

# 1 人材育成への活用方法

効果的に自法人が求める人材を育成するには、以下の流れで取り組むとよいでしょう。特に、「1. 課題の明確化と活用するツールの選定」は重要なポイントになりますので、育成の担当者だけでなく、現場の管理職などからも意見を聞いて検討して下さい。

次のページから、各ステップの具体的な取り組み方を紹介していますので参考にして下さい。

## 人材育成に向けた取り組みの進め方

1

### 課題の明確化と活用するツールの選定

#### 人材育成で悩んでいるポイントを 明らかにしましょう

最初に、現時点の課題や問題点がどこにあるのか明確にすることから始めましょう。課題をはっきりさせてから、打ち手を考えることが大切です。課題が明確になったら、具体的にどんなツールを使うのか考えます。

課題とツールの具体例は **P.4～**

2

### ツールの導入準備

#### 必要に応じて「分かりやすく」「使いやすい」 ツールにする工夫をしましょう

使用するツールを決めたら、ツールをそのまま使うこともできますが、それが現場の職員にとって分かりやすいものであるか確認しましょう。例えば、普段使わない言葉などがある場合は、自法人の言葉に置き換えたりすると、現場でも使いやすくなります。

工夫するポイントは **P.7～**

3

### ツールの導入と人材育成施策への展開

#### ツールを人材育成に活用していきましょう

ツールを人材育成に活用する時、それが「課題に応じた取り組み」でなければなりません。

本資料では「課題に応じた取り組みの進め方」と「実際の取り組み事例」を紹介しているので、是非参考にして下さい。

進め方と事例は **P.9～**

取り組みの効果検証を行い、繰り返し施策を行うことでさらなる人材のレベルアップを目指す

# ① 課題の明確化と活用するツールの選定

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できる資料には以下のようなものがあります。  
自法人の課題に応じて、該当するテーマと活用資料を探してみてください。

## 人材育成の一般的なテーマ

## 活用できるツール

### テーマ ① 法人・職場の人材レベルの把握

法人全体、または部門全体の知識・スキル水準を測定し、自法人の強みと弱みを把握することで、「誰に、どのような教育を行うのか⇒効果的な教育計画の策定」や、「どのような知識・スキルを持った人が必要なのか⇒採用計画の立案」に活用します。

詳しくは **P.9**

- 職業能力評価シート※1

### テーマ ② 階層別の人材育成

各階層の職員について、それぞれの階層に求められる知識・スキルを身に付けているか確認することで、知識・スキルの向上に向けた課題を発見します。

詳しくは **P.11**

- キャリアマップ※1
- 職業能力評価シート※1

### テーマ ③ 能力チェックの高度化

知識・スキルをチェックする際に、評価する人によって目線がバラついていると正しい現状把握ができません。評価の目線合わせをして、統一的な基準でチェックできるようにします。

詳しくは **P.15**

- 職業能力評価シート※1

### テーマ ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

採用時に、本業種における汎用的な知識・スキル項目をチェックしてもらうことで、採用対象者のスキルレベルを把握します。

詳しくは **P.17**

- キャリアマップ※1
- 職業能力評価シート※1
- 人材要件確認表※2

※1：キャリアマップ、職業能力評価シートの説明は、次頁以降に記載しています

※2：人材要件確認表とは、職業能力評価基準をもとに、企業において中堅として活躍する人材に求められる能力要件を、必要な資格などと併せて、中途採用などの場面で活用できる形で整理したもの

当法人は現場のスタッフをしっかり管理できるよう、チームリーダーとしてサービス提供責任者の育成が一番の課題だな。まずは各職員が自分たちの力量をどのように考えているかを把握して、それぞれの課題を明確にすることが必要だ。となると、当社は「②階層別の人材育成」に該当するな。そのあとで事業所全体の弱点を把握していこう。



これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます

URL

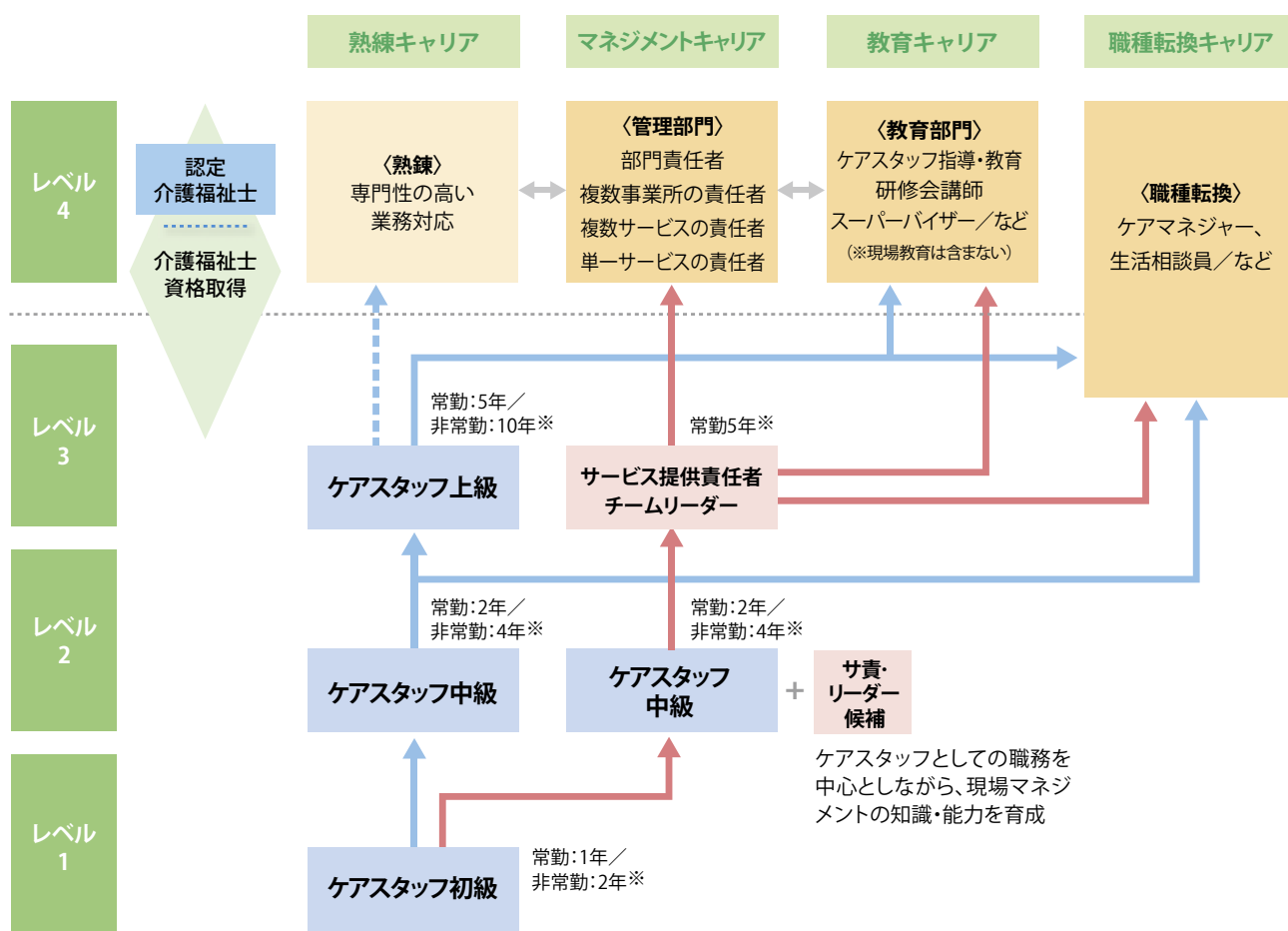
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## キャリアマップとは

キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1~4をもとに、本業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、①キャリアの道筋と②各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。

在宅介護業では、ケアスタッフ（初級）をスタートとし、「熟練キャリア」「マネジメントキャリア」「教育キャリア」「職種転換キャリア」の4つのキャリアを設定しています。

### ■キャリアマップ



※各レベルに示した年数は、習熟のあくまで「目安」で、必ずこの年数が必要というものではありません。

※非常勤の年数は、介護労働実態調査より、常勤労働者の労働時間が短時間労働者の約2倍であった点を参考に作成しています。週3日1日4時間程度の勤務での年数を想定しています。1か月あたりの時間数は、48時間程度となります。

※サービス提供責任者からケアマネジャーへの矢印は、職種転換の方向性を示したものであり、その間のレベルは想定していません。

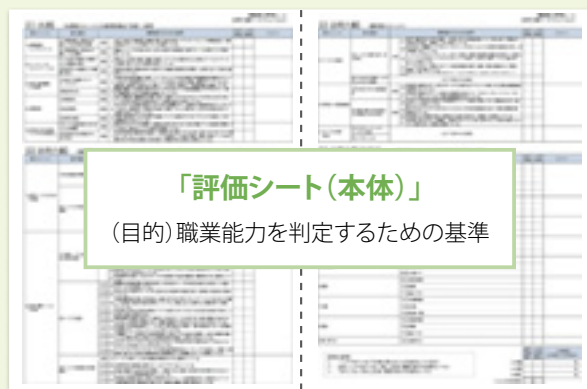


## 職業能力評価シートとは

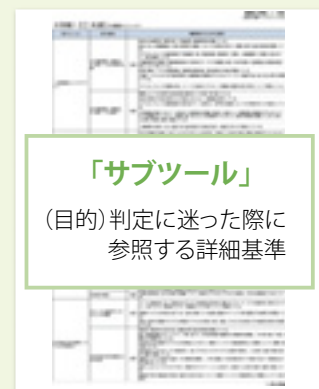
職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートです。これを使うと、「自分（または部下）の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

### 職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートには、実際に知識やスキルをチェックするための「評価シート」と、チェックで迷った場合に参照する「サブツール」の2つがあります。



※職業能力評価シートのサンプルは20頁参照



※職業能力評価基準の記載内容をそのまま取りまとめたものです

### 具体的な記入方法

職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。

#### ① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの職員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

#### ② 自己評価の実施

最初に、職員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは右下の○△×の基準に沿って記号を入力します。

#### ③ 上司評価の実施

自己評価が終わったら、次に上司の目でチェックします。

#### ④ 上司による「コメント」の記入

評価のポイントや理由などを記載します。  
その後、上司と部下で面談をして、お互いの評価が異なっている場合は何故その評価を付けたのか、さらに知識・スキルを向上させるにはどうすればよいか、を話し合います。

職業能力評価シート 訪問介護 レベル1		【① 共通】		※基準評価は「別紙1」参照		自己 評価	上司 評価	コメント
能力項目	能力項目	能力項目	能力項目	能力項目	能力項目	能力項目	能力項目	能力項目
1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス	1.企業理解 コンプライアンス
2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション	2.チームワークと コミュニケーション
3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携	3.利用・関係 との連携
4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理	4.設備管理
5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり	5.利用者との関係 づくり
6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保	6.安全確保
7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善	7.業務改善
8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善	8.業務改善
9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善	9.業務改善
10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善	10.業務改善
11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善	11.業務改善

○：一人でできている（下位者に教えることができるレベル含む）

△：ほぼ一人でできている（一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）

×：できていない（常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

※「業務上、該当しない評価項目」は「－」として評価対象外として下さい。

URL

職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの詳細については「職業能力評価基準活用のために」を参照下さい  
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

