべての職員にそういった経験をさせることで、先輩職員自身の成長も見込んでいるのであれば、事前に育成担当者としての役割や心構えについて指導し、時折育成担当者のフォローをするなど育成担当者への支援が必要です。

保育所や小規模事業所の場合、同じクラスや事業を担当する先輩職員が指導担当になることが多く、その先輩職員の育成にあたる適性を勘案して配置することが難しい場合があります。そのような場合、二者間で解決のできない問題が生じた場合、感情的な問題に発展しやすくなり、後々、解決することが非常に難しくなります。

そのため、育成を担当する職員と面談などを通して継続的に支援するとともに、新規採用者には隣のクラスや他の事業所で働く先輩職員を育成担当者としてつけることにより、精神的な支援をしやすくなるなどの工夫をすると有効です。

②の場合、日々、育成担当者が変わりますから、「何を、どのレベルまで指導したか」を共有する必要があります。共有するためには、新規採用者に1日の振り返りレポートを作成させ、それを共有することもできますが、それはあくまでも新規採用者の主観で記入されるものです。そのため、この場合には、育成担当者が何をどのように指導し、新規採用者の仕事ぶりを見て、何ができるようになり、何に不安を感じるか等、育成に関する記録を共有していくことをお勧めします。

担当者によって指導内容にバラツキが出ることがあるため、そういったことを新規採用者に事前に説明し、迷いが生じる場合には、責任者に相談するなど、最終的な窓口を一本化しておくといよいでしょう。

●OJT指導者等を対象とした研修の実施

仕事を進めながら人材を育成するというのは、仕事をしているところを見せておけばよい、できるようになるまで一緒に担当すればよいというものではありません。OJTを効率的かつ効果的に実施するためには、OJT指導者が正しく「OJT」の特徴を理解し、活かすことから始まります。OJTや人材育成に関する研修は、様々な教育研修機関が実施しています。法人・事業所に合った研修を見つけ、受講しておきましょう。

2-4 キャリアパス制度の導入

- ① キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスを策定していること（キャリア段位制度の活用など）
- ② 職員へ公表していること
- ③ 非正規職員から正規職員への登用ルールを明確化し、全ての非正規職員に説明していること

● キャリアパスとは

“キャリア”も“パス”も、どちらも英語ながら日常的に使われていますので、だいたいの意味は見当がつくと思いますが、最も端的に訳すと「職業経歴上の（career）道筋（path）」ということになるでしょう。人事管理の世界では昭和の頃から使われていた言葉ですが、障害福祉サービス事業者の間では、平成21年の処遇改善の助成金以来、現在の「処遇改善加算」にまで引き継がれている「キャリアパス要件」によって、一躍認知度が高まりました。また保育所等においては、平成27年の「施設型給付費等に係る処遇改善等加算について」に、やはり「キャリアパス要件」として登場しています。

厚生労働省による、現在の障害福祉サービス事業所が対象となる福祉・介護職員処遇改善加算の規定では、以下のようになっています。（保育所等の処遇改善等加算Ⅰにおいても、内容的には下記のキャリアパス要件Ⅰ・Ⅱとほぼ同様の内容を求めています）

▶ キャリアパス要件：Ⅰ～Ⅲの3種類の要件があります。

（保育所等の制度にはキャリアパス要件Ⅲはありませんが、処遇改善等加算Ⅱにおいて研修の受講等を要件とした具体的なキャリア階層が提示されています）

（キャリアパス要件Ⅰ）

次のイ、ロ及びハの全てに適合すること。

イ 福祉・介護職員の任用の際における職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件（福祉・介護職員の賃金に関するものを含む。）を定めていること。

ロ イに掲げる職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系（一時金等の臨時的に支払われるものを除く。）について定めていること。

ハ イ及びロの内容について就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、全ての福祉・介護職員に周知していること。

（キャリアパス要件Ⅱ）

次のイ及びロの全てに適合すること。

イ 福祉・介護職員の職務内容等を踏まえ、福祉・介護職員と意見を交換しながら、資質向上の目標及び一又は二に掲げる具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保している

こと。

- 一 資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供又は技術指導等を実施（OJT、OFF-JT 等）するとともに、福祉・介護職員の能力評価を行うこと。
- 二 資格取得のための支援（研修受講のための勤務シフトの調整、休暇の付与、費用（交通費、受講料等）の援助等）を実施すること。

ロ イについて、全ての福祉・介護職員に周知していること。

（キャリアパス要件Ⅲ）

次のイ及びロの全てに適合すること。

イ 福祉・介護職員について、経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けていること。具体的には、次の一から三までのいずれかに該当する仕組みであること。

一 経験に応じて昇給する仕組み

「勤続年数」や「経験年数」などに応じて昇給する仕組みであること

二 資格等に応じて昇給する仕組み

「介護福祉士」や「実務者研修修了者」などの取得に応じて昇給する仕組みであること。ただし、介護福祉士資格を有して当該事業所や法人で就業する者についても昇給が図られる仕組みであることを要する。

三 一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組み

「実技試験」や「人事評価」などの結果に基づき昇給する仕組みであること。

ただし、客観的な評価基準や昇給条件が明文化されていることを要する。

ロ イの内容について、就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、全ての福祉・介護職員に周知していること。

制度の通知文独特の表現で一見難しそうに見えますが、実際は特段にレベルの高いことを求めている訳ではなく、実際に加算を算定する際もその実態を精査される訳ではありませんので、この要件を満たすこと自体、そう難しいことではありません。

ただ、そもそも交付金や加算の条件にしてまで、キャリアパスを問題にしなければならないのは、「この業界にはキャリアパスがない事業者が多い。これが人材の確保と定着の阻害要因になっている」と認識されているからです。

ということは、課題の本丸は、上記の「キャリアパス要件を満たすこと」ではなく、「キャリアパス制度を実際に機能させること」にある訳です。

本県の認証評価制度においても、評価項目「明確な給与体系の導入」の中に「福祉・介護職員処遇改善加算（Ⅰ）を算定していること（障害福祉サービスに限る）」「処遇改善等加算Ⅰ、Ⅱを算定していること（保育サービスに限る）」を評価細目として設けていますが、それとは別に「キャリアパス制度の導入」を評価項目としているのは、これらの評価細目を満たしていたとしても、認証評価を受ける場合には、その実効性について改めて確認する必要があると判断しているためです。

求職者にとって、その職場で働き続ける自分の将来をイメージできるかどうかは職業選択の重要なポイントとなると言われますが、福祉業界は近年台頭してきた、まだまだ歴史が浅い業界ということもあり、残念ながらこの点において他産業と肩を並べるといえるところまでは行っていません。この現状を跳ね返す、最も重要で効果的な方策が、「キャリアパス制度」を整え、積極的にアピールすることなのです。

こうした意味において、キャリアパス制度の導入は、この認証評価制度がねらいとしている、特に「福祉の仕事を考えている人への判断材料の提供」という点で、極めて重要なポイントの1つと言えるでしょう。

●キャリアパスの例

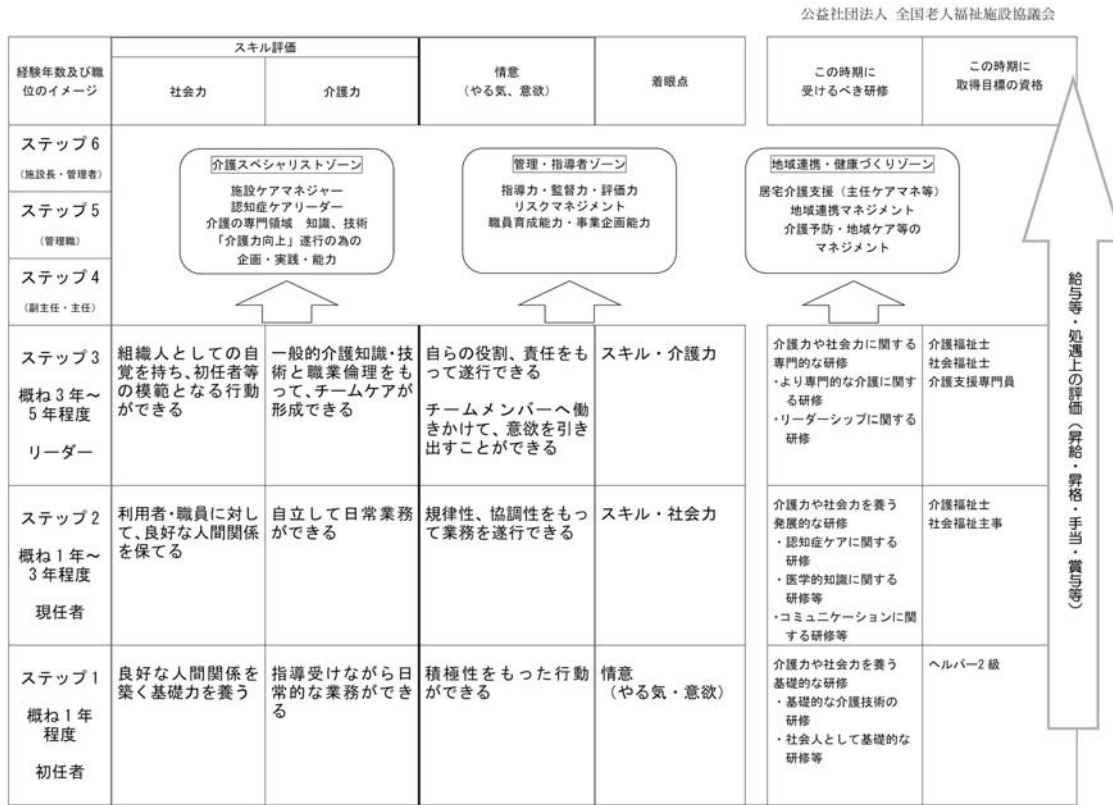
それでは、すでに種別協議会から示されている、キャリアパスのモデルをいくつか見てみましょう。残念ながら、キャリアパスモデルを公開している全国レベルの協議会は、すべて高齢者介護系ですので、ここでは「内容」を考えるのではなく、「構造」を考えてゆくこととします。

次ページのA、B、Cのモデルは、一見すると三者三様、まったく違うもののように見えるのですが、そこには共通項があります。

①段階がある

Aのモデルではステップ1～6の6段階、Bのモデルでは4段階、Cのモデルでは9段階あります。この段階がキャリアパスの枠組みになります。そういう意味では、この項の冒頭、パスは道筋だと書きましたが、ここではただの平坦な道筋ではなく、「上りの段のある道筋」だと考えなければならないのかもしれない。

< A : 全国老人福祉施設協議会 >



< B : 全国社会福祉法人経営者協議会（小規模法人、在宅事業所版） >

職位	職責(役割)	求められる能力	対応役職	職務内容	任用の要件		給与 年収(円)	備考
					習熟に必要な業務教育	必要経験年数		
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> 運営責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。 必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを適切に、自組織を改善・向上させる。 自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。 所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。 	施設長	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(上級)	〇～〇	～	
管理職	部門の運営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。 職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。 提供するサービスの質の維持・向上に努める。 経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。 他部門や地域の間接関係と連携・協働する。 教育研修プログラムを開発・実施・評価する。 	事務長 課長(係長) ステーション責任者	部門の管理・調整 部門の経営指標把握 部下の育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート	業務管理研修 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(初級) セカンドステップ研修	〇～〇	～	
上級	難解な業務をこなしている 通常業務に加え、後輩の指導をしている	<ul style="list-style-type: none"> チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。 チームの目標を立て、課題解決に取り組む。 上位者の業務を補佐・支援する。 当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。 地域資源を活用して業務に取り組む。 教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。 研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 	一般職 嘱託	(初級業務に加えて) 動態に関する業務 サービス品質管理 新規利用者への対応手順の作成 ショートステイ業務 家族対応 地域、他機関、他職種との連携・協力業務 個別援助の計画 サービスの業務改善 後輩指導 防火・防災業務	(初級の研修に加えて) 労務研修 サービス品質管理研修 後輩指導研修 業務改善研修 地域連携研修 ファーストステップ研修	〇～〇	～	
一般職	初級 介護の通常業務をしている	<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。 職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。 地域資源の活用方法を理解する。 後輩を育てるといった視点を持って、助言・指導を行う。 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 職人としての自分の将来像を設定し、具体化する。 指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。 組織・職場の理念と目標を理解する。 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 組織内の人間関係を良好にする。 福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。 	パート	個別援助の実施 基本介護、健康管理 日常活動援助 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加 基本介護の補助 健康管理の補助 日常活動援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録	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 接遇研修 基礎業務研修 介護職員基礎研修	〇～〇	～	

