

平成28年度

「京都市地域の介護等事業者の経営  
管理連携推進事業」報告書

平成29年3月

## 目次

I	はじめに	1
II	事業概要	
1.	目的	1
2.	委員会構成	1
III	研修とスーパーバイザー（SV）の訪問による人材育成	
1.	委員会の概要	2
（1）	委員一覧	2
（2）	会議の実施	3
2.	集合研修の分析および課題整理	3
（1）	リガレ統一研修の目的	3
（2）	2年間の統一研修実施における課題整理	6
（3）	新年度の研修計画について	7
3.	スーパーバイザーの訪問について	8
（1）	巡回によるスーパーバイザー事業を行う背景	8
（2）	スーパービジョンの標準的な一連の流れ	9
（3）	各法人に対するヒアリング調査と評価	10
（4）	スーパーバイザー訪問のデータ分析	21
4.	課題と提言	29
（1）	リガレのスーパービジョンの特徴	29
（2）	今後の課題と展望	30
IV	給与・キャリアパスシステムの共有による人材の定着と人材確保の取組み	
1.	人材確保戦略会議	31
（1）	委員一覧	31
（2）	会議の実施	32
2.	給与の一元化に向けた参加法人ヒアリング調査	33
（1）	給与体系・キャリアパスシステム一元化のための作業プロセス	33
（2）	給与体系、別の視点による選択肢の検討	34
3.	人材確保のための広報ツールの作成と運用	38
（1）	広報ツールの作成	39
（2）	広報ツールを活用した人材確保	39
V	総括—次年度にむけて	40



## I. はじめに

平成18年ごろからの福祉現場に対する負のイメージが社会的に定着した印象があり、さらに昨今の福祉人材確保難の課題が加わり、福祉現場における人材不足は深刻な状況となっている。そのことが、退職職員の欠員が補充できないことによる職員負担の増大につながり、サービスの質と現場のやりがいの低下を招き、ひいては職員の定着を阻害し、福祉現場のイメージが改善できないという悪循環に陥るといったような重大な状況に直面している。

このような課題に対応するためには、研修等の充実やOJT機能の強化などによる職員の意欲を引き出す仕組みの工夫、職場環境の改善や雇用条件の整備など、一定の組織的な力量が求められる。しかし、社会福祉法人においては、その9割が中小零細法人と言われており（独立行政法人福祉医療機構調べ）、これらの課題への取り組みに対しては共通した課題を抱えている。

この課題の解決を図るため、京都市内の4つの中小社会福祉法人を中心に複数の社会福祉法人が共同することにより、人材の成長・定着を図るための取り組みを行い、そのことで福祉現場のイメージ向上を図り、若者が目指す職場とすることを試行するものである。

## II 事業概要

### 1. 目的

共同事業を実施する複数の社会福祉法人が、本事業を活用することにより、①「研修」と「スーパーバイザー（SV）の各法人への訪問」によるケアチームとケアの質の改善を通じた人材育成事業、および、②給与体系とキャリアパスシステムの構築による人材確保と定着への取り組みを行うことにより、若者が集まる魅力ある介護事業所のあり方と、介護人材が、やりがいとキャリアアップ志向を持てる職場づくりを達成する。

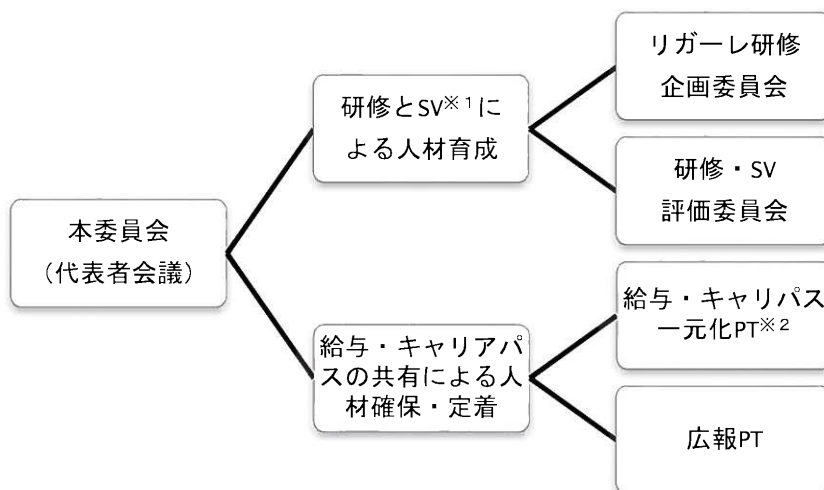
### 2. 委員会構成（図1参照）

#### （1）研修とスーパーバイザーの訪問による人材育成

- ・「リガール研修企画委員会」を開催し、参画法人共同の統一研修を検討・企画実施した。
- ・「研修・スーパーバイザー評価委員会」により、統一研修および参画法人を巡回訪問するスーパーバイザーによるスーパービジョンの成果と課題を評価した。

#### （2）給与・キャリアパスシステムの共有による人材確保・定着の取組み

- ・「給与・キャリアパス一元化プロジェクトチーム」を立ち上げ、参画法人のモデル給与体系の研究及び一元化に向けたヒアリング調査をおこなった。
- ・「広報プロジェクトチーム」において広報ツールの開発を行い、複数法人連携による人材共同募集・人材確保に活用した。



※1 SV…スーパーバイザー

※2 PT…プロジェクトチーム

<図1>委員会構成

### Ⅲ 研修とスーパーバイザー (SV) の訪問による人材育成

#### 1. 委員会の概要

##### (1) 委員一覧

##### ①リガーレ研修企画委員会

委員	福) 端山園 業務部長	白目鬼浩子
委員	福) 北桑会	視淵八重子
委員	福) 緑寿会 山科苑施設長	岸田光彦
委員	福) 松光会 静原寮施設部長	阪田耕三
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 代表	山田尋志
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	杉原優子
委員	地域密着型ケアセンターいまくまの	伊東典子
委員	人材・開発研究センター	西村優子
委員	人材・開発研究センター	村田麻起子
オブザーバー	福) はしうど福祉会	戸石和子
オブザーバー	福) 六心会	辻 薫

##### ②研修・スーパーバイザー評価委員会

学識経験者	日本大学文理学部 教授	内藤佳津雄
学識経験者	同朋大学社会学部 専任講師	汲田千賀子
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 代表	山田尋志
委員	人材・開発研究センター	西村優子
委員	人材・開発研究センター	村田麻起子

## (2) 会議の実施

### ①リガーレ研修企画委員会

委員会の目的は、平成27年度、平成28年度と2ヶ年に渡り実施してきたリガーレグループの統一研修（採用時研修、介護技術等専門研修、リーダー研修、役職者研修等）の課題整理および、今後の人材育成に適した研修プログラムと研修項目の検討である。

第1回	平成28年11月18日（金）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成28年12月22日（木）	京都社会福祉会館
第3回	平成29年 1月13日（金）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成29年 2月 2日（木）	特別養護老人ホーム山科苑
第5回	平成29年 2月24日（金）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第6回	平成29年 3月27日（金）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

### ②研修・スーパーバイザー評価委員会

各法人のヒアリング内容をもとに、統一研修とスーパーバイザーの巡回訪問の成果と課題について検討をおこなった。

第1回	平成28年11月 6日（日）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成28年11月20日（日）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成29年 2月14日（火）	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成29年 3月22日（水）	京都市北文化会館

