

精神障害者の地域生活移行を推進する者（特に
地域で受け入れる支援者）の人材育成と支援の
在り方に関する研究

平成 22 年 3 月

社会福祉法人 富士福祉会

はじめに

今年も多くの方々のご協力をいただき、精神障害者地域生活移行をテーマとした研究を終えることができました。本当にありがとうございます。これで同じテーマで3年間も続けることができたこととなります。

平成19年度はコンピテンシー、ハイパフォーマー（好業績者）のとる特長的な行動。平成20年度はハイパフォーマーを育てる経験。そして、今年度、平成21年度は、精神障害者地域生活移行支援者の育成システムをテーマに研究をいたしました。

読みやすいハウツー本を目指しましたので、経験者、新人を問わずに読めるかと思います。しかし、管理者にとってはどうだろうかと思う部分もあります。今回の研究には3法人の管理者にご協力をいただいて、支援者の育成システム作りを試みました。3法人には共通する課題があり共通する課題解決システムがあるだろうと想定しましたが、全くないということが明らかになったのです。これは意外でしたが納得のいくものでもあります。

支援者は、法人にとって法人使命を果たしヴィジョンを実現する担い手です。誰のために何をなすのか。法人の歴史や状況の違いだけではなく、地域の歴史や状況も違うので、法人使命もヴィジョンも違ってきます。また、目標達成のためには計画が必要であり、計画は仕事、人、ルールによって構成され、風土がこれを決定づけると言われることから、3法人の「人」の育成課題は共通せず、システムも共通しないのも現状では当然のことかもしれません。

一方、社会的入院をしている人とその環境の共通点は多いことから、支援者の行動やそれを促す経験には共通が多いのだと考えられます。

つまり、現状改革という方向においては有効な行動が多くありその模倣は効果的であるけれど、構築する方向となると有効な行動は精緻な組み立てが必要とされ模倣は効果をあげにくいと考えられます。

地域の未来を考え、精神障害者の豊かな生活作りをこれに組み込み、これを支える法人のヴィジョンと戦略を描き、この法人を構成する職員の育成方針を作る。簡単なことではありませんが、支援者となれる「人」を育てるには艱難

が多く忍耐が必要です。ましてや、社会という巨大な混沌の中で支援者集団を育成する工程にある、艱難と忍耐の質量は想像に難くありません。

それでも、精神障害者が背負わされたこの国での不幸の歴史を考えれば必要な努力は些少です。また、必ず報われるものと信じます。この3年間の研究成果が精神障害者の地域生活移行に活用され、支援者の育成に少しでも役立てばこの上ありません。懐疑的に読み進めて頂き、ご活用いただきますようお願い申し上げます。

平成21年度研究謝辞に代えて
社会福祉法人 富士福社会
星野 久志

< 目次 >

研究方法.....	1
研究対象法人の概要	2
研究の進め方と議論内容	3
第 1 章 組織としての人材育成	6
1－1 組織理念と人材育成	7
1－2 理念を計画に具体化する	8
第 2 章 人材ヴィジョンを考える	14
2－1 人材ヴィジョンとは	15
2－2 人材ヴィジョンの検討方法（A法人における再構築方法）	16
2－3 組織ごとに異なる人材ヴィジョン	27
2－4 人材ポートフォリオ	30
2－5 求める人材像	36
2－6 人材ヴィジョン、人材ポートフォリオ、求める人材像の整理	42
第 3 章 人事制度と人材育成の関係	44
3－1 人事制度の中の人材育成の位置づけ	45
3－2 資格制度	45
3－3 評価制度	49
3－4 報酬制度	53
3－5 人材育成と関連して	54
第 4 章 育成の基準づくり	55
4－1 成長のステップ	56
4－2 ステップに沿って成長するために	61
4－3 成長をチェックするために	67

第5章 地域生活移行支援者の育成にむけて 68

5-1 組織としての地域生活移行支援者の育成「組織理念と人材ヴィジョン」 69

5-2 「人材育成計画」への落とし込み、「個別育成計画」への落とし込み..... 73

5-3 地域生活移行支援者の個別育成の方法..... 77

第6章 組織として人材育成をすること 82

6-1 各法人からの研究を経ての感想 83

6-2 事務局および委員名簿..... 87

あとがき 88

資料編 90

地域生活移行支援者のコンピテンシーチェックリスト 91

外部研修の活用..... 103

研究方法

一昨年度、昨年度の研究から見えてきたことは「地域生活移行支援者の人材育成」のみを対象としても、人材育成の全体像が見えてこないということでした。多くの地域生活移行支援者は精神障害者を地域生活移行するための支援に関する研修や経験で成長してきたわけではなく、さまざまな場面での先輩の指導や助言、病院での勤務経験、法人内での他の業態への異動等複合的な経験や育成される経験を経て、今の自分を確立しているということでした。加えて、それは個人の向上心のみから成長したということではなく、所属する法人のサポートや考え方が大きな影響を与えていたということが出来ます。したがって、本研究事業では「地域生活移行支援者の人材育成」のみに焦点をあてるのではなく、それをサポートする組織としての人材育成の在り方に焦点をあてて進めていきたいと考えています。その上で、最後に地域生活移行支援者の人材育成について言及していきたいと思います。

なお、研究事業を進めるにあたり、3つの法人にご協力いただきました。

本研究はいわゆる研究論文的に報告書をまとめるのではなく、実践の場で組織としての人材育成を進めるための指針となるようなものにしていきたいと考えています。そのため、本研究は次のようなプロセスで整理しました。

- ① 経営学等先行研究、先行事例より組織として人材育成の仕組みを構築するプロセスの仮説を構築します。
- ② ①の仮説にもとづき先述した3法人に組織としての育成計画を構築します。
- ③ ②の過程で生じた3法人ごとの課題とその解決策を整理します。
- ④ ③をもとに①で構築した人材育成の仕組みを構築するプロセスを、精神保健福祉サービスを提供する組織にアレンジし報告書として作成します。また、3法人の事例をもとに発生しうる課題を整理し、その対応策を具体事例として提供します。

なお、育成計画を作成するには外部研修体系も重要な要素であることから、社団法人日本精神保健福祉士協会およびその関係団体（支部や任意団体を含む）、株式会社日本能率協会（横浜事業所）に研修の現状をインタビュー調査しました。この点に関しては、法人計画を個別計画に落とし込む際の情報源として盛り込んでいます。

また、昨年度事業の成果である退院促進支援事業実施者のコンピテンシーチェックリストは文中の育成対象者のアセスメント（評価）の際に活用するものとして定義しています。アセスメント（評価）の重要性については後述するのでそちらを参考にいただければと思います。

研究対象法人の概要

研究対象法人として、以下の3法人にご協力いただきました。

表 1 研究対象法人

法人	A 法人	B 法人	C 法人
所在地	東京都	東京都	富山県
職員数	66 名 常勤 43 名 非常勤 23 名	34 名 常勤 19 名 非常勤 15 名	25 名 常勤 17 名 非常勤 8 名(嘱託医除く)
事業	・就労・生活支援センター：1 事業 ・小規模通所授産施設：4 施設 ・生活訓練施設：1 施設 ・多機能型就労支援事業（就労移行支援、就労継続 B）：1 施設 ・相談支援事業：数施設 ・居住支援サービス：数施設	・就業・生活支援センター：1 施設 ・就労移行支援事業所：1 施設 ・地域活動支援センター（Ⅰ型）・相談支援事業所：1 施設 ・地域活動支援センター（Ⅱ型）：1 施設 ・精神障害者小規模通所授産施設：1 施設	・（相談支援センター）相談支援事業所、地域活動支援センター、日中一時支援事業所：1 施設 ・（生活支援センター）生活訓練事業所、一体型共同生活介護事業所、短期入所事業所：1 施設 ・（就労支援センター）多機能型就労支援事業所（就労移行支援、就労継続支援 A、就労継続支援 B）
定員数および利用者数	・就労移行支援、就労継続支援、小規模通所授産：計 88 名〔定員〕 ・生活訓練施設：20 名〔定員〕 ・居住支援サービス：26 名〔定員〕	・地域活動支援センター（Ⅰ型）：登録 123 名 ・地域活動支援センター（Ⅱ型）：利用者数 39 名 ・就労移行支援：計 32 名〔定員〕 ・精神障害者小規模通所授産施設：19 名〔定員〕	・相談支援センター：年間 5000 件（実績） ・生活支援センター：計 38 名〔定員〕 ・就労支援センター：計 40 名〔定員〕
事務局メンバー	理事 2 名 事務職員 1 名	理事長 1 名 本部職員 4 名	統括施設長 1 名 副統括施設長 1 名 係長 1 名

平成 21 年 10 月 1 日現在

研究の進め方と議論内容

育成計画を作成するために以下のような手順で打合せを行いました。

表 2 A 法人打合せ

打合せ	時間	内容
第 1 回 キックオフ	約 2 時間	• 全体の手順の説明 • コンピテンシーチェックリストの説明 • 各種法人の概要や人材育成に関する書類関係の確認
第 2 回 法人概要の確認	約 2 時間	• 法人ごとの人材育成に関する考え方の確認 • 人材育成上の現状の問題点について • 受領資料に関するインタビュー
インタビュー	一人 1.5 時間 ×人数	• 内容は後述 • 18 名にインタビューを実施した
第 3 回 結果報告	約 2 時間	• 資料調査、コンピテンシーチェックリストの結果報告
第 4 回 結果報告	約 2 時間	• インタビュー調査を踏まえた全体的な結果の報告
第 5 回 取組み検討	約 2 時間	• 第 3 回、第 4 回の結果報告をもとに、新たな人材育成の取り組みの具体策の検討
第 6 回 ワークショップ開催の準備	約 2 時間	• 第 5 回で報告した内容を具体的に進めるために、職員参加のワークショップ開催を決定 • ワークショップを開催するための準備としての打合せ
第 7 回 ワークショップ開催	約 9 時間	• 終日用いて、A 法人の課題であった人材ヴィジョンと成長のステップの整理
【備考】 A 法人では、人材育成に関する課題の抽出だけにとどまらず、具体的な育成プランのための作業を行っています。		

表 3 B 法人打合せ

打合せ	時間	内容
第 1 回 キックオフ	約 2 時間	• 全体の手順の説明 • コンピテンシーチェックリストの説明 • 各種法人の概要や人材育成に関する書類関係の確認
第 2 回 法人概要の確認	約 2 時間	• 法人ごとの人材育成に関する考え方の確認 • 人材育成上の現状の問題点について • 受領資料に関するインタビュー
インタビュー	一人 1.5 時間×人数	• 内容は後述 • B 法人では、すべての常勤職員にインタビューを実施
第 3 回 結果報告	約 2 時間	• 資料調査、コンピテンシーチェックリスト、インタビュー調査を踏まえた結果の報告
第 4 回 取組み検討	約 2 時間	• 第 3 回の結果報告をもとに、新たな人材育成の取組みに向けた具体策の検討
第 5 回 職員ワークショップへの参加	約 5 時間	• 事務局以外の職員(当法人の中堅クラス)の認識の共有を目指したワークショップの開催

表 4 C 法人打合せ

打合せ	時間	内容
第1回 キックオフ	約2時間	• 全体の手順の説明 • コンピテンシーチェックリストの説明 • 各種法人の概要や人材育成に関する書類関係の確認
第2回 法人概要の確認	約2時間	• 法人ごとの人材育成に関する考え方の確認 • 人材育成上の現状の問題点について • 受領資料に関するインタビュー
インタビュー	一人1.5時間 ×人数	• 内容は後述 • 13名にインタビュー
第3回 結果報告	約2時間	• 資料調査、コンピテンシーチェックリスト、インタビュー調査を踏まえた結果の報告
第4回 取組み検討	約2時間	• 第3回の結果報告をもとに、新たな人材育成の取組みに向けた具体策の検討

第1章

組織としての人材育成

人材育成は誰が行うものなのでしょうか。誰が責任を持つものなのでしょうか。この問いには様々な視点から白熱した議論が行われており、答えが出ていません。論点は、2つです。ひとつは、「組織（企業）で活躍してもらうために、組織として人の育成に力を入れるべきだ」というもの、もうひとつは、「自らのキャリアとして自分自身で行うものだ」というものです。もちろん、どちらが正しいというものではなく、どちらか一方をやればよいというものではありません。しかし、福祉分野では人員不足等の様々な理由から、個人の「向上心」に頼った育成がなされてきたように思います。これまでの研究からはそれだけでは駄目だということがわかってきました。したがって、本研究では育成の視点で弱いと思われる「組織としての人材育成」に着目して論じます。

精神保健福祉に限らず、福祉サービスを提供する組織は人を相手として、職員個々の手による支援です。そのため、職員個々の能力向上がそのまま組織の力を強くすることになります。組織の向かっていく方向を職員の間で共有し、「理念」に合わせて人材育成を行うことは、多くの組織が考える「利用者のための支援」を実現する上でも重要な経営課題であるといえます。

組織として人材育成を進めるためには、研修制度を充実させることも重要ですが、それ以上に組織の理念を実現するためにどうやって人を育てていくかということを念頭において進めていくことがより重要です。研修制度の充実はあくまでそのための手段ということになります。本章ではまず、「法人や組織としての理念」と「人材育成」の考え方を整理し、「組織としての人材育成」を行うべきであることを確認していきます。

1-1 組織理念と人材育成

人材育成に理念がなぜ必要であるのでしょうか。その答えは、なぜ人材育成を行うのか、という問いに答えることと同義です。ひとつ例を用いて考えてみましょう。

■ ある架空の施設における組織理念が必要な例

ある精神保健福祉事業所がありました。

利用者は、通える場所にあるからといった理由でその施設を利用しています。しかし、本心では別の施設を利用したいと思っています。なぜならば、職員の態度は悪いし、支援内容もプログラムも、日々の挨拶もぜんぜん“ダメ”なのです。しかし、他に移るところがないので、しぶしぶその施設に通っています。

一見すると、この法人は人材育成をしたほうが良いように思えます。職員の支援に対する態度を改めさせることが大切であるように見えます。しかし、本当に人材育成が必要か、必要でないかはこの情報だけではわかりません。それは、この法人が「現状をどのように捉えているか」により変わるからです。現状に問題があり改善する必要があると捉えているのであれば、人材育成をする必要があります。しかし、現状のままでよいと考えているのであれば人材育成は必要ありません。なぜなら、組織がそれでよいと考えているので成長しなければいけない理由が無いからです。むしろ、現状で組織は満足しているのであれば、人材育成のためにどのようなことをしたとしても効果は無いでしょう。

上記は極端な例ですが、どの組織でも「これでいいだろう」という満足するための基準は少なからずあるのではないのでしょうか。そういった中で「少しでも良いサービスを提供していくようにしよう」と組織を方向付けていくためには、組織としてどうありたいかという「組織理念」が必要なのです。そして、「組織理念」を実現させようとする行動こそが、職員一人ひとりが今よりも成長することに目覚める瞬間であるといえます。それこそまさに、人材育成が必要な理由なのです。

1-2 理念を計画に具体化する

前節では、人材育成にとって組織理念が必要であると述べました。ここでは、組織理念をいかにして人材育成につなげていくのかについて説明します。

■ 組織理念とは

「組織理念」とは、法人や組織が担っている使命のことです。法人や組織がどんな目的で設立されたのか、何を実現するために存在しているのかを明確に示していることが必要です。組織経営をしていく上での必要最低限ともいえるべき事柄といえます。

法人の理念を実現するための人材を育てることが人材育成の本質であるといえます。では、「組織理念」を掲げる事で人材育成は進むでしょうか。実は、それほど簡単ではありません。以下の記述は、今回調査対象となった法人の職員にインタビューをした際、「将来どんな職員になりたいですか？」という問いに対する回答です¹。

【ある研究対象法人 勤続5年目～10年目程度の職員の声】

私は当法人に就職してから、就労系の事業所や日中活動系の事業所で働いてきました。そこでは、利用者とかかわり方やこれまで未知の分野だった就労の支援の仕方を学んだと思います。しかし、就職して数年経過してからでしょうか、将来自分がどうなるかが見えないのです。

精神障害者の支援をする上では、精神科病院のワーカーの仕事をすることも重要な経験だし、当法人が持っていないグループホームやケアホームの仕事することも支援技術を育てる意味で必要に感じます。一方で、今任されている計数管理の仕事や申請書類を作成する仕事は正直自分の成長のためには必要がないのではと感じることもあります。

また、その方向性が当法人としても、良いものかどうか分かりません。

この方は不真面目な職員ではありません。むしろ、真面目な職員だといえるでしょう。また、組織が「理念」として掲げている「言葉」は知っています。言葉としては知っているに関わらず、「法人としても良いものかどうか分からない」という言葉にもあるように、この職員は「自分の目指す方向性」について悩んでいるといえます。

¹ 法人名、個人が特定されないよう内容は一部改変しています。以下、事例を紹介する際は、インタビュー調査結果をもとに同様の加工をしています。

■ 組織理念の意識付け

組織理念は重要なものではありませんが、作っただけで、また紙に書いて掲示しておくだけで万事うまくいくというものではありません。組織理念には留意しなければならない点があります。それは、組織理念は長期的な視点で目指すイメージであることから、表現として抽象的なものとなりがちであり、意図的に意識付けを行わなければ職員に浸透していないということです。

民間企業においても、いかに組織理念を浸透させるのかに注力するところが多くあります。あるホテルチェーンでは、毎朝の朝礼時に自らが考える組織理念に沿った行動とどのような行動で、自分がどういったことをやっているのかについて発表させています。

たとえば、「お客様のニーズを把握し、先回りして行動します」という理念があったとします。大枠としては誰もが納得するものだと思います。しかし、詳細に見ていくと、お客様のニーズとは何か、先回りとはどういったことか、ニーズに応える行動とはなにか、ということについては、それぞれの社員が考える必要があるのです。そこで、そういったそれぞれの解釈が求められる部分を発表させることにより、自ら考えるという姿勢を意識付けることや、解釈を組織として集積していくことができるようになるのです。朝礼の中で、毎日毎日繰り返し行うことで、自然と理念に沿った行動ができるようになってくることを目指しています。

このような理念を浸透させるための努力は、精神保健福祉分野においても、重要なプロセスといえます。往々にして、人手不足の福祉分野では入職時のオリエンテーションで簡単に理念の説明をし、それ以降は何も行わないということが多いのではないのでしょうか。今回、研究対象となった3法人でもそのような声が聞かれました。

【ある研究対象法人 勤続5年目～10年目程度の職員の声】

当法人は近年事業所の一つを閉じました。ただ、その意思決定過程もよくわからなかったのが正直なところです。なぜ、そのような方針を立てたか説明がほしかったですね。なんとなく、法人がどっちに向かっているのかが見えてこないです。

組織理念に書かれていることと、こうした目の前の出来事がどうしても整合が取れずにいます。いろいろ考えると、自分にとってこの法人で働くことが自分の将来につながるかわからないなと思っています。

上記の職員は、組織理念については言葉としては理解しているが、そのことと法人として行われている意思決定に統一感を持てずにいるということです。入職5年を超えている

ので、ある程度法人内のいろいろな仕事ができるようになってきたところであるといえます。しかし、ある程度経験を積んできた職員であっても、だれもが組織理念を理解し、共感しているかというと、そうではありません。上記の職員のように、日々疑問に思っていることもあります。そのため、組織理念に共感した職員となってもらうためにはそれなりの仕組みと努力が必要になるのです。

【ある研究対象法人 勤続3年目の職員の声】

同じ法人内のベテラン職員の講演を聞く機会がありました。普段一緒に仕事をしていますが、そういった機会はあまり無かったので、とても新鮮でした。

一番新鮮だったのが、うち（法人）の組織理念と、実際の活動に関連があることや、ベテラン社員が精神保健福祉分野に対しどのような働きかけをしたいのかなどが再発見されました。案外、立派なことをやっているんだと、自分の仕事に誇りを感じました。

日常の仕事の中では、目の前の仕事に追われてしまって、組織理念とか、自分が入職したときの気持ちとか忘れてしまっていたなと反省しています。

実は、上記の例は先ほどと同じ法人から出てきた意見です。組織理念が共有されていないという意見がありますが、その一方で、理念と実際の活動とが結びついたという意見もあります²。つまり、この法人が何もやっていないということではないのです。組織理念は、きちんときっかけを作らなければ、共有することや意識付けをすることが難しいものなのだといえます。

² 話を聞くことができれば、自分の仕事で何かが見えてくるということはよくあります。

■ 人材ヴィジョンの設定から人材育成へ

これまで、組織理念の重要性、また職員に理解や意識付けさせていくことの難しさを述べてきました。ここからは、組織理念をより具体化していき、いかに人材育成に結びつけるかについて述べていきます。全体像を示したのが図1です。

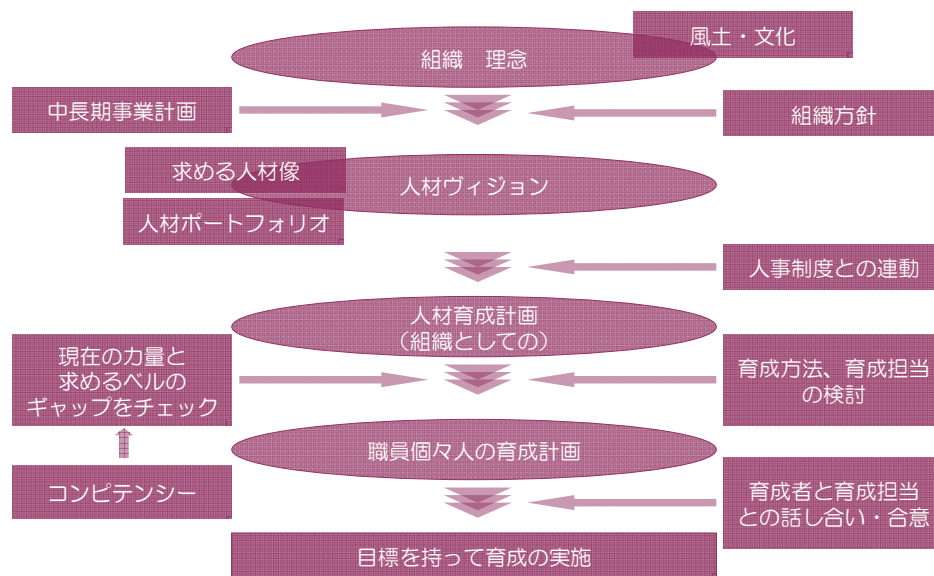


図1 理念と人材育成の関係

「組織理念」から人材育成に結びつける具体的な手順は、人材育成として実際に何を行うのかを定めた「計画」や個々人の育成プランに「組織理念」を反映させていくことになります。

「組織理念」とは、前述したとおり、組織としていかにありたいかということを示したものです。これは、長期的なあるべき姿です。組織として中長期的に（通常3年から5年）、どのような事業を行っていくのかを「中長期事業計画」として立案します。また、その際、「中長期事業計画」を実現するための組織像を示したものが「組織方針」です。