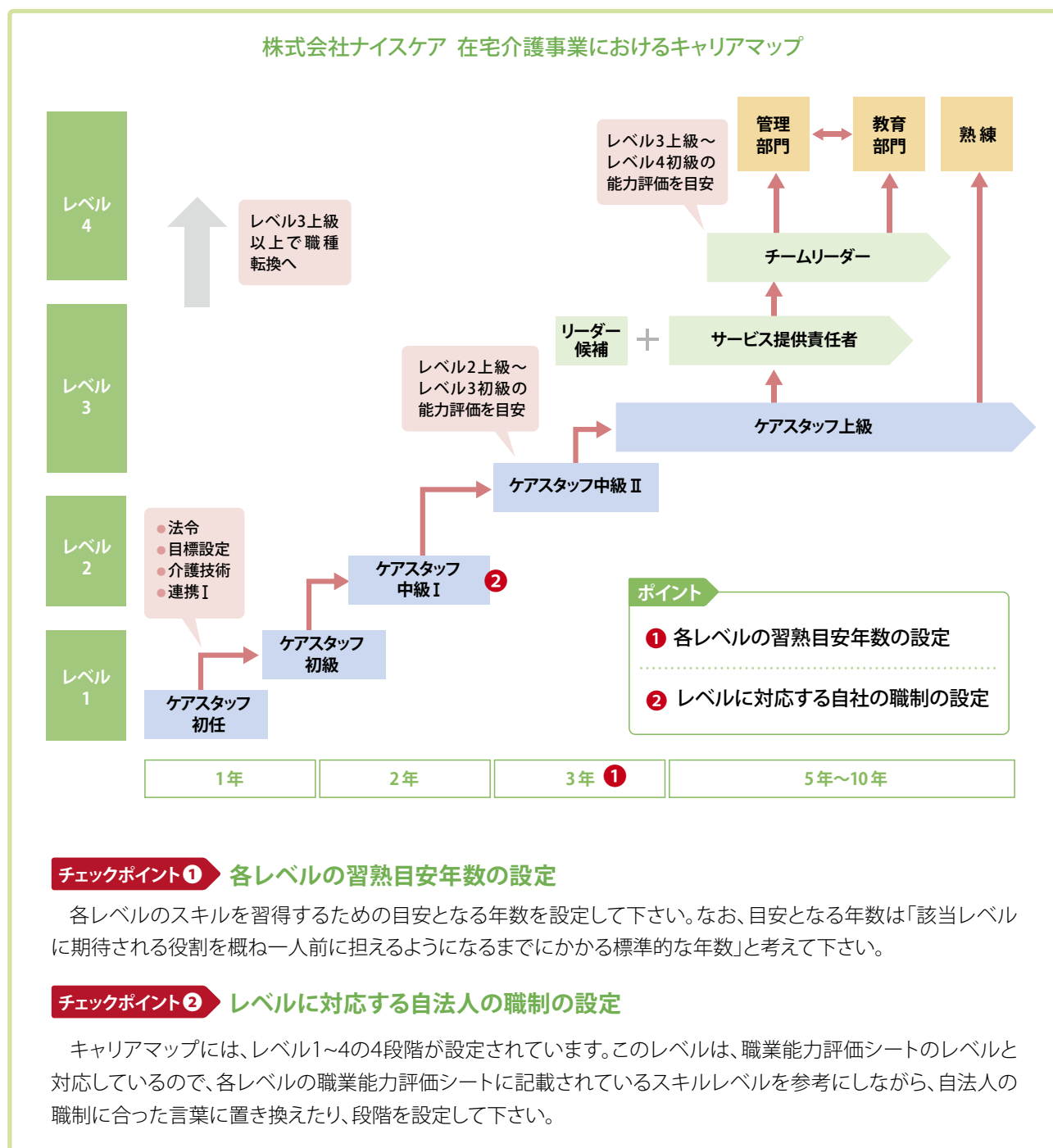
## ② ツールの導入準備

ツールはそのまま使うこともできますが、自法人の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

### キャリアマップの修正方法

キャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の法人でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

以下の例は、縦軸にレベル、横軸に年数を設定したものです。各レベルについて習得してほしい年数が時系列で見やすく示されています。



## 職業能力評価シートの修正方法

職業能力評価シートを修正する場合は、以下のようなポイントがあります。全てのポイントについて修正を行う必要はありませんので、「職員にとって分かりやすくするためには」という視点で、必要な修正を行って下さい。

**「自法人にはない業務内容が書かれている」** ●「能力ユニット」と「能力細目」を見て、自法人にない業務は「－（該当なし）」と記載し、基本的には項目の削除は行わないで下さい。

**「自法人の業務内容で、書かれていないものがある」**

⇒能力ユニット・能力細目の追加

- 職業能力評価シートに記載されていない業務などがある場合は、新たに項目を追加します。
- 項目を追加するだけでなく、自法人の経営方針などに照らして、特に詳しくチェックしたい業務や行動がある場合は、職業能力評価シートの項目を分割するなどして、さらに詳細なチェック項目を設定してもよいでしょう。

**「職員が読んで、分かりにくい表現がある」**

⇒職務遂行のための基準の変更

- 「職務遂行のための基準」を読み、自法人の実態に併せた文言に修正します。

職業能力評価シートは、本業種における汎用的な内容として記載されています。そのため、職員が読んだ時に「何のことを言っているのだろうか？」と理解しにくかったり、「自分には当てはまらない内容ではないか」とチェックする気を失くしてしまったりすることがあります。そのため、職員が読んで、分かりやすく納得しやすい基準に置き換える必要があります。

### ① 用語を自法人で使っている言葉に置き換える

- 上司…サービス提供責任者など、自法人で使っている言葉に置き換える

### ② その業務の頻度に応じて書き換える

- 定期的に発生する業務でない場合は、「必要に応じて」などの文言を追加しましょう
- この時、「普段はない業務」だからといって、削除しないように注意して下さい  
業務として存在する以上、この部分の業務もチェックしなければ、職員の知識・スキルレベルを全体的に評価することができません