※1 例えば上級以上は、介護福祉士資格保有を要件とすることがのぞましい。
 ※2 例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることがのぞましい。

< C : 全国老人保健施設協会 >

介護職員キャリアアップモデル例

職掌	職 能 基 準			人事制度	人材育成制度			人事考課の活用			
	等級	業務	能力		資格・免許	役職名称	職能給	施設外での研修	施設内での研修	昇格試験 賃率考課	在籍年数 (標準)
管理職	9	施設経営	①戦略的な経営計画の企画・立案・推進 ②チームケアの統括管理	・医師 ・都道府県知事の認可	施設長 (管理者)	施設長 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	5年	推薦 人事考課 論文・面接
	8	管理業務	③経営層のサポート危機管理能力 ④プロジェクト管理能力	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	副施設長 事務長	副施設長 事務長 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	5年	推薦 人事考課 論文・面接
監督・指導職	7	施設運営 管理業務	①事業計画策定への提言能力 ②危機管理能力 ③部下の育成能力 ④プロジェクト管理能力	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	課長	課長 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	5年	推薦 人事考課 論文・面接
	6	監督業務	①監督力 ②事業計画策定への提言 ③上級者不在時の業務遂行に指揮をとることができる ④課題的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	課長(課)長 主任	課長(課)長 主任 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	5年	推薦 人事考課 論文・面接
業務職	5	業務指導	①指導力 ②業務管理の経験と知識があり、応用の判断・対応がとれる ③達成が困難な課題について、上司の指示によりグループをまと め問題解決にあたることのできる	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	主任	主任 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	5年	推薦 人事考課 論文・面接
	4	上級業務	①業務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる ②標準的な課題について、上司の指示によりグループをまと め問題解決にあたることのできる ③下級者の指導を責任者として行うことのできる	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	1級職員	1級職員 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	5年	推薦 人事考課 論文・面接
業務職	3	中級業務	①業務に関する比較的高度な知識および比較的高度な経験をもとに、 応用的判断を要する業務を遂行できる ②問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を 実践できる ③下級者に自己の経験を生かし、指導できる	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	2級職員	2級職員 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	3年	推薦 人事考課 論文・面接
	2	定型業務	①社会人・組織人・介護職員として自己を確立する ②通常の業務に精通し、日常の定型業務を遂行できる ③下級者に自己の経験を生かし、サポートができる	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	3級職員	3級職員 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	2年	推薦 人事考課 論文・面接
1	補助業務	①社会人・組織人・介護職員としての基本的なスタンスを確立する ②業務に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型的な 補助業務を遂行できる ③対人援助技術の基本を身につける	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者 ・主任介護支援専門員	4級職員	4級職員 職能給	施設外での研修 エクスパート研修 介護管理セミナー 介護管理実務研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修 介護施設視察研修	施設内での研修 自己啓発	業績考課 能力考課	1年	推薦 人事考課 論文・面接	

そして注目すべきは、どのモデルも役職に就く前に、複数の段階があることです。特に小規模事業者の方を中心に、「規模が小さく、役職の席が限られているから、キャリアパスが作れない」というような声を聞くことがあります。リーダー～主任～管理職という役職階層だけがキャリアパスの段階ではありません。福祉の職場は専門職の職場です。

役職がないスタッフの間でも、その専門性は一律ではありません。たとえば無資格の未経験者がベテランの支援員になるまで、新卒の保育士がベテランの保育士になるまでには、いくつかの段階があるはず。その段階をあげる道筋もまた、紛れもないキャリアパスであり、職員の確保と定着のためには、むしろこの部分こそ重要だと考えるべきでしょう。

②段階の「違い」が明確になっている

ではこの段階は、いったい何を根拠に設けられたのでしょうか。各モデルとも、この段階の数を決定する要因が、それぞれ明確に示されています。Aのモデルでは、一番左の列にステップ番号とともに記載されている「職位のイメージ」がこれにあたります。Bのモデルでは左から2列目の「職責（役割）」、Cのモデルでは左から3列目の「業務」です。

ここでも役職のある段階は、役職が職位・職責に直結するため、その違いは容易にイメージできますが、役職のない段階でも、それぞれ「初任者→現任者」（Aモデル）、「通常業務→難解な業務」（Bモデル）、「補助→定型→中級→上級」（Cモデル）という定義づけで、その違いを表現しています。

こうした「明確な定義づけの違いに基づく段階」が、「キャリアパス」の根幹となります。

③「違い」を支える仕組み（制度）が存在している

「段階の違い」によって、各段階で求められる能力が決まってきます。そうすれば、その能力を習得するための手段である教育や研修の方法や内容も決まります。これを制度化したものが「研修制度」です。

また、段階が上になるに従って、責任は重くなるし、仕事も難しくなる、求められる能力のレベルも高くなる…。それを処遇に反映させることを規定するのが、「給与制度」です。

例示の3つのモデルにおいても、それぞれ表記の方法は様々ですが、いずれもこれらの点について設定していることが確認できます。

さらに、この段階のステップアップを合理的に進めるためには、「今の段階に必要な能力が身につけていて、役割を果たしているか」を確認する必要があります。これを制度化したものが「評価制度（人事考課制度）」です。評価の結果によって、どこか不十分な点があればその充足が育成のポイントとなる訳ですし、すべて十分だという人は、次の段階に進む力があるということになります。

「キャリアパス制度」とは、広く捉えればこのような諸制度の集合体だと考えられますが、当認証評価制度においては、研修や給与体系は別に独立した認証評価項目となっています。

この項では「明確な定義づけの違いに基づく段階」を設けるところまでを考えたいと思います。

● キャリアパス構築の手法

① 段階を設ける

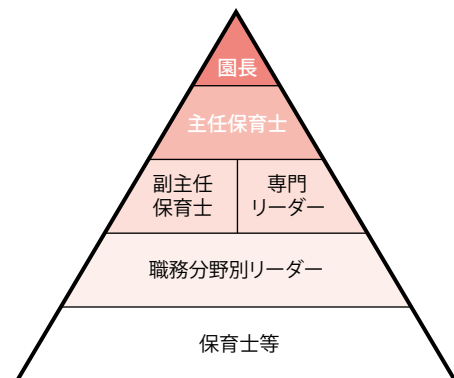
この点については、保育所と障害福祉サービス事業所では、かなり事情が違います。

まず保育所では、平成29年度の処遇改善等加算Ⅱの導入の際に示されたモデル（下図）を、一定程度ベースに考えることが、加算を適正に取得するという点だけではなく、今後の組織運営においても、妥当な策と言えるでしょう。

このモデルは5階層ですが、これをベースに、各保育所において、組織の実態や考え方に合うようアレンジしてゆきます。

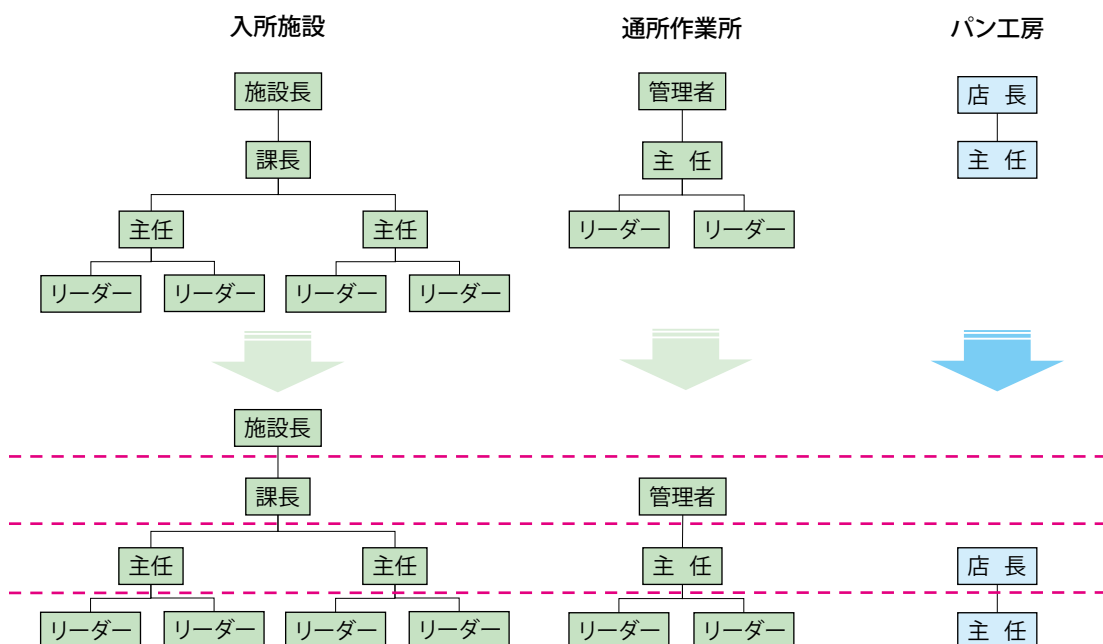
例えば、

- ・主任保育士と園長の間に「副園長」の階層を設ける
- ・副主任と専門リーダーは同格ではなく、副主任を格上（専門リーダー⇒副主任⇒主任）とする
- ・「保育士等」を、「初任保育士」と「中堅保育士」に分ける
- ・「専門副リーダー」「職務分野別副リーダー」等の階層を設ける



などが考えられます。

一方、障害福祉サービス事業所においては、まず上位階層は役職をもとに段階を設けることが妥当なところでしょう。ただ多くの障害サービス事業所を持つ法人の場合、規模や事業内容の異なる事業所間で、役職の格付けに合理性を保つことが重要です。例えば下図において、入所施設の施設長も、通所作業所の管理者も、パン工場の店長も、「事業所トップ」という点では同格ですが、責任の範囲やリスクの大きさという点で見れば、通所作業所の管理者は入所施設の課長と、パン工場の店長は入所施設の主任と、それぞれ同格であるという考え方を取ることできます。



もうひとつ、現状にこだわり過ぎないということも重要です。キャリアパス構築にあたり、現状をベースに考えるのは当然です。その一方で、組織の方も「あるべき姿」「ありたい姿」をもとに見直しを検討するまたとない機会です。結果として、現状では存在しない役職階層が必要とあればこれを設け、当面は「空席」「上席者の兼務」としておけば良いでしょう。これが職員の新たな目標にもなります。

非役職者については、実務レベルに基づいて段階を設定するのが、職員にとって理解もしやすく、キャリアアップのイメージも明快になるという点で、最も適切な方法だと言えるでしょう。そしてその際、

- ・一般的な通常業務を自立して行える「一人前レベル」を基準とし、
- ・通常業務に対して指導・支援が必要な「新任者レベル」(一人前の手前)
- ・通常業務の質が高く、より困難な業務もこなせる「シニアレベル」(一人前の先)

の3階層をひとつの基準に、ここからの増減の必要性を検討すればよいでしょう。

こうして段階の設定ができれば、今後の運用の便宜上名前をつけておきます。1級2級というような数字でも、「管理職」「指導職」というような一定程度意味を示すようなものでも構いませんが、この名称は人事制度上の名称ですので、組織運営上の名称である役職名をそのまま用いるのはできるだけ避けましょう。