「中長期事業計画」では、新たなサービスを立ち上げるという計画が含まれることもあるでしょうし、就労支援として今まで行ってこれなかった業種への新規開拓というような内容が含まれるかもしれません。同様に、組織を拡大する方針であるとか、職員だけで

はなく地域のボランティアを受け入れることなどが組織方針として掲げられることも考えられます。つまり、「中長期事業計画」では、「組織理念」を実現するための具体的な目標が掲げられることになります。

「中長期事業計画」や「組織方針」が明らかになると、それを実現するために必要な人材のイメージが見えてきます。より良いサービスを提供するためには、豊富な知識や経験をもった職員が必要になってくるでしょうし、組織を拡大していくのであれば、組織をまとめる人材が必要になってきます。こういった「組織理念」の実現や「中長期事業計画」を実行するために必要とされる人材イメージを「人材ヴィジョン」として定義します。「人材ヴィジョン」とは、人材育成の目標といえるものであり、目指すべき方向性を示唆するものです。

さらに、「人材ヴィジョン」は、「人材ポートフォリオ」を用いることにより「求める人材像」として具体化します。「求める人材像」では、法人の中で様々な役割に応じてどのような知識を持っていればいいのか、スキルを持っていればいいのか、働きぶりが求められるのかを具体化したものです。「人材ヴィジョン」が法人としての人材育成のゴールなのに対し、「求める人材像」は、中長期事業計画と連動する形で具体的な目標として位置づけられるものです（詳細は第2章にて説明します）。

その後、人材育成のゴールを目指し、組織としての人材育成計画を立案・実行します。ここでは、具体的にどのように OJT（職場内教育：オージェーティ）を進めていくのか、研修を受講するのかなどを組織的に決めていくことになります。なお、実際に人材育成を進める上では、人事制度との関係は無視することができませんし、うまく連携を図ることにより良い人材育成につなげることができます（詳細は第3章で説明します）。

人材育成の計画は、組織的に行う方針と個々人に合わせた育成計画とに分類されます。第4章では、組織としての育成の基準作りを紹介し、第5章では地域生活移行支援者の育成方法について紹介していきます。

■ A法人における事例

A法人は、30年前に作業所としてスタートしています。現在とは法律も社会環境も異なる時期でしたが、精神障害者であっても「地域で誇り高く生きていくことを支えること」という理念に沿ってスタートしました。

その後、理念に沿って生活の場面をサポートするための施設を開設していきます。具体的には、働くことを支援するために授産事業をスタートさせ、日中の居場所の提供、相談事業、居住サービスとして、グループホームやケアホームの開設という具合に組織を拡大させていきました。

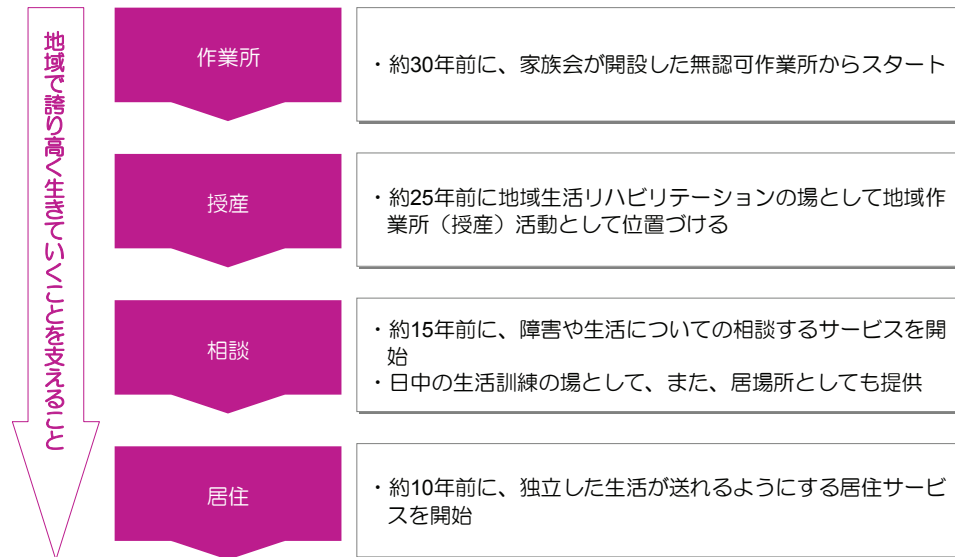


図2 A法人の沿革

A法人では、明確に中長期事業計画という名称で計画を作ってきたわけではありませんが、組織理念を実現するために、図2にあるように事業を拡大させてきたこととなります。

組織理念である「地域で誇り高く生きていくことを支えること」について考えてみると、この組織理念を実現させるためには、A法人のやり方がすべてではないでしょう。ひとつのサービスに特化するということも方針のひとつといえます。

A法人では、「どんな人でも安定した心で暮らすためには、安心して眠り、食事ができる生活の場と、何でも相談できる人、そして周囲から感謝される仕事などの社会的活動が必要です」という考え方から、必要なサービスを拡大してきたこととなります。

つまり、組織理念を実現するために、具体的に何を行うのか（中長期事業計画）は、法人として決め、実行していく必要があるわけです。当然のことながら、中長期事業計画が変わるわけですから、それ以降の「人材ヴィジョン」「人材ポートフォリオ」「求める人材像」は変化をしていくことになります。

第2章

人材ヴィジョンを考える

仕事をしていれば、「あの人はできる人」だとか、「あの人はいまいちだ」ということを感じたりすることはどのような職場でもあることです。こういった考えの裏には、「本当ならこういう仕事をして欲しい」という理想的な仕事のイメージがあるといえます。では、その理想的な仕事をする職員像とはどのような人なのでしょう。

わかっているようで、実は人によって認識が違うということが多々あります。同じ組織内においても同じ職員像を描き出していないこともあります。言い換えると、目指すべき職員像の認識が人により異なるということです。このようなずれが生じるということは、組織として人材育成を進める上で留意しなければならないポイントです。

そこで組織として組織理念を達成するために、どのような人材が欲しいのか、どのような人材になって欲しいのかを明確にしておくことが必要となります。それを整理したものを「人材ヴィジョン」と呼びます。「人材ヴィジョン」は、組織として人材育成を行う上での目標となるものです。

本章では、人材ヴィジョンとはどのようなものか、どのように作成していくのかについて考えていきます。まずは、人材ポートフォリオという考え方を紹介します。そして人材ポートフォリオの考え方から「求める人材像」を定義していく手順について紹介していきます。

2-1 人材ヴィジョンとは

人材ヴィジョンとは、人材育成の目標となるものです。具体的にその目標について考えていきましょう。

簡単な例を用いて説明します。現在、仕事をしている上で目標としている人物はいるでしょうか。また、こうありたいというイメージはあるでしょうか。一度、想像してみてください。

描き出されたものは、業界での有名人や、組織内の先輩といった具体的な個人名かもしれませんが。こういった例であったとしても、今描き出した目標像やイメージというものが人材ヴィジョンの原型となるものです。今描き出されたイメージは個々人にとっての目標となるものであり、個々人により異なると思います。この異なったイメージを組織として統一化したものが人材ヴィジョンです。つまり、法人として統一した目指すべき人材のイメージや目標が人材ヴィジョンといえます。

人材ヴィジョンを確認するためには、第三者が入る際には図 3にあるような方法を使います。このような方法を使うことで、法人の「組織理念」「中期事業計画」を確認し、「人材ヴィジョン」「OJT、研修などの人材育成策」を確認することとなります。

第三者が入らない場合は、管理者と職員、経営層が互いに話し合う中で確認していくこととなります。

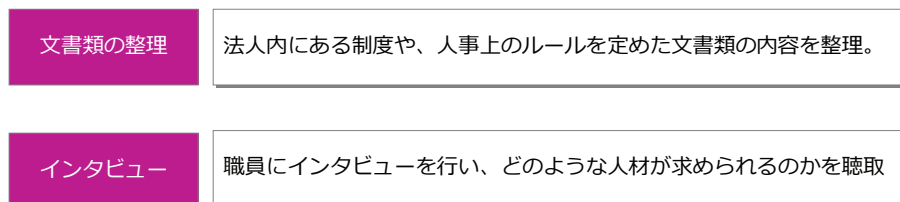


図 3 情報収集方法

2-2 人材ヴィジョンの検討方法（A法人における再構築方法）

A法人では、もともとあった人材ヴィジョンから新しい人材ヴィジョンに再構築しました。その手順と要点を解説いたします。

■ 全体像

A法人では、前述したとおりの情報収集を行った結果、人材ヴィジョンがこれまで組織の中で整理されてきたものとは違う整理をされ方をしていたので、再構築する必要があるという結論に至りました。具体的には、図4の手順に沿って行っています。

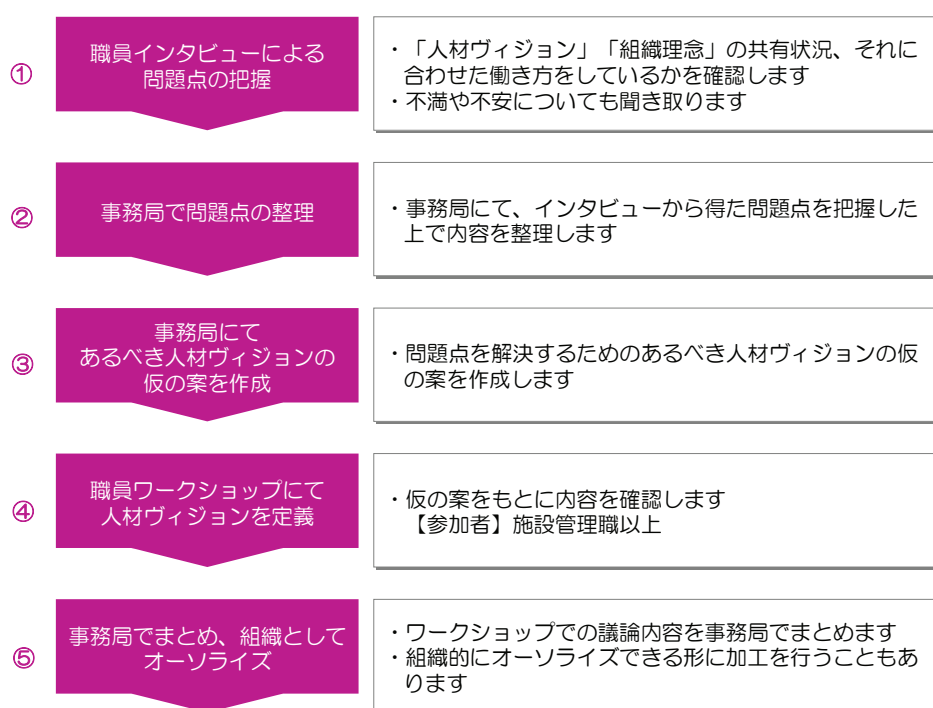


図4 A法人の人材ヴィジョンの策定方法

①は、現状把握が目的です。普段、接しているとなかなか現状を客観視できないものです。研究活動でなくとも、客観的に現状を把握できるかがポイントになります。今回は研究事業ということもあり、外部機関の協力を得て第三者インタビューを実施しました。利害関係がない分、本音で色々なことを話せたようです。

②、③は、客観的に得られた情報を事務局内で刷り合わせていくプロセスです。①はあくまで「職員の視点」から見た現状ですので、それを「組織の視点」にしていく必要があ

ります。そのため、理事（経営者）と一緒に①の結果を踏まえて人材ヴィジョンを考えていくことになりました。

④は、②、③で作成した「事務局案」を組織として合意形成するために行うプロセスです。A 法人では、中核的な職員となる施設長クラスと共に議論を行いました。

⑤は議論した結果を意思決定するということです。このプロセスがないと議論だけで終わってしまい、結果を法人に浸透させることができなくなります。

■ 職員インタビューによる問題点の把握

A 法人においては、職員へのインタビューの結果、現在設定している人材ヴィジョンが実態と合わないのではないかという仮説が浮かび上がりました。具体的には以下のような発言がありました。

【A法人におけるインタビューにおける発言】

- 「人材ヴィジョン」を定義していますが、内容としては利用者支援を行う仕事だけの定義にとどまっています。実は、この定義を作る際にマネジメントなどの人材像についても必要だと思っていたのですが、組織全体で統一できませんでした。議論がまとまりませんでした。そのため、合意できた部分だけが残っています。個人的には、問題があると思います。
- 複数の施設があるので、人材育成を行うことや組織を管理していく意味でマネジメントを行う人材が必要だと思います。
- マネジャー的人材が必要だと思いますし、自分がその役割があるとは思っていますが、自分の考える人材像と他の人が考えている人材像には違いがある気がしています。
- 仕事として必要になるのは、利用者の障害を理解した上でのケア、自ら調理を行うことといった授産活動におけるそれぞれの作業を自分で行うこと、行政との交渉などがある。分業が難しいので、コアとなる業務については全員ができるようにならなければいけないと思う。

A 法人では、既に人材ヴィジョンを示すものとして、A 法人で目指すべき目標を示していました。その内容は、上記発言にもあるように、精神保健福祉分野の職員として求められる利用者支援に関するものでした。

インタビューをしていくと、A 法人においては利用者支援については問題なくできているという認識を持っている人が多かったものの、組織をマネジメントするという視点が弱いということがわかってきました。また、上記発言にあるように、具体的には、自らの組織については意識することができるが、法人全体のこととなると考えが浅かったり、考えていないと感じられるという意見がありました。

しかしながら、組織をマネジメントするという意味において、「人材ヴィジョン」には記述がないことから、人により認識にずれが生じていました。具体的には、経験年数が長い

職員の中でマネジメント能力に差が生じていました。

インタビューにおいて得られたことをまとめると以下のとおりです。

- A 法人においては、「利用者支援を行う仕事」と「組織をマネジメントとする仕事」の2つの仕事に大別できる
- 「利用者支援を行う仕事」については、過去に設定した人材ヴィジョン「人材ヴィジョン」を定めてあることにより、現時点でも十分育成することができている
- 一方、「組織をマネジメントする仕事」については、人材ヴィジョンが定められておらず³、人により認識が違うことがわかった。

³ 実際には人材ヴィジョンの中に「組織をマネジメントする仕事」に関する記述があったため、分類を行った。

■ 事務局での人材ヴィジョンの仮の案を作成

インタビュー内容をもとに人材ヴィジョンを再構築することとしました。図 4における③、④が該当します。

- ③ 職員インタビューをもとに、事務局にて仮の案を作成
- ④ 仮の案の内容をもとに人材ヴィジョンの定義を職員ワークショップで議論

インタビュー結果からは、「利用者支援をする仕事」と「組織をマネジメントする仕事」に分けられるという結論に達していたため、まずはその仕事を行う人材の期待される職務を定義しました。そこで、利用者支援を行う人材を「ケアマスター」、組織をマネジメントする人材を「マネジャー」としました。

事務局内での議論により、仮に定義した各人材に対する仕事内容は図 5のとおりです。

ケアマスター定義	マネジャー定義
各施設のサービスを通じて利用者の支援を行う職員 ・個別支援計画の提案や利用者、関係機関と調整を行うなど、利用者の支援を行っている（個別支援） ・授産・就労支援、居住などの施設ごとのサービスを通じて利用者の支援を行っている（サービスの実施） ・利用者とのミーティングを行い、支援方法の修正や関係各所とのネットワークの構築を行っている（事業運営） ・苦情を処理すると共に、サービスの向上につなげている（苦情の処理）	組織やスタッフの管理を行っている職員 ・法人理念にもとづいて、事業計画及び法人の将来ヴィジョンを構築している。（目標設定する仕事） ・事業計画等示された予算を執行し、予算管理や期中での臨機応変な対応、提案している。（予算執行とその管理の仕事） ・法人の将来ヴィジョンにもとづいて組織を構築し、その仕組みを作り出している。（組織をつくる仕事） ・職員にやる気ができるようコミュニケーションを図り、法人のすむべき方向に導いている（動機づけとコミュニケーションをはかる仕事）。 ・法人内職員が求められる仕事をしているかどうかを観察し、判断している（評価測定する仕事）。 ・法人内職員が求める人材に向かって成長するように指導育成を行っている（人材育成の仕事）。

図 5 A 法人の人材ヴィジョンの定義の仮の案

ケアマスターについては、「個別支援」「サービスの実施」「事業運営」「苦情の処理」を主な役割と定めています。同じく、マネジャーについては「目標を設定する仕事」「予算執

行とその管理の仕事」「組織を作る仕事」「動機付けとコミュニケーションをはかる仕事」「評価測定をする仕事」「人材育成の仕事」としました。ケアマスターについては、これまで用いてきた「人材ヴィジョン」の定義を準用する形で作成し、マネージャーについては一般的な定義をもとに案を作成しました。

■ 職員ワークショップの進め方

職員ワークショップは、A 法人の管理職以上 8 名を集めて、討議を行っています。

具体的には、ワークショップにて「ケアマスター」と「マネージャー」がどのような人材像であるのかを定義し、それぞれの人材像の一番上位に位置づけられる役割を人材ヴィジョンとしています。ここでは、ワークショップの説明を通じて、人材ヴィジョンの再構築に至った手順（図 6）を紹介します。

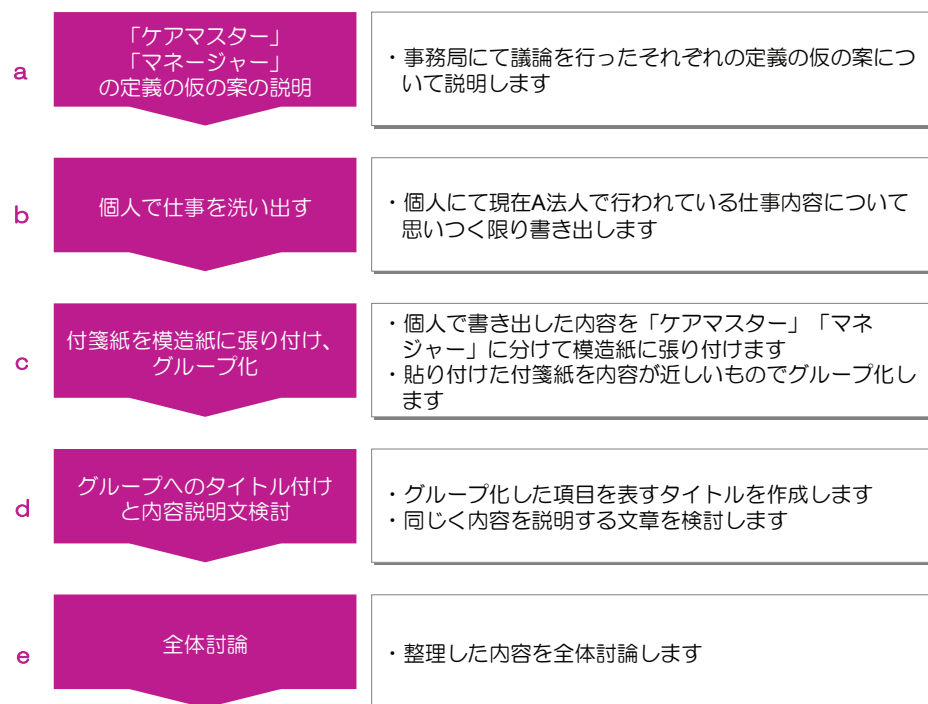


図 6 職員ワークショップ内容

a. では、ワークショップの趣旨の説明と事務局の中で議論してきた仮の案の説明を行いました。

b. では、現在の仕事内容を洗い出すことからスタートしました。これは、現在の仕事内容の全体像を把握することで、人材ヴィジョンとして定める内容に過不足がないものとするためです。

c.では、各自が書き出した付箋紙を事務局で作成した案をもとに「ケアマスター」と「マネジャー」に分け張り付けていきました。さらに、「ケアマスター」「マネジャー」それぞれ、付箋紙の内容が近いものごとにグループ化していきました。

d.では、c.にてグループ化した内容それぞれにタイトルをつけ、内容を説明する文章を作成しています。

c.と d.では、以下のようなことを話合っています。

【ワークショップにおける発言 マネジャーの仕事の定義に際して】

【職員の育成に関して】

- マネジャーの仕事としては、部下の育成に関する内容が挙げられると思う
- 部下の育成としては、「育成計画を被育成者に動機付けながら立案すること」と「育成計画を進捗管理すること」が挙げられると思う

【総務や人事】

- 職員の労務管理などは、やはりマネジャーの仕事だと思う。
- 労務以外にも、組織をまとめていく上で発生する会議などの書類の作成もマネジャーの仕事だと思う

【タイトルのつけ方】

- 部下の育成に関する項目については、「**職員の育成**」とまとめられるのではないかな。
- その他の項目と仕事内容をもとに比較すると、労務については人事や総務と合わせてひとつの項目「**総務・人事労務**」とできるのではないかな。

その上で、作成した「ケアマスター」「マネジャー」の定義を俯瞰し、e.として全体討論を行いました。

全体討論においては、「なぜこのようなタイトルにしたのか」ということを説明し、同じ点や相違点を議論により集約していきました。そして、集約されたタイトルの集合体が「ケアマスター」「マネジャー」の2本の柱を軸とするA法人の人材ヴィジョンと定義しました。

当初は、同じ法人内のため、同じような定義に落ち着くのではないかと考えていましたが、実際には複数の論点が存在しました。人材ヴィジョンを再定義するというプロセスによって論点が違うことが明らかになったわけです。こういったことを議論の中ですり合わせて明示することには意義があると考えます。

【議論の一例】

議論の中に、地域社会に対して啓蒙をしていく業務は誰が行うべきかについて議論がありました。

ある人は、地域社会に対しての啓蒙とは、障害者とどのように付き合っていけばいいのかを伝えることであるから、ケアを行う延長線上にあるという意味でケアマスターの仕事だと認識しているということでした。

一方、別の方は、組織全体の代表として活動をしていくことになるから、マネジャーの仕事だと認識しているということでした。

A法人の問題点として、人材ヴィジョンが定まっていないことにより人により認識が違う点があると述べましたが、こういったところにも現れていました。なお、結果的にはその他の方の意見などをもとに議論を進めて言った結果、マネジャーの仕事であると定義されました。

この議論の過程の中で、「地域生活移行支援者」はケアマスターの1職種として取り扱われました。つまり、精神障害者を支援する専門職が担う仕事の位置付けられていたといえます。地域生活移行を実施するために重視すべきポイントに違いがあるとする解釈となります。

■ A法人での結論

A法人で定めた人材ヴィジョンは、表 5、表 6のとおりです。

表 5 ケアマスターの定義と人材ヴィジョン

		定義	人材ヴィジョンの内容
利用者支援	全体	専門スキルを用いて利用者支援を行うこと。	法人全体で利用者ニーズに合致した支援ができるように、支援計画の作成やフィードバック、人的ネットワークの構築を行っている。
	計画と振り返り	- 傾聴や共感をもとに支援計画を作成すること。 - 支援計画のフィードバック修正を行うこと。	- 実現可能な支援方針と支援計画を立てている。 - 実態に即した支援計画を策定している。
	直接支援とフィードバック	- 支援計画にもとづいた支援を行うこと。 - 支援計画のフィードバック、を行うこと。	- 改善の方策を立て、担当者に指示している。 - 経験に裏打ちされた支援に関する「こつ」を法人内で共有するようにしている。 - 危機状態にタイミングよく介入するためには何が必要かを考え、実際に介入できている。
	ネットワーク	関係機関、家族等との情報共有と調整を行うこと。	- 利用者のために関係機関との調整を行い、より良い関係を構築している。 - 人的ネットワークを持ち、情報のやり取りをしている。

