

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程について

平成28年12月13日

全国社会福祉法人経営者協議会
副会長 武居 敏

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程の開発の経緯

- 平成19年の「福祉人材確保指針」では、「福祉・介護人材を安定的に確保していくための措置」の1つとして「キャリアアップの仕組みの構築」が掲げ、「福祉・介護サービス分野におけるキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築を図るとともに、施設長や従事者に対する研修等の充実を図ること」を提言。
- この提言を受けて、全国社会福祉協議会では、平成20～22年度、「福祉・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築」を目指して、厚生労働省・社会福祉推進事業により検討を行ってきた。
- これらの検討結果を踏まえ、全国社会福祉協議会では、平成24年度、福祉・介護サービス従事者が、自らのキャリアアップの道筋を描き、それぞれのキャリアパスの段階に応じて共通に求められる能力の段階的・体系的に習得することを支援することを目的に、「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」を開発。
- 平成28年度においては、同研修課程が、37都道府県・指定都市研修実施機関にて実施され、約17,000名が受講予定。

福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程の目的と特徴

目的

- ① 福祉・介護職員が、自らのキャリアアップの道筋を描くことができ、それぞれのキャリアパスの段階に応じて共通に求められる能力の向上を段階的・体系的に習得することを支援する。
- ② 各法人・事業所が主体的に職員のキャリアパスを構築し、これに沿った職員育成施策を確立・実施することを支援する。