② 「段階の違い」を業務によって明確にする

例示の各モデルでは、この部分は比較的簡潔な表現による記載でしたが、この先に求める能力やその習得のための研修などは、この部分が起点となります。したがって、今回標榜する「実際に機能するキャリアパス制度の構築」のため、ここでは幾分精緻に、各階層が遂行すべき業務内容を設定します。

その際、業務を「(職種に依存しない) 組織における役割に関する業務」と、「職種に関する業務」に分け、下表に示した業務分類ごとに、各段階においてどのような業務があるかを考えます。これにより、漏れがなく、また段階間の整合性のとれた設定が可能となります。

<業務分類表>

組織における役割に関する業務	職種に関する業務		
		保育士	支援員
1 計画立案と遂行	1	保育(生活)・保育(遊び)	生活支援
2 業績貢献・業績管理	2	保護者との連携	作業指導・就労支援等
3 職員(上司・同僚・部下)対応	3	保育計画の作成	家族対応
4 判断と報連相	4	各種記録・保育事務	個別支援計画・モニタリング
5 リスクマネジメント	5	環境整備	支援記録(ケース記録他)
6 チームワーク	6	行事	行事
7 苦情対応	7	地域連携(子育て支援等)・実習生対応等	外部(地域、実習生、ボランティア等)対応
8 地域と行政への対応	8	会議・委員会等	会議・委員会等
9 業務標準化と改善	9	その他	その他

これを検討する際のポイントは、段階ごとに考えず、業務ごとに考えることです。つまり、「事業所長は事業計画の立案と進捗管理をしている、業績への貢献という点では…」と考えるのではなく、「事業計画の立案と遂行に関しては、事業所長は事業計画の立案と進捗管理をしている、主任はその補佐をしている、リーダーは…」という具合に進め、出てきたものを最後に段階別にまとめるようにします。こうすることで、発想がしやすくなり、段階間の非整合も未然に防ぐことができます。

もちろん、すべての業務が各段階にある訳ではありません。特に「組織における役割に関する業務」には、下位層には荷が重い内容が多く含まれています。ただ、「やってないから埋まらない」欄については、先ほど同様、現状ではなく「本来どうありたいか」で考える必要があります。

また、ここでは実際の業務を一つひとつ洗い出す作業に陥らないよう注意が必要です。特に、「職種の業務に関すること」の最上段（「保育（生活）・保育（遊び）」や「生活支援」）のところでその傾向が出やすいですが、「質の高いサービス提供、困難な利用者対応」→「一般的なサービスの提供」→「補助的業務の実行」程度で、それぞれの「違い」が明確になっていれば十分です。

③求められる能力等を設定する

求められる業務内容が抽出できれば、続いてそれらの業務を適切に遂行するために必要な能力を明確にします。能力は次の3方向から考えます。

- ・ **知識**=知っていてほしいこと。法人の理念や沿革、保育指針の知識、自閉症の知識等
- ・ **技術・技能**=できてほしいこと。食事介助、ピアノを弾く技術、安全運転の技術等
- ・ **狭義の能力**=行動をとってほしいこと。企画力、実行力、コミュニケーション力等

原則は、直前の②で設定した「業務」一つひとつについて考えることです。例えば事業所長が事業計画を立案するためには、知識として障害者総合支援法の内容や今後の動向、財務に関する知識等が必要であり、技術・技能として文書作成やパソコンができることが必要であり、狭義の能力としては多面的に考える力や企画立案力が必要…という具合です。

もちろん、必ずしも逐一洗い出さなければならないという訳ではありませんが、ここがあまりに甘いと、その先の「育成計画・研修体系」がいい加減なものになってしまいますので、相応に精度が必要となります。

このほかAモデルでは、「情意（やる気、意欲）」についての設定がありました。「新人のうちは素直でいてほしい」「リーダーになったら当事者意識をもってやってほしい」という思いには多くの人が賛同すると思いますが、こうした「素直さ」や「当事者意識」などは「能力」とは言い難いものです。「情意」とは、このような「仕事への取り組み姿勢」というべきもので、確かに段階に応じて求めたいものが存在します。職員に対し、段階に応じてあるべき姿を示すという意味で、この「情意」を設定するのも有効です。

④キャリアアップの条件を設定する

キャリアパス制度の整備のためには、このあと研修体系（人材育成計画）を策定し、給与制度との整合を図り…ということになる訳ですが、これらについてはそれぞれの項に説明を譲り、ここではキャリアパス構築の締めくくりとして、設定した段階をどうすれば上がってゆけるのか、いわゆる「昇格条件」の設定について考

えましょう。

キャリアパスの段階の内容が明確になり、その処遇差も明確にしても、ここが曖昧だと、職員のモチベーション向上につながりません。

保育士の場合は、国から示された職務分野別リーダーの要件として、「経験年数概ね3年以上」「担当する職務分野のキャリアアップ研修を修了」「修了した研修にかかる職務分野においてリーダー発令」となっていますが、「経験年数」と「研修終了」の要件を満たした職員全員に職務分野別リーダーを発令していたのでは、保育所はいずれ職務分野別リーダーだらけになってしまいます。そうならないためにも、「経験年数」「研修修了」以外の要件を設けておく必要があります。

合理的な「昇格条件」設定のためには、以下の6つの視点から検討しておけば漏れもなく安心です。もちろん、6つの視点全てにおいて設定しなければならない訳ではありません。

(1) 年数（経験年数や前等級における最低勤務年数）

保育の「概ね3年で職務分野別リーダー」というのがその代表例ですが、他にも「優秀な職員であっても、最低〇年の経験を積まないとリーダーにはしない」という発想も有効です。

(2) 資格

「③求められる能力等を設定する」で述べた、資格を段階の目安ではなく、昇格の必須要件とするものです。

(3) 受講しておくべき研修

本来、昇格後必要となる能力は、前段階で研修受講しておくべきですが、これを徹底できなくても、最低限現段階での必須研修を受講していないと上には進めない、という視点から、これを昇格条件にするものです。保育士の場合でも、キャリアアップ研修を何科目修了していても、法人の必須研修を受講していない職員を職務分野別リーダーにすることはないでしょう。

(4) 実務経験

「初任者が次のステップに行くためにはクラス主担任経験が必須」「一般職がリーダーに昇格するには行事のリーダー経験が必須」「管理職になるためには異動経験が必須」等を昇格条件とする考え方です。

(5) 評価

評価の仕組み（人事考課制度等）を持つ法人・事業所では、その結果を昇格の要件とすることが一般的です。評価制度があっても、これを昇格要件にする場合には、評価の対象が段階に求めるものと一定程度整合性が取れていないと、昇格条件にするには合理性に欠けるといことになりしますので、注意が必要です。

(6) 昇格試験等

昇格枠に対しそれを超える候補者の中から昇格者を選ぶ場合や、他の要件を満たした職員の昇格への最後の砦として、昇格試験を行う場合があります。具体的な手法としては、面接、小論文、課題図書感想文、実技試験、筆記試験などです。「結局は恣意的に昇格が左右される」ということにならないためには、明確な採点基準を持つことが重要です。

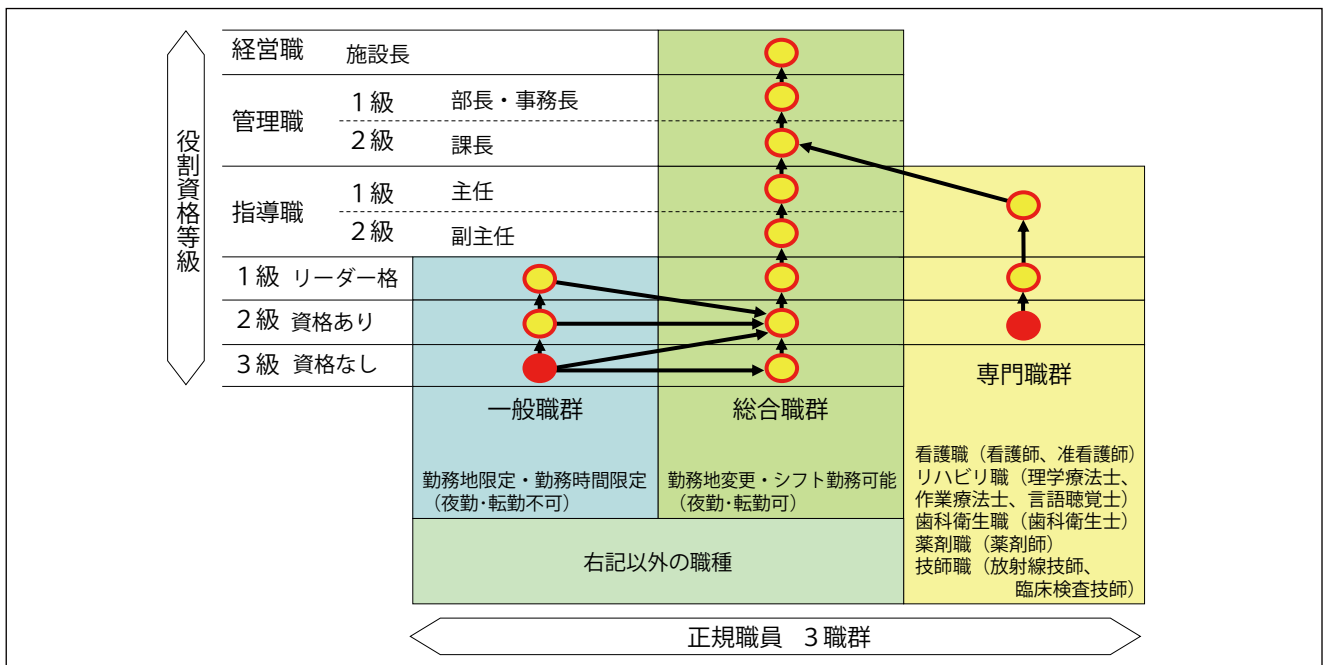
次ページ以降に、この手法を用いて設定したキャリアパスの例を紹介します。

●キャリアパスの公表

さて、このようにして構築したキャリアパスを、実際に機能させるということは、そのキャリアパスによってキャリアアップする職員がいるということに他なりません。ただ、キャリアパスがあれば、誰かが必ずキャリアアップする、という訳ではなく、そこには必ず「このキャリアパスで、キャリアアップしよう」という、職員の意欲が必要です。その動機づけの第一歩が、キャリアパスを職員によりわかりやすく、魅力的に見せるということです。

下図は、高齢・障害・保育の全種別の施設を持つ法人の説明会で、実際に使用された図を一部アレンジしたものです。

規程や表だけでなく、このように視覚に訴えるものがあれば、より理解が進むでしょう。



2-5 人材育成計画の策定と計画に沿った研修の実施

- ① 認証を申請する年度の階層別人材育成計画を策定していること
(キャリアパスの内容に沿っており、育成目標と研修内容が明確になっているもの)
 - ② 計画を策定するための会議を実施していること
 - ③ 職員へ公表していること
 - ④ 研修プログラムを作成していること
- ※研修の実施状況を確認する

●人材育成計画とは

人材育成計画の目的は、職員の役割遂行上求められる能力を**適当な時期に開発、向上すること**です。人材の育成に関して計画をすることの重要性は「適当な時期」にあるとすることができ、以下の2つの視点が考えられます。

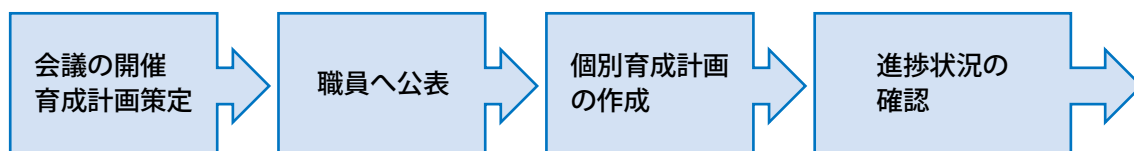
(1) 職員がキャリアの階層に応じた役割を果たすための能力（知識や技術）を身につけるため