		定義	人材ヴィジョンの内容
福祉サービスの運営	全体	・ 授産、相談、居住のサービスを運営すること。	・ 利用者のためになる福祉サービスとなるように、滞りなくサービスを運営している。
	企画立案	・ 授産事業等に関する情報収集や分析、改善の提案を実施している。	・ サービス全体の今後を考えた上で、現在の改善点、今後の方向について提案を行っている。
	遂行実施	・ 授産の維持や作業支援を実施すること。	・ それぞれの職場にて、他のフォローがなくとも一人で仕事ができている。 (下位要素を準用)
共通項目	姿勢、スキル、行動、理念	・ A 法人として必要な姿勢、スキル、行動が取れていること。 ・ 理念に共感した行動をすること。	・ 法人の理念を常に念頭に置きながら、利用者主体の支援を行う。 ・ 部下にも助言・指導をしている。
コミュニケーション		・ よりよい関係を築く姿勢を持って行動すること。	・ 滞在的な問題を常に解決するように指導している。

表 6 マネジャーの定義と人材ヴィジョンの内容

	定義	人材ヴィジョンの内容
育成管理	・ チームをまとめ、個々人の目標設定と進捗、目標修正を行うこと。	・ チームの目標達成のため、個々人の士気を高め、協力しあう雰囲気を作っている。
	・ 目標達成のための業務の役割整理と適正な分担をおこなうこと	・ チームの目標達成のために、個々人の能力を踏まえて適正な業務分担を行っている。
運営管理・労務管理	・ 法令・規則等を遵守し、業務執行が円滑にできるように運営すること。	・ 利用者の不利益となる問題を発見し、法人で調和を図りながら解決している。
環境への働き掛け	・ 障害者、家族、支援者の努力や法の運用などによっても解決できない現状を理解し、あきらめることなく環境変革に取り組むこと。	・ 普遍化された支援システムに対して、改善の提案を行うことや関係各所と交渉を行っている。
事業	・ 法人理念のもとで事業計画を提案し、進捗管理を行うこと。	・ 法人としての事業計画に当たって、創造的な提案を行い、実際に実現に向けて活動している。
	・ 事業の円滑な運営に取り組んでいること。	・ 施設活動や事業の潜在的な危機を発見し、未然防止の解決策を提案し、実行に移している。
	・ 事業遂行の課題解決に取り組んでいること。	・ 事業計画作成に向けた総括会議を実施し、チームや個人の目標達成と事業計画が連携するように、総括の内容を工夫している。
	・ 既存の活動に縛られない発想を持っていること。	・ 法人の将来構想や中長期構想を提案し、進捗管理をしている。
財務	・ 収支・財務面を含めて予算・補正を立案し、適切な金銭管理を行っていること。	・ 報告や財務諸表から問題点を発見し改善指導している。

2-3 組織ごとに異なる人材ヴィジョン

人材ヴィジョンとは、組織における人材育成のゴールイメージだと述べました。では、同じ仕事をしていると、近しいものとなるのでしょうか。実は、大きく違うということが今回の調査から見えてきました。組織に必要な人材について質問した2ケースを見てみましょう。

■ 組織を引っ張っていく人材

【A法人 勤続10年以上の職員の声】

うちの組織はぜんぜん変わらないので、少しくらい過激な意見があっても良いと思うんです。確かに、精神保健福祉の分野なのだから、利用者支援は重要ですよ。でも、それだけではないと思うんです。基本は重要だと思いますが、それだけだと広がりが出ないというか。

うちの組織にとっては、一般の会社のように組織的に物事を動かしていくことが重要だと思うので、そういったことができるような人材が必要なんだと思います。ただ単に、利用者支援をしている時期は卒業したんだと思います。

【B法人 勤続15年以上の職員の声】

これまでは、創立者でもある理事長が引っ張ってきました。でも、これからは、そういった形ではないのかな？と思うところがあります。

確かに、そろそろ世代交代が必要な時期に来ていると思います。そのときには、私たちが頑張らなきゃいけないなと思っています。でも、一人のリーダーが組織を引っ張っていくことは理想的だと思うのですが、そういった人材が今の法人内にいるのかなと思って、正直見当たりません。

一方で、入職したての職員であってもみんなで話し合っ、何事も決めていくのが当法人らしさだと思うので、これからも変わらないんだろうな、変えたくないなと思います。

リーダーシップは強くないけれども、みんなで協力していける人が上に立つ方が、組織としてはうまくいくんじゃないのかなと考えたりします。

近い将来、自分たちがリーダーとなって引っ張っていかなければと思っていますが、やはり、同世代で協力し合っていく形になるのかなと思っています。

上記は、A 法人と B 法人に所属している職員に行った「どのような人材が必要か」という質問に対する回答で、組織を引っ張るリーダー像についての話です。二人とも組織を引っ張っていく人材（リーダー）が必要だという話では共通していました。しかし、どのようなスタイルを求めるのかについては、違いがありました。

A 法人は、「一般の会社のように」という発言があるとおり、組織的にマネジメントしていくことができる人を望んでいます。一方、B 法人では「リーダーシップは強くないけれども、みんなで協力していけるような人」ということで、組織全体で協力し合っていくことができる人が必要だという話です。

これは、A 法人、B 法人にて求めているリーダー像、リーダーシップのあり方が異なっているといえます。A 法人では、組織的なリーダーシップが求められているということです。つまり、法人全体を民間企業に近いようなマネジメントの形態として考え、引っ張っていく人が欲しいということです。一方、B 法人では組織全体で一体となって運営していくことが必要だろうということです。

この違いは、どちらが良いとか悪いというものではありません。現在の法人の体制や置かれている環境によって変わってくるものだといえます。組織の人数が多くなってくれば、規則やルールといったものをしっかりと作らなければ不公平感が醸成されます。民間企業でも大企業であれば、社内ルールをしっかりと定め運用しています。一方、全員で話し合いをしながら進めていくといったような関係の方が組織メンバーの納得感が高まります。どのようなリーダーを選ぶのかは、法人としての重要な意思決定といえます。

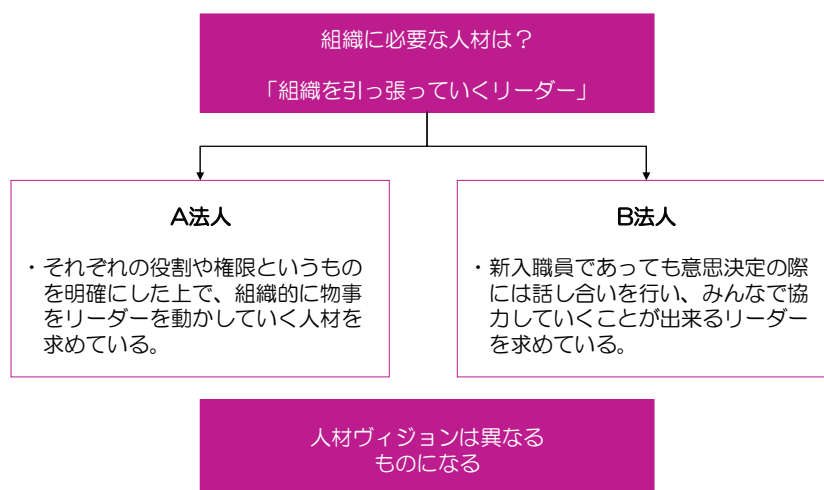


図 7 組織に必要な人材と人材ヴィジョンが異なる例

考え方を整理すると、図 7 のようになります。同じ「組織を引っ張っていく人材」という面では共通していても、具体的に必要な人材のイメージは異なっていることです。

【なぜ、このような違いが発生するのか】

B法人の場合は、創立者の世代交代という変えることのできない事実があります。その事実を前提に組織のありようを考えた結果であるといえます。

一方、A法人は草創期の理事が業務全体を見ることができています。そのため、組織マネジメントの色彩が強く出ているといえます。

また、A法人とB法人で組織を構成する職員の規模が異なることも理由として挙げられます。

2-4 人材ポートフォリオ

人材ヴィジョンを人材育成に落とし込む手段として、人材ポートフォリオという考え方があります。人材ポートフォリオとは、異なる役割の人材の組み合わせのことを指し、組織内にどのような人材を必要とするのかを把握・検討するための考え方です。ポートフォリオとは、「紙ばさみ、鞆に入れた書類」という意味で、様々な種類の書類を併せ持つことを意味しています⁴。つまり、法人としての理念や事業計画を遂行するために、必要な人材をどのような組み合わせで揃えていくのかを検討することになります。

■ ポートフォリオのイメージ

人材ポートフォリオは、以下に示す大きく2つのことを把握・検討する時に有効です。

1. 人材ヴィジョンを実現するために必要な組織上の役割を整理すること
2. 整理された1. を実現するために必要な人員構成を考えること



図 8 人材ポートフォリオのイメージ

1. 人材ヴィジョンを実現するために必要な組織上の役割を整理することということは、ポートフォリオをどのような軸で整理するかにより変化してきます。図 8は人材ポートフォリオの例です。この例では、2つの軸によって整理しています。横軸には、組織的な業務を行うのか、利用者支援を行うのかによって分けています。縦軸では、業務の責任の大きさによって分けています。このポートフォリオの考え方は、組織内で必要とする仕事には、

⁴ 中村克之(2000) 『戦略連動人事制度の作り方』

利用者支援を行うという仕事と組織をまとめるという仕事があり、それぞれは別のものであるという考え方を前提としています。この法人においては、大きい 4 つの役割があることを意味しています。

2. 整理された 1. を実現するために必要な人員構成を考えることについては、1. において定義した役割に対し、現在の人員構成がどのようなになっているのかを調べることになります。

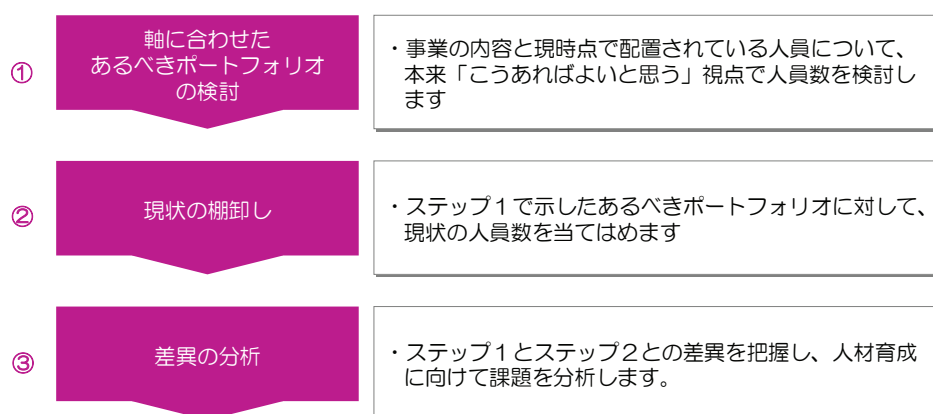


図 9 人材ポートフォリオ検討のステップ

職員が 20 人の法人を想定してみます。

①では、現在の事業や組織構成を検討します。たとえば、現在の事業において現状の利用者数を考えれば、支援担当者は 10 人必要だろう、といったように具体的な人数を想定していきます。これを、ポートフォリオで定めた 4 つの役割それぞれで行います。

具体的には、以下のように行います。なお、こうした考え方で作成したものが図 10です。

- ・ 支援担当者たちを指導・育成したり個別支援計画に責任を持ったりする人材が 5 人は必要
- ・ 職員の労務管理をしたり、行政への提出書類を作成したりする人材として 2 人は必要
- ・ 組織のマネジメントをする人材が 3 人必要

支援の責任者 サービス管理責任者等 5人	管理者 施設長、理事長 3人
支援担当者 10人	事務担当者 2人

利用者支援 組織業務

図 10 人材ポートフォリオのあるべき人数構成のイメージ

②では、でき上がった人材ポートフォリオに対して現状の法人の人員を当てはめていきます。支援責任者が3名、支援担当者が11名、事務担当者が5名、管理者が1名という手順で行います。

③では、あるべきポートフォリオと現状とを比較します。②において、現在法人内では、管理者が1人しかいないことがわかっています。あるべき姿としては3人必要なわけですから、2人足りないということが見えてくるわけです。

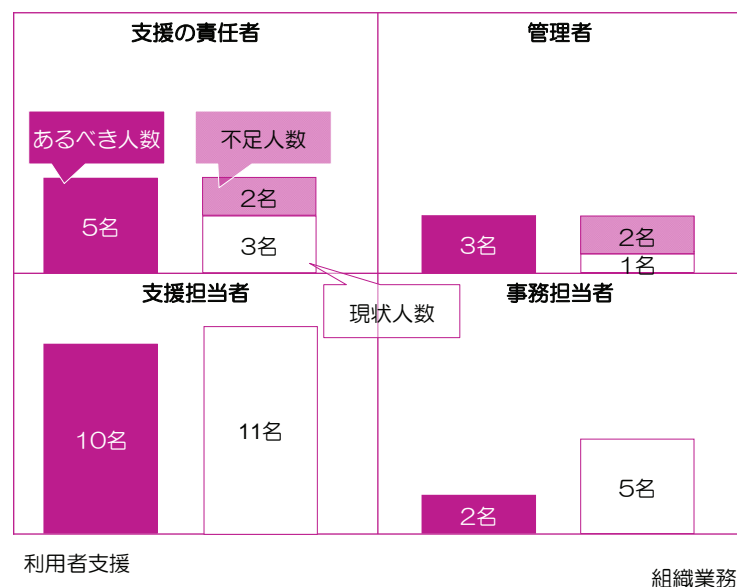


図 11 あるべき姿との差異の分析

同様に、利用者支援を行う支援担当者は豊富にいるが、サービス管理責任者になれるレベルの人材が不足しているとか、組織の運営状況（財政面）を管理できるような施設長

が不足しているといったように、現在の組織でどのような人材が不足しているのか（質・量）を把握できます。

現状を把握していれば、その後、今後の中長期の事業計画にあわせどの人材を強化していくのが把握できることになります。

つまり、人材ポートフォリオでは、現状の人材の偏りといった問題点の洗い出しと、次期の組織において強化するポイントを明らかにすることができます。

なお、不足している人材を補う方法は、2つあります。ひとつは、外部から調達してくる（採用する）という方法と、内部から育成するという方法です。

このうち、内部から育成するという立場に立った場合に、後の育成計画に反映させていくことになります（本報告書では、後者の内部から育成するという視点に立って執筆しています）。

■ C法人での活用事例

C法人では、障害者自立支援法が施行後に人材ポートフォリオの変更を行いました⁵。それまでは、利用者の直接支援を行う職員のみで運営を行っていましたが、自立支援法施行後に膨大に増えた事務作業に忙殺されてしまったということです。

そのため、事務作業を行う役割が新たに発生していると経営サイドでは判断をしました。そこで、事務作業を独立した部署を設け、事務のみを専業で行う人材を採用し、その中で集中的に執り行うことにしました⁶。

人材ポートフォリオの視点で言えば、図 12のような変更を行ったことになります。取組以前では、利用者支援を行う人材のみという考え方でした。自立支援法施行以前（新体系移行以前）であれば、十分に作業をこなせていたということですが、新体系移行後は事務作業が膨大となったために、事務作業を行う人材を別の軸として定義し直しています。

⁵ 法人内でもともと人材ヴィジョンや人材ポートフォリオという言葉を用いていたわけではなく、これまでの取り組みを整理していくと、結果的に人材ヴィジョンを変更したといえるということです。

⁶ その結果、直接支援を行う職員は、利用者支援に集中して時間を割くことができ、利用者の満足度も上がっているといえます。

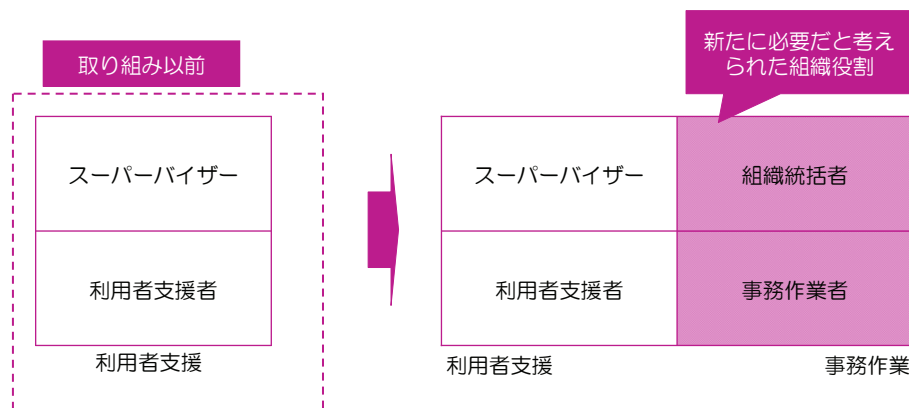


図 12 C 法人での課題の整理

C 法人では、新体系移行後すぐにこのような選択ができたわけではなく、試行錯誤の中でこの形に収まっているということです。このように役割を分け、そのためにどのような人材が必要なのかを考える事は、まさに人材ポートフォリオの考え方を取り入れている事例といえます。

現在の課題は、全く違う仕事をしている職員をまとめる人材をいかに育てるのかだといえます。役割を分けて業務を分担すると、それぞれの業務内容を知らないというようなことが起こります。そういったジレンマを乗り越える人材をいかに育てるのかというのが課題だということです。また、事務作業を行っていく人材に将来どのような役割を期待していくのかも課題だということです。これは、人材ヴィジョン上での課題といえます。法人としてどのような人材に育てて欲しいのか、どのような人材を目指して欲しいのかを示すことが必要になってくることでしょう。

【C法人 勤続5年～10年の職員の声】

障害者自立支援法に則り新体系に移行した直後は本当に戸惑いました。ただでさえ忙しかったのに慣れない事務作業の作業量がとても増えたように感じたからです。時間は限られているので、利用者と接する時間が減ってしまいました。なんだか利用者の方々に申し訳ない気分になりましたし、ストレスがたまっていました。

そんなときに、法人として事務専門の人員を採用することになりました。その結果、利用者支援を行うワーカーと、事務職員の役割分担ができるようになりました。我々ワーカーは事務作業に忙殺されることなく、専門分野に取り組むことができるようになりました。

利用者の方々と一緒にいる時間も増やすことができましたし、利用者からも満足してもらえているようで、働き甲斐があります。

■ A法人、B法人の求める人材像との比較

C法人では、事務部門を法人としてどのように捉えるのかという論点に対し、利用者支援を行う人材とは別の人材で対応するという解決策を用いています。一方、A法人においては、事務部門の仕事は、マネジャーの仕事として定義しています。B法人においては、別の軸を設けずに全員ができるようにしていくという方針を採っています。図 13の色づけ部分が事務の担当範囲です。

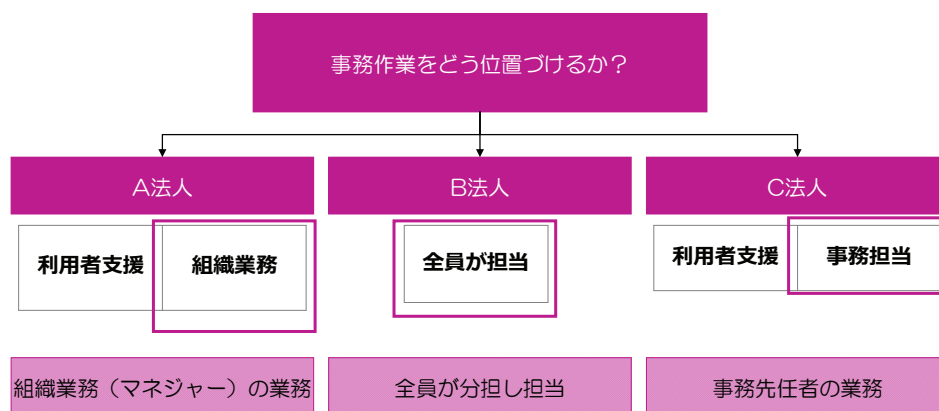


図 13 事務作業の担当範囲の分類

事務作業というどの法人にも存在する業務であっても、法人ごとに違いが出ています。こういった点が、法人としての考え方の違いが現れている例といえるでしょう。

2-5 求める人材像

求める人材像とは、文字通り「法人が職員に求める仕事ぶりや求める知識やスキルなどの合算としての人材像」といえます。一番の基本は、利用者に質の高いサービスを提供することです。しかしながら、前述した人材ポートフォリオにて述べたとおり、法人の中の業務は多岐にわたります。また、組織として支援を行っていくことになりますので、役割に応じた働き方が要求されているといえます。

たとえば、相談事業のように、利用者のケアマネジメントを中心に電話相談や訪問による相談を行う事業がある一方、居宅事業の様に利用者の生活の場で一緒に支援をする事業もあり、それぞれ必要な能力は異なります。それ以外にも、組織を束ねる人材も必要ですし、事務作業の必要性も高まっています。

そのような必要となる仕事によって、どのような知識やスキルを持ち、こういった働きぶりを期待するのかを明確化したものが「求める人材像」です。

支援の責任者 ・ 利用者の支援に対して責任を持つ ・ 支援担当者を指導・育成する	管理者 ・ 組織全体の管理を行う ・ 組織全体に目を配り、職員をフォローする
支援担当者 ・ 担当している利用者の日々の様子を的確に掴む ・ 利用者にあった支援を行なう	事務担当者 ・ ミスのない事務処理を行う

利用者支援
組織業務

図 14 求める人材像のイメージ

図 14は、図 8をもとに求める人材像を整理した求める人材像のイメージです。4つの象限それぞれについて「どんな仕事をして欲しいのか」という期待される役割が違います。

自立支援法では「サービス管理責任者」や「管理者」を配置しなければなりません。そういった方の役割がよく見えないとか、何をする人が説明がないといった声がよく聞かれます。法令で定められるのは、多くの場合抽象的なことであり、それを具現化するのは組

組織ですから、ある意味当たり前だといえます。逆に組織がしっかりしている（≡組織理念や人材ヴィジョンが明確である）法人にとってみれば、法律が多少細かく規定しすぎているということがいえます。（日中活動サービスで具体的にどんな日中活動をしろということ定義していないのと同じです）。それを具現化するのがこれまで示してきた「求める人材」という考え方になります。法人によっては「サービス管理責任者」と「管理者」を同じ人材像として定義する場合もあるでしょうし、そうでない場合もあるといえます。それは組織運営上、組織理念に基づく事業計画を達成する上でベストな方法を模索する上で、考えだしていかなければいけないものであると思います。