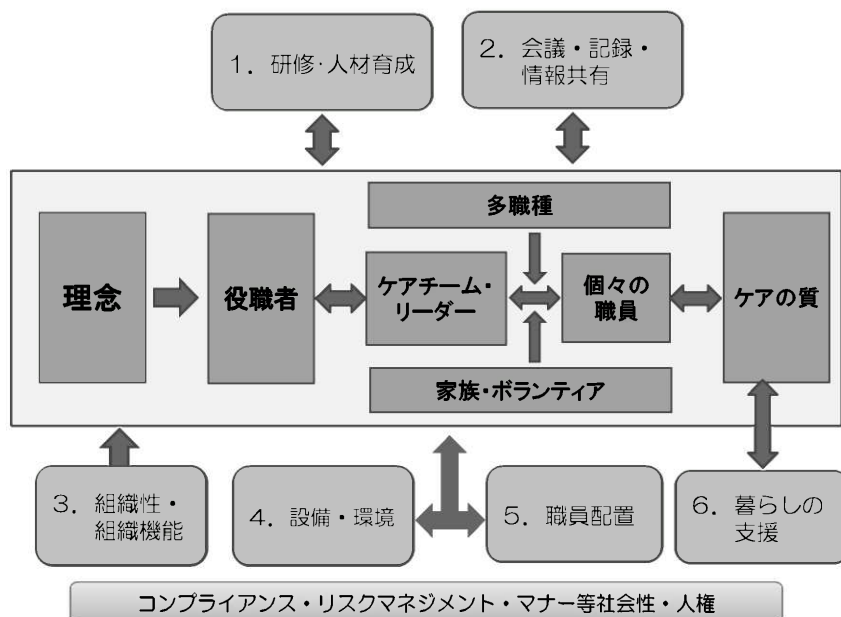
## 2. 集合研修の分析および課題整理

### (1) リガーレ統一研修の目的

平成27年度、平成28年度の2ヶ年に渡り、リガーレグループ法人の職員を対象に、新人から現任者、役職者に至るまで、階層別研修を立案し統一研修を実施した。

その背景には、平成24年から開始したグループ法人に対するアセスメントシート（図2）に基づく分析の結果、人材育成・研修に関する共通の課題が明らかになったことがあげられる。

<図2>施設アセスメントシート



人材育成・研修の課題として、①各法人で内部研修を実施しているが、キャリアパスに応じて体系化されていないこと、②研修科目ごとのねらい、対象者像、到達目標があいまいなまま実施されており、受講する職員の目的意識が明確にならないこと、③研修の企画実施が現場の担当者任せになっており、職員の学びや行動変容に結びつくかどうか等の成果が十分確認できていないこと等が、多少の差はあるものの各法人の共通項目として確認された。

また、組織内で、研修を通してどのような人材に育ててほしいのかといった議論や目標の共有が不十分なまま、毎年研修を実施しているといった状況もあった。その結果、研修は計画通りに行われたとしても、組織が求める人材育成の機能としては不十分なものとなっていた。

そこで、リガーレグループでは、介護職員のキャリアパス（図3）を明らかにし、新人から一般職、監督職、管理職、経営職の段階に応じた職務、求められる能力を明示するとともに、階層別の研修体系を検討し統一研修として実施した。（図4） 科目の構成は、入職後1年目を対象にした専門研修Ⅰ、2年目以降を対象にした専門研修Ⅱ、役職者研修などで、通年で一つのプログラムとなっており、継続して受講し1年間で力をつけることができるように構成されている。

<図3> キャリアパスシステム

職位	職責(役割)	対応役割	職務内容	求められる能力	任用の要件			
					任用に必要な研修・要件および 望ましい資格(※2)	基準経年数(※3)	給与区分	備考
経営層	全般的経営責任を負う 代表 総括マネージャー 施設長等		経営計画と中期事業計画の実施 中期計画に即した年度計画の策定並びに進捗管理 法人全体の経営管理 計数管理(経営指標にもつづく計画)	経営報告責任者として、自担当の目標を設定し、計画を立てて実行する。 必要な権限を行使し、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営を推進する。 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを進めて、目標を達成 向上させる。 自らのお手本を率先し、無報酬の活動に働きかけ、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発展と改善に寄与する。	(管理職の研修に加えて) 10年研修 経営者研修 経営方針研修 経営報告責任者研修(上級)			
管理層	担当する事業全体の運営責任	マネージャー	1 地域内の経済的な発展と広域 2 地域の関係機関(団体・企業)と地域をベースにした協力的な関係構築 3 エコシステムに基づくサービスの展開と管理 4 中長期的な視点での事業運営と組織改革 5 担当事業所の人材育成及び人事に係る業務の一部 6 計数管理(データの把握と担当部署等への反映)	<専門性> - 幅広い介護実践を要し、運営するためのマネジメントができる。 - 組織性・社会調整能力 - 地域との関係構築・関係と連携し、求められる地域資源の確保・活用や新しいサービスの開発を行う。 - 経営事業を理解し、上司の業務を代行する。 - 人材育成 - 教育研修プログラムを開発・実施・評価する。 <経営管理> - 中長期的な視点で、担当部署の計数上の課題を把握し改善方向を検討できる - 所属全体の理念実現に貢献できる。	・求められる能力に基づく詳細ポイント(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 マネジメント研修	8年~	役員C 役員B	
監督職	施設全体の管理・運営・指導	サブマネージャー	(施設長業務に加えて) 1 介護計画立案・実施の責任 2 家族・ボランティア、地域団体との連携・調整 3 事業・施設管理 4 職員の仕事内容(スーパービジョン) 5 事業計画に基づく運営 6 担当部署の確保・改善の一部実施、改善 7 欠付時の対応 8 計数管理(データの作成・整理)	<専門性> - 当該分野の高レベルの技術と身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。 <組織性・社会調整能力> - 地域資源を活用して組織運営に反映させる。 - 人材育成 - 会議や特別会議を通して他部署へのスーパービジョンを行う。 - 指導・助言・相談・指導を受ける。 - 経営管理 - 複数の担当チームの運営ができる。 - 利用者数や稼働率などを把握し、改善の提案ができる。	・監督職に必要な研修ポイント 求められる能力に基づく詳細ポイント 介護支援専門員	5年~	役員B 役員A	
准監督職	担当する部署の管理・運営・指導	リーダー	(上記業務に加えて) 1 上級者としての介護技術の習得 2 担当部署の物品管理と環境整備 3 家族対応(地域、他機関、他職種との連携・協力) 4 欠付時の対応 5 設備管理 6 方針指導 7 計数管理(データの作成)	<専門性> - 施設に基づいた介護が説明でき、提案できる。 - 研究活動や発表などを進めて知識・技術等の向上を図る。 - 組織性・社会調整能力 - チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。 - 上位者の業務を分担・支援する。 - 他部署、他地域の関係機関と連携し、地域の行事に参加する。 - 利用者や家族からの意見等に対して、積極的に関与することができる。 - 人材育成 - チーム間での指導・助言ができる - 経営管理 - チームの目標を立て、課題解決に取り組む。	・准監督職に必要な研修ポイント 求められる能力に基づく詳細ポイント ファーストステップ研修 介護福祉士	3年以上	役員A	
一般職	基本業務に加え指導	サブリーダー	(中級業務に加えて) 1 個別ケアの計画に基づく実践 2 報告・文書業務の一部作成責任担当 3 データの管理 4 他部署、他職種との連携 5 後輩の指導	・組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。 - 組織の活用方法を理解する。 - 後輩を育てるという視点を持ち、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。	・上級職に必要な研修ポイント(※1) 求められる能力に基づく詳細ポイント(※1) (専門研修・受講済) 介護福祉士、介護福祉士資格取得可能	2年以上	総合職B	
中級	自らの研修で基本業務を遂行	一般職	1 基本介護の実践と展開 2 施設と地域との連携 3 チームおよび他部署との報告・連絡 4 OJリーダー、育成担当	・組織・職場の理念と目標を実践できる。 - 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 - 基本的な介護の技術と知識を身につけ実践できる。 - 報告・連絡・調整が適切にできる。 - 上司を補佐しチームワークに貢献する。	・専門研修Ⅱ受講など ホームヘルパー2級 介護福祉士		総合職A 総合職B 専門職	
初級	指示を受けながら基本業務を遂行	新人	1 基本介護の習得 2 施設と地域との連携 3 チームカンパニオン・会議・委員会参加 4 所属チームにおける報告・連絡	・施設・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。 - チームワークの意義を知る。 - 施設の仕事や環境、社会目標の達成に努める。 - 福祉介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。	・採用研修 専門研修 ホームヘルパー2級		一般職	