(2) 職員がキャリアアップするうえで、近い将来、求められる能力を身につけるため

計画がないと、いつも同じ職員が外部研修に参加したり、研修の案内が来てから誰か対象となる職員はいないか検討を始めるため、勤務の調整が難しかったり、本来の育成対象者がはずれる可能性があります。

また、サービスを必要としている社会、地域、利用者は常に変化していますから、サービスを提供する側も常に変化していくことが求められます。今の仕事について十分に習熟し、役割を果たしている職員についても、事業所として先をみて、計画的に育成し、組織全体の能力の強化、開発をしていくことが重要です。

人材育成に主体的に関わる階層による会議を開催し、法人・事業所における計画を立案します。立案した計画は、職員全員に公表して、個別に育成目標、育成計画を立案します。期中は、会議の中で進捗状況を確認し、立案した計画を評価、随時修正をしながら進めます。



● 職員のキャリア階層と求められる能力を明確にする〈求められる能力例〉

計画を策定する際、職員のキャリア階層と求められる能力を明確にします。つまり、「2-4 キャリアパス制度の導入」でふれたキャリアパスの階層が基本となります。キャリアパスでは、一般職員3等級、指導職員2等級、管理職員2等級の合計7等級ある場合などでも、階層の役割を踏まえ7等級を3つの階層としたり、大きく役割の異なる場合に、新任職員、新任リーダー、新任マネージャーを対象として階層を設定する場合があります。事業所の規模や階層別の職員数などに応じて、現実的な階層を設定することが肝要です。

〈キャリアパスから育成計画の階層を設定する〉

職位例	キャリアパス	育成の階層		
		例1 キャリアパスに 対応	例2 役割で まとめる場合	例3 新任階層を 区分する場合
施設長	マネージャー 上級	マネージャー 上級	マネージャー	マネージャー
部門長 課長 管理者	マネージャー 初級	マネージャー 初級		新任マネージャー
主任	リーダー	リーダー	リーダー	リーダー
副主任	サブリーダー	サブリーダー		新任リーダー
一般職員	一般職上級	一般職上級	一般職員	一般職員
	一般職中級	一般職中級		
	一般職初級	一般職初級		新任職員

そして、階層ごとに求められる役割や能力などの目標レベル、到達目標を検討、決定します。ここで、求められる役割や能力がより具体的であればあるほど、どのような視点をもって育成すべきか浮き彫りになってきます。

＜求められる能力例＞

階 層	保 育	障害福祉サービス
マネージャー上級 職位：園長、施設長、 管理者など	【知 識】 経営管理／労務管理／財務管理／福祉行政の動向 【能 力】 理念を語る力／決断力／統率力／マネジメント力／交渉力	
マネージャー初級 職位：副園長、 副施設長など	【知 識】 事業管理／労務管理／財務管理／問題解決／リスクマネジメント／ 人材育成・OJT・評価／福祉行政の動向 【能 力】 理念を語る力／決断力／統率力／マネジメント力／交渉力	
リーダー 職位：係長、主任など	【知 識】 担当業務に関する専門知識／チームワーク／コンプライアンス／ 業務改善・標準化／人材育成・OJT・評価／地域福祉の動向 【能 力】 リーダーシップ／説明能力／連携力	
サブリーダー 職位：副主任、 リーダーなど	【知 識】 担当業務に関する専門知識／チームワーク／コンプライアンス／ 業務改善・標準化／地域福祉の動向 【能 力】 説明能力／指導力／調整力	
一般職員上級 年数目安： 10年以上	【知 識】 子どもの発達と障害 保育計画全般 保育環境 障害児保育 子育て支援 保護者支援 【能 力】 高度な対応力 指導力／調整力	【知 識】 障害者福祉制度 障害の種類と特性 支援計画全般 緊急時対応・医療処置 保護者・家族支援 関係機関対応 【能 力】 高度な対応力 指導力・調整力
一般職員中級 年数目安： 5年以上	【知 識】 子どもの発達 保育計画・月案 環境の整備 食育・アレルギー 保護者対応 各種行事の計画・実行 【能 力】 年齢を問わず保育実践	【知 識】 障害者福祉制度 障害の種類と特性 支援計画全般 日常活動・社会参加 保護者・家族対応 各種行事の計画・実行 【能 力】 障害福祉サービス実践
一般職初級	【知 識】 権利擁護 子どもの発達 保育計画・週案・日案 環境の整備 保護者対応 各種行事の実行 【能 力】 保育実践	【知 識】 権利擁護 障害者福祉について 障害の特性 支援計画の理解 保護者・家族対応 各種行事の実行 【能 力】 サービスの実践

●OJTを育成に活用する

職員は現場の中で、仕事を通じて成長していきます。仕事は人を育てるためにあるものではありませんが、職場の中には、人を育てる題材があふれていると言っても良いでしょう。職員の階層ごとに設定した到達目標に向けて、どのような仕事や役割を経験することが人を育てるか考え、計画に盛り込みます。

新任職員にとっては、毎日の仕事そのものが題材となり、OJTチェックリスト等を用いて、習熟していくことが求められます。中堅職員層であれば、後輩の育成担当者に任命したり、業務の標準化（マニュアル等）の担当をすることで、業務内容の理解を深め、改善提案力を身につけることができます。

リーダー層であれば、各種委員会の運営を担当することでリーダーシップ、ファシリテーションの能力を身につけることができますし、苦情対応窓口をすれば、サービス管理の視点を身につけることになるでしょう。

●OFF-JTを育成に活用する

仕事を通じて育成するには限界があります。そのため、職場内での育成を補完する目的をもって、集合研修や勉強会を計画します。

事業所内で実施する研修は、職員が同じ時間、場所で学び、知識や価値観を共有することができます。講師は、職員が担当する場合と、外部から招く場合がありますが、事業所内の職員が講師を務める場合、講師役となる職員層の能力を引き上げる効果が期待できます。一人の職員が外部研修に参加した場合などに実施する伝達研修は、講師役になる職員には学んできたことの定着をねらい、参加する側の職員には新たな知識を共有するという機会を持つことができます。

外部研修に参加することにより、専門的もしくは高度な知識や技術を持った講師から学ぶことができ、他の事業所の職員と情報交換をすることができるなど、事業所内研修とは違った面で効果を期待することができます。費用も時間もかかりますが、職員階層に応じた研修や特定の知識や技術に関する研修などがあり、主催者もいろいろです。そのため、内容をよく吟味し、計画立案することが重要です。

集合研修を法人・事業所内で開催する場合には、必ず開催要項を作成し、また外部の研修を受講する場合には、主催者が作成する研修要項を事前に職員に公表をして、どのような研修が実施されるのか準備できるようにしておきます。

●SDSを育成に活用する

福祉職場のプロフェッショナルとして、自らの能力開発のために自己研鑽することが期待されます。わかりやすいのが、資格取得ですが、受験勉強などすべてのことについて法人・事業所で計画的に実施することは不可能です。

一般職初級から中級段階では、福祉について、保育について、障害者について学ぶことがたくさんあります。こういったことを幅広く学んでいくために推薦図書を提供しレポートの提出を求めたり、職員の自発的な勉強会を発足させ、そこでDVD鑑賞を推薦する、資格取得の勉強会を設定し、勉強のための資料を提供するなど、自己研鑽を職員個人の責任に任せるのではなく、計画的に実施することが有効です。

<階層別人材育成計画：保育所の場合 例>

階層	目標レベル	OJT	OFF-JT	SDS
園長	事業計画を立て、計画に基づいた園の運営を行うとともに、地域の社会福祉の向上に貢献する。	事業計画の作成理事会への事業実績報告	<ul style="list-style-type: none"> ●園長・施設長研修 ●労務管理研修 ●財務管理研修 ●人権擁護研修 	研究発表大会
主任	組織目標の策定や評価に関わり、目標達成に向けて貢献するとともに、保育の質の向上、サービスの向上、業務推進の管理、環境整備等の責任を負う。	園内研修の講師 苦情対応窓口 実地指導・監査対応 第三者評価対応	<ul style="list-style-type: none"> ●主任保育士研修 ●スーパーバイザー養成研修 ●リスクマネジメント研修 	年間2000円までの本購入費用負担 団体主催の研修自主参加費用半額補助
リーダー	クラスのリーダーとして率先して保育の目標設定、実施、評価などを行う。また、チーム員に対し、日々の業務における適宜・適切な指導・助言を行う。	個別育成計画の作成と実践 業務標準化と改善	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアアップ研修 ●チームリーダー研修 	年間2000円までの本購入費用負担 団体主催の研修自主参加費用半額補助
上級保育士	安心・安全な保育を実践し、業務改善・組織の活性化に貢献する。	園内委員会の運営 新任職員の指導担当	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアアップ研修 ●中堅職員研修 ●OJT指導者養成研修 	パソコン訓練用のDVD貸出 保育実践に関するDVD貸出
初級保育士	自分の役割を理解し、指導のもと日常業務を実施する。また、日々の保育内容等を保護者に的確に伝える。	園内委員会の参画 クラス運営	<ul style="list-style-type: none"> ●新任職員研修 ●保育実践研修 	パソコン訓練用のDVD貸出 保育実践に関するDVD貸出

<階層別人材育成計画：障害福祉サービス事業所の場合（等級制度別育成計画例）>

等級	求められる役割	権限と責任	研修
経営管理職	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	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と部門統括責任を負う	<法人外> 管理職研修 労務管理研修 財務管理研修 人権擁護研修
管理職 1 級	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	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と部門統括責任を負う	
管理職 2 級	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と部下管理責任を負う	
指導職 1 級	所属長の下、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・方針を策定すると共に担当範囲内の業務を自己完結的または独力遂行する	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と部下育成責任を負う	<法人外> チームリーダー研修 スーパーバイザー養成研修 実習指導者養成研修 リスクマネジメント研修 <法人内> 人事考課者研修 人権擁護研修／感染症研修
指導職 2 級	所属長の下、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と部下育成責任を負う	
総合職 1 級	上司の下、特定範囲の手続き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	権限は特にはないが、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	<法人外> 中堅職員研修 OJT指導者養成研修 相談支援従事者初任者研修 <法人内> 人権擁護研修／感染症研修
総合職 2 級	上司の下、特定範囲の手続き業務や定型業務を自立的に遂行する	権限は特にはないが、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	<法人外> 新任職員研修 接遇研修 <法人内> 新入職員オリエンテーション 人権擁護研修／感染症研修 他部門体験学習

<研修要項（例）>

人事考課者研修

次 第

日 時 2018年6月●日(月)13:30~16:30

場 所 ●●会議室

講 師 株式会社●●マネジメント 講師 ●● ●●氏

対象者 考課者全員

目 的 平成29年度 総合評価結果について
各部門における甘辛の調整
評価項目の基準のすり合わせ

次 第

13:30 平成29年度 総合評価結果について

14:00 各部門における甘辛調整について

※各部門の評価結果について2次考課者から説明をいただきますので、1次考課者は2次考課者に評価の根拠について共有しておいてください。

15:00 評価項目の基準のすり合わせ

※1次考課者グループと2次考課者グループに分かれて評価基準について話し合います。

16:15 質疑応答

16:30 終了

2-6 資格取得に対する支援

① 資格取得に対する支援を行っていること

(支援例：介護福祉士、保育士及び幼稚園教諭など資格取得のための受験対策講座への業務派遣・受講料の負担・受験料の負担、資格取得者に対する祝い金の支給、資格手当など)