【A法人における実例・サービス管理責任者】

障害者自立支援法により新体系サービスにはサービス管理責任者の配置が求められています。法律としての必要要件は、実務経験と研修の受講です。おそらくこれは法律で定められた最低要件であると解釈できます。言い換えるところから先の「役割」の定義づけは組織ごとに考えていかなければならないことになります。

すなわち、「サービス管理責任者」が担当する仕事に求められる知識やスキルは、その法人の中の「サービス管理責任者に求める人材像」の位置づけにより変わってきます。法人としては、求める人材像の中で「サービス管理責任者」を定義することが必要です。

A法人では、サービス管理責任者を「ケアマスター」として位置づけ、実務経験が積めるように配置を工夫することや、研修の受講ができるようにしています。

特に、位置づけをA法人として明確にすることにより、法律上もとめられる基準に加えてA法人独自の基準が付与され、より高いレベルを求めることにつながっています。

■ 求める人材像の例

C 法人において求める人材像を変更した例について見てみましょう。

■ C法人としての求める人材像

求める人材像を考える前提となる人材ポートフォリオについては、図 12をご覧ください。
C法人では、この課題にもとづいて、求める人材像を図 15のように整理しました⁷。

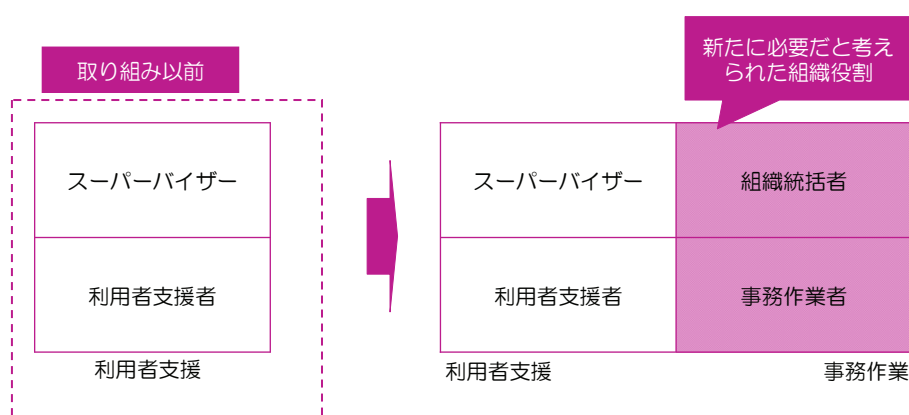


図 12 C 法人での課題の整理【再掲】

⁷ C 法人内において、もともと「求める人材像」という名称で定義し、使用しているということではなく、本調査結果により整理されたものです。また、内容は第三者（研究員）によるインタビューを実施し、事務局案として整理しました。

【スーパーバイザー】 利用者の個別支援では、組織全体の職員に対してスーパーバイズする人材。 利用者支援については見本となる行動をしている	【組織統括者】 法人のリーダーとして、組織をまとめている人材 利用者支援者と事務作業者のスムーズな連携を行えるように全体の調整を行う
【利用者支援者】 利用者の個別支援については、一人で任せられる人材。 各施設の業務については責任者として対応している。 新人に対しては、指示・指導している	【事務作業者】 法人内で発生する事務作業のうち、担当範囲を任されている人材。 各施設の利用者支援者と連携をとり、事務作業についてミス無く取り組んでいる

図 15 C 法人の求める人材像

■ C法人での求める人材像【現状の問題点】

【C法人 勤続1年未満の職員の声】

うちの法人では、今若い人が多いので大変です。経験が少ないので、まだ仕事の勘所もつかめていない感じです。先輩がいてくれたらと思うことは良くあります。でも、それを言っても仕方ないですね。

本音を言えば、利用者の支援についてはもっと教えて欲しいと思うことはあるんですが、聞く人がかなり年の離れた上司になってしまうのは、ちょっと気後れします。年が近い先輩がいればいいと思いますね。

C 法人では、主に利用者支援を行う際の中堅職員が必要だという意見が出ています。同様の意見は、上位職者からもされており、この法人にとって中堅職員がいないことによる弊害が数多く出てきているということです。

【C法人 勤続10年以上の職員の声】

うちの法人の問題は、中堅社員がいないことだと思います。人員構成としては、勤続1年程度の人が多数で、中堅が抜けていて、自分になっています。本当は、自分が行っている仕事のうち大部分を若い人たちに任せたいと思っているんですが、まだまだ任せられない状況です。

早く育てていかなければと思うんですが、なかなかうまくいっていません。

これらの声からも明らかなように、C法人での課題のひとつに中堅職員を育てていくことが挙げられるでしょう。この場合における求める人材像がどのように定義できるのかを見ていきましょう。

■ 中堅職員としての求める人材像とは

職員インタビューを通じて得られた C 法人において求められる中堅職員については、以下ののようにまとめられました。

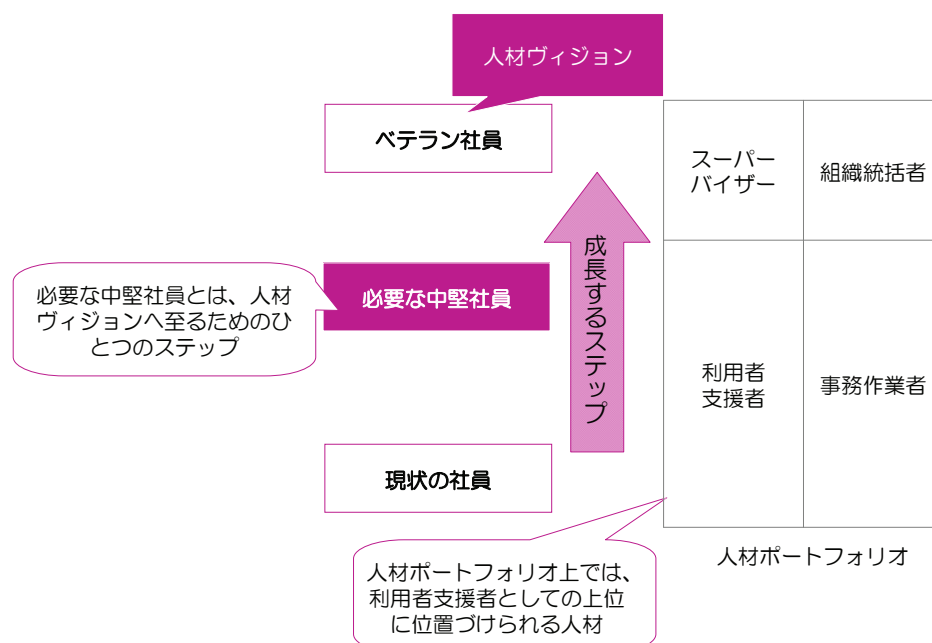


図 16 C 法人の中堅職員の位置づけ

図 16は、インタビュー結果を図示したものです。図表中央には、今回の論点となっている中堅社員を位置づけています。図表右には人材ポートフォリオを記載し、中堅社員の位置づけを明示しています。

ここで重要なことは、中堅職員になることが人材ヴィジョンではないということです。図 16にあるとおり、中堅職員というのはベテラン社員にいたるまでのひとつのステップといえます。また、人材ポートフォリオの観点からは、「利用者支援者」の上位に位置づけられるような人材のことと言えます。

では具体的にどのような人材が求められているのでしょうか。インタビューからは、「各施設において責任者として仕事ができる人材」とあるとおり、中堅職員には、施設の責任者として対処ができることを求めています。また、「新人を育成できる人材」という意見も出ています。こういった内容が中堅社員に求めていることといえるでしょう。

2-6 人材ヴィジョン、人材ポートフォリオ、求める人材像の整理

ここまで人材ヴィジョン、人材ポートフォリオ、求める人材像を紹介してきました。それらをもう一度整理して考えてみます。

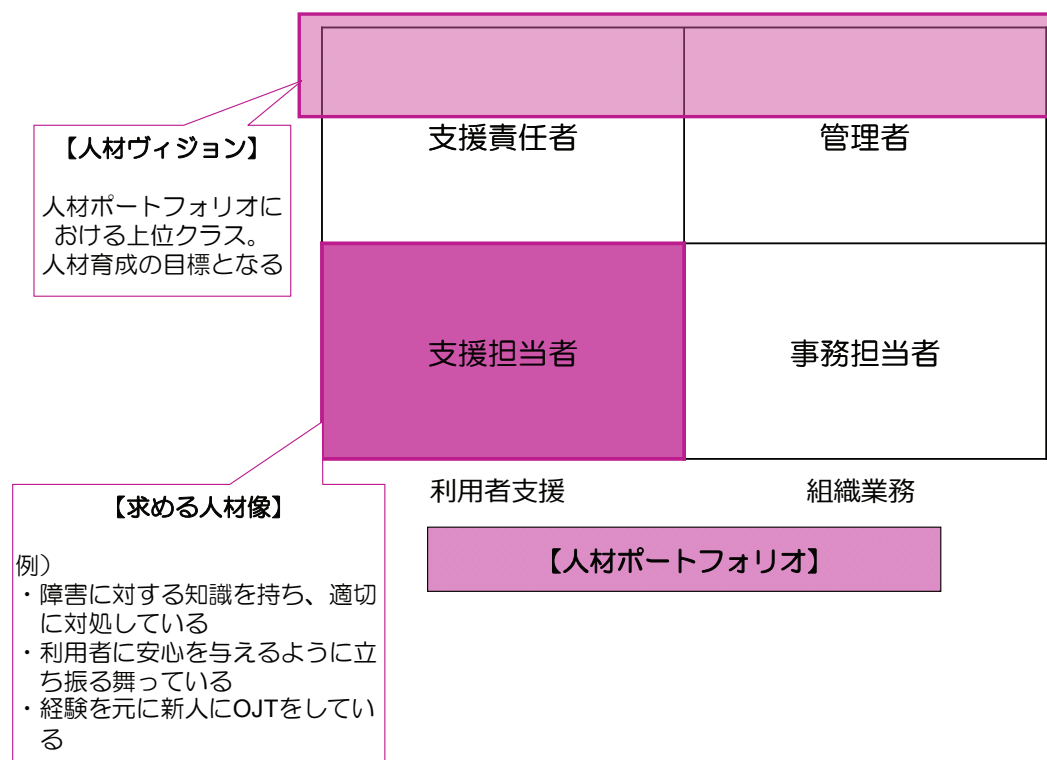


図 17 人材ヴィジョンと人材ポートフォリオ、求める人材像の関係図

ある法人内における人材の全体像を示すものは、人材ポートフォリオです。この人材ポートフォリオでは、組織内にどのような人材を持つのかにより軸が異なります。図 17では、これまで例示した利用者支援と組織業務という軸を用いています。それぞれの軸の中で 2 段階に分けており、利用者支援の軸の中には「支援担当者」と「支援責任者」という枠組みで整理しています。同様に、組織業務においては「事務担当者」と「管理者」という 2 段階になっています。

人材ヴィジョンとは、人材育成の目標のことです。図 17では、支援責任者の上位層と管理者の上位層を人材ヴィジョンとしています。実際には、人材ヴィジョンを達成することが成長のステップの最上位に到達したことを意味します。

次に、求める人材像については、人材ポートフォリオのひとつの象限において持っているほしい知識やスキル、働きぶりなどの集約したものです。図 17の中の「求める人材像」の吹き出しをご覧ください。

コラム 精神保健福祉を目指す人はどのような人か？

研究に際しインタビューを進める中で、いくつか特徴的なキーワードが印象に残りました。それは、「〇〇をやるために、この法人に入ったわけではないんだけど…」というものです。具体的には、就労継続支援B型の事業所を運営している法人において、「清掃サービスをするためにこの法人に入ったわけではない」とか、同様に「お弁当をいかに売るかを考えるなんてやると思っていなかった」というような内容です。全く同じトーンで、「会計を勉強することになるとは思わなかった」という声も聞かれました。以下に紹介する職員の声も代表的なもののひとつです。

【ある研究対象法人 勤続15年以上の職員の声】

これまで、精神保健福祉の分野において、利用者の方々により良いサービスを提供しようと頑張ってきました。利用者の方が少しずつではありますが、改善している様子や、笑顔になっていくことを見ることは大きなやりがいになっています。もちろん、失敗したことや、つらいことはありますが、それでも利用者のためと思うと何とか乗り越えてこられたのかなと思います。

ただ、最近法人の中での役割が変わってきたように思います。以前のように利用者支援だけをやっていれば良いのではなく、法人内の仕事が増えました。確かに、必要なことではあると思うのですが、それでも事務や会計作業よりは、利用者の方々と一緒にプログラムに参加したいと思います。

もちろん、どれも大事な仕事だとは思っているのですが、少し割り切れないところもあります。

やはり、精神保健福祉の世界を目指される方は、利用者支援やソーシャルワークを行いたいという方が多いようです（今回の調査対象においてはほぼすべての方だといえます）。しかしながら、人材ヴィジョンや求める人材像で述べてきたとおり、組織を運営するに当たっては必要となる業務は必ず誰かしらがやらなければならないものです。一方、人材ヴィジョンや求める人材像を明確にすることにより、今までやっていた仕事が法人の中でどういった貢献をするものなのかがわかったという声も聞かれました。

何をやっているのかがわからずに仕事をするよりも、どういった貢献があるのかがわかった上で仕事をしたほうがやりがいもあるし、モチベーションも高まるのではないのでしょうか。

第3章

人事制度と人材育成の関係

組織内での人材育成は、単独で存在するものではなく、「人に係る制度：人事制度」と関係付けて考えていく必要があります。特に、「資格等級制度」「評価制度」とは、密接に関係します。本章では、それらの制度と、人材育成との関係を明らかにしていきます。

人事制度というと、どのようなイメージを持たれるでしょうか。資格等級や、評価という言葉はいかがでしょうか。

「人事制度=給与の支払い方」であるというようなイメージをもたれている方も少なからずいらっしゃるようです。一方で、人材育成はいかがでしょうか。こちらは、「人を育てる」という意味合いから、温かくやさしいイメージをもたれていることが多いようです。

一見、相反するイメージをもたれがちですが、本当に人材育成を考えていくのであれば、人事制度と人材育成は切っても切れない関係といえます。それは、人事制度と人材育成を関係付けるということは、「法人としてどのような人材になって欲しいのか？」という素朴な疑問に対して、「具体的な方法や手順」を示すものといえるからです。

本章では、人事制度についての概要から、具体的な論点を説明していきます。その後いかに人事制度と人材育成を密接に関連付けるのかについて述べていきます。

3-1 人事制度の中の人材育成の位置づけ

一般に人事制度とは、組織内の人材の処遇条件を整備しルール化することで、組織と従業員との関係を明示したものです。言い換えると、法人として職員の働き方や給料の支払い方など、職員に関係する内容について、定めたものです。

人事制度は、図 18に示す3つの制度の集合体とされています。3つの制度とは、「資格制度⁸」「評価制度」「報酬制度」です。ここでは、人事制度について概要を説明することと共に、人材育成との関係を説明していきます。

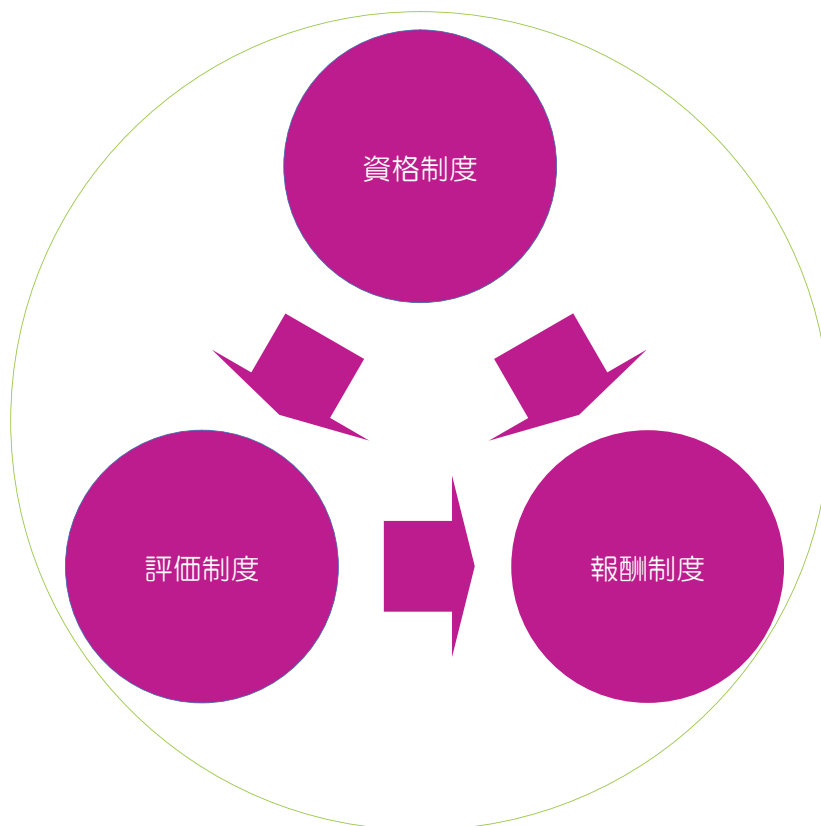


図 18 人事制度の全体像

3-2 資格制度

資格制度（資格等級制度ともいう）は、組織として組織構成員の成長のステップを定義するための仕組みです。具体的には、資格制度において定めることは、表 7に示す「成長

⁸ ここでいう「資格」とは、精神保健福祉士のような「ライセンス」のことではありません。第4章にて後述する「成長のステップ」のことを指します。

のためのステップ」「ステップごとの定義」「上位ステップに昇格するための要件」です。

成長のステップとは、組織構成員の能力に応じて、組織内での位置づけにいくつかのステップを定めることです。

ステップを定めることにより、ステップに属する職員が持っていて欲しい知識やスキルなどが明らかになります。さらに、属するステップのより上位のステップに目を向けることで、どのように成長していった欲しいのかを示すことができるようになります。そのため、定義は社員にとってわかりやすいように、より具体的に記述していくことが必要です（成長のステップの定義）。このことにより、目の前の仕事を遂行するだけではなく、次に何をして欲しいのか、どのようなことを経験して欲しいのかを組織として示すことになるので、人材育成につなげることができます。

表 7 資格制度で定めること

項目	内容
成長のためのステップ	組織メンバーの能力をもとに、いくつかのステップに分解したもの
ステップごとの定義	各ステップがどのような人材であるのかを定めたもの
上位ステップに昇格するための要件	どうすれば、次のステップに昇格できるのかを示した基準

■ 等級と役職の考え方

人材育成を前提として人事制度を考えると、等級と役職を別々のものとしてとらえます。等級とは、本報告書では成長のステップとして定義しているもので、その人の能力を法人内で位置づけたものです。一方、役職とは「部長」や「課長」といった組織上の役割や責任・権限を示したものです。

等級	法人内における能力や担当している職務のレベル等のランク分け	・・・成長のステップ
役職	担当している職責（部長、施設長）のことで、責任や権限をあらわしたもの	・・・責任・権限

図 19 等級と役職の考え方

等級とは、成長のステップのことであるため、あるステップの要件に合致した人は上位等級に昇格⁹することができます。しかし、役職は責任や権限を表すものであり、一つの部には部長は一人といったようにポストの数が決まっています。

ここで、図 20の例を考えてみましょう。この例では、新人に施設長を任せるとします。施設長の役割としては、「人材育成と組織管理」と定義します。

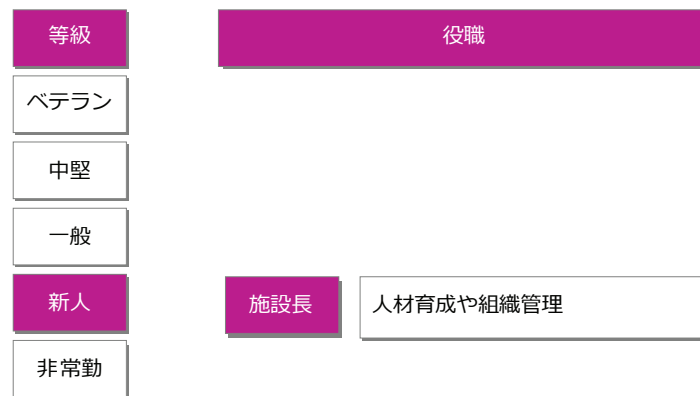


図 20 等級と役職の考え方の例

その結果として、新人は施設長の職務を全うすることができるでしょうか。新人というのは、人材育成を行う側ではなく、むしろ教わる側です。そのため、当然のことながら組織がうまく回らないという状況になるでしょう。

実際には、図 21のように施設長はベテランの等級に位置づけられる人たちに設定されることが多いと思います。それは、先に説明したように施設長の役割を果たせる人は、やはり経験を積んだベテラン社員から選択することが望ましいと思います。結果として、「施設長」を任せられるのは、ベテラン職員ということになります。

また、「施設長」に適したベテランが居ないときもあると思います。しかし、そういったときも「施設長」は必要です。その場合、図 20で言えば「中堅」を施設長とするでしょう。しかしながら、その場合には、中堅の職員にとってみれば非常に重荷になります。周りがきちんとサポートすることが重要です。一方、中堅社員に対しては事務局（事務処理関係の統括的な立場として置いている役職）などを割り当て、それぞれの等級に応じた役割を付与していることもあります。

⁹ 昇格とは、ステップをひとつ上に進むことを指します。昇格するということは、人材ヴィジョンに一步近づいたと解釈できます。言葉の定義には諸説ありますが、本稿では以上のような定義を用いて整理しています。

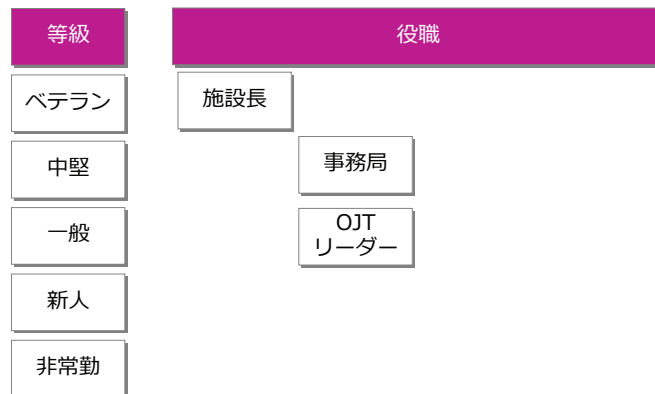


図 21 等級と役職の関係の具体例

組織形態や組織人事を考えている際には、この等級（成長のステップ）と役職が混同されて議論になっていることがあります。今議論しているのは、成長のステップのことなのか、それとも責任や権限のことなのかをはっきりさせる必要があります。

3-3 評価制度

評価制度とは、評価対象者（被評価者）の仕事ぶりを判定し、今後の働き方を改善してもらうための仕組みです。具体的には、資格制度で規定された成長のステップごとの期待される役割を十分に担っているかどうかをアセスメントするものだといえます。

日々、仕事をしていると自分がどのような点ができていて、どのような点が苦手なのかを客観的に振り返ることは少ないのではないかと思います。しかし、自分の得手不得手がわからなければ、何を伸ばし、何を改善すればよいのかがわからないということになるため、成長することはできません。そこで、成長を促すためにアセスメントを行い、自己の仕事について振り返る機会を提供することが必要になります。