(※1)ポイント数については別途規定。  
(※2)資格については、既に社会福祉士等の有資格者であれば、介護福祉士資格をとることが望ましい。  
(※3)求められる職務に従事した最低経年数を記載。

<図4> リガール統一研修(平成28年度版)

平成28年度 リガール暮らしの架け橋グループ 年間研修計画

種別	採用時新人研修		専門研修		役員者研修	資格取得研修		ファーストステップ研修	
	新卒採用新人研修	中途採用新人研修	専門研修Ⅰ	専門研修Ⅱ		受験資格者他			
対象者	新卒卒及4月1日採用者	中途採用者	主に採用1年目の職員	主に採用2年目以前の職員	専断月	第3年度日	第2年度日	別表定める	
日程	4月第1週より5日間	随時	第1年度日	第4年度日	専断月	第3年度日	第2年度日	8月から13日間	
時間			14:30~18:30	14:30~18:30	13:30~17:30	18:30~20:00	18:30~20:00	9:00~17:00	
4月	新人研修 (4月1日、4、5、6、7日) ※模造研修含む								
5月			①介護技術の基礎 「トランスファー」	5/6 (1)介護技術の展開 「必要について」 運動学の観点から姿勢を考える	5/27 「問題解決思考法Ⅰ」	年間個人行動計画の策定	5/11 介護福祉士 受験対策講座	5/20	
6月			②介護技術の基礎 「口吻ケア」	6/3 (2)尊厳と倫理	6/24		介護福祉士 受験対策講座	6/17	
7月	フォローアップ研修 7/14 14:30~18:30		③介護技術の基礎 「緊急時・事故対応」	7/1 (3)認知症ケア 「バーン・センタード・ケア」	7/22 「リーダーシップとチーム作り」 「コミュニケーションとファシリテーション」		介護福祉士 受験対策講座	7/18	介護支援専門員 受験対策講座
8月			④介護技術の基礎 「転倒と記録」	8/5 (4)介護技術の展開 「転倒と記録」	8/28		介護福祉士 受験対策講座	8/19	介護支援専門員 受験対策講座
9月			⑤医学的知識 「疾病の理解・バイタルサイン・服薬」	9/2 (5)介護過程の展開 「情報収集の視点」 ヒモとき	9/23 「コミュニケーションと コーディネーティング」	行動計画 中間振り返り	介護福祉士 受験対策講座	9/16	介護支援専門員 受験対策講座
10月	フォローアップ研修 10/20 14:30~18:30	新人バッチャー研修 ※4h×2日間	⑥介護技術の基礎 「移動支援」	10/7 (6)介護過程の展開 「アセスメント～目標設定～」	10/28		介護福祉士 受験対策講座	10/21	
11月			⑦感染症対策実演	11/4 (7)介護過程の展開 「ライフサポート」	11/25 「会議・カンファレンスの運営Ⅰ・Ⅱ」		介護福祉士 受験対策講座	11/18	
12月			⑧認知症の 基本的理解 コミュニケーション	12/2 (8)認知症の 専門的知識 医学的知識・BPSD	12/22		介護福祉士 受験対策講座	12/16	
1月	フォローアップ研修		⑨介護技術の基礎 「スキャンニング・入浴の 注意」	1/6 (9)チームワーク 「フォローアップ・コミュニ ケーション力」	1/27 「問題解決思考法Ⅱ」	行動計画発表会の プレゼンテーション技術	1/11		
2月			⑩介護技術の基礎 「食生活を考える「口 管理」	2/3 (10)介護過程の展開 「チームワークを支える 食支援の実践」	2/24		介護福祉士 受験対策講座		
3月	修了研修 3/23 10:00~12:00				年間行動計画 成果発表会	3/8			



また、リガーレ統一研修は、図2のアセスメントシートにあるように、全ての職員がケア理念を共有し実践することで、ケアの質を標準化し質の高い暮らしの支援に結びつくことを目的としている。そのため、全科目にわたって尊厳、専門職倫理について繰り返し考える場面を取り入れ、自立支援、主体性の尊重や、認知症ケアにおけるパーソンセンタードケアの視点など、知識や技術だけではなく実践の背景に求められる価値をしっかりと考えられる人材の育成が研修全体のねらいとなっている。したがって、研修形態は知識を教える講義だけではなく、必ず、グループワークを取り入れている。学んだことや気づきを言葉にすることや、他の人の意見や考えにふれて更に気づきを深めるといった思考過程を重視し、専門職として必要な自ら考え探求し働きかけることができる姿勢の醸成をめざしている。

以上のような体系的な統一研修を受講することで、職員にとって自らの学びの道筋が見えるだけではなく、キャリアパスに応じた求められる能力を身につけるといった成長の道筋が本人も上司も共有できることになり、組織が求める人材育成の効果が図りやすくなったと考えられる。

## (2) 2年間の統一研修実施における課題整理

研修企画委員会において、現状のリガーレ統一研修の課題をキャリアパスシステムと対応させながら整理した。平成28年度の統一研修の実績(図5)では延59日間、延人数878人となっており、毎回の受講者の振り返りシートの内容や上司の意見を踏まえて、各法人の課題などを意見交換した。

課題としては、①研修内容に合わせた対象者の絞込みが難しい研修があること、②1回あたりの研修時間が短いのではないかと整理された。

①の対象者の絞込み、という点では、例えば専門研修Ⅱは2年目以降が対象となっているが、2年目の職員と5年目の職員では経験やキャリアに大きな幅があり、研修の内容もしぼり難い。役職研修においても、小規模な1チームのリーダーを担っている者と複数のチームをマネジメントする役職者では、求める能力も本人の抱える問題意識も異なる。科目によっては、研修の対象、内容、ねらい、到達目標を具体的に明記されていないので、派遣する側が対象を絞り難い場合がある。②の研修時間については専門研修Ⅰ、Ⅱともに1回2時間では、演習の時間がとれずに十分な理解が得られない。以上のような課題が出された。整理された課題をふまえ科目名の不足がないかも検討の上、新年度のリガーレ統一研修のプログラム案づくり、及び、体系ごと科目ごとの目的・対象・到達目標の整理を行った。