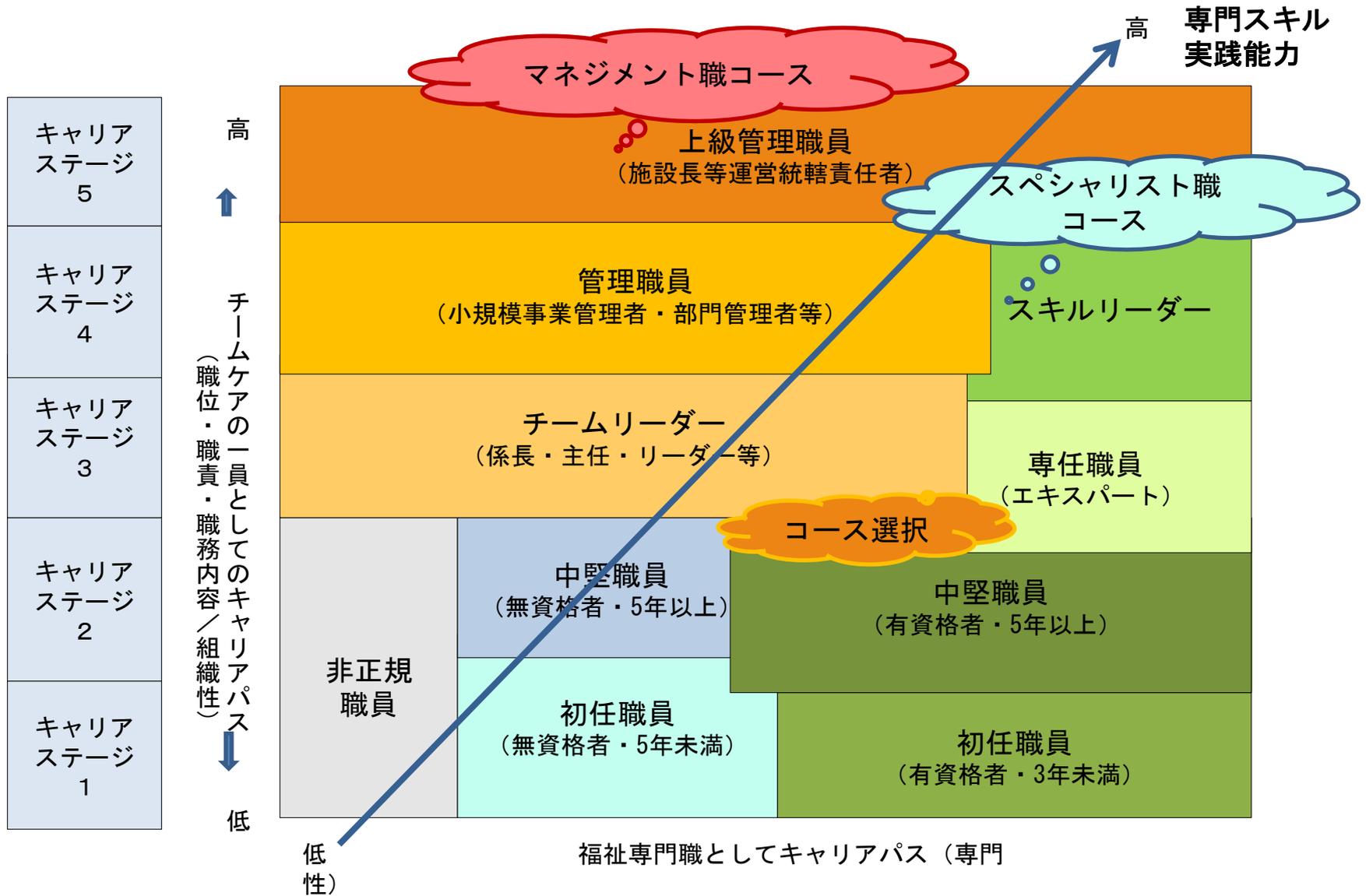
特徴

- ① 福祉・介護職員のキャリアパスに応じた資質向上を段階的・体系的に図る。
- ② あらゆる事業種別・職種を横断した福祉・介護職員全般を対象とする。
- ③ 研修内容の標準化を図り、全国共通の基礎的研修とする。
- ④ さまざまな研修実施機関・団体が連携して実施する。

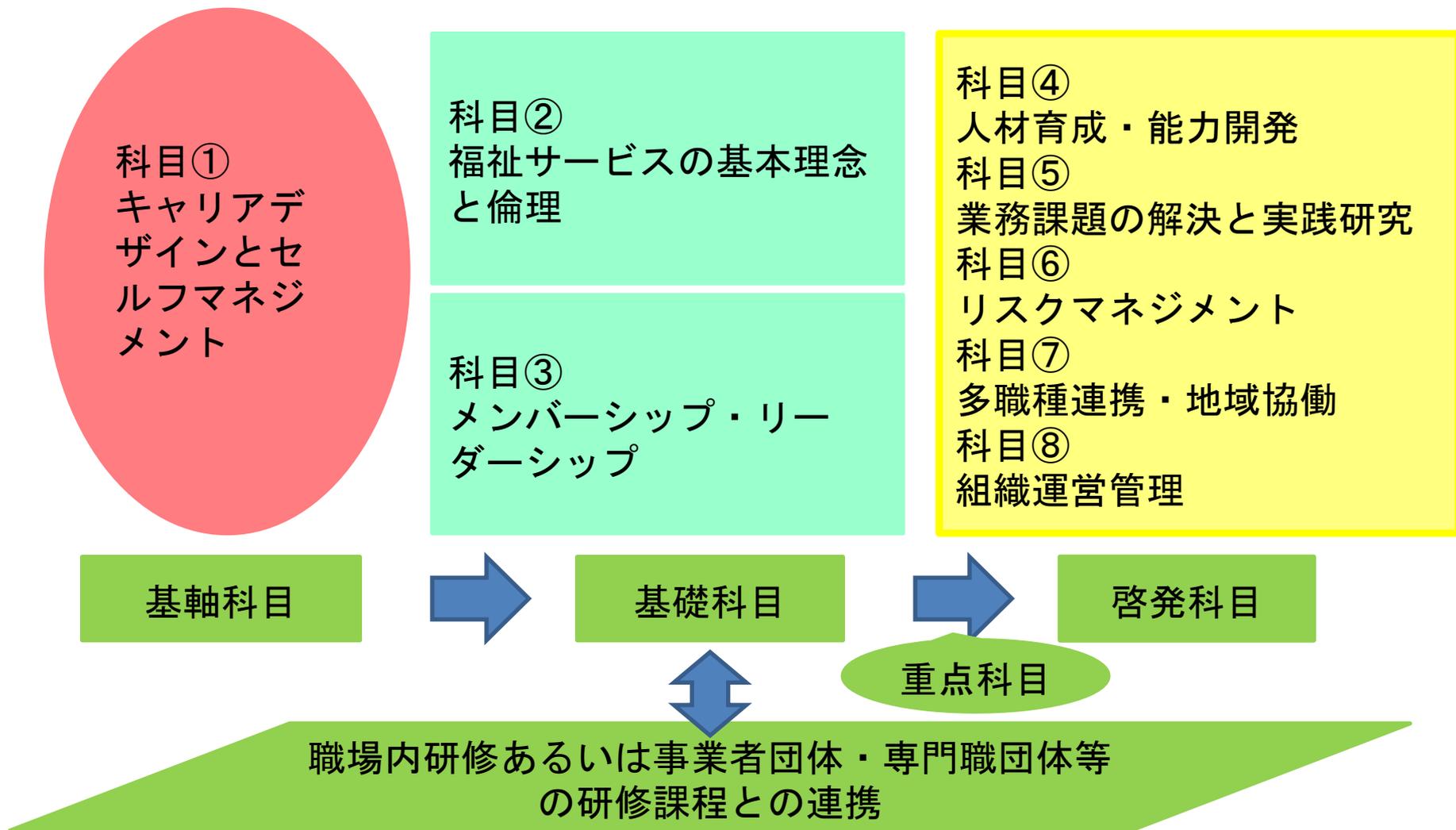
福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程の各階層の対象者