評価制度としては、半年間などと評価期間を設定し、法人として定められた評価シートを用いて上司が評価することが一般的です。評価項目としては、法人ごとにどのようなことを重視するのかにより特徴がありますが、一般的には、事業計画、個々人の能力、働きぶりなどが大項目となり、詳細を法人内で定めることが多いです。

【評価への拒否反応】

評価というと「給与との連動」であるという印象があるためか、拒否感を示される方がいます。しかし、評価とはアセスメントを行うことであり、利用者支援においても欠かせないプロセスですから、重要性は理解できると思います。

また、評価を給与と連動させるのか否かについては、法人として評価をどのように捉えるかによります。

人材育成の目的に用いて、給与とは切り離して考えるという組織もあります。その場合、評価を行ったとしても給与にはなんら影響は出ないわけです。

【事業計画との関係性】

法人全体で考えると、事業計画を達成できたかどうかは重要な視点です。その意味で、事業計画からそれを担う個々人に役割分担をしていくことが行われます。その個々人が担う役割を達成したかどうかを評価する手法も評価の方法としてあります。民間企業の多くは、目標管理制度という制度において、こうした考え方がとられており、いかに組織として目標を達成するかに注力をしています。

■ 人材育成の視点で評価制度を考える

人材育成の視点から評価制度の詳細項目を紹介します。表 8では、主要な評価制度の詳細項目を紹介しています。

表 8 評価制度の詳細内容

項目	内容
評価項目 (アセスメント 項目)	・ 資格要件に定められた「成長のステップ」にある期待役割を満たしているかどうかを判断するチェックポイントのこと。 ・ 勤務態度、1年間（半年間）の成果などが項目となっています。
評価指標	・ 「できる」「できない」といった評価項目のでき具合を測るための「ものさし」のこと。
評価プロセス	・ 評価を確定する際に複数人数でチェックを行うことなど、評価を決定するまでのプロセスのこと ・ 自己評価、直属の管理職による評価、統括管理職による評価など複数のプロセスを経て決定されることが多いです
ー自己評価	・ 決まった評価シートに沿って、自らの評価を行うこと。 ・ 育成の視点では、自己評価により自分の仕事の振り返りを行うことは重要な要素となります。 ・ また、評価する側とされる側とで、何をチェックしているのかということを共有化することで次の評価面談につながります。
ー評価面談	・ 上司と部下とで、評価事実の確認を行うための面談のこと ・ 評価の間ではありますが、上司と部下とのコミュニケーションの間でもあります
ーフィードバック	・ 評価結果を育成対象者に伝えること ・ 評価結果が出たら、それをフィードバックします。必ず、「良かった点」「悪かった点」を共有し、次の期間に何をしたいのかを伝えます。

■ 研究対象の3法人の評価制度

今回研究を行った3法人では評価制度にも違いが見受けられました。表9を用いて、その違いを紹介します。

表9 法人によって異なる評価の考え方

法人	A 法人	B 法人	C 法人
人事評価の有無	一部施設にて行っている	行っていない	行っている
評価項目	個別支援 事業運営 権利擁護	-	成績考課 情意考課 能力考課 態度考課
評価の位置づけ	昇格や給与などには反映させていない	-	昇格および昇進に用いている
自己評価	行っていない	行っていない	行っていない
評価面談	一部の施設で実施	行っていない	行っていない
評価のフィードバック	人事面談時に行っている	制度ではなく、日常の仕事を通じて行っている	賞与支給時に、施設長よりコメント

A 法人では、「実務能力評価表」という評価表を用いて評価を行っています（一部施設にて）。評価は、各期（半年）に一度、上司が行っています。「実務能力評価表」の評価項目は「個別支援」「事業運営」「権利擁護」となっています。この項目については、A 法人内で議論の末、策定したのですが、現時点で不具合があるということから法人全体で活用されてはいません。フィードバックは、各期末に実施しています。なお、評価に対しては昇格や昇給に対して反映させていません。

B 法人では、決まった形では人事評価を行っていません。業務に関する評価、職員のアセスメントは現場の上司の責任の下、日々の業務の中で行っています。

C 法人では、業務評価判定表と業務に対する態度評価という2種類の評価表を用いています。評価項目は、「成績考課」「情意考課」「能力考課」「態度考課」です。このうち、業

務評価判定表では、「成績考課」「情意考課」「能力考課」が項目となっています。こちらは半年ごとに行っています。業務に対する態度評価については、「態度考課」のみが項目となっており、職員が昇格する際に用いられています。なお、C 法人では評価の結果についてはそのまま開示することはせず、総合的なコメントのみをフィードバックしています。

3-4 報酬制度

報酬制度とは、給与や賞与を決めるための制度です。仕事の対価として給与を得て（支払って）いるわけですので、給与がどのように決まるのかは重要なことです。人数が少ないうちは、それぞれの話し合いで給与を決めることもできますが、人数が増えてくると、「AさんよりもBさんのほうがなぜ給与が高いのか？」といった疑問が職員の中に出てきます。

そこで、法人としてどのように給与を決めるのかを定める必要性が出てきます。その際必要になることは、「公平であること」「納得感があること」です。

だれでも、給与はたくさんもらえた方がうれしいものです。しかし、法人として支払える給与(人件費)は限られているので、どのように分配するのかを決める必要があります。

報酬制度として定めるのは、一人ひとりの金額の程度と、どのように推移させていくのかです。一人ひとりの金額は、一般には前述した資格制度に従って、給料の額を決めていることが多いです。また、毎年経験をつんでいくため金額は上昇（昇給）させていくことが一般的です。

3-5 人材育成と関連して

人材育成を考えていく上では、前述の3つの制度のうち、資格制度と評価制度が強く関係します。資格制度においては、ある職員が法人の求めている仕事に対して今どのような位置付けであり、今後どのような仕事振りが求められているかが明らかになります。より具体的な仕事内容を元に作成された資格制度ならば、資格制度自身が人材育成を促してくれることになります。

一方、評価制度においては、資格制度で求められている仕事振りができているかいないかをアセスメントすることです。また、評価制度を制度化するということは、法人として定期的に振り返る仕組みであるといえます。

仕事を振り返ることは、重要だと認識されていても、日々の業務に追われるあまりおろそかになりがちです。人材育成のためには、法人として仕組みを構築することにより、人材育成を促していく必要があります。

第4章

育成の基準づくり

成長のステップとは、法人内で「人材ヴィジョン」に向けた成長の段階を示すものです。「人材ヴィジョン」は、法人として目指して欲しい目標ですので、誰もがすぐにそこに到達できるわけではありません。また、全員がそこに到達できるというものでもありません。そこで、人材ヴィジョンにいたるため道筋をいくつかのステップに区分けし、それぞれを具体的な知識やスキル、働きぶりにより定義することにより、一步一步成長できるようにしたものです。ちょうど、登山のときの「何合目」といった基準のようなものだといえます。

組織から見た場合、現在の職員が「何合目」まで来ているのかを把握することは非常に重要であるといえます。

ここでは、人材がどのプロセスに位置づけられ、人材が育ったのかどうかをチェックする基準として、成長のステップについて説明します。成長のステップには、職員がいまどのステップにいるのかを明らかにすることができると共に、より上のステップに進むためにどうすればよいのかを示すことができます。職員の成長を促すことにつながるわけです。

本章では、成長のステップとは何か。また、どのように設定すればよいのか。具体的な設定例と合わせて解説いたします。

4-1 成長のステップ

成長のステップとは、人材ヴィジョンに至るための道筋をいくつかのステップで区分けしたものです。

表 10は、成長のステップのイメージを表したものです。この例では、利用者支援を行う人材に対するステップを表しています。人材ヴィジョンとして示されるイメージは、最上位ステップに当たる 4 級のベテランとして示しているものが該当します。つまり、組織内で部下の見本となる支援ができるようになっていることが組織の求めているレベルということになります。

表 10 成長のステップと定義の例

ステップ名称		定義	人材ポートフォリオとの関係
4 級	ベテラン	部下の見本となる支援ができる組織の支援の方向性を指し示している	支援の責任者
3 級	中堅	利用者の支援については一人でできる段階。加えて、部下のフォローも行っている。	
2 級	一般	利用者の支援を上司のフォローを得ながらできるようになった段階。	支援の担当者
1 級	初心者	入職間もない職員。利用者の支援については、上司のやり方を見て学ぶ段階	

では、このレベルにはすぐに到達することができるでしょうか。部下の見本となるということは、当然仕事は一人でできるようになっている必要がありますし、間違ったことをしているようでは見本にはなりえません。至極当たり前のことですが、すぐに到達できるレベルではないといえます。

一方、全くの初心者について考えてみましょう。利用者支援をするためには精神保健福祉に関する専門知識は不可欠です。しかし、それだけではうまくいきません。やはり経験を積み、様々なケースを体験することにより知識が身についてくるのではないのでしょうか。そのため、仮に精神保健福祉士などの資格を持っていたとしても、まずは上司のやり方を見て学ぶという時期が必要だと思います。

成長のステップを考える際に重要になるのは、以下の2点です。

- ① 人材ヴィジョンで考慮した理想の姿はどうなっているか
- ② 採用する際に必要な最低限の基準、要件についてどう考えるか

①は、最終的に理想とする人材であり（すなわち、ステップの最上位）であり、②がエントリー（採用時）に求めるレベルということになります。まずは、①、②を定義します。その後、①と②との間を刻むステップを作ります。

表10では、ベテランと初心者との間に3級の中堅と2級の一般というステップを作っています。一般は上司のフォローがあれば利用者支援ができる段階とし、中堅は利用者支援を一人で行えるようになった段階として設定しています。

ステップの違いが明確になっているということは、自分が今のステップにおいて期待される仕事はどんなことか、次のステップにたどり着くにはどうすればよいか明瞭になっているということです。

なお、成長のステップでは、職員すべてがどこかのステップに所属していることが必要になります。ある職員は所属するステップがあるが、ある職員は所属するステップがないということは、所属するステップがない職員は成長をしなくてもよいというメッセージを出していることになります。

次にポートフォリオとの関係を考えてみます。表10の例ですと1、2級は人材ポートフォリオにおいては「支援の担当者」と設定され、3、4級には「支援の責任者」が設定されています。これは、「支援の責任者」の仕事を行うためには3、4級クラス的能力が必要だということを意味します。つまり、支援の責任者が行う仕事を遂行する上では3、4級の人材を配置しなければうまく業務がまわらない状態になってしまいます。仮に該当する人材がいなければ、人材を育成するか補充しなければなりません。

一方、表10では、1、2級に任される「支援の担当者」の仕事だけで終わらないでほしいというのが組織から職員のメッセージになります。組織としては3、4級の定義にあるような「部下の見本となる支援」や「部下のフォロー」ができる人材に成長し、組織運営上必要な「支援の責任者」になってほしいというメッセージにもなります。したがって、最終的な人材ヴィジョンは4級にあるような人材となります。

■ 成長のステップの設定方法

具体的には、成長のステップの設定のためにどのようなことを行う必要があるのでしょうか。今回の研究では、図 22に示した手順で設定しました。

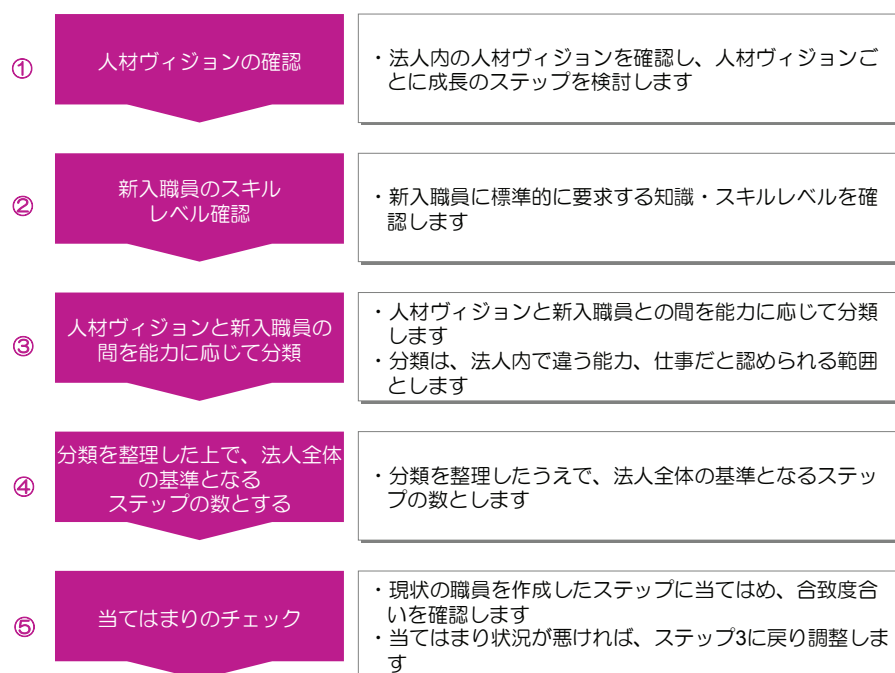


図 22 成長のステップの作成手順

①では、人材ヴィジョンの確認を行います。法人としてどのような人を育てたいのかを明らかにします。

②では、新入職員のスキルレベルの確認を行います。標準的に入職してくる職員のレベルを確認することで、法人内の一番下のステップの設定を行います。

③、④では、人材ヴィジョンと新入職員の間の能力を測定し、その間に適切なステップを設定します。まずは、③として、法人内で違う能力、仕事だと認められる範囲にあわせて分類します。具体的には、職員をスキルレベルに応じて分類してみたり、仕事の職責に応じて分類してみたりするなどしました。また、インタビューでも確かめています。

インタビューでは、その職員が現在何をやっているのか、これまでどのようなことを行ってきたのかを把握しています。組織内でのキャリアを把握することで、どのように成長してきたのかを把握することができます。人によりキャリアは異なりますが、法人全体を調べていくとある一定のルールのようなものが見えてきます。それは、上位職者が意図したものであったり、意図せず成り行きだったりしますが、何らかの規則性が見えてきます。そういったものを分類に反映させます。

④では、③の分類を整理し、成長のステップとしてステップ数とその内容を整理します。成長のステップとして必要なことは、ステップの違いが能力の違いを示せることです。「一般」というステップの上位ステップに「中堅」というステップがある場合には、「一般」と「中堅」とが違う能力であることが示すことが必要です。

⑤では、実際の職員を割り当て、当てはまりをチェックします。ステップ数を多く設定するとステップ間の差が曖昧になります。一方、ステップ数が少なすぎるとひとつのステップ内にたくさんの職員が入ってしまい、ステップによって能力差を説明しにくくなります。また、ステップ間の調整も行います。成長のステップを定義する際には、必ずその境界線を定める必要が出てきます。④の説明で「一般」と「中堅」であれば、その境界線となる能力を明確にすることが必要です。具体的に当てはまりのチェックを行うことで、成長のステップごとの違いを明確にしていきます。

【ある研究対象法人における新入職員の条件】

うちではまず、利用者と一緒に居て邪魔にならないかを見ています。この仕事は、障害に関する知識や薬の知識、コミュニケーションスキルなど専門的な要素は必要です。しかし、利用者と一緒に居て邪魔になってしまうと、それだけで駄目だと思います。だから、新人にはまずは利用者と一緒に何か作業ができるような部署に配属しています。

特に何をして欲しいというような課題も出さず、ただ利用者と一緒に居られるかどうかということをまずは見ています。

その後、利用者のために何ができるのか、支援ができるのかを考えさせるようにしてっていきます。

なお、ステップの定義に際しては、別途日程を定めてワークショップ形式で作成を行っています。ワークショップにおいては、法人内の仕事内容を見渡せる立場にある（それだけの経験がある）職員を集め、仮定義したステップをもとに定義として文章化を行うという作業を行っています。

■ B法人における成長のステップ

B法人では、それまで成長のステップに該当するものは特に定義しておらず、おおむね入職年次にもとづいて求める仕事レベルを考えていました。

B法人では、職員全員にインタビューを行いました。前述した手順で質問を行い、結果的には成長のステップを5段階にまとめました。インタビューにおいては、ステップを3段階と答える方や7段階と答える方もいました。しかし、話を整理していくと5段階という分類が一番発言される方も多かったのと、3段階や7段階の答えが5段階をベースとしていることが把握できました。インタビュー内容をこの法人の中核となるメンバーで協議の結果、5段階が最もしっくり来るということから5段階としました。

B法人におけるステップは図23のように定義しました。

成長のステップ		仮の定義
5 段階	ベテラン	B法人の中心的職員として、利用者支援の模範となる行動はもとより、組織運営においても中心として担っている
	中堅	一般職員以下の職員をスーパーバイズし、B法人の職員としての支援ができるようサポートし、同時にベテラン職員の職務を代行できるようにサポートする
	一般	利用者支援については、1人で担当することができ、新人に業務を教えることができる
	新人	グループワークなど、単一の業務を担当し、利用者支援の基礎を学ぶ段階
	エントリー(非常勤職員)	入職間もない職員や、非正規職員などの段階、主に福祉サービスに慣れる(福祉職員としての適性を見る)段階

図23 B法人の成長のステップ

4-2 ステップに沿って成長するために

成長のステップの数が整理できたら、成長のステップをチェックするための「要件」を整理します。図 24にあるように、成長のステップを縦軸とすると、それを横に貫く成長の要件を設定します。

成長のステップに定める要件

	学習意欲	創造性思考	コミュニケーション	コーディネート	法人運営・事務処理	対人援助スキル	プレゼン能力	交渉力	コーチング	リーダーシップ
ベテラン										
中堅										
一般										
新人										
エントリー										

図 24 B 法人における成長のステップの要件のイメージ

要件とは、各ステップでの求める働きぶりや持っていて欲しい知識やスキルをいくつか分類したものです。要件として必要なことは、「求める人材像」を具現化したものになりますので、その職員が法人として行って欲しい仕事ができていると判断できる必要があります。原則的には、当該ステップで定義された要件をすべて満たすことで、そのステップができているといえます。言い換えると、満たされていない部分が育成のポイントということになります。

	対人援助スキル	コーチング	リーダーシップ
一般	一人で利用者支援を行っている	コーチングの基礎的な知識を習得している	- 求めない
新人	先輩の指導のもと、利用者の支援を行っている	- 求めない	- 求めない

新人と一般とではレベル差があります

レベルによっては求められないものもあります

図 25 要件の例

図 25では、対人援助スキルには「一般」と「新人」で違いがあります。「新人」では、「先輩の指導のもと利用者支援を行っている」となっていますが、「一般」では「一人で利用者支援を行っている」となっています。「新人」に該当する職員がいた場合、一人で利用者支援を行えるようにしていくことが人材育成になるわけです。他に、コーチングについては「新人」では求められていませんが、「一般」になると「コーチングの基礎的な知識を習得している」となっています。そのため、「一般」を目指す際にはコーチングについて勉強をしていく必要があります。一方、リーダーシップについては「新人」と「一般」とでは要件が定められていません。「新人」にはリーダーシップを求めていないことになります。

	学習意欲	創造性思考	コミュニケーション	コーディネート	法人運営・事務処理	対人援助スキル	プレゼン能力	交渉力	コーチング	リーダーシップ
中堅										
一般										

すべての要件が中堅に達したら、中堅となる

図 26 上位のステップに成長するためには

また、より上位のステップに成長するためには、上位の要件に目を転じ、そこに定義されている内容をできるようにすることが育成する上でのポイントということになります。

図 26では、一般から中堅に成長するための内容を示しています。図中にある中堅としての項目が 10 項目設定されています。この例で言えば、一般の職員は上位の中堅の要件をすべてクリアしていることが必要になるわけです。

■ 成長のステップの留意点

ここまで説明してくると、育成を考える上で「ステップ」を考えることと、それを見るために必要な「要件」を考えることが重要であることが非常に重要だということがわかると思います。この「要件」を考える上で注意すべき点があります。

よく陥りがちな例として、この要件を精緻に作ろうとしてしまい 20 も 30 も作ってしまうことです。そうなると実際に育成をする側もされる側も何をどうチェックし、何をポイントに育成をしたらよいかわからなくなってしまいます。育成の視点から考えると 10 以下に設定することが限度であると思います。

では、なぜこのような「精緻化の罠」に陥ってしまうのでしょうか。原因としては、人をチェックするのだからブレがないように「客観的」に要件を作らなければならないと極端に考え、細かく、詳しく作ってしまうことが挙げられます。育成の視点で要件を作るのではなく、給与と連動させるために要件を作ろうとするとこの傾向に陥りがちになります。

確かにそういった「客観性」も重要ですが、組織として育成をするための要件は「主観」でいいのです。厳密にいうと、育成する者と育成される側とがチェックされる要件に対し共通の認識を持ち、その共通認識のもとに話し合いができるようなあいまいさがあってもかまわないと思います。

ここでは、その「共通認識」をどうやって作るのかということが重要なポイントになります。特に、段階ごとのステップを満たす要件の内容や基準が言語化されなければ組織としてのまとまりがなくなりますので、「育成する側」同士が共通認識を持たなくてはなりません。そのためによくおこなう手段として、ワークショップ形式で「育成する側」の職員を全員で集め議論し合うといった方法があります。この方法であれば、要件を作る過程から職員が参加しているため、定義に記載された文言の裏側や解釈まで共有化でき、組織としての「共通認識」が形成できると考えられます。

■ B法人でのステップの要件の定め方

前述したような視点で、B法人ではワークショップ形式でステップごとの「要件」を定めました。ワークショップは図 27の手順で実施しました。なお、B法人では入職 10 年以上クラスの 6 名で行いました。

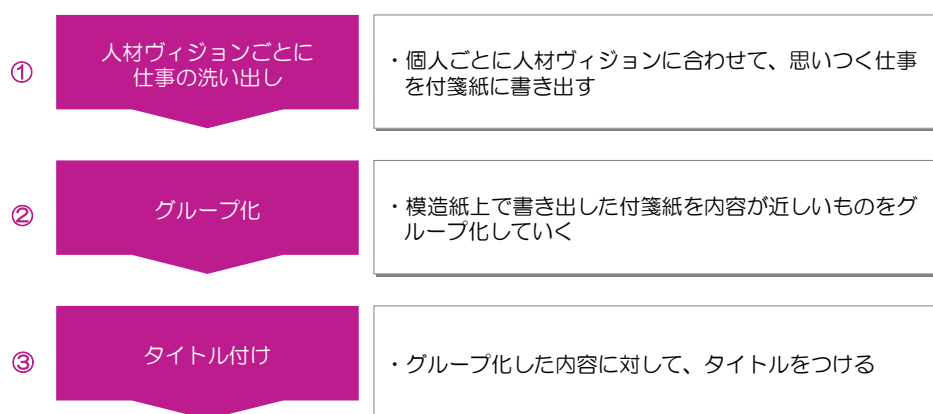


図 27 ワークショップの手順

B 法人では、人材ヴィジョンは「利用者支援者」としての 1 項目です。前述したように、事務作業などについても全員で行います。なお、B 法人の特徴として異動を積極的に行い、どの職員も様々なサービスができるようになっています。そういったことが前提となっています。