※実施状況を確認する。

● 資格取得支援の方法

本県の認証評価制度においては、

- ・公休の希望を優先的にシフトに組み込む
- ・有給休暇の取得を優先する
- ・無給の特別休暇とする

など、職員自らの権利を行使することについては支援とみなしていません。

事業所として、職員がキャリアアップしていくために、どのような資格が求められるかを明確にするとともに、そういった資格が取得しやすいよう支援していきます。

< 支援の方法例 >

○自己学習支援
・資格取得に関する受験対策本やビデオ等教材の貸出
・資格取得のための受験対策学習室の設置
○事業所内勉強会、講習会の開催
・事業所内にて受験対策のための自主勉強会開催
・事業所内に講師を招いての講習会実施、実技講習の開催
・事業所内にて模擬テスト等の実施
○時間的支援
・受験対策講座への業務派遣
・資格試験受験日の有給特別休暇
・資格取得後更新等にかかる講習会への業務派遣
○経済的支援
・受験対策講座、受験対策本、ビデオ等費用の補助
・受験費用の補助
○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

● 保育・障害福祉サービス事業所で活かせる資格

○介護系の資格・研修
介護職員初任者研修、介護職員実務者研修、介護福祉士 など
○福祉系の資格
・ガイドヘルパー
・社会福祉主事
・社会福祉士
・精神保健福祉士
・臨床心理士
・福祉用具専門相談員
・福祉住環境コーディネーター など
○保育系の資格
・保育士
・幼稚園教諭
○医療、機能訓練、栄養関連の資格
・保健師／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 など

2-7 人材育成を目的とした面談の実施

- ①面談実施のための手順書又はシート（様式）を作成していること
- ②管理監督者へ面談内容を報告していること

●人材育成を目的とした面談の実施

人材を育成するとき、育成のための計画立案や指導者の養成、研修の実施等は重要なところですが、もう一つ重要であるのが、本人が自分の仕事ぶりに対してどのように感じているのかを聞き取り、上司や先輩が職員の仕事ぶりに対してどのように感じているのかを伝えることです。

制度として定期的に面談を実施する場合、設定しておかなければならない事項について考えます。

<面談実施にあたって>

(1) 面談の目的
面談が人材育成を目的としていることを確認します。 目的から外れてしまうと、ついつい話題が職員本人のことから、職場全体のことや他の職員のことになってしまいます。
(2) 面談の内容
育成を目的としているため、 <ul style="list-style-type: none">・職員の日頃の働きぶりについて振り返り・できている仕事と改善が求められる仕事について（本人の考えと上司の考え）・上司として職員に期待すること・これからの働き方について
(3) 対象者と面談者
対象者：正規職員のみか非正規職員も含むか、役職者も含むか、等を設定します。 面談者：それぞれ直属の上司が行うか、全員施設長や事業所長が行うか、新人の場合は上司でなくOJTリーダーや先輩職員の場合もあり得ます。
(4) 面談の回数、時期
回数を年に1回なのか、2回実施するのか検討します。 そして、面談の目的と内容に応じて効果的な時期を設定します。例えば、今年度一年間を振り返り、次年度の異動や処遇変更等の希望を聞くという場合は、2月から3月となり、職員の年度途中の動機づけを目的とすれば、9月から10月に実施することになります。

(5) 面談の手順、基本的な進め方 (例)

面談シートを用いる場合は、配付→本人の記入→面談者に提出→面談日の設定→面談→面談者によるアドバイスの記入と写しの本人への返却→面談者による面談記録の作成→上司へ報告→保管、というような、一連の流れを設定します。

(6) 面談シート

必ずしも設定項目が多い訳ではありませんが、フォーマットとして作成をしておけば、面談時に話すべきことを面談前に整理でき、面談後は面談の記録、報告用資料にもなり、面談の質的向上や運用の効率アップが期待できます。

(7) 面談内容の活用

面談の結果の活用としては、次年度の人材育成計画に反映、業務割当や異動、職種変更の参考にする等が考えられます。

<面談シート (例) >

社会福祉法人●●●●● 面談シート

職員氏名		面談日	
所属		職種/役職	
面談者氏名		職種/役職	

対象期間：平成 年 月～平成 年 月

1. 前回の目標に対する成果・問題点

2. 仕事全般の成果や問題点

3. チーム目標への貢献

4. これからの業務目標

5. 職場における改善点など

上司からのコメント

3 地域交流・コンプライアンス等の取組を評価するための項目

3-1 地域交流等の取組

次のいずれかを満たすこと

①地域交流を実施していること

(例：事業所行事への地域住民の参加、地域行事への利用者参加、学校・地域等のボランティア・職場体験の受け入れ、出前講座、広報誌作成、居場所づくり、介護に関する情報提供など)

②実習、インターンシップ、ボランティアの受け入れ体制を整備していること

●地域交流等の実施とは

社会の中には、保育や障害福祉サービスを活用しない世帯もあり、そのような家族に問題や悩み、不安がないわけではありません。日常の生活に訪れる様々な変化に対応し、発生する諸問題に対峙し、解決をしながら生活をしていることが少なからずあります。ちょっとした情報不足により、誤った判断や結論を導いていることもあり得るでしょう。

地域にある保育、障害福祉の専門家として、地域福祉のニーズについても目を向け、支援の手を差し伸べることが求められています。

地域に暮らす子育て世帯や障害者を支える事業者として、地域との連携、交流は、法人・事業者が地域住民から身近な存在として認知され、保育や障害福祉サービスを必要とする人々が安心して地域の中で暮らしていただくためにも、とても重要なことです。その実践を認証評価の対象としています。

地域交流の実践は、

①地域との交流
②学生やボランティアの受け入れ

の2つの視点で確認をいたします。

●地域交流の実施例

○ニーズに応じたサービスの提供例
・社会福祉、保育・障害福祉サービス、保育実践、障害者支援に関連する情報の提供
・保育・障害福祉サービスに関する相談会や食育や介護教室等の開催
・他の福祉事業所（介護、障害者、保育等）や医療機関等との事業連携と職員交流
・地域行事へ専門職の派遣
・地域への福祉用具等の貸出
○開かれた事業所としての活動例
・園・事業所の開放、園・事業所内の行事、イベントへの住民等の招待
・園・事業所の取組を紹介する広報誌などの配信

●実習、インターンシップ、ボランティアの受け入れ例

○学生などの受け入れ体制の整備例
・小学生や中学生、高校生を対象としたボランティア、就業体験の受け入れ
・大学生など実習やインターンシップの受け入れ
・地域住民等によるボランティアの受け入れ
上記にかかるマニュアルや計画書、手順書の整備と実践

3-2 地域における公益的な取組（社会福祉法人に限る）

① 地域における公益的な取り組みをしていること

（例：こども食堂の運営、生活困窮者への相談支援、在宅の単身障害者への見守りなど）

●平成28年社会福祉法改正

社会福祉法等の一部を改正する法律が平成28年3月31日に公布され、第24条第2項「地域における公益的な取組」について、より明確にされました。

つまり、「社会福祉法人は、社会福祉事業及び第26条第1項に規定する公益事業を行うに当たっては、日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対して、無料又は低額な料金を、福祉サービスを積極的に提供するよう努めなければならない。」とし、

「地域における公益的な取組」の要件は、

- ① 社会福祉事業又は公益事業を行うに当たって提供される福祉サービスであること
- ② 日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対する福祉サービスであること
- ③ 無料又は低額な料金を提供される福祉サービスであること

とされています。

●具体的な実践事例

実践事例	取組内容
障害者の継続的な就労の場の創出	行政や市場関係者の協力を得て、スーパーマーケットを開設するとともに、そこで障害者等が継続的に就労。
子育て交流広場の設置	施設の地域交流スペースを活用し、保育士 OB や民生委員等のボランティアと連携することにより、子育てに関する多様な相談支援を行うとともに、近隣の子どもに対する学習支援を実施。
複数法人の連携による生活困窮者の自立支援	複数の法人が拠出する資金を原資として、緊急的な支援が必要な生活困窮者に対し、CSW による相談支援と、食料等の現物給付を併せて実施。
ふれあい食堂の開設	地域住民が気軽に集える「ふれあい食堂」を設置するとともに、管理者として介護支援専門員を配置し、相談支援や地域の子育てママと子どもの交流会、ボランティアに対する学習会などを実施。

●公益事業に該当しない場合

「① 社会福祉事業又は公益事業を行うに当たって提供される福祉サービスであること」に該当しない例

- 法人事業の一環として行う、法人の施設・事業の入所者・利用者と住民との交流活動
- 地域社会の構成員として行う、環境美化活動や防犯活動

「② 日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対する福祉サービスであること」に該当しない例

- 自ら移動することが容易な者に対する移動手段の提供
- 地域住民に対するグラウンドや交流スペースの提供
- 一般的な学力向上を主たる目的とした学習支援

「③ 無料又は低額な料金で提供される福祉サービスであること」に該当しない例

- 自治体の委託事業を受託して費用の補填を受けている場合

3-3 事業運営の透明性を確保するための取組

- ① 県が実施する社会福祉法人調査に協力し、県が公表する社会福祉法人紹介シートを作成・提供すること（社会福祉法人に限る）
- ② 県が法人について社会福祉法人紹介シートと同等の情報を公表することに同意すること（社会福祉法人を除く）
- ③ 法人の理念・基本方針、提供する介護サービスの内容、苦情・相談体制を公表すること

● 「透明性確保」の意味

保育にかかる費用や障害福祉サービス費は公費と利用者負担により賄われているため、これによりサービスを提供する主体としては、その事業の透明性を確保する必要があります。とりわけ社会福祉法人は、より高い公益性を求められるため、事業運営の透明性の確保が求められます。

社会福祉法の第24条においては、「社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。」と規定されています。

● 社会福祉法改正の方向性

最近では社会福祉法人の内部留保に端を発した議論など、社会福祉法人のあり方をめぐる様々な議論を経て、社会福祉法等の改正法案が第189回国会から第190回国会へと継続的に審議されています。

改正の趣旨として、「福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図るため、社会福祉法人の経営組織の見直し、事業運営の透明性の向上及び財務規律の強化、介護人材の確保を推進するための取組の拡充、社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直し等の措置を講ずること。」と掲げられており、まさに「事業運営の透明性の向上」が社会福祉法人制度の改革のテーマの一つとなっています。

この法案における改正のポイントは以下のとおりです。

1. 社会福祉法人制度の改革
(1) 経営組織のガバナンスの強化
(2) 事業運営の透明性の向上
(3) 財務規律の強化
(4) 地域における公益的な取組を実施する責務
(5) 行政の関与の在り方
2. 福祉人材の確保の促進
(1) 介護人材確保に向けた取組の拡大
(2) 福祉人材センターの機能強化
(3) 介護福祉士の国家資格取得方法の見直しによる資質の向上等
(4) 社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直し

1の(2)に謳われている「透明性の向上」については、

- 何人も閲覧の請求ができることとする等、定款、計算書類、事業の概要を記載した書類等の備え置き及び閲覧等に係る規定を整備すること。
- 社会福祉法人は、定款、計算書類、事業の概要を記載した書類等を公表しなければならないものとする。
- その他所要の規定の整備を行うこと。

としています。

このような流れに加え、本県では、社会福祉法人における職員の就業実態等を把握し、福祉・介護人材の確保に関する施策の基礎資料とするとともに、学生・求職者等に対し、社会福祉法人における雇用環境・待遇に関する有用な情報をインターネット等で提供することにより、福祉・介護人材確保を図ることを目的に、社会福祉法人調査を実施しているところです。

そして、「社会福祉法人紹介シート」による学生・求職者等への情報提供を希望する法人については、その内容等を青森県のホームページで公表することとし、福祉・介護人材の確保と法人運営の透明性の向上を図ることとしています。このことが、結果として当認証評価制度が目指す、学生・求職者等に対する就職先選択のための情報提供、利用者に対するサービス選択のための情報提供にも寄与すると考えています。