研修課程名	想定する受講対象者	研修内容（ねらい）
初任者コース	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒入職後1年以内の職員 ・ 他業界から福祉職場へ入職後1年以内の職員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービスの担い手、チームの一員としての基本を習得する。 ・ 福祉職員としてのキャリアパスの方向を示唆する（無資格者には資格取得を奨励する）。
中堅職員コース	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当業務の独力遂行が可能なレベルの職員 （入職後概ね3～5年程度の節目の職員） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中堅職員としての役割行動を遂行するための基本を習得する。 ・ 中堅職員としてのキャリアアップの方向を示唆する。
チームリーダーコース	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近い将来その役割を担うことが想定される中堅職員 ・ 現に主任・係長等に就いている職員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームリーダー等の役割行動を遂行するための基本を習得する。 ・ チームリーダーとしてのキャリアアップの方向を示唆する。
管理職員コース	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近い将来その役割を担うことが想定される指導的立場の職員 ・ 現に小規模事業管理者・部門管理者等に就いている職員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者としての役割行動を遂行するための基本を習得する。 ・ 管理者としてのキャリアアップの方向を示唆する。
上級管理職員コース	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近い将来その役割を担うことが想定される職員 ・ 現に施設長等運営統括責任者に就いている職員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップマネジメントとしての役割行動を遂行するための基本を習得する。 ・ 統括責任者としてのキャリアアップの方向を示唆する。

福祉職員キャリアパスのイメージ



福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程の科目概念図



研修プログラムの構成（自己学習16時間相当、面接授業12時間）

I 自己学習（16時間）



事前学習



事前学習及び
プロフィールシート

上司コメント

- ・本人の持ち味（プラス面、強み）
- ・本人への期待

（奨励事項）

上司コメント

アドバイスコメント

私のキャリア
デザインシート

II 面接授業（12時間）

	プログラム	内容
1 日目	基軸科目の講義と演習 (テキスト第1章)	<ul style="list-style-type: none"> ・自己学習で作成したプロフィールシートについて、グループ内で相互紹介。 ・テキスト第1章の内容を確認し、キャリアデザインの目的や意義について理解を深める。
	基礎科目の講義と演習 (テキスト第2・3章)	<ul style="list-style-type: none"> ・理解促進テスト（10問、正誤式）について、個人及びグループで取り組み、第2章・第3章の内容について理解を深める。
	重点科目の講義と演習	<ul style="list-style-type: none"> ・各階層で特に重要なテーマについて重点的に学ぶ。 ※このプログラムは、地域や受講者の特性に合わせて、実施団体の裁量により、自由にテーマを選択。
2 日目	啓発科目の講義と演習 (テキスト第4～8章)	<ul style="list-style-type: none"> ・テキスト第4～8章のポイント25項目について、自らの理解度を確認。 ・さらに、上記のなかから、大切だと思うものを選ぶことで、自らが目指したい職業人としての姿を描くための素材を見つける。
	行動指針の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・自己学習および面接授業で確認した各科目のポイントをもとに、グループで、各階層職員としての行動指針を作成。 ・キャリアデザインシートを描く前に、グループメンバーと意見を交わすことで、視野を広げ、新たな気づきを得る。
	キャリアデザインシートと行動計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・上記で作成した行動指針をふまえ、今度は自らのキャリアデザインを描く。