①では、人材ヴィジョンごとの仕事の洗い出しをしています。B 法人としての仕事にはどのようなものがあるのかを付箋紙に書き出していきます。前述したように、利用者支援の内容、事務作業の内容が含まれてきました。

②では、模造紙上で付箋紙の内容をグループ化していきました。付箋紙に書いた内容を説明してもらいながら、模造紙に貼っていき、近いと思う内容をグループにしていきました。

③では、グループ化した内容にタイトルをつけました。

	学習意欲	創造性思考	コミュニケーション	コーディネート	法人運営・事務処理	対人援助スキル	プレゼン能力	交渉力	コーチング	リーダーシップ
内容説明 および キーワード	情報を 得て 共有行 動	成長す るため に 新しい 発想	良い関 係 情報収 集 発信 行動	状況把 握 効率化 調整 管理	正確 迅速 効率良 く処理	一人一 人を大 事に ニーズ に応え るべく サービス の機会を 提供	他者に 対して 説得力 のある ツールを 使う理 解促進	根気強 く 事業に 繋がる	職員の 能力を 引き出 す	組織の 方向性 明るい 職場 ひっば る まとめ る

図 28 B 法人が設定したステップの要件

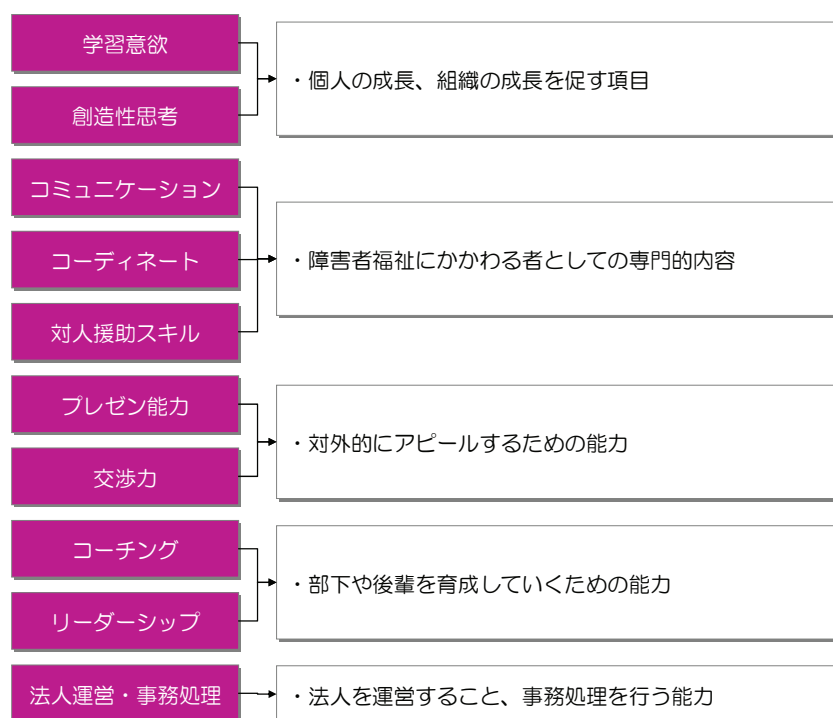


図 29 B 法人が設定した要件の特徴

図 28のとおり、B法人では10項目の要件を定めました。それぞれの項目には、図 29のような特徴があります。

「学習意欲」「創造性思考」という項目は、職員が自ら成長していくこと、また組織として成長するための項目となっています。「コミュニケーション」「コーディネート」「対人援助スキル」については、精神障害者福祉にとって必要な専門的内容です。「プレゼン能力」「交渉力」は、対外的にアピールする要件です。この項目は、B法人の組織理念として情報発信

が掲げられており、積極的に地域社会や行政などにアピールをしていくことを求めていることから含まれているといえます。「コーチング」「リーダーシップ」は、部下や後輩を育成するための育成能力ともいえる項目です。「法人運営・事務処理」については、B法人が全体で分担していきながら法人運営や事務処理を行っていくという方針に沿ったから、職員全体に必要な要件として掲げられています¹⁰。

¹⁰ B法人では、本研究期間中においては各要件について定義するところまでは行っていません。この内容については、職員の意見を尊重して決めていきたいということから日程を設定し再度ワークショップを開くこととしています。

4-3 成長をチェックするために

職員が成長しているのかを定期的に確かめる必要があります。なお、このチェックする視点というのは、決まった期間にしか行わないというものではありません。日々の仕事の中で、常日頃から行うことが重要です。

先に人が人を評価するのではなく、仕事振りをチェックする必要があると述べました。そのことは、成長をチェックする視点においても同じことだといえます。つまり、育成の対象となる方々の仕事振りをしっかりと掴む必要があります。

そのために必要なことは、職員と密なコミュニケーションをとることです。いかに精緻な評価対象を検討し、公平公正な評価をおこなえたとしても、それが評価される側（被評価者）にとって納得できるものでなければ、有名無実化してしまいます。

第5章

地域生活移行支援者の育成にむけて

平成 20 年度の研究においては、地域生活移行支援者の育成に際して一部のカリスマ的な人材に頼る活動ではなく、一般の人材であっても育成を行うことで地域生活移行を行えるようにするために、「コンピテンシー」の研究を行ってきました。本年度平成 21 年度においては、そういった人材を組織的に育成していくための方法論をここまで述べてきました。第 5 章では、地域生活移行支援者をいかに育成していくのかについて考えていきます。具体的には地域生活移行支援者の人材育成のために組織として何ができるのかについて考えた上で、活用できる手段について紹介していきます。まずは、地域生活移行支援者を取り巻く環境について整理した上で、組織として育成していくための方法について整理します。

5-1 組織としての地域生活移行支援者の育成「組織理念と人材ヴィジョン」

第4章までおもに「組織としての人材育成」ということに焦点を当てて述べてきました。第5章では、これまでの考え方を前提に、地域生活移行支援者をいかに育てていくかに焦点をあてて論じていきます。

まず、地域生活移行支援者の人材育成を考える上で重要な視点が3つあります。以下の図30をご覧ください。

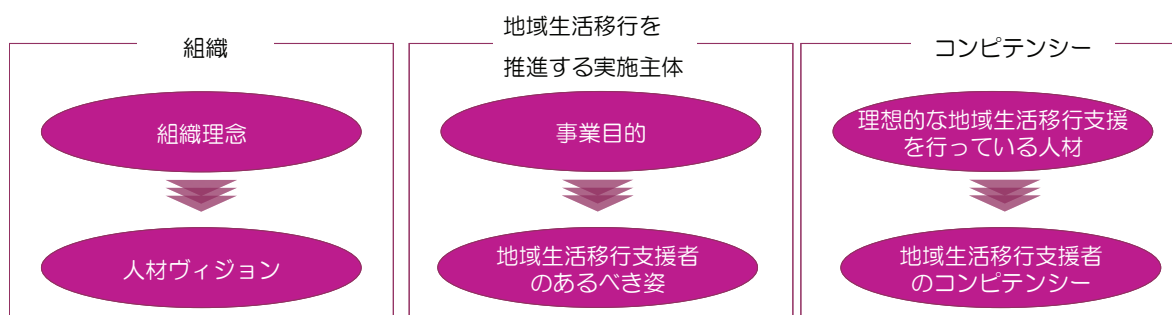


図 30 地域生活移行支援者の人材育成のための3つの視点

ひとつめの視点は「組織」です。第2章では組織理念から人材ヴィジョンに展開することが重要であると述べてきました。地域生活移行支援について考えるとき、まず整理しておく必要があるのが「組織」として地域生活移行支援になぜ取り組むのか、いいかえると「組織理念」の何を実現するために地域生活移行支援を実施するのかということです。原則的には、都道府県等が実施する「精神障害者地域移行支援特別対策事業」を受託するということは、「組織理念」を実現する手段として受託するということになります¹¹。事業を受託することと「組織理念」の整合が取れることで、第4章まで述べてきた人材ヴィジョンに基づいた、事業ならびに人材育成の展開を図ることができるといえます。

ふたつめの視点は「地域生活移行を推進する実施主体」です。ここでいう実施主体は都道府県等ということになります。言うまでもなく精神障害者の地域生活移行を推進することを目的として、都道府県は「精神障害者地域移行支援特別対策事業」を実施しています。しかし、ここで重要なのは、都道府県により「精神障害者地域移行支援特別対策事業」の、成果の範囲とやり方が違うということです。以下に、これまでの研究成果から見てきた「成果の範囲」とやり方の違いに関する例をあげます。

¹¹ 都道府県等が実施主体となっている場合もあります。その場合については後述します。

表 11 「精神障害者地域生活移行特別対策事業」の実施目的と成果範囲

例	実施目的	成果範囲
A 自治体	多くの病院で地域生活移行に触れてもらうことで、病院に退院を考えてもらうきっかけとしてほしい（その結果として地域生活移行が推進される）。	多くの人を退院させる 判断指標は「人数」
B 自治体	普段の退院はこれまで通り実施し、当事業では、退院を阻害する複合的解決困難事例を対象として事業を実施する。	地域生活を送るために多くの福祉的支援を要する人 判断指標は「退院の困難さ」といった「質」

この例にあるように、都道府県等により「精神障害者地域生活支援事業」を実施する目的は違うといえます。そのため、都道府県等が考える成果範囲もちがいます。この表にあるように、成果範囲を「人数」とするところもあれば、「質」で考えているところもあります。それは都道府県等ごとに地域ニーズや財政事情など様々な要因が違うためであるといえます。したがって、地域によって、目的が違い、成果範囲も違うということは当然であると思います。

ここで言いたいのは、このような違いがあることを前提として、都道府県等ごとに事業の目的と成果範囲を考える必要があるということです¹²。すなわち、目的と成果範囲が違うということは、都道府県等により、「**地域生活移行支援者のあるべき姿**」も違うということになります。したがって、都道府県等が考える成果範囲が表中A自治体にあるように「数」を出すということであれば、高いスキルを持った人材を配置するよりは中庸程度の人員を数多く配置する必要があるといえますし、表中B自治体にあるように「質」を重視するのであれば、経験豊富で高いスキルを持ったベテランを配置しなければいけないといえます。

最後に昨年度分析を行った「コンピテンシー」についてです。昨年度の研究成果では優秀な地域生活移行支援を行う者の行動特性を明らかにし、「コンピテンシーチェックリスト」として整理しました¹³。これは、本人のスキルを表現したもので、チェックリストにある項目すべてチェックすることができれば、「地域生活移行」を推進できる力を持っていることができるということが言えます。ただし、ここで注意してほしいのが、このチェックリストであげている項目は理想的な姿であり、「組織の人材ヴィジョン」「都道府県等の求める地域生活移行支援者のあるべき姿」と必ずしも同じになるものではありません。ただし、理想的な「地域生活移行支援者」の行動特性を表したものであることから、「都道府県

¹² 言い換えると政策評価の視点になります。本研究では、政策評価については主眼ではないのでここでは詳しくは触れません。

¹³ 資料1 コンピテンシーチェックリストを参照してください。なお、昨年度（平成20年度）調査報告では、全国調査の平均値を提示しています。

等の求める地域生活移行支援者のあるべき姿」となっている人材かどうかを判断する上で目安の一つになると考えられます。

以上の内容を整理すると、組織の「人材ヴィジョン」と都道府県等の「地域生活移行支援者のあるべき姿」は合致しているか、組織の「人材ヴィジョン」の方がより高度な水準である方が理想であるといえます。組織が都道府県等から事業を受託するにあたっては、組織理念を達成することもさることながら、都道府県等の事業目的も達成しなければならないからです。

往々にして、「人材ヴィジョン」≠「地域生活移行支援者のあるべき姿」といったことが起こり得ます。都道府県等が「意図したとおりに委託した組織が動かない」と感じる、受託した組織が「自分たちのやりたいように都道府県等がやらせてくれない」と感じることです。このすり合わせを行うために、組織と都道府県等が、事業の目的と成果範囲を共有するための検討の場を設けて事業推進していくことが必要であるといえます¹⁴。

いずれにしても、まずは、「組織理念」≡「事業目的」となるか確認した上で受託し、「人材ヴィジョン」≧「地域生活移行支援者のあるべき姿」となるようにすり合わせを行う、または、組織として考え方を整理することが必要であるといえます。「≧」としたのは、都道府県等の求める「地域生活移行支援者のあるべき姿」は組織理念を実現するための「人材ヴィジョン」の一部ととらえることができるからです。

これをB法人の例でとらえてみましょう。

	学習意欲	創造性思考	コミュニケーション	コーディネート	法人運営・事務処理	対人援助スキル	プレゼン能力	交渉力	コーチング	リーダーシップ
都道府県等が考える支援者のあるべき姿	必要	必要	特に必要	特に必要	あまり求めている	特に必要	必要	特に必要	あまり求めている	一部必要
B法人の 人材 ヴィ ジョン	全てを満たしていること									

図 31 B法人の人材ヴィジョン（ベテランの要件）に対する都道府県等が考える「地域生活移行支援者のあるべき姿」

¹⁴ すり合わせの場として、自立支援協議会やその専門部会などが制度的なものとしてあるといえます。

なお、都道府県直営の場合は「人材ヴィジョン」≠「地域生活移行支援者のあるべき姿」といったことは起こらず、必ず「人材ヴィジョン」＝「地域生活移行支援者のあるべき姿」となります。また、「人材ヴィジョン」＝「地域生活移行支援者のあるべき姿」ということを実現するため、地域の社会システムとして、複数の組織が集まり、ひとつの特定非営利活動法人等の組織を立ち上げるという方法もあります。

図 31は、B法人の人材ヴィジョン（図 28 参照）と、この法人が活動する都道府県等の「地域生活移行支援者のあるべき姿」の整合状況を整理したものです。B法人では先述したように、すべての職員がここにあげている全ての要件を満たすことを求めています。これに対し、都道府県等の「地域生活移行支援者のあるべき姿」は「法人運営・事務処理」「コーチング」といった項目は重視していないという違いがあります。言い換えると、B法人では都道府県等の「地域生活移行支援者のあるべき姿」ということに加えて、「法人運営・事務処理」「コーチング」ができることが人材ヴィジョンを実現できる人材であるのです。

つまり、「人材ヴィジョン」と都道府県等の「地域生活移行支援者のあるべき姿」はこのような関係にあるといえます。ここで「人材ヴィジョン」＜「**地域生活移行支援者のあるべき姿**」とならないのは、これを求めてしまうと「地域生活移行支援者のあるべき姿」を組織的にも求めていないということになり、そうなるともともと都道府県等が考える「事業目的」を達成できないということになります。すなわち、都道府県等が実施する「精神障害者地域移行支援特別対策事業」を受託しても、実現できないということになってしまいます。

5-2 「人材育成計画」への落とし込み、「個別育成計画」への落とし込み

人材ヴィジョンを「人材育成計画」について落とし込んでいくためには、先述したように、「人材ポートフォリオ」の考え方と「成長のステップ」を整理して、展開を図っていくことになります。その際、重要になるのが法人内での地域生活移行支援者の位置づけです。図32が図1と違う点としては、「人材ヴィジョン」と「組織計画の策定」の間に、「地域生活移行支援者の位置づけ」を整理するステップが必要となります。「地域生活移行支援者の位置づけ」とは地域生活移行支援者が法人内での役割を整理するということになります。

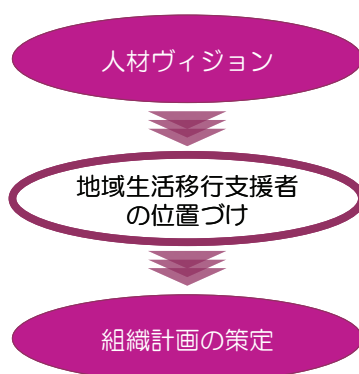


図32 人材ヴィジョンから組織育成計画へ

このことについてA法人について考えてみましょう。

A法人においては、自分たちの組織理念を実現するために「精神障害者地域生活移行特別対策事業」を受託したわけですから、自組織で地域生活移行支援者には組織理念を達成しうるだけのスキルとモチベーションが必要だと考えていました。したがって、地域生活移行の仕事を支えるのはケアマスターのベテランクラス以上だと考えていました。

これは、A法人が属する地域の状況を考えると、さまざまな関係機関の組織に影響力を持つような人材が必要だと考えているからです。

A法人では、社会的入院が社会問題となっている現在においては、一度入院をした障害者が地域生活を送るためには、医師や家族、地域住民などとの間で地域生活を行うことに対する協力体制を構築することは必要不可欠という前提に立っています。こうした関係先に対して影響力を持ち、時には利害が対立するような状況においても関係先を説得し、退院につなげていくためには利用者支援を長年経験し熟練したケアマスターのベテランが必要だと考えたとのことでした。

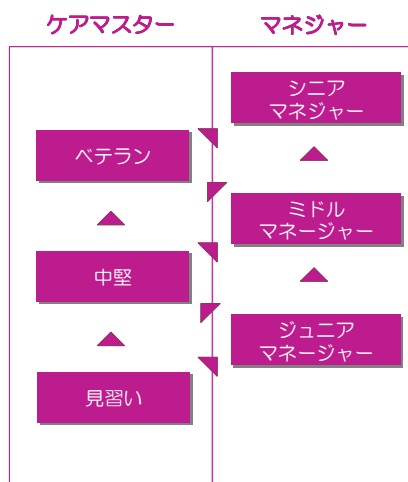


図 33 A 法人の成長のステップ

ではこの A 法人の例をとって、「組織育成計画への落とし込み」を考えてみましょう。まず、「人材ポートフォリオ」を考えます。A 法人の人材を考えてみます。A 法人では複数の事業をしており、ベテランと呼ばれる人材はほぼ既存の仕事に従事しているとします。そうすると、新たな事業である「精神障害者地域生活移行特別対策事業」にベテラン人材を配置するための組織としての考え方を整理する必要があります。そのための方法は 2 つあります。

- 1 外部から採用する。
- 2 中堅職員をベテラン職員に育成する。

「外部から職員を採用する」方法は本題から外れるのでここでは割愛します。「中堅職員をベテラン職員に育成する」方法は多くの組織でとられている方法であるといえます。しかし、この場合、大きな課題が一つ出てきます。すなわち、「中堅職員」を抜擢したからと言って、「ベテラン職員」の仕事がすぐできるわけではないため、組織が求める仕事ができるまでに時間的なギャップが生じるということです。そのギャップが生じている間は誰かがその仕事をカバーしなくてははいけません。違うベテラン職員がフォローに入ることになります。したがって、カバーする職員の負荷は大きくなるといえます。

このような現状と地域生活移行特別対策事業以外の事業の中での他の組織全体の育成計画と合わせて、「組織育成計画」を作成することになります。「組織育成計画」とは、組織全体で 1 年間なら、1 年間で行う人材育成計画のことをさします。個々の職員ということではなく、組織全体で育成すべきテーマを考えます。先ほどの A 法人の例でいえば、「中堅職員」を「ベテラン職員」に成長させることが急務であるため、そういった内容が組織育成計画に明記されることになります。

次に、そういった組織育成計画にもとづいて、個別の育成計画に落とし込んでいくことになります。ここでは、まずは、組織として考慮した人材育成計画を具体的な人材育成に落とし込みを行っていく手順について確認した上で、地域生活移行支援者の育成についてみていきましょう。

第4章で説明した成長のステップをもとに個別に育成をするフローは図34ようになります。

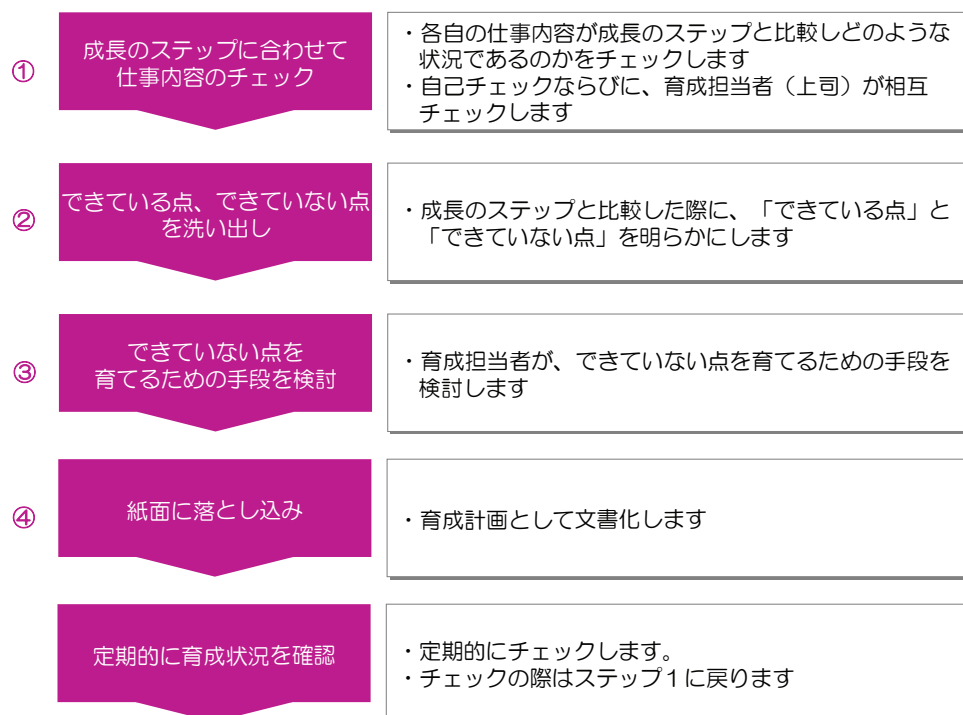


図 34 個別育成に向けたステップ

個別育成の基本となるのは、第4章で説明した成長のステップになります。成長のステップが法人としての基準となりますので、個別の育成はその基準に合わせて判断していきます。

①では、成長のステップと育成対象者の仕事振りを比較します。中堅のステップにいる育成対象者であれば、具体的な仕事振りが上位のベテランのステップと比較しどの程度かを把握していきます。

②では、できている点、できていない点を明らかにしていきます。図35のように、個別の要件ごとにチェックを行っていきます。この際、できていない要件を明らかにしていきます。

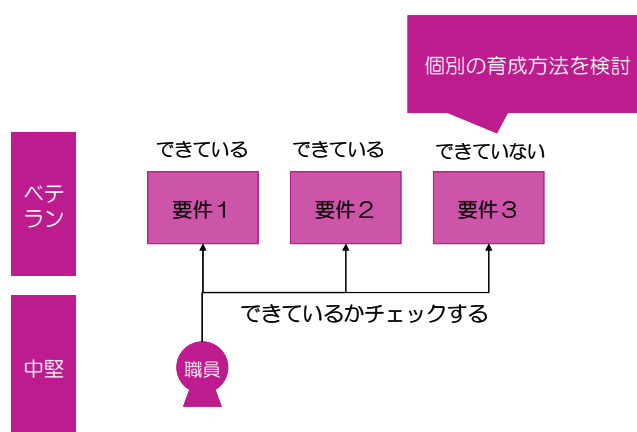


図 35 チェックのイメージ

③では、②で洗い出した、できていない点に対し、どのような育成を行っていくのかを検討していきます。

④では、③で設定した育成策を書面にしていきます。書面にすることにより、育成担当者以外の人であっても育成としてどのようなことをやっているのかが明らかになりますので、分担や引継ぎも可能になります。