また、医療法人、株式・有限会社、NPO法人等、社会福祉法人ではない法人格では、それぞれの根拠法の違いから、法的に透明性確保に求められるものはそれぞれ異なりますが、当認証評価制度の趣旨において、「社会福祉法人紹介シート」と同等の情報公表への同意を求めることとしています。

これは、第1部の2「認証評価制度の仕組み」の中で、県が開設するウェブサイトにおいて認証事業所の情報を公表することを述べていますが、その公表する項目は、「社会福祉法人紹介シート」と同等の内容です。つまり、認証事業所は県が開設するウェブサイトにおいて「社会福祉法人紹介シート」と同等の情報を公表することについて同意することを求めるということです。公表項目は15ページを御覧ください。

●理念やサービス内容、苦情・相談の受付体制等の公表

このほか、利用者にとっては、法人の理念や基本方針、提供する介護サービスの内容、苦情や相談をどう受け付けてくれるかの体制などが、より身近で「知っておきたい情報」でしょう。

こうした情報公表の方法としては、

- 施設内の掲示
- 事業案内パンフレットに記載
- 広報誌への掲載
- ウェブサイトへの掲載

などがありますが、掲示・掲載のあり方によっては、その姿勢を問われることにもなりかねません。利用者の視点に立って、より目につきやすく、理解しやすくするための、工夫に努めたいものです。

3-4 関係法令の遵守

- ① 社会保険・労働保険に加入し、保険料を納付していること
- ② 労働、児童福祉及び障害福祉等の関係法令に違反していないこと
- ③ 過去5年間行政処分を受けていないこと
- ④ 関係法令遵守の誓約書を提出すること

● 関係法令の遵守

遵守していることを確認するために申告書（様式1）を、関係法令を遵守することについて誓約書（様式2）を提出いただきます。その他、社会保険・労働保険に加入し、保険料を納付していることが確認できる書面を提出いただきます。

評価細目	提出書類
① 社会保険・労働保険に加入し、保険料を納付していること	<ul style="list-style-type: none">・ 直近の労働保険料の概算・確定保険料申告書（事業所控）の写し・ 領収済通知書（領収日付印のあるもの）の写し
② 労働関係法令、介護保険法等の関係法令に違反していないこと	<ul style="list-style-type: none">・ 申請日の前年度4月以降に労働基準監督署から交付された是正勧告書及びその改善が確認できるものの写し・ 法令遵守の自己申告書（様式1）
③ 過去5年間行政処分を受けていないこと	
④ 関係法令遵守の誓約書を提出すること	<ul style="list-style-type: none">・ 関係法令遵守の誓約書（様式2）

(自己申告書 様式1)

法令遵守の自己申告書

年 月 日

青森県知事 殿

(申請者) 住所

法人の名称

代表者の氏名

印

「青森県保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度」の認証評価申請に当たり、下記の事項について事実と相違ないことを申告します。

記

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| 1 労働関係法規を遵守しているか(過去1年間) | (はい いいえ) |
| 2 児童福祉法、障害者総合支援法等を遵守しているか(過去1年間) | (はい いいえ) |
| 3 指定効力停止以上の行政処分を受けていないか(過去5年間) | (はい いいえ) |
| 4 社会保険・労働保険料等を納付しているか | (はい いいえ) |
| 5 公序良俗に反する事業を行っていないか | (はい いいえ) |

【承諾書】

- ・保育サービス、障害福祉サービス等の事業にかかる実績、実地監査の状況を確認することを承諾します。
- ・過去の労働関係法規に関連した調査状況を確認することを承諾します。

(誓約書 様式2)

誓約書

年 月 日

青森県知事 殿

(申請者) 住所

法人の名称

代表者の氏名

印

申請者が、当該申請に係る認証を受け、下記の各事項について十分に認識してこれを行うことを誓約します。

記

- 1 事業の実施に係るその他関係法令等の規定について、その内容を理解し、及び遵守し、適正な事業の運営を行うこと。
- 2 管理者及びサービス提供責任者の役割の重要性を理解するとともに、これらの者に対し、上記について、周知徹底をすること。

4 サービスの質の向上の取組を評価するための項目

4-1 事業所の運営方針の周知

①事業所の運営方針（理念や基本方針などサービス提供に対する考え方や姿勢を示すもの）を職員へ周知していること

●事業所の運営方針（ありたい姿）を表すものの重要性

事業所の運営方針を表現するものとして、法人の理念や行動指針などがあります。また、理念や行動指針に基づいたサービスに関する年間目標を立てている法人・事業所もあるのではないのでしょうか。

保育や障害福祉サービスの仕事は、保育士や生活支援員の業務をみたときに、「食事」や「排泄」、「清潔」などの日常生活の世話が中心であると理解され、保育士や生活支援員のやりやすい方法で実践されやすく、子どもや利用者の生活、生き方を支援するという姿勢が見失われがちです。

子どもや利用者の日常の生活を支援する職場だからこそ、何を大切に、どのようにサービスを提供していくかを職員に浸透させていくことは非常に大切なことです。

どちらの法人にも「理念」はあると思いますが、「理念」を具体的に行動に表現できているのでしょうか。この機会に理念からサービス基本方針や行動指針を検討してはいかがでしょうか。以下に理念から行動指針の構築ステップのサンプルをお示しします。

ステップ1
理念の文言からイメージされる気持ちや行動をできるだけたくさん表現します。
ステップ2
表現した気持ちや行動を構造化します。
①とても良く似たものをまとめる。
②影響のあるものを近づける。
③影響の方向性を検討する。
ステップ3
構造化した気持ちや行動を文章にまとめます。
この時、ステップ1で表現した気持ちや行動は財産ですので、文章にまとめていくけれども、文言や表現方法は後から活用できるように記録しておきます。
ステップ4
ステップ3でまとめた文章の活用方法やアピール力を検討します。
7つ以上の文章があれば、まとめるとより効果的です。
また、ここで作成した文章を説明するツールとして、ステップ1で出てきた表現（気持ちや行動）を活用します。

●事業所の運営方針（ありたい姿）を周知する

理念や基本方針、行動指針は重要ではありますが、場合によっては、抽象的すぎるもの、直接仕事に関係のないものに受け取られかねません。文書や言葉で周知・説明することで、頭の中で理解し、暗唱することがあっても、行動で表すのは別の次元だといえるでしょう。そうならないようにするために、あらゆる方法を使って、行動レベルに浸透させていく必要があります。

<理念や基本方針・行動指針を浸透させるために>

○言葉どおり説明する
・入職時に文言を説明する
・事業所内に掲示する
・朝礼・会議などで唱和する
・理念カードなどを作成して配付する
○自分の行動に近づける
・理念や基本方針をより具体的に行動に落とし込む
・最近の出来事の中から印象的なことを発表する
・自分の行動目標を立案する際の基礎とする
・理念や行動指針の中で好感の持てる一つを選んでスピーチをする
○理念や基本方針を基準として行動を評価する
・自分の取ってきた行動を理念や基本方針に照らして評価する
・法人・事業所内で最も理念や基本方針を具現化した職員を表彰する

4-2 相談体制・苦情解決の取組

- ①相談体制・苦情解決の仕組みが確立するための取組をしていること
(職員への周知、接遇研修の実施など)
- ②利用者等へ周知していること
- ③責任者を設置し組織として対応していること

●相談体制・苦情解決の仕組み

利用者や保護者一人ひとりの相談や要望、苦情等は、事業所のサービスの向上を図る貴重な機会と考えられるため、事業所として要望や苦情を集約し、分析をすることが必要です。また、利用者等に対してすぐに対応しなければならない事柄と、再発を防止したり、サービスを向上させる等の長期的な視点での対応と分けて考える視点も必要でしょう。

また、苦情などの対応では、事業所側が自分達の理念を伝えるチャンスとなることもあります。相談体制や苦情解決の仕組みを整えておくことは、理念の実践につながる取組でもあります。

●相談体制・苦情解決の仕組みの例

利用者一人ひとりの相談や苦情等について、どのように把握し解決しているのか、その仕組みを確立するための取組が必要です。

相談や苦情対応は、相互の信頼関係が土台にあります。誠実できちんとした対応を取るためには、特定の人に任せきりではなく、相談や苦情のレベルに合わせて、事業所のどの階層の人が対応していくのか等の体制等も、一定程度決めておけば、職員も相談や苦情に対して安心して向き合うことができます。

<取組例>

○窓口の設置
・ご意見箱の設置
・事業者内の相談・苦情受付担当の決定
・行政など第三者機関の窓口
・日頃から関わりのある職員
・定期的にアンケートを実施

○対応プロセス
<ul style="list-style-type: none"> ・ご意見箱や書面等で寄せられた意見の対応プロセス ・職員へ直接いただいた相談・苦情への対応手順
○内容の峻別ルール
<ul style="list-style-type: none"> ・お褒めの言葉、御礼や感謝の言葉の取り扱い ・特定の職員、チームに対するご相談、苦情の取り扱い ・他の利用者、保護者に対するご相談、苦情の取り扱い ・施設や機器等に対するご相談、苦情の取り扱い ・サービス内容、ケアプランについてのご相談、苦情の取り扱いなど
○対処方法など
<ul style="list-style-type: none"> ・園や事業所の壁などへ掲示し、苦情と対処内容について公表 ・当事者が直接相談者へ連絡し対処方法を説明 ・一定程度責任をもつ立場の職員が直接相談者に対応 など
○職員体制について
<ul style="list-style-type: none"> ・職員に窓口、対応プロセス、内容に応じたルール、対処方法を周知する ・職員を対象に接遇研修等を実施する

●相談体制・苦情解決の仕組みの利用者へのご案内

支援の必要な利用者に相談体制や苦情解決の仕組みをお知らせすることも重要です。相談をしたい、不満があるような状態でも、

- ①どこの誰に相談をしてよいものか
- ②ご意見箱はあるけれど、ほとんど使われていないので使いにくい
- ③そもそも不満を言ったり、苦情を言うのはよくないことだ

と感じていて、意見を言うことを遠慮している場合もあります。

まずは、より良いサービスを受ける権利は利用者であり、より良いサービスを提供しようと法人・事業所も取り組んでいるため、利用者の意見や苦情は貴重なものであることを、丁寧に文書や口頭で何度もご理解いただくまで、お伝えする必要があるかもしれません。

そして、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、を表や図を用いて説明できるようにしておくといでしょう。

4-3 身体拘束廃止・虐待防止の徹底

- ① 身体拘束廃止の取組をしていること（障害福祉サービスに限る）
- ② 虐待防止の取組をしていること

● 取組の意義

< 身体拘束廃止 >

真に例外的なものを除き、障害福祉サービスを提供する事業所は「身体拘束を一切行わない」という方針を明確にして、身体拘束ゼロに向けて取り組むことが必要です。身体拘束とは、直接、身体を縛るなどの行為の他に、利用者の身体や行動の自由を制限する行為全てが該当し、ミトンの着用や薬品の意図的な過剰服用等も含まれます。

< 緊急やむを得ない場合の要件 >

切迫性	利用者本人または他の利用者等の生命又は身体が危険にさらされる可能性が著しく高いこと
非代替性	身体拘束その他の行動制限を伴う以外に代替する介護方法がないこと
一時性	身体拘束その他の行動制限が一時的なものであること

上記3つの要件の確認等の手続きが極めて慎重に実施されているケースに限られ、経過やアセスメントの内容が記録されていることが必要です。

< 虐待防止 >

保育・障害福祉サービスを提供する事業所にあつて、虐待は、絶対にあつてはならないことは言うまでもありませんが、あえて認証評価基準に設けているのは、万が一にも虐待事案が生じた場合には、これまで築いた地域からの信用が全て無に帰すということを十分理解し、認証評価を受ける保育・障害福祉サービス事業所にあつては、虐待事案を起こさないよう、万全の取組を求めるということです。