＜図 5＞平成 28 年度リガーレ統一研修実績

平成28年度 リガーレ暮らしの架け橋グループ統一研修実績報告					
	日付	タイトル	会場	受講者数	
①新卒新人研修	2016/4/1-3日	新人研修(接遇研修含む)	京都聖母学院短期大学	135	
	2016/7/14	フォローアップ研修	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	9	
	2016/10/20	フォローアップ研修	京都社会福祉会館	8	
	2016/3/25	修了研修	京都社会福祉会館	10	
				162	
②中途採用新人研修	2016/11/2	新人パッケージ研修	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	9	
	2017/2/3	フォローアップ研修	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	7	
				16	
③専門研修Ⅰ	2016/5/6	1)介護技術の基礎「トランスファー」	京都福祉サービス協会実習室	24	
	2016/6/3	2)介護技術の基礎「口腔ケア」	京都社会福祉会館	24	
	2016/7/1	3)介護技術の基礎「緊急時・事故対応」	京都社会福祉会館	25	
	2016/8/5	4)介護技術の基礎「観察と記録」	京都社会福祉会館	24	
	2016/9/2	5)医学的知識(疾病の理解・バイタルサイン・服薬)	京都社会福祉会館	20	
	2016/10/7	6)介護技術の基礎「排泄ケア」	京都社会福祉会館	20	
	2016/11/4	7)感染症対策実習	京都社会福祉会館	46	
	2016/12/2	8)認知症の基本的理解・コミュニケーション	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	29	
	2017/1/6	9)介護技術の基礎「スキミング・入浴の意義」	京都社会福祉会館京都	17	
	2017/2/3	10)介護技術の基礎「食生活を支える 口腔機能」	京都社会福祉会館	18	
				247	
④専門研修Ⅱ	2016/5/27	(1)介護技術の展開「姿勢について」運動学の観点から姿勢を考える	京都保育福祉専門学院	16	
	2016/6/24	(2)尊厳と倫理	京都社会福祉会館	28	
	2016/7/22	(3)認知症ケア パーソン・センタード・ケア	京都社会福祉会館	27	
	2016/9/23	(4)(5)介護過程の展開「観察と記録」「情報収集の視点」(ひととき)	京都社会福祉会館	26	
	2016/10/28	(6)介護過程の展開「アセスメント～目標設定～」	京都社会福祉会館	27	
	2016/12/25	(8)認知症の専門的知識・医学的理解・BPSD	京都社会福祉会館	25	
	2017/1/22	(9)チームワーク「アサーティブなコミュニケーション力」	京都社会福祉会館	29	
	2017/2/26	(10)介護技術の展開「ターミナル期を支える食支援の実践」	京都社会福祉会館	17	
					205
	⑤役職者研修	2016/5/11	「問題解決思考法Ⅰ」年間個人行動計画の策定	京都社会福祉会館第1演習室	17
2016/7/13		「リーダーシップとチーム作り」コミュニケーションとファシリテーション	京都社会福祉会館第5演習室	13	
2016/9/14		「コミュニケーションとコーチング」行動計画中間振り返り	京都社会福祉会館第5演習室	13	
2016/11/18		「会議・カンファレンスの運営Ⅰ・Ⅱ」	京都社会福祉会館演習室	10	
2017/1/11		「問題解決思考法Ⅱ」行動計画発表のためのプレゼンテーション技術	京都社会福祉会館	9	
2017/3/8		年間行動計画 成果発表会	社福会館	9	
				71	
⑥資格取得研修	2016/5/15	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	3	
	2016/6/17	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	3	
	2016/7/15	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	3	
	2016/7/8	介護支援専門員 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	11	
	2016/8/12	介護支援専門員 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	8	
	2016/8/21	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	3	
	2016/9/9	介護支援専門員 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	8	
	2016/9/16	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	2	
	2016/10/21	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	3	
	2016/11/18	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	2	
2016/12/16	介護福祉士 受験対策講座	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	3		
2016/2/7	介護福祉士 受験対策講座(技術)	対象者なし			
				49	
⑦ファーストステップ研修	2016/8/9・10	高齢者の尊厳と倫理	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	22	
	2016/9/6・7	ニーズと行動への気づきと対応	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	20	
	2016/10/4・5	・コミュニケーションの方法と応用 ・中堅職員としてのリーダーシップ	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	11	
	2016/11/8・9	・職種間連携の実践的展開 ・観察・記録の的確性	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	9	
	2016/12/6・7	・セルフマネジメント ・介護職員の健康・ストレス管理	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	9	
	2017/1/10	・家族や地域の支援力活用と強化	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	9	
	2017/2/7・8	・問題解決のための思考法 ・自職場課題の分析	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	10	
					10
				128	
⑧特別研修	2016/6/9	看護師研修	鳥海	30	
				878	
研修名		合計日数	延べ参加人数		
①新卒新人研修	8日	162名			
②中途採用新人研修	2日	16名			
③専門研修Ⅰ	10日	247名			
④専門研修Ⅱ	9日	205名			
⑤役職者研修	6日	71名			
⑥資格取得研修	11日	49名			
⑦ファーストステップ研修	13日	128名			
⑧特別研修	1日	30名			
	59日		878名		

(3) 新年度の研修計画について

5回にわたる研修企画委員会での協議を経て、平成29年度リガーレ統一研修のプログラム(図6)を作成した。課題であった専門研修Ⅱは、2年目以降の職員を対象とした専門研修Ⅱと5年目以降の職員を対象とした専門研修Ⅲに整理した。役職者研修は、小規模チームのリーダー対象のリーダー研修と複数のチームをマネジメントする役職者研修に整理した。専門研修Ⅰ、Ⅱ、Ⅲは1回の開催時間を3時間に拡大して、グループワーク形式の演習時間を十分とれるようにした。また、専門研修Ⅱ・Ⅲは研修時間を延ばすことで、開催を隔月で実施することとした。

このことで、対象者に応じた体系と研修プログラムの提供することが可能となる。研修体系ごと、研修科目ごとの目的、対象、到達目標を一覧化をしてグループ法人に周知することとなった。平成29年度は、これらの変更を踏まえた新研修計画を実施し課題を検証する。

<図6>平成29年度統一研修予定表

平成29年度リガー統一研修

種別	採用時新人研修		専門研修Ⅰ	専門研修Ⅱ	専門研修Ⅲ	リーダー研修	役職者研修	資格取得研修	ファーストステップ研修	
対象者	新卒者及び新採用者	中途採用者	主に採用1年目の職員	主に採用2年目以降の職員 (専門研修Ⅰ修了済みが望ましい)	主に採用5年目以降の職員	小規模チームの リーダーを担う職員	複数のチームを マネジメントする職員	受験資格者他	別途募集要項参照	
日程	4月当初の5日間	随時	第1金曜日	偶数月第4金曜日	奇数月第4金曜日	奇数月	偶数月	介指 第3 CM 第2金曜日	6月から13日間	
時間			13:30~17:00	13:30~17:00	13:30~17:00	13:30~17:00	13:30~17:00	16:30~20:00	9:00~17:00	
会場	きたおおしサロン	きたおおしサロン	しんらん交流館	しんらん交流館	しんらん交流館	しんらん交流館	しんらん交流館	きたおおしサロン	しんらん交流館他	
4月	新人研修 (4/1,3,4,5,8)									
5月			①介護技術の基礎 ・生活支援 ・排泄・入浴・食事・移動中等	5/12	③介護施設に基づく技術・知識の習得 ・チームの役割整理	5/26	②チーム運営の基礎 ・リーダーシップ・チームづくり	5/31		
6月			②介護技術の基礎 ・食事・入浴・排泄・移動中等	6/2	①介護技術の応用と展開 ・専任・兼任・ケアを兼ねた役割のあり方	6/23	④チームマネジメント ・チームアセスメント	6/14	介護福祉士 受験対策講座	
7月	フォローアップ研修 1/5 10:30~12:30		③介護技術の基礎 ・認知症の基礎知識 ・認知症対応の留意点	7/5	④介護施設に基づく技術・知識の習得 ・役割整理	7/29	⑤チーム運営の基礎 ・問題解決の思考力・II	7/28	介護福祉士 受験対策講座	
8月			④介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	8/4	②介護技術の応用と展開 ・行政と連携した介護実践と 応用	8/25		②チームマネジメント ・課題整理・分析	8/23	介護福祉士 受験対策講座
9月			⑤介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	9/1	③介護施設に基づく技術・知識の習得 ・介護現場の思い・業務効率 向上に向けての役割・働き 方整理	9/22	⑥チーム運営の基礎 ・コミュニケーション・モチ ベーション	9/13	介護福祉士 受験対策講座	
10月	フォローアップ研修 10/4	新人ハタチ研修4h ×2日間	⑥介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	10/4	④介護技術の応用と展開 ・ケアにつなげる関係構築・打 破意識の醸成	10/27		③チームマネジメント ・労務管理（外部講師）	10/11	介護福祉士 受験対策講座
11月			⑦介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	11/10	⑤介護施設に基づく技術・知識の習得 ・自己成長、本人の可能性を 伸ばすための実践	11/24	⑦チーム運営の基礎 ・新採用者の育成	11/29	介護福祉士 受験対策講座	
12月			⑧介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	12/1	⑥介護技術の応用と展開 ・介護現場の課題・打 破意識の醸成 （ピアリング）	12/22		④チームマネジメント ・制度の考案	12/13	介護福祉士 受験対策講座
1月		フォローアップ研修	⑨介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	1/12	⑦介護施設に基づく技術・知識の習得 ・事前調整の基礎知識	1/26	⑧チーム運営の基礎 ・ストレスマネジメント・スク ールマネジメント	1/10	介護福祉士 受験対策講座	
2月			⑩介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点	2/2	⑧介護技術の応用と展開 ・チームマネジメント ・チームマネジメント ・ICTの基本的なスキル	2/23	⑨チーム運営の基礎 ・自己ケアの重要性を体 感・リーダーとしての意識	2/14		
3月	電子研修 3/7 10:30~12:30		⑪介護技術の基礎 ・認知症対応の留意点 ・認知症対応の留意点					3/14		