なお、これらの作業は一度だけ行えばよいというものではないため、定期的に見直しを行っていくことが必要になります。このようなサイクルをまわし、徐々にレベルアップしていくように整理していきます。

地域生活移行支援者についても、基本的にはこういった手順で育成を進めていくことになります。加えて、図 34の②にあるできている点、できていない点を洗い出す際に、昨年度研究成果であるコンピテンシーチェックリストを用いることもできます。コンピテンシーチェックリストは、地域生活移行支援者に特化した内容となっていますので、できている点、できていない点をより詳細に把握することができるようになっています。その結果、できていない点について具体的に育成を行うことが可能になります。

個別育成については、図 34の③、④が合致します。

たとえば、フェーディングという項目が弱かったとします。具体的には、支援者として支援を手放せなく、引継ぎをするタイミングを図りきれていないということがわかったとします。その場合であれば、フェーディング段階における注意事項を再確認したり、フェーディング場面において熟練した職員に OJT を通じてフォローをさせたりすることができるというわけです。

5-3 地域生活移行支援者の個別育成の方法

ここでは、地域生活移行支援者の個別育成計画について述べていきます。昨年度（平成20年度）の研究で地域生活移行支援者が成長のきっかけとなったテーマとして次のような項目があることが示されました¹⁵。

表12 成長のきっかけ

項目	詳細項目	内容
研修・研究活動	行政による研修 地方職能集団による研修 大学院での活動 自主トレーニング	・職務として位置付けられている研修会、職場内での事例検討会、研究会などへの参加 ・自費での外部の研修会・研究会への参加、特定の本との出会い、各種専門学校・大学・大学院への通学、各種講演会、教養文化団体などへの参加
社会的活動への参加	講師としての活動 自治体等主催の委員会 専門職弾値としての活動	・講師としての講演活動や自治体の委員会への参加等
優れた人材との出会い	上司、先輩による OJT 立ち上げメンバーへの参加 スーパーヴァイズ	・すぐれた上司、先輩、同僚との出会いや、OJT。外部人材からのスーパーヴァイズなど
組織へのかかわり	法人、新組織の立ち上げ 組織変革の経験	・新たな法人、組織を立ち上げることや、既存の組織を変革するような経験。
地域との関係の広がり	社会資源との接点 地域社会との対話 自分の施設の位置づけ確認 地域の組織化	・地域を巻き込んでいくような活動の経験。
職務の中での体験	失敗から学ぶ 成功体験	・職務を通じて成功したこと、失敗したことか学ぶこと

これらの項目は、個別育成計画を策定する上で重要な要素となります。組織ごとの地域

¹⁵ 富士福祉会(2008) 精神障害者の地域生活移行支援者のコンピテンシーモデルと育成システムに関する研究

生活移行支援者の位置づけによっても変わってきますが、実際の業務の中で育成するためのポイントであるということがあります。

ここで、A 法人の例を出してみます。

【A法人でのエピソード】

A法人でインタビューをしている際に、特徴的な意見が集まりました。それは、施設長などの役職者のほぼすべての人たちから、成長のきっかけとして「新規サービス」の立ち上げの経験が挙げられたことです。

新規サービスを立ち上げる際に必要となるのは、「新規サービスが運営できるかどうかの検証」「行政とのやりとり」「地域住民とのやりとり」「(必要であれば)施設の購入や賃貸」「職員の育成」といったことです。事務局内では、こうした経験のうち、新規サービスの立ち上げ時でなければできない経験が重要なのではないかという仮説に達しました。

しかしながら、新規サービスを立ち上げることは容易なことではありません。そのため、新規サービスの立ち上げをシミュレーションできるような研修プログラムを作成してはどうかという意見が出ています。

上記の事例は、A 法人におけるものですが、法律で規制がある中で新たなサービスを立ち上げていくことは誰にとっても、またどの法人においても複合的なリスク管理と問題解決能力を育成する経験になるものと思われます。

特に、「新規サービスが運営できるかどうかの検証」「行政とのやりとり」「地域住民とのやりとり」については新規サービスならではの活動といえます。

「新規サービスが運営できるかどうかの検証」とは「収支シミュレーション」を行うことであるため、基本的な経理処理の知識が要求されます。また、「行政とのやりとり」は、申請書類の作成や、事前調整などの事務処理能力や交渉力を要求します。「地域住民とのやりとり」については、改善されてきているとはいえ、いまだに偏見の残る現状を直視する経験となります。

なお、A 法人においても検討されているように、新規サービス立ち上げの経験はいつでもできるものではないため、そこで得られる経験を整理し、研修の中でそれを代替的に経験できるようなプログラムが考えられます。

では、具体的にはどのような手順で個別育成計画を考えていけばいいのでしょうか？

育成をする手段は次にあげている3つの方法がその代表的なものとなります(表 12) こ

これらの手法を組み合わせ、個別の職員をアセスメントした結果を育成計画の中に反映させていくこととなります。

計画した育成計画は先述したように、育成できたかどうかを確認する指標と水準を事前に設定しておき、その内容をチェックすることで育成させていくということになります。

表 12 人材育成の手法に関する分類

名称	OJT	Off-JT	自己啓発
特徴	上司や先輩の指導や支援のもとに、仕事を通じて業務に関連する知識や態度などの業務遂行能力を高める研修のこと	仕事場から離れ、研修所やセミナーなどを受講すること	自ら本を読むことや、勉強会を行うなど、組織からの指示ではないもの
メリット	実際の仕事を通じて学んでいくことになるので、仕事との関連性が高い 現場で必要な知識やスキルをその場で学ぶことができる	仕事場から離れて行うので、仕事以外の内容について学ぶことができる 理論や知識を体系的に学ぶことができる	個々の社員のニーズに合わせた支援ができる
デメリット	現在の仕事の内容と関連しないことは学びにくい 担当する人、環境により同じ職場内であっても全く同じものとはならない	学んだ知識を現場で活かさないことがある	組織として職員全員に徹底するなど重点的に取り組む内容には適さない

■ OJTのポイント

「仕事は現場の経験で学んできた」

このような意見を持つ方は多く、社会人の能力開発の 70%以上は現場での経験によって説明されるといわれています¹⁶。それほど、現場での経験は重要だといえます。その現場での経験を伝える手段としては、OJTが代表的です。

OJTのメリット、デメリットは表 12に整理したとおりです。メリットとしては、実際の仕事を通じて学んでいくことになるので、仕事との関連性が高いことにより、育成対象者にとってわかりやすいといえます。OJTの基本とも言われている山本五十六の言葉である「やってみせ、言ってみせ、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」ということを実践する上で、実際の仕事を通じてやってみせることができるのはOJTならではのことであります。そのため、現場で必要な知識やスキルをその場で学ぶことができます。

一方で、現在の仕事の内容と関連しないことは学びにくいことも挙げられます。たとえば、利用者に命の危険が生じるような場面について OJT で教えようとしても、人材育成のためだからといって利用者に命の危険が生じるような場面を作り出すことは道義的にできません。つまり、OJT として体験できる経験はそのときの状況次第であり、コントロールをすることは難しいといえます。また、担当する人、環境により同じ職場内であっても全く同じものとはならないというのは、育成担当者の教え方は人により異なりますし、育成対象者と育成担当者との間には個人的な相性のようなものもあるからです。ある人が育てる人は成長するが、ある人の育てる人は、育つどころかつぶれていってしまうということがありうるということです。

このように OJT にはメリット、デメリットがあります。そのため、OJT を機能させていくためには、その特徴をつかんだ上で計画に盛り込む必要があります。

具体的な手段としては、前述した個別育成計画を书面化することが挙げられます。どのように育成するのかを明確にしておき、職員同士で共有することにより、OJT のデメリットである人によって教え方が異なることなどを是正していくことができます。このような工夫が必要になってきます。

■ Off-JTのポイント

OJT が能力開発の 70%であるのであれば、Off-JT は必要がないと考えられるかもしれませんが。しかし、Off-JT のメリットである「仕事場から離れて行うので、仕事以外の内容について学ぶことができる」といった点や「理論や知識を体系的に学ぶことができる」とい

¹⁶ McCall et al.(1988) Developing Executives Through Work Experience. Human Resource Planning, 11(1):1-12.

う点を考えると重要性が確認できます。

OJTの説明の際に仕事に直結した内容であるからわかりやすいが、仕事と直結していないことは教えられないと述べています。その逆でOff-JTが仕事から離れて行うことに特徴があります。Off-JTでは、仕事に直結していないことからできることがあります。前述した利用者の危機的状況についてであれば、過去の事例をベースとして知識として何を身に付けなければならないのかを確認することができます。具体的にロールプレイ¹⁷することもできます。こういったことはOff-JTのメリットといえます。

また、理論や知識を体系的に学ぶことができるのも Off-JT ならではのことで、特に、組織として身につけておいて欲しい知識については、勤務をやりくりして全員が受けられるようにするなどの工夫を行ってでも実施する必要があるでしょう。

一方で、Off-JT のデメリットもあります。学んだ知識を現場で活かさないことがあるということです。いわゆる「頭でっかち」になっているという状態です。こうしたことにならないように、Off-JT で学んだ内容については現場で確認できるように、試す機会を作ることが必要だといえます。たとえば、火災発生時の危機管理方法について学んできたとします。その際には、その職員に避難訓練の責任者を任せるなどの工夫が必要です。

以上のように、Off-JT もその特徴をとらえたうえで考えていくことが必要です。

■ 自己啓発のポイント

自己啓発が OJT、Off-JT と最も違う点が、自らの自主性によっている点です。つまり、職員がやる気を出さなければ始まらないということになります。そのため、組織として必ず学ばせなければならない内容については、自己啓発に頼ることは難しいといえます。

民間企業においては、自己啓発に対しては、補助金などを出しているケースが多くあります。たとえば、何らかの公的資格を取得したようなケースにおいて資格取得支援金のような形で支援するという形です。また、職務免除などの仕組みを用意していることもあります。このような支援策を講じることで、ある人は経理について勉強したいと思っている、ある人は認定精神保健福祉士の資格を取りたいと考えているというように職員によって異なるニーズがある場合においても支援金や仕事上の配慮という形でやる気を持ってもらうことができ、同時にニーズをかなえることが可能となります。

職員のやる気をいかに刺激するかが自己啓発のポイントといえます。

¹⁷ ロール（役）になりきり、状況をシミュレーションすること

第6章

組織として人材育成をすること

本研究事業を実施した感想を各法人よりいただきました。それぞれの法人では、独自の課題を抱えており、それが研究事業を通じてどのように変化したのかを述べています。当初は、法人により問題点というのは近いものであるのではないかと想定していました。それは、精神保健福祉の分野が法律（障害者自立支援法）により規定されているところが大きいことから、法人ごとの差は小さいと想定していました。しかしながら、研究を進めてみると、確かに法律の影響もありますが、それ以外の要素も絡みあい、結果的には各法人で別々の課題が抽出されています。

人材育成を進めるに当たり、実際に直面した問題を紹介していますので、実務上の課題についても確認できると思います。実際に行動に移す際の参考になるかと思います。

地域生活移行支援者の人材育成についても、今回の研究で地域による違いが指摘されました。そのひとつのポイントは「地域社会でのシステム化」です。第5章で示したように、組織の「人材ヴィジョン」と都道府県の考える「地域生活移行支援者のあるべき姿」が合致することが事業目的を達成すること、人材育成を行うことで不可避です。その合致を必然的に作るのが「地域システム」といえます。地域によっては、ワンストップ型のセンターを都道府県主導で作ったり、独自の NPO 法人を立ち上げたりということがあります。いずれのパターンでも、人材育成の視点で見れば、そういった「ヴィジョンとあるべき姿のミスマッチ」を防ぐ手段であるといえます。また、そういったシステムがない地域でも、ミスマッチを防ぐために、関係機関と方向性のすり合わせを行っていくことは重要な課題であるといえます。

6-1 各法人からの研究を経ての感想

今回の研究事業に際し、研究協力法人からは以下のような感想をいただいています。

■ 富士福祉会

理事 清水 孝代

富士福祉会は、生活支援にかかわってられるさまざまな地域の支援者の協力をいただきながら、3年間にわたり「精神障害者の地域生活移行を推進する者の人材育成」に関する研究に取り組んできた。1年目は退院から地域生活の安定までの支援の経過に着目し、成功事例を分析・調査する中で、地域生活移行支援者のコンピテンシーを明らかにした。2年目はベテラン職員によるコンピテンシー項目を整理し、アンケート調査をもとにしたベテラン職員と新人職員によるインタビューを実施した。そして3年目の研究では、2年間の成果物を基本に、組織としての地域生活移行支援者の人材育成に視点をあてた研究を進めた。

今回の研究のまとめにあたり、地域生活移行支援者に求める役割は地域の実情によってかなりの違いがみられた。例えば東京の退院促進支援事業は、東京都外の病院に入院している精神障害者が居住地域に戻るための退院支援（広域事業）にも取り組んでおり、障害の特性により退院困難な実情を抱える方のリスクマネジメントを視野に入れた支援等が求められる。東京は12か所の退院促進コーディネート事業を委託しており、当会は2年前に「退院促進コーディネート事業」を東京都より受託し、ベテラン職員複数名を配置して地域生活移行支援を進めている。個別支援のみであれば新人職員の配置は可能である。しかし、東京には地域支援システムが作られていないこと。そして法人としては、法人の使命である『障害者が安心して生活できる地域づくりの実現』を目指して、「退院促進支援事業」をツールとした取り組みを実施するため、利用者のニーズ把握と環境調整（社会資源の開拓とあらたなネットワークづくり）およびリスク管理が可能な職員を配置している。

組織にとって職員の育成は重要な事項であり、『人材育成』である。これまで当会では、本研究事業を実施する以前より「評価」－「育成」－「処遇」の一体的な運営を図るために人事管理システムの検討を進めてきた。法人理念のもとで、より質の高い支援を提供するためにも職員の育成は組織にとって欠かせない要素である。今回の作業は、さらに“利用者の支援を行う人材（ケアマスター）”と“スタッフ（職員）の管理を行う人材（マネジャー）”を大別し、『求める人材』を整理することができた。当会が地域生活移行支援者に求める人材は、ケアマスターとマネジャーの両面が担える人材の育成である。今回の研究活動をとおして、自分たちの組織文化にあった人材（人財）育成システムを自分たちの手で作成することが組織の活性化にも繋がるのだと思えた。

■ 多摩棕櫚亭協会

理事長 天野聖子

多摩棕櫚亭協会は精神障害者を地域で支えようと古い一軒家の小さな共同作業所からスタートしている。当初は3人の職員だったが、22年たった今では常勤19名非常勤18名になり、事業所も6か所になった。利用者のニーズに応じて施設を増やし日々の業務に追われていたが、5年前当初の設立者4名が50代半ばになったとき、次世代継承をテーマに組織改革を行ってきた。施設長の交代や次世代への幹部登用を行い、5年かけてやっと次世代経営幹部体制の形ができたところである。創設者の定年退職も始まっておりそのうちの一人である現理事長の退職は3年後と決定している。しかし次世代がまだ30代後半であり、現場比重が高いためこれをどう実質にしてゆくかが法人の大きな課題であった。準備してきたつもりであったが年齢と経験の差は思ったより大きく、今後の組織経営を考えるには心もとないのが現状であった。一方で若い職員一人一人の成長をどう促すか、人材育成の明確な基準がなく、個人の資質に頼りがちな現状をどう変えていくのかという課題も大きかった。人材育成の取り組みとして目標管理シートも数年前に行ったが、これを人事評価に反映させていいのかどうかという議論に結論が出せないまま中途半端に終わっていた。こうした状況であったので今回の研究への参加は、私たちにとって大変タイムリーな機会だった。

成長のステップについて基準を作る作業は当法人の現状に合わせて自分たちの言葉で作成してゆくという所に大きな意味があり、特に幹部職員に加え次々世代を巻き込んだのコンピテンシーモデル作りは良い学習の機会になった。やはり専門家のアドバイスと指針は必要で、放置すると勝手に話が広がってゆき、本質的になったまま時間切れになるという私たちの弱点が修正され、形あるものにまとめてゆくという流れができた。期待にたがわずこの成長のステップから人材計画作成、目標管理シート作成へと向かえそうな基本的な基準ができつつある、これは法人の人材育成にとって非常に有意義な体験であった。

当初、新しいやり方で考えてゆくことに戸惑っていた私たちにこの機会を与えてくれた富士福祉会に感謝します。

■ 多摩棕櫚亭協会

所長 小林 由美子

富士福社会・研究事業への参加は、今回で2回目です。昨年の研究事業ではじめて「コンピテンシーモデル」という言葉を知り、「職人芸」をよしとしてきた福祉の分野にとっては新鮮な言葉だなあと感じた事を覚えています。

私たちの法人は長い間、創設先代の職員が中心となり、組織を運営し大きくしてきました。そういう意味では正に、熟練した職人達に支えられてきた組織でした。しかし、その職員たちが定年退職等の理由で一人一人と抜ける中、次の組織をどう作り、職人達の技をどの様に伝承していくのか？が私たちの大きな課題となっていました。

そこで今回の研究では、各職員のインタビューから「成長のステップ」、「法人のコンピテンシーモデル」を導き出し、それらをクロスさせ人材育成計画の作成に取り組みました。今までなんとなく感じていた事、行っていた事を言語化し、組織のひとつの仕組みできた事は大きな収穫となりました。

この作業をきっかけに、私たち次世代が今しなければならない事は、創設世代の活動を検証、言語化し、まずはわかりやすい形として他の職員に見せていくこと、そして必要であれば変えていく事なのではないかと感じました。

次の組織づくりは今始まったばかりです。組織は生き物ですから、いつまでも同じままではあり続けることは難しい、「何を残し何を変えていくのか？」「リーダーシップの在り方は？」まだまだ手探りは続きそうです。

■ 富山県精神保健福祉協会 ゆりの木の里

統括施設長 濱崎 邦正

副統括施設長 山本 純子

当法人は平成9年から精神障害者の社会復帰施設として運営を開始、平成19年には障害者自立支援法にもとづくサービスを提供する事業所として再編した。しかしこの時期を境に若手中堅職員の離職が顕著となり、一方で、近い将来のリーダー層世代交代を見据えた人事の検討も必要な時期に向かっていた。

このような状況の中、富士福祉会様の『人材育成』を切り口とした研究事業に参加させていただいた。インタビュー調査等から導き出された当法人の状況は予想以上に厳しいものであった。このことすらスタッフに浸透していなかったのか！と、伝承の儚さに愕然とする一方で、中堅層が手薄でモデリングにも事欠く若手スタッフの狼狽や不安への対応にもっと配慮すべきだったと、気付かされた。

幸いにも、今後に向けての助言をいただけた事が力となり、まずは現状を真摯に受け止めることから出発、職員研修会で報告をして現状の共有化を図った。その後、中堅スタッフを中心に、2グループに分かれて成長のステップについてのワークショップを開催、活発な意見交換が行われたとの報告を受けた。通常の業務は全てにおいて利用者が主役であるが、今回に限ってはスタッフひとり一人が主役になった点でこのワークショップの意義は大きかったと思われる。また、この作業をとおして、中堅スタッフの役割意識と指導力の高さを再認識できた。

当法人は、今回の経験をふまえ、サービス支援機能の専門性を高めより円滑に事業運営が行えるよう、新年度に向けて組織を見直し、法人が求めるスタッフの役割像を明確にしていく作業を行なった。新たに迎え入れる数名の新入職員とともに、スタッフそれぞれが『私はゆりの木の里で何をする人なのか』を問いながら、利用者と元気に日々の活動を展開してくれることを大いに期待したい。

6-2 事務局および委員名簿

【委員】

所属	氏名
特定非営利活動法人 埼玉県障害者相談支援専門員協会	菊本 圭一
社会福祉法人マインドはちおうじ コムセンター	妹尾 和美
社会福祉法人 多摩棕櫚亭協会 (しゅろてい) なびい	小林 由美子
東京精神保健福祉士協会	佐藤 妙
社会福祉法人富山県精神保健福祉協会 ゆりの木の里	山本 純子
社会福祉法人 富士福祉会	星野 久志 (主任・事務局)
社会福祉法人 富士福祉会	清水 孝代 (副主任・事務局)
社会福祉法人 富士福祉会	矢野 直子
社会福祉法人 富士福祉会	鈴木 千春
社会福祉法人 富士福祉会	江渡 三枝子 (事務局)
株式会社 浜銀総合研究所	東海林 崇
株式会社 浜銀総合研究所	橋本 諭

【研究協力者】

東京都立多摩総合精神保健福祉センター 広報援助課	向山 晴子
--------------------------	-------

あとかき

精神保健福祉は今転換期を迎えています。「今後の精神保健医療福祉のあり方等に関する検討会報告書」にも障害福祉サービス等の拡充として、研修事業の充実等を通じて、相談支援専門員をはじめ相談支援を担う人材の養成とその資質の向上を図るべきである¹⁸といったことが示されています。また、昨今の福祉行政を振り返ってみても、福祉人材の育成が急務であることが課題として出されています。そのために、国や職能団体（精神保健福祉士協会）などによる研修体系の整備が進められています。

では、そのような「人材育成」は研修制度を充実させればいいのか。答えは否です。これまでの研究を通じて得られた知見のひとつに、多くの実践家は成長のきっかけの中で「研修」はむしろ補完的な部分を担っており、多くの場合、実践の場での経験が大きなウェイトを占めているというものです。

多くの先駆的な実践家はこのような「経験」を自らの手で切り開いてきました。また、社会的入院という人権侵害を目の当たりにして、自らが切り開いていかなければならなかったといえます。その中で成功と失敗を繰り返し、自らを向上させてきたのでしょう。

では、ひるがえって現在の精神障害者支援の現場で働いている人材を見てください。多くの前述したような先駆的な実践家から聞かれる言葉として「向上心がない」「すぐやめる」といった声があります。それはおそらくその通りといえる一面はあるでしょう。しかし、働いている時代の違いも考えなければならないのではないのでしょうか。

精神保健福祉が日本でやっと芽を出し始めた 1980 年代は、そもそも社会資源すらなく、病院から精神障害者が地域に出るための仕組みを作る草創期であったといえます。それから数十年経過し、現在は曲がりなりにも自立支援法により「精神保健」が「福祉」としての明確な定義を手に入れ、退院促進支援事業（地域移行特別対策支援事業）により病院の社会的入院を解消するための位置づけができてきました¹⁹。つまり、「草創期」の人材はそもそもの仕組みを切り開く人材が必要であり、それができる人材が生き残ってきたのに対し、「現在」は今ある仕組みを前提に対象者により充実した支援を行うことが求められているのではないのでしょうか。