<図表 2-1> 職務階層と求められる機能のイメージ

	職務階層	求められる機能	役職名称 [例示]
第5段階	トップマネジメント リーダー* シニアマネジャー (上級管理者)	<ul style="list-style-type: none"> 運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。 必要な権限委譲を行い、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通じて、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(1) (部長)
第4段階	マネジメントリーダー マネジャー (管理者)	<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。 他部門や地域の関係機関と連携・協働する。 教育研修プログラムを開発・実施・評価する。 	施設長(2) 小規模事業管理者 部門管理者 (課長)
↑ 管理職 ↑			
第3段階	チームリーダー リーダー (職員Ⅲ)	<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しての役割を担う。 地域資源を活用して業務に取り組む。 教育指導者(スーパーバイザー)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。 	(係長) 主任
第2段階	メンバーⅡ スタッフⅡ (職員Ⅱ)	<ul style="list-style-type: none"> 組織の中での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。 後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。 	職員(一般)**
第1段階	メンバーⅠ スタッフⅠ (職員Ⅰ)	<ul style="list-style-type: none"> 指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。 組織・職場の理念と目標を理解する。 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 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。 福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを順守する。 	職員(新任)

* この場合のトップマネジメントとは、法人を単位とした経営管理についてではなく、施設・事業所を単位とした運営統括に係るものに限定される。

**職員(一般)には、第1段階(新任職員期間)を終えて独り立ちした段階から、監督的立場ではないが個々のサービス提供場面などにおいてスタッフリーダーとしての役割を果たす段階までが含まれている。

【第1段階、第2段階（メンバー、スタッフ）】

- (ア)「メンバー」や「スタッフ」と称される、いわゆる一般職員層については、役割・機能の実態から、「新任職員」としての第1段階と、新任期を過ぎ、担当業務を遂行するうえで一人前とされる第2段階とに区分できる。
- (イ)第1段階、第2段階においては、職員の雇用および勤務形態は正規・非正規、常勤・非常勤、フルタイム・パートタイム等さまざまな実態にある。しかし、利用者の立場からすれば、職員の雇用形態にかかわらず常に良質で適切なサービスが提供されることが最も重要なことである。直接援助業務に従事することが多いと考えられるこの段階の職員に「求められる機能」について、雇用や勤務形態による基本的な違いはないものと考えらるべきである。
- (ウ)福祉・介護サービス実践はチームケアが基本であるため、この段階の職員には、常にチームの一員としての自身の役割を理解して業務上生じた課題解決に努めることが重要である。
- (エ)職場内外にさまざまな職種や専門性が存在することを知り、チームの中での自らの専門性を発揮するとともに、広く地域にまで目を向けて多職種連携・協働を理解する必要がある。
- (オ)福祉・介護サービス従事者が、強い支援欲求や高い使命感など自身に内在する心理的特性を理解し、福祉・介護職場に特有の心身にかかるストレスへの対処法や回避術、健康管理の基礎知識、技術を身に付けることが必要である。
- (カ)福祉・介護サービス従事者一人ひとりのキャリアビジョンについてはこれまであまり注目されてこなかったといえる。しかし、福祉・介護サービスの仕事が「少子高齢社会を支える働きがいのある、魅力ある職業」として発展していくために、職員個人の目標やライフデザインと、所属する法人や施設・事業所の理念・方針、業務内容等とのマッチングにより「職業人としての自分の将来像を描く」ことは、離職や業界からの離脱防止等につながる重要な要素である。