3. スーパーバイザーの訪問について

(1) 巡回によるスーパーバイザー事業を行う背景

現在、ケア現場では個別ケアを実践しやすい環境条件として、ユニットケア、グループホームケアが導入されて久しい。集団ケアと言われた時代に比べてサービス提供のケア単位は小規模化し、「集団」から目的をもったメンバーの力を発揮する「チーム」という機能を使ってケアを提供する方法に転換した。介護・福祉サービスにおいては、人材の質がケアやサービスに直結している。その人材はチームの中で育成される。したがって、チームをまとめるリーダーの育成や、さらにチームリーダーを育成しそのマネジメントを行う役職者の育成は重要である。しかし、実際には、個々の現場でチームづくりやマネジメントを習得したスーパーバイザー機能を果たす人材を配置することが難しい。また、ケアチームが小規模化していることにより、指導できる職員が常に側についてOJTを行うことも難しくなっている。そこで、リガーグループでは、スーパービジョンを展開するスーパーバイザーを各法人に派遣をする（デリバリースーパービジョン）という方法でスーパーバイザーの巡回訪問を行った。

スーパーバイザー事業の目的は、現場のケアやサービスの質の向上とグループでの標準化を目指すことである。各法人のリーダーや役職者が、スーパーバイザーの訪問による助言や支援

を通じて現場の課題に気づくことができるようになり、その先には自らがスーパーバイザーとしての役割を担えることをめざしている。

リガーレグループのスーパーバイザー事業は、グループ法人に対して、平成 24 年度から現在に至るまで継続的に実施していること、リガーレ統一研修の学びを現場の実践とつなぎ、気づかせるための助言を行うことが特徴である。その際に、スーパーバイザーは統一研修を通して、各法人の多数の職員と既に接点があるため、情報共有や意見交換などコミュニケーションがとりやすい条件が整っていることが効果的なスーパービジョンに結びつきやすいと考えられる。

また、OJT の方法に対する助言、及びチューターエルダー制と整備の支援といった OJT の仕組みづくりへの支援、利用者の事例についての相談、助言、会議やカンファレンスの運営に関する支援や助言、地域展開や開発における人材育成のサポートと、その内容は多岐にわたっている。

スーパーバイザー事業の実際は、法人ごと事業所ごとに、組織やチームの課題、人材育成の課題が多様なため、次項に述べるように法人ごとの課題を焦点化し、双方向で相談をしながら訪問の頻度や内容を決定している。

なお、現在巡回訪問を行っているスーパーバイザーは次の 2 名であり、現場の幅広い経験と教育研修指導者としてのキャリアを積んでいる。

・ N スーパーバイザー

資格等：認知症看護認定看護師、認知症介護指導者、介護支援専門員

略 歴：1978 年より 7 年間の病院勤務の後、看護師として特別養護老人ホームにおいて 20 年余施設の介護現場に従事する。その後、同一法人の小規模多機能型居宅介護事業所の開設に関わり引き続き同事業所の管理者を 5 年間務める。2012 年より、スーパーバイザー事業に携わる。

・ M スーパーバイザー

資格等：介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員

略 歴：1997 年より 8 年間、ホームヘルパー、特別養護老人ホームの介護職、生活相談員等の職務に従事。2005 年より、従来型特養の管理職、ユニット型特養の施設長、地域包括支援センターセンター長などを歴任した後、2012 年よりスーパーバイザー事業に携わる。

(2) スーパービジョンの標準的な一連の流れ

- ①情報収集—調査票、訪問ヒアリング
- ②アセスメントシートに基づく課題整理—アセスメントシート (図 2)
- ③アセスメントシートの提示、課題を共有—課題共有シート (図 7)
- ④共有した課題をもとに行動計画の作成—行動計画書 (図 8)
- ⑤行動計画の実施
- ⑥評価

課題整理・行動計画の実際を次に例示する。

<図7>課題共有シートの一事例

## 人材・研修に関するアセスメントの例示

法人	AS1. 研修・人材育成	
A法人	NO1. 研修効果や課題を検証する仕組みの課題	新人研修は行われているが、研修後に継続してフォローアップする研修やエルダー制などの仕組みがない
	NO2. 研修計画の体系化の課題	<p>役職者研修など行われているが、リーダー以上が同じ研修を受講することになっており、職位別に目標を設定した研修が用意されていない</p> <p>認知症研修などのテーマ別研修は、目的、対象、ねらいが整理されていないため、現場のケアに十分反映されていない</p>

<図8>行動計画の一事例

## 人材・研修に関する行動計画の例示

行動計画書A AS1 研修・人材育成	行動計画書B AS1 研修・人材育成
課題	手段(改善のために使う資源)
1. 研修効果や課題を検証する仕組みがない 新人研修は行われているが、研修後に継続してフォローアップする研修やエルダー制などの仕組みがない	①新人育成プログラムの検証を3か月・6か月・1年後に行い新人の育成状況と指導側の体制のバランスを図り、次の新人教育に行かしていく。 段階ステップ(成長判断基準)を設定する。
目標(何をどのように改善するのか)	②新人職員は、人材開発・研究センターの実施する「きたおおじ新人研修」に参加する。
新人研修を行うとともに、実施後、フォローアップの仕組みをつくり実行する	③伝達研修の場や研修報告書を活用して、研修で得た知識や気づきを実践にいかす機会を設ける。
達成基準(達成を評価する指標)	④プリセプター制度を創設し、日常の中で研修成果を確認する
①新人研修を計画的に実施する。 ②「習熟度チェック表」で確認し、一定の習熟度を持つ新人を育成する。 ③研修参加の職員が、参加目的、ねらいを把握し参加できる。	
手段(改善のために使う資源)	
期間(具体的行動計画)	
年度内	

### (3) 各法人に対するアリング調査と評価

#### 【A法人】

##### ◆スーパービジョン活動の特徴

A法人では、2016年度に全67回の訪問を行い、スーパービジョンを実施してきた。主な介入場面は、①経営会議、主任会議、②業務部長、主任への個別相談であった。また、67回という訪問回数は、月平均で約6回の訪問したことになる。アセスメント1～3(AS1:研修・人