また、「草創期」と「現在」とでは組織形態も様変わりしてきています。「草創期」の多くが作業所という形態から出発していることから、小規模（従業員が多くて5人程度）な組織が多かったと思います。しかし、現在は複数の事業をもち、多くの従業員を抱える法人（組織）も増えています。このような物理的な変化が訪れています。

¹⁸厚生労働省(2009年)「今後の精神保健医療福祉のあり方等に関する検討会報告書」p46

¹⁹ いうまでもなく、不備な点は多々あると思うが、数十年前と比較したら大きな進歩であると思う。

今回、我々は人材育成に焦点を当て、その責任は法人が負うべきであるという基本的な考え方に立っています。それは、前述した先駆的な実践家からは、お叱りを受けるかもしれません。しかし、社会的な変化の真っ只中に居る中、精神障害者に対するよりよい環境を提供するための現時点での有効な解決策としては、よりよい人材を輩出していくこと、そして法人として人が育つための仕組みを持つことであると考えています。

本研究の最中、平成 21 年夏には歴史的な政権交代が起こりました。そして、厚生労働大臣自ら「自立支援法の廃止」を明言しています。良し悪しは別として、またもや政治により障害者や障害者の支援者の環境は変わろうとしています。しかし、どのような事態となろうとも、志を持った人が精神保健福祉の分野を目指し、適切な成長の機会を得て、やりがいのある仕事をしてもらうことができれば、障害者の環境は必ず今よりもよいものになると信じています。

本報告書は、完全・完璧な事例を紹介したものではありません。紹介することにより、研究対象法人にとって不利な情報となってしまうのではないかと、欠点ばかりが目についてしまうのではないかと躊躇することもありました。しかし、研究対象施設から、「少しでも前向きな思いや、実践が同じ志を持った方のお役に立つのではないかと考えています」という積極的な意見をいただきました。そのため、個別の発言内容等かなり率直な記述になっています。できないながらも努力している姿、障害者によりよい環境を与えるために汗をかいている姿を思い浮かべながら読んでいただけたのであれば幸いです。

なお、今回の研究を通じ読者の方々をお願いをしたいことは、報告書の内容を少しでも実践して欲しいということです。一つひとつの法人では、細々とした取組であったとしても、協力して進むことで大きなうねりとなるものと確信しています。

最後に、本研究に当たりご協力いただきました皆様に改めて感謝申し上げます。

平成 22 年 3 月吉日
社会福祉法人 富士福祉会
研究事務局一同

資料編

地域生活移行支援者のコンピテンシーチェックリスト

精神障害者地域生活移行支援に関する コンピテンシーチェックリスト

○チェックリスト活用目的

このチェックリストは精神障害者の支援をされている皆さんのお仕事の内容を把握するためのものです。研究会の趣旨説明でもご説明したとおり、チェックリストをチェックしていただき、今後の人材育成を構築するための研究に生かしていきたいと考えております。また、法人の中での職員のみなさんの人材育成の仕組みを構築することにも活用したいと考えております。

○チェックリストの記入内容（ご本人）

各設問内容にもとづき、ご自身の仕事を振り返って該当する選択肢を選んでください。「こうありたい」ということではなく、ご自身の仕事内容を事実にもとづいて振り返っていただきたいと考えております。ぜひ、よろしくお願い申し上げます。

○守秘義務のお約束

今回の調査では個人名を記入していただく欄がありますが、調査票自体は調査担当者が厳重に管理し、他の方にご記入いただいた内容が分かるようなことがないようにします。また、分析に際しては研究機関の委託を考えておりますが、そこでも守秘義務契約を取り交わし、情報の漏えいがないように厳重に保管をさせていただきます。

○調査手順

- ・ チェックリスト提出（調査担当者または上司に直接渡すか、回収ボックスに入れてください）

氏名	性別	所属	役職

チェック項目1「a1 支援行動の充実」に関する設問です。

①あなたは、利用者の個別支援を行う際にケア方針をたてて、支援を行っていますか？

「ケア方針」とは、あなたを含め支援に携わる者同士が共有する個別支援の方向性やヴィジョンをさします。

- | | |
|---|---|
| a | 自ら立てたケア方針にもとづいて支援することが多い。（作成させるための指導や助言を行っている場合を含む） |
| b | 自ら立てたケア方針にもとづいて支援することもあれば、他の人のたてたケア方針にもとづいて支援することが同程度だ。 |
| c | 他の人が立てたケア方針に従って、支援することが多い。 |
| d | ケア方針にもとづいた活動はあまりしていない。 |

【選択番号】

☐

② ①で「b」「c」と回答した人にお伺いします。他の人が立てたケア方針に改善提案するときはありますか？

「改善提案」とは、支援を行うにあたり、「ケア方針」作成者に自分の意見として修正案を提示することである。

- | | |
|---|-----|
| a | ある。 |
| b | ない。 |

【選択番号】

☐

③ あなたは、当事者の個別支援を行う際のモニタリングを行っていますか？

「モニタリング」とは、「ケア方針（ケアプラン）」について、その進捗状況をチェックすることである。

- | | |
|---|-------------------------|
| a | 他事業所の情報や意見を踏まえて行うことが多い。 |
| b | 自事業所内で行うことが多い。 |
| c | モニタリング自体あまり行っていない。 |

【選択番号】

☐

④ ③で「a」「b」と回答した方にお伺いします。モニタリングへのかかわり方はどうなっていますか？

- | | |
|---|---|
| a | 自分を中心となって行うことが多い（作成させるための指導や助言を行っている場合を含む）。 |
| b | 自分を中心となって行うこともあれば、他の人が中心となって行うことが多い。 |
| c | 他の人が行うことが多い。 |

【選択番号】

☐

⑤ ③で「a」「b」と回答した方にお伺いします。会議による情報収集はどのように行っていますか？	
a	定期的に会議を開催し、関係機関からの情報を確認している。
b	不定期に会議を開催し、関係機関からの情報を確認している。
c	上司、先輩、関係機関の指示のもと、定期的に会議を開催し、関係機関からの情報を確認している。
d	上司、先輩、関係機関の指示のもと、不定期に会議を開催し、関係機関からの情報を確認している。
e	会議ではなく、適宜情報収集を行っている。

【選択番号】

☐

⑥ ③で「a」「b」と回答した方にお伺いします。常日頃の利用者の生活や治療に関する情報収集を行っていますか？	
a	行っている
b	行っていない

【選択番号】

☐

⑦ ③で「a」「b」と回答した方にお伺いします。モニタリングをした結果、関係機関（特にサービスを提供している他事業所）との関係を変えなければならなくなった場合、どのように対処していますか？	
「関係を変えなければならぬ」例として、利用者の生活には必要がなくなった場合、利用者に対し不適切な支援が行われていると判断される場合などが想定される。	
a	変更しなければならなくなった理由を整理して相手に伝えることが多い。
b	変更することのみを相手に伝えることが多い。
c	変更することはあまりない。

【選択番号】

☐

裏面もあります。

チェック項目 2 「a2 支援プロセスの確立」に関する設問です。

① 利用者が遭遇すると考えられる地域で生活する上での課題を、ある程度予見していますか？	
「予見する」とは、利用者の状況を観察することにより、利用者の「像」を特定して課題を予測することである。	
a	自分の判断である程度予見している。
b	上司、先輩、関係機関等からの助言があれば、ある程度予見している。
c	上司、先輩、関係機関等からの指導があれば、ある程度予見している。
d	予見していないが多い。

【選択番号】

☐

② ①で「a b c」と回答した人にお伺いします。課題が予見された際に、その解決策もある程度想定していますか？	
a	自分の判断で解決策をある程度想定している。
b	上司、先輩、関係機関等からの助言があれば、解決策をある程度想定できる。
c	上司、先輩、関係機関等からの指導があれば、解決策をある程度想定している。
d	対応策を想定することができないことが多い。

【選択番号】

☐

③ ①で「a b c」と回答した人にお伺いします。利用者の日常生活から、当事者と一緒に考えたチャレンジする目標を設定していますか？	
「チャレンジする目標」とは、ちょっと頑張れば達成できそうな目標のことをさす。	
a	自分の判断でチャレンジする目標を設定している。
b	上司、先輩、関係機関等からの助言にもとづいて、チャレンジする目標を設定している。
c	上司、先輩、関係機関等からの指導にもとづいて、チャレンジする目標を設定している。
d	チャレンジする目標を設定していない。

【選択番号】

☐

④ ③で「a b c」と回答した人にお伺いします。利用者と一緒に設定した目標の実施内容の「振り返り」を行っていますか？	
「振り返り」とは、目標内容に対して、「よくできた点」「あまりできなかった点」を話し合うことである。	
a	自分の判断で振り返りを行っている。
b	上司、先輩、関係機関等からの助言があれば、振り返りを行っている。
c	上司、先輩、関係機関等からの指導があれば、振り返りを行っている。
d	振り返りを行っていない。

【選択番号】

☐

⑤ あなたは、これまで担当していた利用者が「危険な状態」になったことがありますか？	
「危険な状態」とは、興奮状態で自傷他害のおそれ、病状悪化による再入院、経済的な破綻等が起こっている状態をさします。	
a	ない。
b	上司や先輩とともに担当していたケースである。
c	自分が主担当となったケースである。

【選択番号】

☐

⑥ ⑤で「○」と回答した人にお伺いします。支援計画等に、事前に「危険な状態」を想定して反映させていますか？	
a	支援計画におおむね反映させていることが多い
b	支援計画に反映させている場合もあれば、そうでない場合もある。
c	あまり支援計画には反映させていない

【選択番号】

☐

⑦ ⑤で「○」と回答した人にお伺いします。医療機関（病院や主治医）はどのような情報共有をしていますか？	
a	あなた自身が交渉し、「危険な状態」になったときに、すぐ受け入れてもらえることが了解されている。
b	あなた自身が交渉し、「危険な状態」になっても対応できるように、お互いの情報を共有している。
c	上司等が交渉し、「危険な状態」になっても対応できるように、お互いの情報を共有している。
d	あまり、「危険な状態」に関する情報交流は進んでいない。

【選択番号】

☐

チェック項目 3 「a3 社会資源の構築」に関する設問です。

① 医療機関の相談員(いわゆるPSW)との接点がありますか？	
a	活動地域内の担当者とおおむね接点がある。
b	活動地域内の一部の担当者との接点がある。
c	あまり活動地域内の担当者との接点はない。

【選択番号】

☐

② ①で「a,b」と回答した人にお伺いします。あなたは、それらの個人、団体がどの程度協力できるか把握していますか？	
a	おおむね把握している。
b	把握している個人、団体もあれば、把握していない個人、団体もある。
c	あまり把握していない。

【選択番号】

☐

③ ①で「a,b」と回答した人にお伺いします。その中で、仕事以外の付き合い(勤務外での懇談会や意見交換する場)がある方はいますか？	
a	いる。
b	いない。

【選択番号】

☐

④ 精神障害者の生活を支援する他事業所との接点がありますか？	
a	活動地域内の担当者とおおむね接点がある。
b	活動地域内の一部の担当者との接点がある。
c	あまり活動地域内の担当者との接点はない。

【選択番号】

☐

⑤ ④で「a,b」と回答した人にお伺いします。あなたは、それらの個人、団体がどの程度協力できるか把握していますか？	
a	おおむね把握している。
b	把握している個人、団体もあれば、把握していない個人、団体もある。
c	あまり把握していない。

【選択番号】

☐

⑥ ④で「a,b」と回答した人にお伺いします。その中で、仕事以外の付き合い(勤務外での懇談会や意見交換する場)がある方はいますか？	
a	いる。
b	いない。

【選択番号】

☐

⑦ 自治体の障害者福祉関連部署との接点がありますか？	
a	活動地域内の担当者とおおむね接点がある。
b	活動地域内の一部の担当者との接点がある。
c	あまり活動地域内の担当者との接点はない。

【選択番号】

☐

⑧ ⑦で「a b」と回答した人にお伺いします。あなたは、それらの個人、団体がどの程度協力できるか把握していますか？	
a	おおむね把握している。
b	あまり把握していない。

【選択番号】

☐

⑨ ⑦で「a b」と回答した人にお伺いします。その中で、仕事以外の付き合い（勤務外での懇談会や意見交換する場）がある方はいますか？	
a	いる。
b	いない。

【選択番号】

☐

⑩ 自治体の生活保護関連部署との接点がありますか？	
a	活動地域内の担当者とおおむね接点がある。
b	活動地域内の一部の担当者との接点がある。
c	あまり活動地域内の担当者との接点はない。

【選択番号】

☐

⑪ ⑩で「a b」と回答した人にお伺いします。あなたは、それらの個人、団体がどの程度協力できるか把握していますか？	
a	おおむね把握している。
b	あまり把握していない。

【選択番号】

☐

⑫ ⑩で「a b」と回答した人にお伺いします。その中で、仕事以外の付き合い（勤務外での懇談会や意見交換する場）がある方はいますか？	
a	いる。
b	いない。

【選択番号】

☐

⑬ 活動する地域の任意団体(支援サークルなど)との接点がありますか？	
a	活動地域内の担当者とおおむね接点がある。
b	活動地域内の一部の担当者との接点がある。
c	あまり活動地域内の担当者との接点はない。

【選択番号】

☐

⑭ ⑬で「a b」と回答した人にお伺いします。あなたは、それらの個人、団体がどの程度協力できるか把握していますか？	
a	おおむね把握している。
b	把握している個人、団体もあれば、把握していない個人、団体もある。
c	あまり把握していない。

【選択番号】

☐

⑮ ⑬で「a b」と回答した人にお伺いします。その中で、仕事以外の付き合い(勤務外での懇談会や意見交換する場)がある方はいますか？	
a	いる。
b	いない。

【選択番号】

☐

チェック項目 4 「b1 自己研鑽」に関する設問です。

① あなただけでは対応が困難な利用者の担当になった場合、周囲に相談できる人(上司、同僚、関係機関の方含む)がいますか？	
a	相談できる人がいない。
b	相談できる人がいる。

【選択番号】

☐

② ①で「b」と回答した人にお伺いします。対応できないと判断される理由を整理してから相談していますか？	
a	整理してから相談することが多い。
b	整理しないで相談することが多い。

【選択番号】

☐

チェック項目 5 「b2 社会人としての基礎」に関する設問です。

① 自分の不眠が原因で職場に遅刻することはありますか？	
a	遅刻することはない
b	年に1, 2回、遅刻することがある
c	年に数回以上、遅刻することがある。

【選択番号】

☐

② 同僚や利用者にあいさつをしていますか？	
a	あいさつをしている
b	たまにしないことがある
c	ほとんどしない

【選択番号】

☐

③ 無断欠勤をすることはありますか？	
a	無断欠勤はしない
b	年に1, 2回、無断欠勤をすることがある
c	年に複数回以上、無断欠勤をすることがある

【選択番号】

☐

④ 周囲の状況を見て、話し方や声の大きさを調整していますか？	
a	している
b	たまにしないことがある
c	しないことが多い

【選択番号】

☐

⑤ 会議などの約束の時間を守っていますか？	
a	守っている
b	たまに守らないことがある
c	守らないことが多い

【選択番号】

☐

チェック項目 6 「b3 フェーディング」に関する設問です。

①	利用者に支援をしていく中で、引き際のタイミングを見失ってしまったことはありますか？
a	昔はあったが、最近はない。
b	最近もたまにある。
c	経験したことがない

【選択番号】

☐

チェック項目 7 「c1 育成」に関する設問です。

①	あなたには指導、助言しなければならない部下、または後輩がいますか？
a	いない。
b	いる。

【選択番号】

☐

②	①で「b」と回答した人にお伺いします。あなたは、部下を指導するとき、育成計画を作成しますか？
a	作成することが多い。
b	作成しないことが多い。

【選択番号】

☐

③	①で「b」と回答した人にお伺いします。あなたの指導方法として、最も当てはまるものを一つお選びください。
a	部下（または後輩）と定期的に話し合いの場を設けて、指導や助言を行っている。
b	相談をされたら、時間を取って指導、助言している。
c	自分の時間が空いているときにのみ指導、助言を行っている。
d	指導や助言する時間がない。

【選択番号】

☐

チェック項目8 「c2 組織運営」に関する設問です。

① あなたは自分が所属する法人の財務状況がどんな状況か把握していますか？	
a	把握していない。
b	把握している。

【選択番号】

☐

② ①で「b」と回答した人にお伺いします。所属する事業所(法人)の財務改善へのかかわり方について、最も当てはまるものを1つお選びください。	
a	費用対効果を測定し、一定の利益が確保できるように上司に提案の上、実行している。
b	財務諸表にある費用の内容を精査し、削減できる所を見つけ、削減案を上司に提案の上、実行している。
c	身近にある費用（コピー代、電気代など）を抑えるための提案を上司等に行い、実行している。
d	無駄な出費がないように気をつけている。
e	財務状況について意識することは少ない。

【選択番号】

☐

自由記述 最後にご自身のお仕事内容について特筆すべき事柄がありましたらご記入ください。

チェック項目は以上になります。
お疲れ様でした。

外部研修の活用

人材育成に関しては、外部機関を積極的に利用することもひとつの手です。ここでは、複数の視点から人材育成に使える外部機関を紹介します。

■ 行政により行われている研修

本研究において、地域ごとに実施されている研修内容を把握する目的から、各地域の「精神保健センター、精神福祉保健センター等」にアンケート調査を行いました。その結果、12 センターより回答をいただきました。

研修内容のうち、いくつかをピックアップし紹介いたします。

表 13 行政で行われている研修（一部抜粋）

研修名	概要
精神障害者の就労支援研修	精神障害者の就労支援に関わっている行政・教育関係機関職員、就労支援相談機関職員、その他精神保健福祉関係機関職員を対象に精神障害者（統合失調症を中心に）就労についての現状と課題を示しながら、今後の支援のあり方を検討する
精神障害者通所サービス系事業所職員研修	精神障害者通所サービス系事業所の所長クラス等リーダー的職員を対象に施設の運営管理者に必要とされるマネジメント能力・技術とは何かについて学ぶ
教職関係機関職員研修	教育関係者（小・中・高・特別支援学校教員、スクールカウンセラー、教育相談担当者）を対象に発達障害や精神障害がある児童・生徒たちに対する「ICFを活用した支援」について体験的に学ぶ
職業リハビリテーション推進	復職支援に関わる事業所、医療、保健、労働、福祉、行政等関係機関、当事者、家族等に対して職場におけるメンタルヘルス対策を学ぶ

上記のように行政で行われている研修には、専門知識を高めるための研修や、職員の基礎的なレベルアップを行うもの、特殊な環境（学校など）における知識向上を目指すものなどが調査の結果見て取れました。

毎年、何らかの研修を行っているということですので、近くのセンターに問い合わせを行い積極的に活用していくことが望ましいといえるでしょう。

■ 精神保健福祉士協会

専門職業団体においても研修を提供しています。ここでは、精神保健福祉士に関する研修を紹介します。

精神保健福祉士に関係する団体は、図 18のとおり、全国組織・地区支部組織・地方組織²⁰があります。地域によっては、地域コミュニティがあることもあります。この中で、主に研修を実施するのは全国組織と地域組織になります²¹。

研修の体系としては図 36のようになっています。

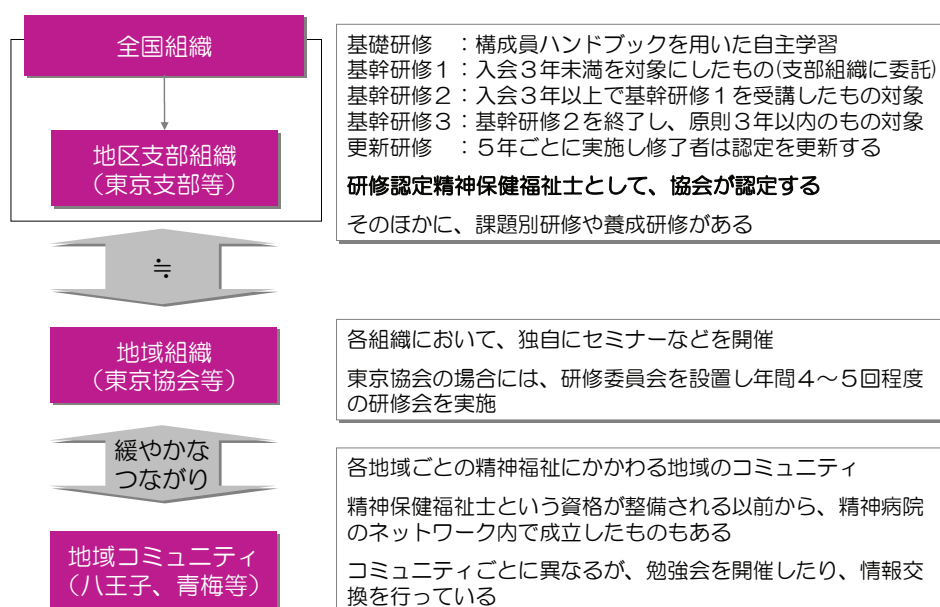


図 36 精神保健福祉士協会の関係図

²⁰ 地区支部組織と地域組織については、設立の経緯が異なっています。地域によって、別々の組織となっているところと、同じ組織で兼ねているところがあります。

²¹ 全国組織が主催する研修を地区支部組織に委託しており、実際には地区支部組織が主催していることがあります。

全国組織である社団法人 日本精神保健福祉士協会では以下のような考え方のもと研修を実施しています²²。

私たちは、精神保健福祉士としての専門的諸活動が、国家資格に基づく最低限の質の担保とともに、専門職としての生涯に渡って続けられる研鑽によるものであるという認識を有しています。本協会は、専門職団体として、こうした研鑽の機会をより多くの構成員に提供し、職務に関する知識・技術ならびに倫理・資質の向上を図ることを目的として本制度を創設することになりました。

全国組織で行われている研修としては、「基幹研修」があります。基幹研修は、協会認定の「研修認定精神保健福祉士」となるために必要な研修となっています。基幹研修は、1～3のシリーズとなっており、順々に受講する必要があります。基幹研修3を受講することで「研修認定精神保健福祉士」として認定されます²³。

課題別研修は、生活保護やケアマネジメントなどの特定分野に関するテーマ別の研修です。養成研修は、特定のテーマに基づくエキスパートを養成する研修です。受講要件は、研修認定精神保健福祉士であることであり、養成テーマごとに所定経験年数を満たすことが別途必要です。

²² 出典: <http://www.japsw.or.jp/ugoki/kensyu.htm>

²³ 認定は「精神保健福祉士」の有資格者のみです。

障害者自立支援調査研究プロジェクト報告書

発行日 平成 22 年 3 月

発行者 「精神障害者の地域生活移行を推進する者（特に地域で受け入れる支援者）の人材育成と支援の在り方に関する研究」
主任研究者 星野久志

発行所 社会福祉法人 富士福祉会
〒195-0063 東京都町田市野津田町 1832 番地 5
TEL 042(736)8421 FAX 042(736)8588
E メール shimizu@fujifukushikai.or.jp 担当：清水孝代

印刷所 社会福祉法人 あしなみ