【第3段階（チームリーダー、リーダー）】

- (ア)現場において実務をすすめる単位（チームやユニット、グループ、ク

ラス等)において「チームリーダー」あるいは「リーダー」として、指導的立場を担う職員層について第3段階とする。

- (イ)この段階の職員は、ユニットリーダーやクラス主任等、小規模な職員集団におけるリーダーとなることから、メンバー間の信頼関係の構築を基本として、日常の業務課題の解決に取り組む役割を担う。
- (ウ)また、自らが当該分野の業務に従事すると同時に、現場における実務の推進役として、上位者の補佐・支援的役割と同僚・後輩に対する指導的役割が求められる。
- (エ)同僚や後輩職員のモデルとして高い倫理観や実践能力、知識・技術が要求されるため、社会福祉士や介護福祉士等、当該職種に対応する国家資格は必要であると考えられるべきである。そして、専門職団体への加入等により専門性を磨く機会の確保や、実践をベースにした研究活動等により自ら研鑽に励む姿勢を示すことが大切である。
- (オ)自組織だけでなく地域の福祉課題への意識と関心を持ち、地域への働きかけを行うなどの役割が期待される。
- (カ)福祉・介護職場における役職名称としては「係長」や「主任」と称されることが多いが、この段階は、いわゆる「管理職」とは区分して考えられるべきである。

【第4段階（マネジメントリーダー、マネジャー）】

- (ア)第4段階以上の職務階層が「管理職」層である。そのうち、組織内で介護や保育といった直接援助（ケア）、相談援助、事務等の業務執行単位で職責を有する「マネジメントリーダー」あるいは「マネジャー」クラスを「部門管理者」層として第4段階とする。
- (イ)この段階は、部門単位の業務執行責任者として、法人の理念や方針のもとで、自身の所管部門に係る一定の権限委譲等を受けて、業務が円滑に遂行されるよう管理、監督する機能が求められる。
- (ウ)また、自組織の提供するサービスの質の確保、維持、向上について中心的な役割を担う。そのため、業務の遂行等についての適切な判断力が求められる。また、チームリーダーやメンバーに対する育成や労務管理に係るスキルも必要である。
- (エ)自組織の他部門や、地域の関係機関との連携・協働活動の推進につい

て、この段階が実務面での主導的役割を担うことが求められる。

- (オ)第4段階の職務階層は、福祉・介護職場における役職名称に照らして「課長」等が考えられるが、法人の規模等によってはこの段階にある者が「施設長（事業所長）」に就いている場合が考えられる。法人や施設・事業所においてキャリアパスのシステムを構築するにあたり、求められる機能のイメージに沿って役職等を整理する必要がある。
- (カ)保育所における主要な役職である「主任保育士」は、制度上その配置や職務内容が規定されていないことなどもあって、役割・機能および実務と、職階としての位置づけが不明確な現状がある。本報告においても、職務階層でいうところの第3段階と第4段階との間で位置づけが見えにくい状況にある。

【第5段階（トップマネジメントリーダー、シニアマネジャー）】

- (ア)福祉・介護職場における職務階層において最も上位となるこのクラスを「上級管理者（シニアマネジャー）」層として第5段階とする。
- (イ)この階層は、主に施設レベルの運営統括責任者であり、一般的に「施設長」クラスの職員を指す。法人の理事長や理事等の経営層（役員）を兼ねるケースも少なくない。しかし、本報告においては、福祉・介護サービス従事者の勤務する施設・事業所等の職務階層におけるトップとしての位置づけである。
- (ウ)この段階は、自身が運営統括責任を持つ施設・事業所において、目標や計画設定からその実行に至る指示・命令・監督の権限を有するが、トップとしての明確な方針を示しつつ、権限委譲や部下の自主性の尊重等による自律的な組織運営の環境を整える役割が望まれる。
- (エ)人材育成や組織改革、法令順守の徹底等について責任を持つ立場であり、自組織の改善・向上の責任を有する。
- (オ)自組織の公益性を理解し、他機関・行政への働きかけ、連携、協働を通じて地域の福祉向上に貢献することもその役割であることを理解する必要がある。