### ③ ツールの導入と人材育成施策への展開

#### テーマ 1 法人・職場の人材レベルの把握

職業能力評価シートの結果を全社・部門で集計して、法人や職場としての人材レベルを把握し、職種別／レベル別の強みと弱みを洗い出すことで、全社や部門としての教育計画や採用計画に役立てましょう。

職業能力評価シートを使うことで、職員個人ではなく、法人や職場といった組織単位の人材レベルを把握することが可能です。レベル毎に平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てることなどができます。

#### 取り組みの進め方とポイント

##### STEP 1 対象職員の個人別スキルの把握

チェックの対象となる職員を選定し、それぞれにチェックしてもらう職業能力評価シートを決定します。使うシートが決まったら、職員にシートを配布します。

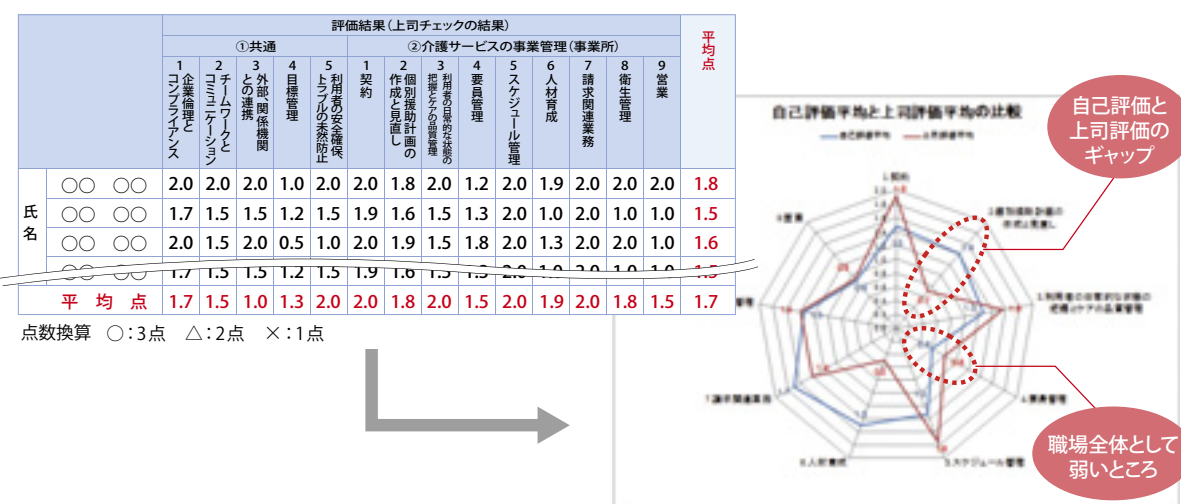
職員本人のチェックが終わったら、上司にもチェックしてもらいます。その後、上司チェックの結果を本人に返却し、本人が上司のチェック結果との差を把握した上で、面談を行ってもらいます。この面談で、本人と上司の結果にズレがある部分についてはお互いに確認し、必要であれば上司評価の結果を修正します。

##### STEP 2 個人別のチェック結果の集計

職業能力評価シートのチェックが終わったら、各人のチェック結果を集計します。

この時、平均点を計算する場合は、「－」の取扱いに注意しましょう。自法人の業務として存在しないという項目であれば、除外して計算しても問題ありません。しかし、「その人がたまたま経験したことがない業務だった」など、自法人の業務全体から見れば評価すべき項目であるなら、評価を「×」として平均点に含める方が適切です。

#### ■チェック結果の集計イメージ 介護サービス事業管理 レベル3



##### STEP 3 重点的に強化すべきポイントの明確化と、人材育成施策への展開

集計結果をもとに、「点数が著しく低いレベル」や「特に点数が低い項目」などがいないか確認します。強化すべきポイントが見つかったら、その原因を分析した上で、教育計画の策定や採用計画の策定に活用しましょう。

## 1 取り組み事例 1

### 株式会社福祉の街

### 自社の強み・弱みの把握

#### 会社概要

株式会社福祉の街は、創業1980年6月、全国で最初の在宅介護専門会社。高齢化のスピードが日本で最も速い埼玉県で「YOU ISM(相手の立場に立って行動する)」を理念に、18事業所において居宅介護支援(ケアマネジメント)、訪問介護、訪問入浴介護、通所介護、小規模多機能、地域包括支援センター、福祉用具貸与・販売、住宅リフォームなどの事業を行っています。

#### 取り組む前の課題

職員が、「当社の訪問入浴はお客様から評価いただいている」「訪問介護では〇〇事業所の認知症ケアが優れている」と言うので「具体的には何がいいのか?」と質問しても、誰もが「……?」という状況でした。何か可視化できる方法はないものか、と考えていたところ、職業能力評価シートにいきつきました。

#### 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、職業能力評価シートを活用して、各事業所のレベルを把握することとし、まず、2つの事業所で実施しました。実施ステップは右のとおりです。

#### 取り組みの結果

実施した感想としては、会社全体として予期していたことが、結果から滲みでており、数値によって自社の強み・弱みを裏付けることができました。また逆に、今まで気づかなかった課題(例えば通所介護事業のアクティビ