材育成、AS2：会議・情報共有、AS3：組織機能・組織性）についての介入が多くを占めているが、時よりアセスメント6（AS6：アウトカム）へのスーパービジョンも見られた。月平均約6回という介入の中で、その時々課題に応じて誰と話をするのか、スーパーバイザー2名のうちどちらが担当するのかの役割分担をしてきた。

スーパービジョン活動の成果のひとつとして、A法人では「個別ケアプロジェクト」が発足した。これは、介護実践がマンネリ化していることについてどうしたら変革していけるのかについてスーパーバイザーと話をした際に、意見交換や現状の整理、今後の方向性について考え、その結果としてはじまったプロジェクトである。具体的には、1日15分間の簡単な研修をすることであるが、現在、半年以上継続して行われている。また、経営会議での助言では、組織づくりに力を注いできた。会議の進め方やそこでの発言などにも丁寧に関わってきた。

## ◆ヒアリング

### <理事長ヒアリング>

今日の社会福祉法人は、より広い視野で新しいことにチャレンジしていくことが重要であるとの意識があったため、外部からのスーパービジョンにそれほど抵抗はなかった。スーパービジョンでは、自分たちだけでは気づかないようなことを会議でも助言してもらえるため、スーパーバイザーが来てから組織として伸びたと感じている。また、研修への介入（研修のシステムやリガレ研修へ相乗りすることへの提案）によって、職員が自主的に研修できるようになってきた。職員が変化してきているのが分かるため、経営者としても考え方が徐々に変わっている。そうしないと自分がおいていかれるという危機感をもっている。

スーパーバイザーは、この間、新規事業の立ち上げ、施設の改修や、職員の労働形態の見直しなど大きなシステムを変えることに助言をしてくれた。スーパーバイザーが来ることによって、職員の離職が減っていると感じており、人材の定着に寄与していると考えていた。

### <業務部長ヒアリング>

当法人に就職して15年目になる業務部長は、在宅部門および施設部門の業務の統括をする立場にある。平成25年に現在の役職になってからスーパーバイザーのサポートを受けている。スーパーバイザーには、自分自身が悩んだ時に、課長や経営の立場にある人たちにも相談できない事（例えば、人間関係のこと、文書の作成等）を相談しているという。月6回来てくれるので、悩みごとや困りごとがあっても貯めずに話すことができるととても頼りにしている。

業務部長という役職もあって、様々な文書を作成する立場にあるのだが、スーパーバイザーからは、文章を書く前に何を書くのか整理してから書き始めるようにアドバイスを受けたという。自分自身も部下の様々な書類に目を通すことあるが、第三者が見てわからないといけないということを伝えて、職員に返すこともある。このようなことは、自分がスーパーバイザーから受けた助言がとても役に立っていると思う。また、職員と面談する場合にも、まず相手のいうことを聞くこと、上手く相手の良いところを引き出すことなどを意識するようになった。

### <主任ヒアリング>

入職3年目の主任は、スーパーバイザーにフロアでうまくいっていないことについて相談することがあるという。例えば、体操をやろうと始めたものの続かなかったことがあったが、どうしたら決めたことを継続していくことができるのかなどである。それに対して、スーパーバ

イザーは具体的なアドバイスをしてくれた。主任にとってスーパーバイザーは、なんでも相談することができる頼りになる存在である。スーパーバイザーは、広い視野、今現場で困っていることを見ることができる人だと認識している。上司は、報告・相談をしなければいけない人であるが、主任にとってスーパーバイザーは相談したい人という感覚をもっている。

施設ではプリセプター制度を導入している。主任として、指導の必要な職員へ強く言わなければならない局面もあるが、これまではどちらかといえば避けてきた傾向にある。しかし、スーパーバイザーからは、「言うべきことは言わないといけない」と助言してもらい、職員に伝えることを後押ししてもらった。そのことを、後日スーパーバイザーに話すと、「よく言えた」と評価してくれたと同時に、気持ちを共有してくれた。この経験から、スーパーバイザーは、「介護職ではない自分を認めてくれる」存在だと感じた。

#### ◆評価

A 法人では、経営レベルでは組織の変革や新規事業・改修工事などについての助言してきた。経営会議では、資料を作ること、司会進行役が必要であること、何が議題であるのかを事前に確認することなどについて助言をすることへのスーパービジョンから始まったが、徐々に会議の仕方を出席者が理解できるようになり、会議の運営ができるようになっていた。また、会議の場以外で、重要なことが決まっている傾向にあったため、組織決定は会議の場で行われなければならないことを助言することを通して、会議がどういう機能を持つ場であるのかの理解が深まった。これらのことから、経営会議で主に組織運営および、組織決定のあり方を本年度はスーパーバイザーの介入により役職者が認識することできた。

一方で、現場レベルでスーパーバイザーは、職員教育や中堅職員の悩みの聞き手となり、必要な助言を行ってきた。また、現場と経営との中間に位置する業務部長へは文書の作成などについて、丁寧に関わっていたことが分かった。スーパーバイザーは、3層にそれぞれ関わる中で、事業を軌道に乗せ、職員が働きやすい職場づくりをしていくことに関与してきた。また、具体的なケアレベルでの相談では、実際にケアを変革させていくために、1日15分の研修をおこなっている。平均開催月10回以上となるこの研修は、グループワークと確認テストで構成されており、確認テストは、数回実施しても点数が取れない人には、主任が個別に指導するという約束事を決めている。このような継続によって、利用者への声のかけ方が変化したり、利用者のスピードに合わせた対応ができるようになったり、明らかにケアが変化した職員も見られたという。このように現場レベルで何が必要なのかを考え、各主任が研修を担いながら行っていくことによって、意識の変化がケアの変化につながっていった。

#### 【B 法人】

#### ◆スーパービジョンの活動の特徴

リガーレのスーパービジョンは、最初の施設アセスメント以来、積極的に受け入れられており、長期的に定期的に進んできた。スーパービジョン導入当初の施設アセスメントにおいては、新人研修は行われているが、フォローアップがない、職位・キャリア別目標が不明確である、認知症研修等がケアに反映されていない、情報共有や会議が整理されていない等の課題が導出されていたが、その後の積極的な取り組みによって、人材育成、会議等について仕組みが構築されてきている。また、当初は、中核施設の a 特養を中心としてスーパービジョンが行われて

いたが、法人側の担当者の異動に伴い、テーマに応じて法人全体の人材育成および他施設のケア等にまで広がっている。

#### ◆訪問頻度と介入場面

週に1回以上の頻回な訪問が行われている。中心はa特養への訪問であるが、経営会議、カンファレンスなど多様な会議に出席することで助言を行っている。

2016年度の訪問回数は、ほぼ週に1回ペースであり、全47回であった。主として、Nスーパーバイザーが訪問しており、Mスーパーバイザーは月1回程度の訪問であった。運営会議から現場での事例検討まで幅広いレベルの会議に出席して助言を行うほか、個人的な質問に対する助言も行っていた。2016年度は、法人・施設課題に関する再アセスメントを行い、アセスメントシート1～6（AS1：研修・人材育成、AS2：会議・情報共有、AS3：組織機能・組織性、AS4：設備・環境、AS5：職員配置、AS6：暮らしの支援）の全般に渡って、助言をしているが、その内容をみると、とくにAS1研修・人材育成に関する助言が最も回数が多く、次いでAS3：組織機能・組織性が多かった。特徴的なのは、AS6：暮らしの支援が、第3位の頻度であり、具体的なケアの内容にまで助言が広がって、現場での受け入れも良好であるという点である。