<図表2-2> 福祉・介護サービス従事者の職務階層に対応した新たな研修体系～科目設定と職務階層ごとの教育・研修のポイント～（概念図）

科目		福祉サービスの倫理と基本理念		セルフマネジメント（自己管理と環境づくり）			メンバーシップ・リーダーシップ		多職種連携・地域協働			人材育成			業務課題の解決と実践研究			リスクマネジメント		組織運営管理			
第5段階	シニアマネジャー（上級管理者）	組織方針の決定と体制・環境整備			体制整備 対策の実践		組織・部門管理者に必要な コミュニケーション技術	トップとしての リーダーシップ	行政・他機関 との連携 方針の決定 体制整備		体制整備	課題解決のための トップマネジメント	組織経営課題の 発見・分析	支援方策の検討と実施 職場環境づくり	方針の決定 制度の構築と 運用、改善	（コンプライアンスマネジメント）	制度の構築と 運用、改善	経営への応用					
第4段階	マネジメントリーダー マネジャー（管理者）	サービスの質の 管理と環境整備			要因分析 環境改善	職場管理	組織・部門管理者に必要な コミュニケーション技術	トップを補佐する リーダーシップ	実践の点検と マネジメント	地域協働の実践 と開発 マネジメント		技術の活用 育成推進	自職場課題の 発見・分析 サービスの質の 管理		予防と管理 対策の推進		実践と展開 （適切な制度運用）	自職場の理解					
第3段階	チームリーダー リーダー（職員Ⅲ）	チームによる 実践と展開	ニーズに基づく 福祉サービスの チームによる展開		自己管理 チーム管理		指導者に必要な コミュニケーション技術	チームの リーダーシップ	職場内の多職種 連携・協働の推進	住民、地域社会、ボランティア等との 連携・協働の実践		役割理解と実践	チーム課題の発 見・分析	研究の意義と 進め方	リスクへの気づきと対応 （実践を通じた解決の推進）	実践への展開	制度・規定の理解	基本の理解					
第2段階	メンバーⅡ スタッフⅡ（職員Ⅱ）	尊厳・職業倫理の理解と実践	利用者・家族の理解に基づく ニーズの把握と支援	福祉サービスの 実践と質の向上	自己目標の設定 と管理	健康管理の基本と実践	従事者の基本としての コミュニケーション技術（基礎と実践）	メンバーシップの 確立と実践	職場内の多職種連携・協働の理解 （チーム実践、仲間との連携）		役割理解と実践	業務課題の発見・ 分析	研究の必要性理解 研究課題の発見と取り組み	リスクへの対応 （実践を通じた解決の推進）	基本の理解								
第1段階	メンバーⅠ スタッフⅠ（職員Ⅰ）	福祉サービスの倫理と実践	利用者・家族の理解に基づく ニーズの把握と支援	福祉サービスの 特徴と業務理解	職業理解と自己 目標の重要性	自己理解 自己理解	コミュニケーション技術（基礎と実践）	基本の理解	地域との連携・ 協働の重要性			必要性理解	研究の必要性理解 研究課題の発見と取り組み	リスクの理解	苦情の理解	基本の理解							
教育内容		福祉サービスの倫理と基本理念 （尊厳の保持・権利擁護）	利用者・家族の理解と支援	福祉サービスの基礎と実践	キャリアデザイン	身体健康管理	コミュニケーション技術	メンバーシップの理解と実践	リーダーシップの理解と実践	組織の中での多職種連携・協働（専門性の理解、チーム実践等）	他組織や地域の専門職との連携・協働（専門性の理解、ネットワーキング、行政との連携等）	地域におけるインフォーマルサービスとの連携・協働（住民、地域社会、ボランティア等）	エルダー・チューター養成	部下の育成と能力開発 （コーチング、スーパービジョン）	業務課題の発見と分析 （職場の課題形成）	業務課題への対応 （職場の問題解決）	実践研究の推進	利用者や地域のリスクへの対応	苦情への対応	コンプライアンスの理解と順守	労務の理解と管理の実践	人事制度の理解と組織への展開	財務の理解と経営への応用
科目		福祉サービスの倫理と基本理念		セルフマネジメント（自己管理と環境づくり）	メンバーシップ・リーダーシップ	多職種連携・地域協働		人材育成	業務課題の解決と実践研究	リスクマネジメント	組織運営管理												

※上記以外に、法人の理念や目的、方針やサービス提供に係る基本技術については、職場内研修により教育・訓練を行う必要がある。