ティーなど)が可視化され、会社全体としての対策が図れました。

#### 今後の目標

地域包括ケアに向けて求められる人材像と、当社の人材像とのギャップが可視化され、今後は事業所の所長と目線合わせしながら、人材育成の強化を図っていく予定です。

#### 職業能力評価シートを活用した取り組み

**各職員** 該当するサービスとレベルの職業能力評価シート配布。各自チェックしてもらう(自己評価)。

**上司** 自己評価してもらったものに対し、上司評価を実施。

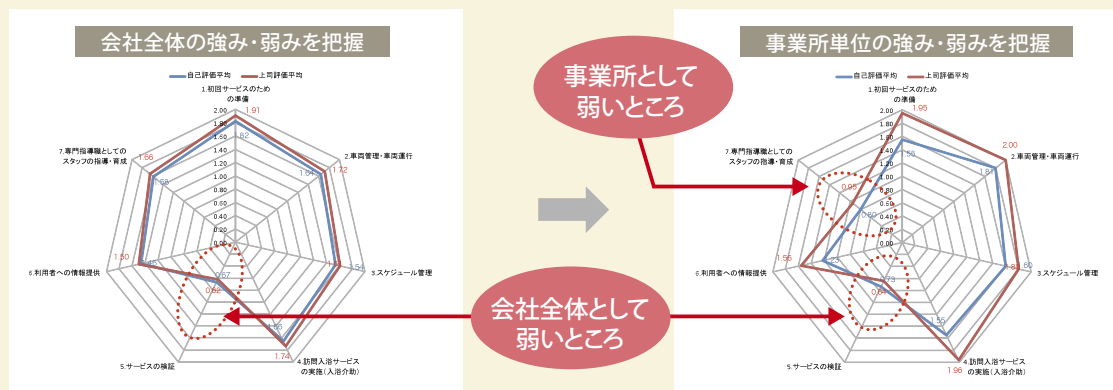
OJTコミュニケーションシートへの反映 → 職員と上司で面談

**事業所間比較** 事業所別に平均値を算出  
↓  
各事業所のOJTコミュニケーションシートを作成  
↓  
事業所間比較

#### 確認・分析

事業所間のばらつき、会社全体の強み・弱み

### POINT 職業能力評価シートをチェックすることで会社全体の強み・弱みを把握⇒事業所単位で状況を把握



※グラフデータはサンプルであり、同社の強弱点ではありません。

#### URL

法人での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>



## テーマ 2 階層別の人材育成

職業能力評価シートを使用して知識・スキルの習得状況をチェックすることで、職員一人ひとりの強みと弱みを明らかにし、上司による育成計画や本人の取り組み目標を設定したり、階層毎の育成施策に役立てましょう。

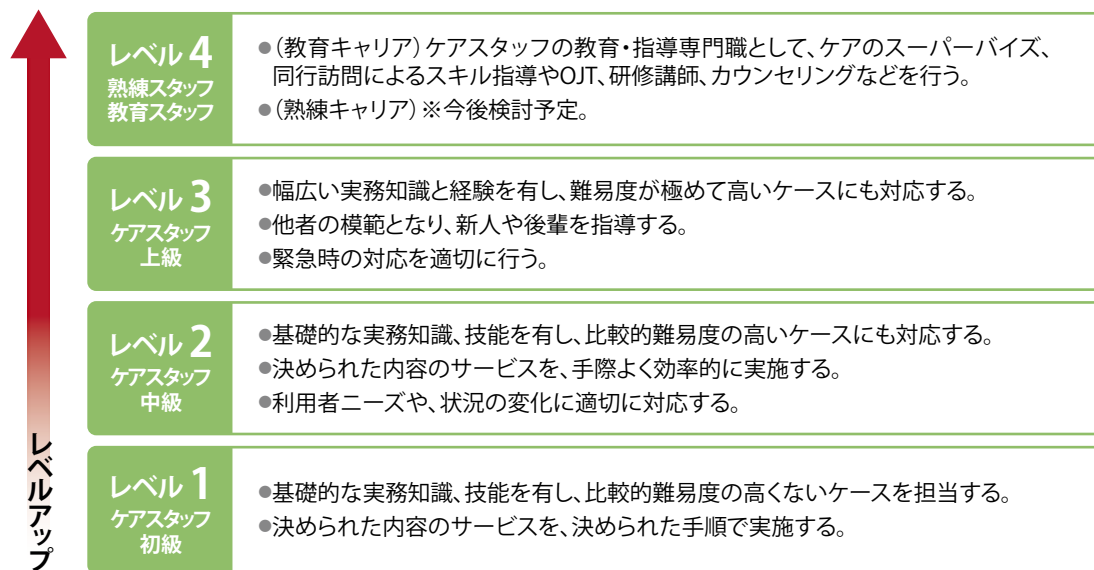
例えば、一通りの仕事を経験して法人内では“一人前”という位置付けになっているものの、「どうしても一歩抜け出せないな」という職員はいませんか？そのような方々に職業能力評価シートでチェックをしてもらうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、外部関係機関との連携がいま一歩である」といったスキルの傾向を発見でき、体系的な人材育成施策へと展開していくことができます。

### 取り組みの進め方とポイント

#### STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

職業能力評価シートを使って、対象とする階層一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みを把握します。使用する職業能力評価シートを選ぶ際は、担当職務はもちろんのこと、法人において期待する責任・役割の範囲と難易度に応じて設定された能力段階（「レベル区分」とよんでいます）を参考にしましょう。

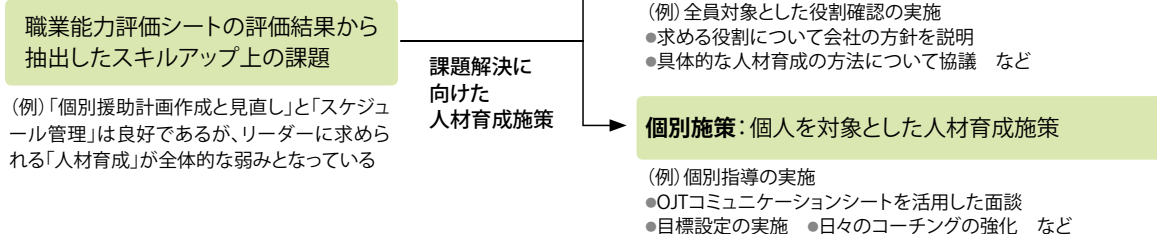
##### ■ 職業能力評価シートの「レベル区分」の目安（ケアスタッフの場合）



#### STEP 2 人材育成施策の検討

一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みをもとに、これまで行ってきた人材育成施策（研修やOJTなど）の見直しや新たな人材育成施策の検討を行います。より効果的な人材育成を行うためには、階層全体及び個人単位での人材育成上の課題を明確化した上で、全体施策と個別施策の両面から、人材育成施策の検討を行うとよいでしょう。