#### ◆ヒアリング

##### <理事長（施設長）>

中核施設のa特養の施設長を兼ねる法人理事長にスーパービジョンの効果についてインタビューを行った。

当初は老健と特養において、日常のケアや事故報告・対応策をみても視点の違いがあり、こうしたカルチャーの違いに対して、方針の優先順位や人事の上で、具体的にどうしていけばいいのかわかっていた。そこで、最初は特養であるa特養のケアや体制をどうするかということを通じて、老健のあり方を考えていくことになり、スーパーバイザーはa特養を中心に関わることとなった。スーパーバイザーが関わることで課題が整理できて、人事についても、立場的に相談できる人がいなかったのを助かった。以後、人材育成、会議運営などを中心に助言をもらっており、手法も含めて目から鱗が落ちるということも多かった。

会議のあり方や組織機能については、助言をもらって組織図や職員階層を整えて、それに見合った会議をつくっていった。以前の会議は、課題解決の場ではなく、単に報告だけの会であったが、会議のレジユメの作り方も含めて、進行の助言を受けた。行動計画を作成するための会議も当初は手探りであったが、今では、テーマを定めて進める手法が確立している。スーパーバイザーが来訪することは、その準備も含めプレッシャーではあるが、定期的に来訪することによって、その訪問に合わせて、内部ミーティングを行うことになり、効果が上がった。

スーパービジョンが入る前の状況としては、自分の思いは、課題を認識して解決を図る組織作りであるが、現場からはできていることを評価してもらえなかったという反発もあった。そこにスーパービジョンが入り、施設アセスメントシートで課題点を共有し、職員も一緒に課題を考えて行動計画をつくることで、現在の課題に直面して、認識せざるを得なくなった。それによって、課題の解決を考えるようになり、徐々に課題解決の重要性に対する理解が浸透した。

現場はケアのことで悩んでいたため、SVが定期で来訪して、課題解決に向けて適切な助言をしてくれたことが、スーパービジョンの受け入れが進んだ大きな要因である。また、人材育成



をすれば、スタッフが定着するという点について、現場もメリットを感じてきたので受入が進んで来た面があるのではないかと。

また、会議については、現場も自分たちの考えが運営レベルの会議に届いているのか、どのように方針が決まっていく過程がわからない、などの疑問を感じていたと思う。現在は会議のあり方が変わったことで、組織系統が明確化され、現場の人が、自分たちで自分たちのことを考え、決めることができるということがわかってきた。

利用者に対する影響としては、カンファレンスにスーパーバイザーが入ってきたときに、利用者を支えるという理念を基軸に助言を受け、リスクへの対応だけでなく本人の意向を踏まえたケアができるようになっていった。主任や課長がスーパーバイザーの助言を受けながら繰り返し進めてきた。

その結果、離職が非常に少なくなったという効果があった。人材育成担当者に対するスーパービジョンがあることで助かっている。人材育成のスーパービジョンについては、内部ではない人材のほうがよいと感じており、これが法人連携の大きな成果である。また、組織づくりの面においても継続的な外部からのスーパービジョンが有効であり、スーパーバイザーの助言や働きかけを通じて地域展開、経営的にも影響を受けた。課題としては、内部でスーパーバイザーとのやりとりをする職員の後継をどうするかという点である。ケアを統括する次の人材が法人の中にほしい。

#### <A 介護部長>

介護部門の責任者にスーパービジョンの経過と効果を中心にインタビューを行った。当初からスーパービジョンの窓口となって、スーパーバイザーと現場とつなぐ役割を担っていた。

最初は、スーパービジョンの役割は理事長から聞いていたが、ピンとこなかった。どんな場面、どんなことに関わってもらえるのか手探りであった。当初は a 特養を中心に関わってもらっていたが、平成 26 年 6 月から、法人の介護部長になったころから、法人が運営する老健にも関わるようになり、それと連動してスーパーバイザーも老健の会議に入ってくれるようになった。

自分の上司は理事長であったので、現場のケア等相談するところがなかったため、スーパーバイザーが来てくれることで非常に楽になった。また、何が課題であるのか考えるようになった。現場では上手くいかななくても手をつけなかったことについて、スーパーバイザーが課題化してくれるので、できていること、できていないことがわかり、少しずつ改善につながるようになった。

施設アセスメントシートが有効で、自分たちもうすうす気づいていた点が、明らかになった。正直そんなこと言われてもどう解決するのかと思った点もあり、その通りだと思える点もあった。あきらめないで解決に取り組めたのは、スーパーバイザーが定期的に来てくれていたからだと思う。そうでないと現場は現実に流されてしまいやすいと思う。次の訪問までに動かないとスーパーバイザーにまた経過を聞かれるので動かざるを得なかったという面がある。

課題を現場でまとめるときもスーパーバイザーに入ってもらっている。現場の主任、副主任が課題を解決しようとするプロセスにおいて、会議での検討の方法について、助言をもらっている。職員は、スーパービジョンのときだけでなく、リガレーの研修にも参加しているので、スーパーバイザーに顔や名前、研修での様子も知ってもらっていることによって、安心できている。成功事例も増えてきており、行ったことは必ず考察して、できたこと、できないことを整理すること

で、根拠が言えるようになった。今後は、中堅職員の育成が課題である。中堅になると速さや効率を重視しがちだが、新人は最初から利用者中心だと教えられているようになっていく。そのことで、チームで葛藤が生まれているようであり、現場と一緒に考えていくべき課題である。

#### < B 介護課長 >

b 特養の 4 人のユニットリーダーを束ねる役割であり、主任兼務の課長職に現場におけるスーパービジョンの効果を中心にインタビューを行った。スーパーバイザーとのかかわりは、最初からである。

法人・施設の中にいると、組織に関わることは、課題に気づいていてもなかなか言いにくいことも多く、そのまま言えないままになってしまっていた。しかし、外部から組織の課題を施設アセスメントシートにまとめてくれたときに、自分たちもそれが課題だと共感でき、これからは組織が動いて変わるのではないかという期待がもてた。提示された課題のなかには、自分たちの思っていることとスーパーバイザーが捉えていたことが同じなのかなと思ったこともあったが、行動計画と一緒に作成する過程ですり合せができたと思う。

スーパービジョンのメリットは、自分たちの上司には相談ににくいときに、スーパーバイザーが定期的にくてくれるので、安心して相談できるようになったということである。上司に伝える点や伝えにくい点や伝えるときには、どんな言い方がいいのかということも相談できる。一職員からの相談も、相談内容を整理しながら相談ができるため、職員は、スーパーバイザーを「相談できる人」と捉えている。スーパーバイザーに入ってもらうことで、施設や法人の枠を越えた視点で見てもらえるので、私も他の職員も受け入れやすいのではないか。法人内の役職者がスーパーバイザーの場合には、助言されても「おこられた」「指摘されて」と捉えてしまいがちであるが、外部のスーパーバイザーの言葉は受け入れやすい。

現場では、カンファレンスに入ってもらっている。利用者本位と捉えていても、話していくうちに業務中心になってしまうような場合に、利用者本位の視点にもどしてくれたり、違った視点で気づかせてくれたりする。とくに、リガーレに関わるようになってから、尊厳と倫理を大切にするようになった。これは全体にも浸透してきたことによって、利用者に対する言葉使いの変化や細やかな気づきなどもあると感じている。

b 特養は、最初からリガーレの研修を受けて職員が入職しており、丁寧で優しさを感じられる職員が多い。利用者や家族さんからもそういった評価をもらっている。今後は、チームマネジメントについて学びたいし、助言がほしい。