< 虐待防止の具体的な取組例 >

- 定期的に虐待防止のための研修会を開催し、保育・障害福祉の専門家としての意識の涵養や技術の向上を図る。

- 悪口や侮辱、性的な言動や行為が虐待であるということを、内部研修や外部研修で周知する。
- 利用者の預かり金について、複数の職員による定期的なチェックを行い、身元引受人等に対して、資料を付して定期的に報告を行う。
- 事業所内を密室化させないため、外部オンブズマン制度の導入や定期的な職員アンケートを実施する。
- 虐待を発見した職員の児童虐待防止法・障害者虐待防止法に基づく通報義務を周知する。

●身体拘束・虐待を起こさないために

身体拘束廃止・虐待防止の重要性については言うまでもありませんが、残念ながら、それらがなくならないのが現実です。

サービスの提供において、それが公正かつ適切に行われていることが求められます。特に、子どもや利用者に適切に接するにあたり、サービスの従事者として守らなければならない法や規範、倫理等がしっかりと意識される事が必要です。

○意識の涵養
<ul style="list-style-type: none"> ・保育・障害福祉サービスの従事者として、守るべき法や規範、倫理等が分かるように、文書としてまとめておきます。それを職員に配付したり、研修等で解説したりして、周知を図ります。
○常に意識させる
<ul style="list-style-type: none"> ・見やすい場所に、ポスターとして掲示しておく方法もあります。会議室や休憩室、事務所等、職員が集まる場所に掲示しておけば、日常から意識しやすくなります。
○会議などで議論する
<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の理念と同様に、定期的に行われる会議等を活用して確認する機会を設けることも考えられます。また、権利擁護に関わる委員会などを設置して、担当の委員が普段の職場の中で気になることを意見し、改善策を検討するなど考えられます。

4-4 サービスの質の向上に向けた取組（共通）

- ① サービスの質の向上に向けた取組をしていること
 （例：職員会議等での話し合い、研修会の開催、自己評価の実施、福祉サービス第三者評価等の受審など）

● サービスの質の向上に向けた取組とは

保育・障害福祉サービス事業者は、要介護者の心身の状況等に応じて適切なサービスを提供するとともに、サービスの質の評価を行うことなどにより、常にサービスを受ける者の立場に立ってサービスを提供するように努めなければならないとされています。

サービスの質の向上に向けた取組とは、サービスの質の向上を目的とした目標を設定し、課題を明確にし、目標達成に向けた検討を重ね、計画を立案し、計画を実行、実行した結果、成果を振り返り、検証してやり方等を修正して、標準化させていくことを言います。

具体的な取組の例として、

<保育所>

- ・ より良い月案、週案、日案作成のための会議
- ・ 壁の装飾、飾りつけをはじめとする保育環境の改善
- ・ 食育、アレルギーに関する勉強会の開催と食事内容の見直し
- ・ 子育て支援プログラムの検討

<障害福祉サービス事業所>

- ・ 特定の利用者のケアの内容や対応の改善
- ・ サービスの質の向上を目的とした勉強会の開催
- ・ おいしく、食べやすい食事の提供のための検討会、会議の開催
- ・ 日常生活の中で社会参加の促進や趣味活動の見直し
- ・ 生活環境や使用する機器の検討、見直し
- ・ 保護者から寄せられた意見・苦情に対する対応の検討 などが挙げられます。

● 目標を設定する

目標を設定する方法は、

- ① サービスの受け手である利用者、家族の要望や意見から目標を設定
- ② サービスの提供者である職員の意見から目標を設定
- ③ 他施設の取組や基準との比較から目標を設定
- ④ 新たな知識や技術を獲得して目標を設定 などが考えられます。

目標設定のポイントについて、表にまとめました。

<目標設定の方法とポイント>

目標を設定する方法	ポイント
①サービスの受け手である利用者、保護者の要望や意見から目標を設定	<ul style="list-style-type: none"> • 日々提供しているサービスについて利用者や保護者がどう感じ、どう思っているかを個々の職員が利用者や保護者に接している中で感じとることが基本です。 • その他にも、ご意見箱を設置してご要望等を聞き取る方法、利用者満足度アンケートの実施や、保護者懇談会など特別な機会を設けて要望等を聞き取り、サービスの質の改善に向けた目標を設定する方法があります。
②サービスの提供者である職員の意見から目標を設定	<ul style="list-style-type: none"> • 偏った立場や職種の職員から聞き取るのではなく、立場や職種を超えて、利用者や家族に関わる職員から、広く意見を吸い上げることが重要です。 • 間接的にサービスの提供に関わっている職員（事務職員や厨房で働く職員など）の中に、直接的にサービスを提供している職員では分らなかった気づきがあるかもしれません。 • 職員が漫然と働いているような職場では、「今のままでよいのではないか」と現状を肯定してしまいがちです。 • 職員が常に問題意識、改善意識を持てるような職場風土にしていく必要があります。
③他施設の取組や基準との比較から目標を設定	<ul style="list-style-type: none"> • 同じ種別の園や事業所で模範となるような取組をしている園・事業所を見学し、その施設をベンチマークとして自園・事業所と比較、差を明確にするとところから目標を設定する方法があります。 • また、第三者評価やISO、経営品質賞など外部の評価機関などの基準を用いたり、実際に受審をして目標を設定する方法などがあります。
④新たな知識や技術を獲得して目標を設定	<ul style="list-style-type: none"> • 研修や学会に参加する、専門書などからヒントを得るなど新たな知識や技術などを学び、自園・事業所で実践するための目標を設定するものです。

●課題を明確にする

目標を設定したら、その目標に対し何を、どのように取り組んでいくのか、課題を明確にします。課題を明確にする際、もう一度ご確認いただきたいのが、「目標」そのものです。その「目標」は「何を」「いつまでに」「どのレベルまで」達成するものなのか、明確になっているかどうかです。

できる限り多くの保護者とコミュニケーションを図り、園・事業所の運営を改善していくのに、目標が「保護者から多くの意見を聞く」といった曖昧な表現では、どこに課題があるのか、何から手を打てばよいのか、どのような状態になれば目標が達成されたのか不明確です。そのため、「6月には保護者全員から園・事業所の運営体制について意見を聞く」と具体的なイメージが職員間で共有できるレベルにまで明確にしておきます。

目標が明確になったら、現状を確認し、目標と現状にどれほどの差があるのかを具体的かつ客観的に捉え、以下の視点で取り組むべき課題を明確にします。

- 社会的環境は整備されているか。(関連事業者や医療機関、家族、経済的側面など)
- 施設などのハード面は整っているか。
- 本人の意向に沿っているか、意欲はあるか。
- 仕組みなどのソフト面は整っているか。
- 職員の知識、技術面は整っているか。

<課題設定シートサンプル>

■課題設定シート■	
作成日	年 月 日
作成メンバー	
テーマ	
現状の問題点	
目 標	なにが、だれが
	いつまでに
	どのレベルまで、どう変わる
■課題（目標を達成するために、取り組むべきこと）	
社会的環境 (関連機関・家族・地域など)	
施設・ 職場環境	ハード面 (施設や設備など)
	ソフト面 (組織やシステム、人員配置など)
利用者・入居者	
職員	
その他	

● 計画を立案する

課題を明確にしたら、計画を立案します。計画は、①重要性、②効果性、③実現可能性を勘案して優先順位を検討し、立案します。日常の仕事を進めながら課題に取り組んでいくため、日常の業務量を考え、余裕をもって策定し、誰が実施するのか、誰が責任者であるのかを明確にしておきます。

計画書策定の際、課題を軸としたほうが分かりやすい場合と時間を軸として策定したほうが分かりやすい場合ありますので、軸によって計画表を作成します。(計画表①、②参照)

<計画表① 時間を軸にする場合>

スケジュール	目標	実施内容	担当者
4月 第1週	情報収集	・保護者懇談会の現状における問題点を抽出し、改善目標を設定する。	園長 主任 懇談会担当者
第2週		・他園・事業所の取組みについて情報を収集する。	園長・主任
第3週		・保護者を対象とした懇談会に関するアンケートを作成する。	園長 主任 懇談会担当者
第4週		・保護者を対象にアンケート用紙を配付する。	懇談会担当者
5月 第1週	アンケート実施	・アンケートの回収と入力開始	懇談会担当者
第2週		・回答のない保護者を対象に再度のお願い ↓	
第3週		・アンケート内容の検証	
第4週		・アンケートから懇談会のプログラムを検討	
6月 第1週	懇談会の開催と評価	・懇談会開催案内の作成と送付	園長 主任 懇談会担当者
第2週		・回答のない保護者を対象に参加の促進	
第3週		・懇談会終了時に使用するアンケートを作成	
第4週		・懇談会準備	
第2週		・懇談会開催	
第3週		・懇談会反省会の実施と内容の評価	
第4週			

<計画表② 課題を軸にする場合>

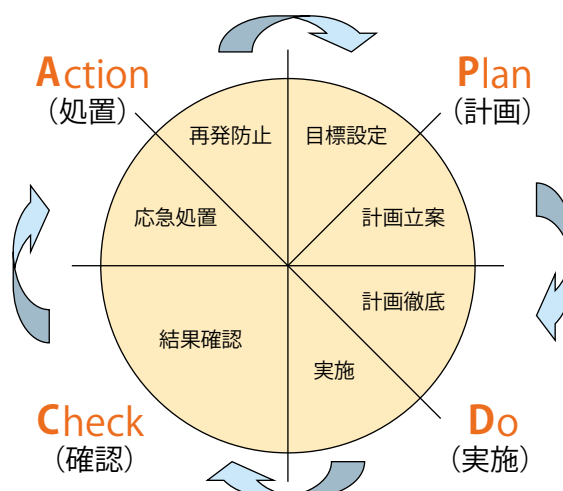
目標：保護者懇談会に関する保護者の意見収集と参加率80%以上

課題	担当	4月				5月				6月			
●情報収集		○	○	○	○								
保護者懇談会の現状における問題点を抽出し、改善目標を設定	園長・主任 懇談会担当者	○											
他園・事業所の取組みについて情報収集	園長・主任		○	○									
保護者を対象とした懇談会に関するアンケートを作成	園長・主任 懇談会担当者			○									
保護者を対象にアンケート用紙を配付	懇談会担当者			○	○								
●アンケート実施						○	○	○	○				
アンケートの回収と入力開始						○	○	○					
回答のない保護者を対象に再度のお願い							○	○					
アンケート内容の検証								○					
アンケートから懇談会のプログラムを検討								○	○				
●懇談会の開催と評価										○	○	○	○
懇談会開催案内の作成と送付										○			
回答のない保護者を対象に参加の促進										○	○		
懇談会終了時に使用するアンケートを作成											○		
懇談会の準備											○		
懇談会開催												○	
懇談会反省会の実施と内容の評価	園長・主任 懇談会担当者											○	○

●計画を実行する

立案した計画にそって実行します。実行するためにまずは、計画そのものを職場の中で共通理解としておく必要があります。特定の委員会等で話し合われた内容はその委員会のメンバーは主体的にかかわっていますから、計画そのものがどのような経緯で決定されているのかが分かり、実行することに何の疑問も持たずに取り組むことができますが、委員会のメンバーでない職員にとって、会議の議事録が回覧されていても、その計画について主体性を感じづらいものです。そのため、何を目標として、どういった経緯で計画がまとまり、職員にはどうしてほしいのかを共有して、関わりのある職員すべてに理解を求めておく必要があるでしょう。

サービスの質の向上



また、計画はあくまでも想定範囲で立案されています。そのため、計画どおりにすべての事が進むとは限りません。日常の業務を優先しているとプラスアルファの仕事は後手になりがちです。1週間、1か月など適切な時期を区切って、進捗状況を確認し、計画より遅れている場合や何か障害があり、先に進むことが出来ないような場合には、計画を修正して、再度職員に周知し、進めていく必要があります。