##### ■ 人材育成施策の検討イメージ



## STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。

効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

### OJTコミュニケーションシートとは？

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、その結果に基づいて今後の課題と目標を書き込む書式です。このシートを活用すると、右のような利点があります。

①本人の強みと弱みが一目で分かる

②本人と上司の評価のズレが一目で分かる

③弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

④本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる

⑤個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

#### ■ OJTコミュニケーションシート ■

**スキルレベルチェックグラフ**  
(③訪問介護 技術)

能力ユニット・点数一覧	自己評価	上司評価	育成目標
1.移動・移乗、体位交換、外出介助	1.6	1.6	2.0
2.食事介助	2.0	1.5	2.0
3.入浴介助	1.7	2.0	2.0
4.排泄介助	1.3	1.7	2.0
5.身体整容	1.3	2.0	2.0
6.調理	2.0	1.7	2.0
7.洗濯	1.7	1.7	2.0
8.掃除	2.0	1.5	2.0
9.買い物代行	1.0	1.0	2.0

本人所属	A事業所		本人氏名	Aさん
職種・職務	訪問介護	レベル	レベル1	評価者氏名
評価期間	2011年 10月 1日	～	2011年 3月 31日	B上司

**スキルアップ上の課題**

食事準備の際に、利用者とのコミュニケーションを図りながら、その日の状況や体調等の情報を把握しましょう。

**スキルアップ目標**

能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)
・「食事の準備」時の情報収集および調理対応	・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する

**スキルアップのための活動計画**

活動計画	スケジュール、期限
・〇月×日にBさんと同行訪問して、対応方法等を学ぶ。	・20XX年X月まで継続実施

**実績**

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント
・	・



OJTコミュニケーションシートは一般社団法人日本在宅介護協会のホームページよりダウンロードできます  
一般社団法人日本在宅介護協会 <http://www.zaitaku-kyo.jp/syokugyo/index.html>

## 2 取り組み事例 1

## 株式会社ナイスケア

## 若年層の課題把握と目標の設定

## ■ 会社概要

株式会社ナイスケアは、昭和30年(1955年)、家政婦(夫)・看護師紹介所を前身に、平成8年(1996年)設立し、在宅介護サービス事業を開始しました。東京都目黒区、世田谷区、大田区、川崎市周辺で、「地域のコンビニ介護屋」をキャッチフレーズに、訪問介護、通所介護、居宅介護支援、福祉用具、介護タクシー、自立支援法サービスなどを地域で展開しています。

## ■ 取り組む前の課題

在宅介護の経験のない新入社員といっても、全くの未経験者もいれば、施設介護の経験はあるけれど在宅介護の経験はないなど様々で、新入社員に対するキャリア形成の方法が課題となっていました。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、職業能力評価シート(訪問介護レベル1)、

OJTコミュニケーションシートとキャリアマップを活用して、会社が新入社員に対して、どのようなことを期待をしており、今後、どのようなキャリアを歩んでいってほしいのか、伝える取り組みを実施しました。

## ■ 取り組みの結果

これらのツールを活用することで、今後、どのように成長し、スキルアップを図っていくのか、新入社員が自らキャリアパスを考える契機となりました。

## ■ 今後の目標

今後、開催される新人を対象とした研修後に再度チェックを行い、今回の面談の際に立てた目標に対する達成状況を把握するとともに、研修の内容に対する評価を行い、目標達成の支援方法について、検討していきたいと考えています。

## 2 取り組み事例 2

## コウダイケアサービス株式会社

## サービス提供責任者のマネジメントスキル向上

## ■ 会社概要

コウダイケアサービス株式会社は、平成7年より兵庫県神戸市、尼崎市で訪問介護、居宅介護支援、訪問看護、福祉用具、グループホームなどのサービスを8か所の支店で展開しています。

## ■ 取り組む前の課題

サービス提供責任者は途中で採用しているため、介護や仕事に対する考え方に、レベルや意識のばらつきが見られました。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、訪問介護のサービス提供責任者に対して、職業能力評価シート(事業管理レベル3)、OJTコミュニケーションシートを活用して、レベルや意識のばらつき状況を把握することとしました。

## ■ 取り組みの結果

自己評価を行うことから、評価される側も課題などの指摘を受け入れる素地ができ、部下とのコミュニケーションツールとして有効なものだと感じました。OJTコミュニケーションシートは、次のスキルアップ目標を立てやすく、本人自ら、次にどのようなことをしたいか、提案できるようになりました。

## ■ 今後の目標

自己評価で自分を振り返り、上司と話し合いをする機会に対し、本人からも良かったとの感想を得ており、今後も取り組みを継続していきたいと考えています。評価者が数名となる場合、目線合わせが必要になると感じています。



法人での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## 株式会社日本介護福祉グループ 各事業所における職員のスキル向上

### ■ 会社概要

株式会社日本介護福祉グループは、平成17年（2005年）に設立し、全国で小規模デイサービス（通所介護）「茶話本舗」を、直営で36事業所、加盟店で494事業所、展開しています。

### ■ 取り組む前の課題

直営、加盟店を含め、通所介護事業所の全国展開を進めている中、全社的にサービスの質を高める取り組みを推進しようと、人材育成システムの検討を始めたところでした。

### ■ 具体的な取り組み 活用したツール

上記の取り組みの一環として、職業能力評価シートを活用した質向上の取り組みを行いたいと考え、直営の2つの事業所で、管理者を含め、職員全員を対象とした取り組みを行うこととしました（1事業所6～7名で、通所介護レベル1～4、事業管理レベル2～4を使用）。