●結果を振り返る

計画していた内容が実行されたところで、それぞれの課題の実施状況を確認するとともに、目標の達成状況について確認をします。このとき、課題や目標が具体的であればあるほど、評価がしやすくなり、その後になくしてはならないことが明確になります。

課題の実施状況については、計画表により、実施したか、実施しなかったか、実施した効果はどうであったのか、もっと良い方法はなかったのか等を確認、協議し、目標に対してどのレベルまで達成できたのかを明確にすることで、次への課題へ発展させることができます。

●記録をとる

サービスの質の向上について、日常的に会議の中で実践されていると、いつの間にか、何を目標として、何をしていたかが、誰もがわかりづらくなっていくものです。そのため、目標の設定、現状把握と課題の明確化、計画の作成、実施状況の進捗管理については、必ず記録をとっておきましょう。

記録をとっておくことにより、過去の成功体験や失敗体験を積み重ねることができ、園・事業所のノウハウそのものにすることができます。

4-5 サービスの質の向上に向けた取組（サービス別）

【保育サービス】

①別表1に定める保育サービスの事業及び加算算定等の実施・取得数について、1項目につき1点（次に掲げる4項目を実施している場合は、1項目につき更に1点を加算）として、法人等全体で15点中8点以上となっていること

1-7 第三者評価の受審

2-4 病児保育事業

2-6 待機児童解消に資する取組

（地域の保育ニーズに対応するための施設整備等による定員増、待機児童に多い0～1・2歳児を受け入れるための利用定員の見直し、分園の設置・小規模保育事業の実施、年度途中から増える入所希望に対応するため、あらかじめ保育士を確保しておく取組、保育士の業務負担軽減を図るための保育補助者の雇い上げなどの待機児童の解消に資する取組）

2-8 医療的ケア児の保育ニーズに対応できる体制

（医療的ケア児を受け入れるための看護師の配置や、医療的ケア児の対応に関する研修の受講、所内研修の実施などの受入体制を整える取組）

【障害福祉サービス】

②別表2-1に定める障害福祉サービス別の報酬の加算算定等の取得割合が、法人等全体で60%以上となっていること

なお、別表2-2に定める緩和要件に該当する場合は、法人等全体で50%以上とする

●別表1

区分	番号	対象加算・事業等
給付費加算	1-1	3歳児配置改善加算
	1-2	休日保育加算又は夜間保育加算
	1-3	チーム保育推進加算又は入所児童処遇特別加算
	1-4	主任保育士専任加算（又は主幹教諭等の専任化未実施減算がない）
	1-5	療育支援加算
	1-6	栄養管理加算
	1-7	第三者評価受審加算（過去5年間の受審を含む）
地域・子ども子育て支援事業その他	2-1	利用者支援事業又は地域子育て支援拠点事業
	2-2	子育て短期支援事業又は一時預かり事業
	2-3	延長保育事業
	2-4	病児保育事業
	2-5	放課後児童健全育成事業
	2-6	待機児童解消に資する取組（「待機児童解消緊急施策（平成28年3月）」及び「子育て安心プラン（平成29年6月）」による取組等）
	2-7	障害児保育
	2-8	医療的ケア児の保育ニーズに対応できる体制（看護師等の配置や研修受講による受入体制の整備等）

●別表 2-1

番号	対象サービス	対象加算等
1	居宅介護	①特定事業所加算（Ⅰ～Ⅳのいずれか）
2	重度訪問介護	①特定事業所加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか）
3	同行援護	①特定事業所加算（Ⅰ～Ⅳのいずれか）
4	行動援護	①特定事業所加算（Ⅰ～Ⅳのいずれか）
5	療養介護	①福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ②人員配置体制加算（Ⅰ又はⅡ）
6	生活介護	①人員配置体制加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ②福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ③常勤看護職員等配置加算 ④リハビリテーション加算（過去1年間の算定実績）
7	短期入所（福祉型・医療型）	①栄養士配置加算 ②緊急短期入所体制確保加算又は緊急短期入所受入加算（Ⅰ又はⅡで過去1年間の算定実績）
8	重度障害者等包括支援	①重度障害者等包括支援の指定を受けている
9	施設入所支援	①夜勤職員配置体制加算又は夜間看護体制加算 ②重度障害者支援加算（Ⅰ又はⅡ） ③栄養マネジメント加算 ④療養食加算、経口移行加算又は経口維持加算（過去1年間の算定実績）
10	自立訓練（機能訓練）	①福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ②リハビリテーション加算（過去1年間の算定実績）
11	自立訓練（生活訓練）	①福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ②看護職員配置加算（Ⅰ）
12	宿泊型自立訓練	①福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ②地域移行支援体制強化加算 ③夜間支援等体制加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ④看護職員配置加算（Ⅱ）
13	就労移行支援	①就労定着支援体制加算 ②福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ③就労支援関係研修修了加算
14	就労継続支援 A 型	①就労継続支援 A 型サービス費（Ⅰ） ②就労移行支援体制加算 ③福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか）
15	就労継続支援 B 型	①就労継続支援 B 型サービス費（Ⅰ） ②就労移行支援体制加算 ③目標工賃達成加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ④福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ⑤目標工賃達成指導員配置加算
16	共同生活援助	①共同生活援助サービス費（Ⅰ～Ⅱのいずれか） ②福祉専門職配置加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ③夜間支援等体制加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか）

番号	対象サービス	対象加算等
17	地域相談支援(地域移行支援)	①基本報酬(過去1年間の算定実績)
18	地域相談支援(地域定着支援)	①基本報酬(過去1年間の算定実績)
19	計画相談支援	①特定事業所加算
20	児童発達支援	①児童指導員等配置加算(児童発達支援センター及び重症心身障害児を通わせる事業所を除く) ②児童発達支援管理責任者専任加算 ③指導員加配加算(児童発達支援センター及び重症心身障害児を通わせる事業所を除く) ④福祉専門職配置加算(I~Ⅲのいずれか) ⑤栄養士配置加算(I~Ⅱのいずれか(児童発達支援センターに限る)) ⑥特別支援加算
21	医療型児童発達支援	①児童発達支援管理責任者専任加算 ②福祉専門職配置加算(I~Ⅲのいずれか) ③特別支援加算 ④保育職員加配加算(定員21人以上に限る)
22	放課後等デイサービス	①児童指導員等配置加算 ②児童発達支援管理責任者専任加算 ③指導員加配加算 ④福祉専門職配置加算(I~Ⅲのいずれか) ⑤特別支援加算
23	保育所等訪問支援	①訪問支援員特別加算 ②児童発達支援管理責任者専任加算
24	福祉型障害児入所施設	①児童発達支援管理責任者専任加算 ②職業指導員加算 ③心理担当職員配置加算 ④看護師配置加算 ⑤福祉専門職配置加算(I~Ⅲのいずれか) ⑥栄養士配置加算(I~Ⅱのいずれか) ⑦栄養ケアマネジメント加算
25	医療型障害児入所施設	①児童発達支援管理責任者専任加算 ②心理担当職員配置加算 ③福祉専門職配置加算(I~Ⅲのいずれか)
26	障害児相談支援	①特定事業所加算

※報酬改定等により対象加算等が変更になる場合があります。

●別表 2-2

項目	対象サービス	取組事項（いずれかに該当）
① 重度障害者又は医療的ケア等専門性が高い利用者等の受入	居宅介護、 重度訪問介護 同行援護 行動援護	①喀痰吸引等支援体制加算（過去1年間の算定実績） ②福祉専門職等連携加算（過去1年間の算定実績） ③行動障害支援連携加算（過去1年間の算定実績）
	生活介護	①視覚・聴覚言語障害者支援体制加算（過去1年間の算定実績）
	短期入所	①重度障害者支援加算（過去1年間の算定実績） ②医療連携体制加算（Ⅰ～Ⅳのいずれかで過去1年間の算定実績） ③特別重度支援加算（Ⅰ～Ⅱのいずれかで過去1年間の算定実績） ④医療型短期入所の実施（過去1年間の算定実績）
	重度障害者等包括支援	①重度障害者等包括支援の指定を受けている
	施設入所支援	①経口移行加算又は経口維持加算（過去1年間の算定実績）
	自立訓練（機能訓練、生活訓練、宿泊型自立訓練）	①視覚・聴覚言語障害者支援体制加算（過去1年間の算定実績） ②医療連携体制加算（Ⅰ～Ⅳのいずれかで過去1年間の算定実績）
	就労移行支援 就労継続支援A型 就労継続支援B型	①視覚・聴覚言語障害者支援体制加算（過去1年間の算定実績） ②医療連携体制加算（Ⅰ～Ⅳのいずれかで過去1年間の算定実績） ③重度支援体制加算（Ⅰ～Ⅱのいずれかで過去1年間の算定実績）
	共同生活援助	①視覚・聴覚言語障害者支援体制加算（過去1年間の算定実績） ②重度障害者支援加算 ③医療連携体制加算（Ⅰ～Ⅳのいずれかで過去1年間の算定実績）
	児童発達支援	①医療連携体制加算（Ⅰ～Ⅳのいずれかで過去1年間の算定実績） ②主として重症心身障害児を通わせている事業所 ③児童発達支援センター
	放課後等デイサービス	①医療連携体制加算（Ⅰ～Ⅳのいずれかで過去1年間の算定実績） ②主として重症心身障害児を通わせている事業所
	福祉型障害児入所施設	①重度障害児支援加算（Ⅰ～Ⅶのいずれか） ②重度重複障害児加算（過去1年間の算定実績） ③強度行動障害児特別支援加算 ④乳幼児加算（過去1年間の算定実績）
	医療型障害児入所施設	①重度障害児支援加算（Ⅰ～Ⅲのいずれか） ②重度重複障害児加算（過去1年間の算定実績） ③乳幼児加算（過去1年間の算定実績）
② 地域移行への支援	療養介護 宿泊型自立訓練	①地域移行加算（過去1年間の算定実績） ②地域生活移行個別支援特別加算（過去1年間の算定実績）
	共同生活援助	①自立生活支援加算（過去1年間の算定実績） ②地域生活移行個別支援特別加算（過去1年間の算定実績）
	福祉型障害児入所施設	①自活訓練加算（Ⅰ～Ⅱのいずれか） ②地域移行加算（過去1年間の算定実績）
	医療型障害児入所施設	①自活訓練加算（Ⅰ～Ⅱのいずれか） ②地域移行加算（過去1年間の算定実績）
③子育て支援	—	①子どもを預かる環境の整備（企業内保育所、託児所の設置、民間保育所との連携、保育ママ・パパの派遣等） ②子どもを預け勤務する職員の環境整備（勤務時間の調整、短時間勤務制度の設定、保育料の補助等）

※報酬改定等により対象加算等が変更になる場合があります。

◆おわりに◆

「青森県保育・障害福祉サービス事業所等認証評価制度」は、保育所又は障害福祉サービス事業所等における福祉人材の確保・定着、サービスの質の向上を目的としています。そのためには、法人・事業所自らが処遇改善やサービスの質の向上に向けて積極的に取り組み、従事者、利用者、家族からも「選ばれる事業所」となっただけ、県としても、そのような事業所を支援したいと考えています。

このガイドブックを法人・事業所が認証評価委制度の参加宣言から認証申請までの指南書としてお役立ていただき、「選ばれる事業所」となりますよう願っています。





青森県保育・障害福祉サービス事業所等 認証評価制度ガイドブック
～選ばれる事業所を目指して～

発行：平成30年3月

発行者：青森県健康福祉部 こどもみらい課・障害福祉課

〒030-8570 青森市長島1丁目1番1号

(こどもみらい課) TEL：017-734-9302

FAX：017-734-8091

(障害福祉課) TEL：017-734-9308

FAX：017-734-8092

「あおもり保育・障害福祉サービスネット」

<http://www.aomori-kaigo.net/nursing-welfare.html>