### ■ 取り組みの結果

OJTコミュニケーションシートを活用した面談は、本人が目標を立てることで、本人がどのようなことをしたいのか言い出しやすい、教えていないことを本人と上司で共有できる、感覚値をデータで評価できるなど、様々なメリットがありました。

### ■ 今後の目標

育成目的であれば、3か月～半年に1回程度、実施できるとよいと感じました。本部としては、今後、本ツールも参考としながら、評価基準を検討していきたいと考えています。また、業務の標準化を図ることで、全国の茶話本舗において質の担保を確立していきたいと思っています。

### COLUMN 有限会社アズサ ケアサービス

#### 小規模事業所での取り組みの必要性

有限会社アズサケアサービスは神奈川県川崎市高津区にある、訪問介護、居宅介護支援などのサービスを行っている40名（非正規職員を含む）の法人です。当社では、非正規職員も正規職員と同等の待遇として、研修にも積極的に参加してもらい、質の向上を図っています。

また、非常勤ヘルパーについても単なる労力として捉えるのではなく、技術を持った専門職として捉え、質の高いサービス提供のためには教育は欠かせないと考えています。今回、職業能力評価シート及び、シートを記入しての意見、感想を記入するアンケートを合わせて活用したところ、非常勤ヘルパー

のサービス提供における基本技術の理解度、力量が明らかになるとともに、会社への要望や仕事に対する新たな自己覚知があったことなどの意見が寄せられました。非常勤ヘルパーが一堂に会す機会を作ることは難しく、これまで個別の指導、研修が主だったこともあり、新たな発見や自らの仕事を客観的に捉えることができたようです。

このことから小規模事業所が人材をどのように活かし、レベルアップさせるかという人材育成の観点から、研修の機会を確保し、目的や意義を伝えるなど運用方法を検討したうえで本ツールを活用することが有効であると考えられます。

## テーマ 3 能力チェックの高度化

職業能力評価シートは、職員間で統一した目線に立って○△×の評価を行うことで、評価結果から職員の育成レベルを公正に判断できるようになります。目線合わせのため、評価の際確認できるツールを作成したり、目線共有の機会を設け、能力チェックの精度の高度化に役立てましょう。

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けてはい

けないと思っていた」と判断の基準が異なることはありませんか？【評価の基準】の参考となる判断基準を示したガイドラインを提示するなど、目線の統一を図っていくことが可能です。

### 取り組みの進め方とポイント

#### STEP 1 能力チェックの試行導入

職業能力評価シートの導入予定対象の職員にシートを配布し、実際に能力チェックを実施（試行導入）してもらいます。

職員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価してもらいます。

その後、能力チェックシートを使用して初めての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（次頁の法人事例参照）。評価者だけでなく、自己評価者対象も対象としたアンケート（右記サンプル）やインタビューを実施して、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

#### 試行導入アンケートイメージ

・試行導入 アンケート 年 月 日

店舗: \_\_\_\_\_ 役職: \_\_\_\_\_ 氏名: \_\_\_\_\_

■職業能力評価シートについてお伺いします。

Q1. チェックに要した時間はどれくらいでしたか。また、チェック項目の数はいかがでしたか

①チェックに要した時間 約( )分

②チェック項目の数(該当するものに○印をおつけ下さい)

非常に多い    少し多い    丁度よい    少し少ない    非常に少ない

Q1. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか  
YES or NO → (YESの方) 具体的などのような項目が抜けっていましたか  
( )

Q1. チェック項目に重複はありませんでしたか  
YES or NO → (YESの方) 具体的などのような項目が重複していましたか  
( )

Q1. 別添資料「ガイドライン」は使用しましたか  
YES or NO → (YESの方) どの項目で使用しましたか  
( )  
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください  
( )

#### STEP 2 試行導入結果の検証と能力チェックの高度化のための施策の整備

評価者同士のアンケートやインタビューから明らかとなった能力チェック上の課題を抽出します。抽出した課題に応じ、能力チェックの目線合わせに有用な施策を検討し、職員へ展開します。

#### 抽出課題に応じ検討する施策の例

課 題	対 応	施 策
一部設問で、上司・本人間で基準の判断レベルにばらつきがある	法人内での具体例を入れたチェック基準を設問別に策定	評価基準ガイドライン
評価者によって、チェックの手順・サブツールの使い方が異なっている	チェック手順・サブツールの使い方の明確化	
チェックの目的が評価者間で異なっている	評価者間の目線合わせの機会の提供	評価者研修



### 3 取り組み事例

## 株式会社福祉の街、株式会社ナイスケア 評価マニュアルの作成

以下の法人で、評価の際の課題があげられました。

#### 株式会社福祉の街

- 自己評価を見て上司評価を実施したため、自己評価に引きずられてしまったかもしれない
- △×の3段階の評価の基準について、○は括弧書きで「下位者に教えることができるレベル」となっているが、本人は一人でできても、人に教えるまでとなるとどうかとなり、○が付けにくいようだった／など

#### 株式会社ナイスケア

- (評価者)何人も評価している中で、自身の考えがずれていってしまうという課題があった(日によって基準がずれていってしまった)
- 自己評価を行っている職員からも付け方について質問があり、評価の注意点や基準があるとよい
- は8割以上、△は6~8割、×は6割未満など、できている割合の方が評価しやすいと感じた／など



そこで、自法人の状況に即した、評価マニュアルを作成することとしました。評価マニュアルを作成することで、評価者が複数人となる場合でも、法人として目線を合わせることができます。

#### 評価マニュアルの目次 イメージ

##### 評価マニュアル

- ①本マニュアルの目的
- ②「職業能力評価シート」の評価方法について
- ③「職業能力評価シート」の評価実施のタイミング
- ④「職業能力評価シート」の活用について  
(参考1)代表的な評価エラー  
(参考2)面談の進め方

#### 評価実施上の留意点 イメージ

##### ②「職業能力評価シート」の評価方法について 評価実施上の留意点

- ①評価者が自分のエラー傾向を自覚し、改めるよう努力する
- ②評価基準と測り方の理解を徹底する
- ③評価対応期間の終了後に、すみやかに評価を始める
- ④評価は集中して短期間で行う
- ⑤全員の評価を終えたら、見る順番を変えて結果を再確認する



法人での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>



## テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

経験者を中途採用する際に、職業能力評価シートや人材要件確認表を活用して、応募者の保有する知識・スキルレベルを把握し、採否の決定に役立てましょう。

職業能力評価シート及び人材要件確認表を活用することで、経験年数や保有資格といった観点だけではなく、能力重視の観点から網羅的に応募者のレベルを見極めることができます。

例えば、レベル2のケアスタッフ中級を採用する場合、人材要件確認表を活用して応募者にヒアリングすることで、経験のあるサービスや実績、及び基本的な能力などを大ぐりで把握する

ことができます。より詳細に応募者の実力を把握したい場合には、該当する職業能力評価シート（この場合は訪問介護サービスのレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらう方法も考えられます。

また、複数の事業拠点を持ち、拠点毎で採用する場合には、面接官の目線を統一するためのツールとしても活用できます。

### 取り組みの進め方とポイント

#### STEP 1 求める人物像の確認とツールの用意

今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。

資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

右表を参考として必要なツールを用意します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を主要ツールとして用意します。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合

職業能力評価シートを主要な選考ツールとして用意します。

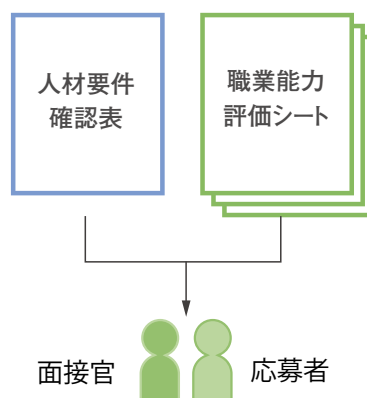
#### STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

応募書類がある場合には、記載内容をもとに事前に可能な範囲で応募者の知識やスキルなどのチェックを行っておきます。

面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合は、人材要件確認表に沿って、経験のある職務内容について質問しながら確認します。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合は、チェック方法を説明の上、10～15分程度の時間を設け、応募者にセルフチェックしてもらいます。セルフチェックの終了後、そのチェック内容について面接を通じてさらに深く確認します。

#### ■ 応募者の知識・スキルレベルの把握イメージ



#### STEP 3 採否の決定

ヒアリングまたはセルフチェックを通じて把握した応募者の知識・スキルレベルの状況をもとに、求める人物像として相応しいレベルにあたるのか確認します。

応募者から受ける印象や属性情報（年齢、性別など）、保有資格といった外形的な情報ばかりに引きずられず、可能な限り多面的な視点から採否を判定しましょう。

## コウダイケアサービス株式会社

### サービス提供責任者の中途採用時に活用できる人材要件確認表

#### ■ 会社概要

コウダイケアサービス株式会社は、平成7年より兵庫県神戸市、尼崎市で訪問介護、居宅介護支援、訪問看護、福祉用具、グループホームなどのサービスを8か所の支店で展開しています。

#### ■ 現在の採用状況と採用までの手順

年間10名程度の応募に対して採用は2～3名程度という状況であり、サービス提供責任者の経験者だけでなく、介護福祉士の資格をとった未経験者の応募もあります。

現在の採用までの手順は、①管理者が一次面接を実施→②採用見込みのある応募者について代表に報告、協議→③代表が最終面接を実施、という手順になります。

#### ■ 現在の面接方法

面接前に今回採用したい人物像について事前にすり合わせを行い面接にのぞむようにしています。(例えば、新規事業所をオープンする前であれば、現場能力＋新規事業への意欲＋営業ができる人、といった人物を求めます)

質問項目などについて特に共通のシートは使用していません。会社のカラーを説明しながら、採用したい人物像にマッチするかどうかを中心に質問などを行います。

#### ■ 取り組む前の課題

応募者の中には、サービス提供責任者の業務内容やこの仕事を通して達成したいことを具体的にイメージできていない人が多く、質問の仕方が難しいといった課題がありました。

また、質問している項目は「人材要件確認表」と同じような項目を聞いていましたが、社内で共有できるようなシートはありませんでした。

#### ■ 具体的な取り組み 活用したツール

「人材要件確認表」を活用し、社内で共有できるシートを作成することとしました。

また、質問項目について内容を具体的な文言にカスタマイズすることで、質問の目的をよりイメージしやすいようにしました。

#### 既存の人材要件確認表

利用者や家族から信頼され、良好な関係を築くために、どのような行動を心がけていたか(具体的に)



#### 具体的にイメージできるような文言にカスタマイズ

利用者の家族から家族の居室の掃除を頼まれた時、どのように説明するか(制度を理解していない人への説明の方法、詳細を理解していないためにその場では説明できない場合にどうやって利用者に伝えるか、実際に説明してもらう)

サービス提供責任者業務が未経験の方もいることから、未経験者用のシートについても文言を置き換えて作成しました。

#### ■ 取り組みの結果

作成したシートの実際の使い方として、面接時にこのシートを持ち込んで見ながら面接する、という方法はとりませんが、社内での共有シートとして、また採用担当側の事前確認用として活用する予定です。

面接前のシートの活用方法として、「今回の採用ではどこを深掘りしようか」といった具体的な質問項目の検討が期待できます。