#### ◆ 評価

B 法人では、週に 1 回程度の定期的な訪問によってスーパービジョンが効果をあげていた。スーパービジョンの対象範囲も経営・運営層から、現場のケア方針の課題解決まで幅広く行っており、経営・運営層から、現場職員まで各層において、スーパーバイザーの助言を受け入れられている様子が窺えた。法人・施設側も施設アセスメントの結果を活かし、課題意識を明確にもった上で、解決に向けた取り組みへの支援が継続的に行われてきたと言えよう。人材育成の点では、窓口となった A 介護部長の理解と対応が非常に重要な鍵となっており、スーパービジョンを受ける窓口との相互理解がスーパービジョンの効果을あげるための重要な要素であると考えられる。また、会議の構築と運営の点でも現場から意思決定が見える会議にあり方に変化していると評価できるし、職員も評価しているようである。

スーパービジョンの効果を高めるポイントとしては、インタビューをした3名から共通に定期的な関わりを持つことの重要性が指摘された。スーパーバイザーが定期的に関わりを持つことで、法人・施設側も継続的な変化への取り組みをする必要が生じることと、その取り組みに対する助言や評価をもらえることの効果が大きいようである。

経営層だけでなく、ケア職員層の会議等(カンファレンス)にも助言を行うことで職員のスーパーバイザーへの受け入れがよくなっていると考えられる。

今後の課題としては、長期の関わりの中なかで、法人・施設側の受け入れ体制が人事異動等によって変化することへの対応と考えられる。A介護部長の後任として、スーパーバイザーの窓口となって、有効に活用することが可能な人材を育成することが、今後の長期的なスーパービジョン活動の大きな課題であるといえよう。

## 【C 法人】

### ◆スーパービジョンの活動の特徴

C 法人では、リガーレの事業に加入する以前から外部の大学教員等が現場に介入し、指導・助言を受けることを積極的に行ってきた経緯がある。リガーレのスーパーバイザーは、とくに会議場面に介入している。

### ◆訪問頻度と介入場面

リガーレグループの中なかでも、距離が離れているため頻回に訪問することができないことから、月1回の主任会議に訪問するというのが定例の介入となっている。そのため、それぞれの事業所の介護現場に直接介入するのではなく、主任を通して相談される現場の悩みなどに応えている。主任会議は全部署計11名の主任と副施設長が参加している。

C 法人の2016年度の訪問回数は、全11回であった。毎回リガーレから2名のスーパーバイザーが訪問した。スーパーバイザーは、主任会議という、副施設長及び主任が参加する会議に出席した。2016年度は、アセスメントシート1～3（AS1：研修・人材育成、AS2：会議・情報共有、AS3：組織機能・組織性）に特化した内容でスーパービジョンが行われた。

### ◆会議におけるスーパーバイザーのアプローチ

会議では、各部署の報告が一通り終わった段階で、部署ごとの報告内容の確認点などについてスーパーバイザーが報告者に質問をする。とくに、会議の場面では短時間で報告することが求められるが、報告すべきことがずれてしまう場合もある。そのため、報告者から話を引き出しながら、どのような情報をこの場で出すべきかを丁寧に助言している。また、資料や会議録に何を記載すべきかということについても、その目的や用途を説明したうえでどのようなものがよい記録であるのかを助言している。

### ◆ヒアリング

#### <施設長が感じているスーパービジョン導入の意識と変化>

組織がトップダウンからボトムアップの形式へと変化してきた。それは、各部署の主任の責任の持ち方が変化してきたからである。主任たちは、「自分たちで考える」ということができるようになってきた。このことは、これまでルーズになりがちであった会議の時間管理ができるようになったということに波及した。

人材育成の仕組みや研修制度は充実してきたものの、施設の立地条件から考えても地域外からの就職希望者がいないため、ケアの質を担保がするだけでなく向上していくのに困難を感じている。リガーレのスーパーバイザーには、これからも継続的に施設に介入してほしいと思っている。その理由としては、施設内の者では気づくことのできない課題について指摘してもらえらることと、今のように組織づくりに介入してもらいながら助言してもらっても、それを維持していくには内部の者だけでは難しいと考えている。

#### <主任がスーパービジョンを通して感じたこと>

ヒアリングに対応してくれた職員は、介護支援専門員、ユニットリーダーを務めた後、主任になって6年目の女性である。リガーレのスーパービジョンに対しては、「助言が具体的にもらえるため、月1回のスーパービジョンが待ち遠しい」と感じていた。スーパーバイザーには、研修で聞いたこと、習得したことをどのようにして実践につなげたらよいかについて、自身が考えていることを聞いてもらい助言してもらっている。施設の中では、そのような人材が現在のところをいない。本当は自分がそのような立場になればよいのだが、今のところ難しい。

会議への参加の態度も変わってきた。会議の場ではきちんと発言しなければと思うようになった。自分が意見を伝えないと他部署との連携もできないし、つながっていかないということ意識するようになった。自分の部署で課題になっていることなどについては、こちらが会議で取り上げてほしいと思っていなくても、発言を求められる場合があるため、いつでも説明できるようにしなければならぬことをスーパーバイザーにより教えられた。会議では、「共感」はしてもらえるが、意見交換や解決に向けての話合いになっていないのが課題で、スーパーバイザーの発言などから学んでいかないといけないと思っている。自分がスーパーバイザーから受けた助言やその時の言葉の選び方を真似して、部下への指導を行っている。また、以前に比べて会議は、議題と予定時間をあらかじめ決めて実施できるようになったと思う。

#### <居宅介護支援センター主任が感じるスーパービジョンの導入前後の状況>

スーパーバイザーが来るまでは、組織の中がなんとなく行き詰っているような、閉塞感があった。具体的には、皆が課題だと思っていることがあっても、解決に向かっていくのではなく愚痴になってしまっているということ。そのため、外部から第三者が介入することによって、この状況が改善するのではないかという期待があった。実際に、第三者のスーパーバイザーが入ってくると気持ちが楽になった。会議の中で整理してもらえて、意見が出しやすくなった。その結果、物事が進んでいくというのを実感している。職員だけでこのような会議を運営できるようにならなければいけないのだが、現段階では難しい。

会議では、自分の意見を言うようになった。スーパーバイザーは、物事の見方を変えていくことなどを助言してくれるのでありがたいと思った。自信のない時期もあったが、思いきいて言うことを心がけ、新規施設の立ち上げ等をしていく中で、自信がついた。意見を言うことで、スーパーバイザーがそれをバックアップしてくるという実感がそうさせたのだと思う。

一人ひとりが会議などで発言し、他部署の優先事項や状況を確認しあうだけでなく、互いのサービスを理解しあえば、意見を出し合える。それを中立な立場で客観的にみってくれるスーパーバイザーの存在は貴重だと感じている。このような視点を主任が意識して行えるようになったら、外部からのスーパービジョンは卒業なのかもしれない。

## ◆評価

C 法人では、2016 年度の 1 年間を通して、施設内の課題や自分の所属する事業所で起きていることに対して、「組織の問題」「上司が解決すべき課題」という認識から、「解決するためには、自分たちが考えなければならない」という意識に変わってきた。スーパーバイザーは、意識の変革した主任たちに対して、課題解決をするためにはどうしたらよいか具体的に説明できるようになることを投げかけながら、会議を通して主任の発言力の強化を図っていったと考えられる。他人事あった組織の不具合を自分事として捉えなおすことができるようになると、何を解決しなければならないのかという視点が生まれ、結果的に解決すべき課題に主任たちがたどり着いた。

月 1 回の訪問の際に様々なスーパービジョンをしてきたなかで、職員たちはスーパーバイザーがいなくなるとうまく話し合いが展開できていないことに気づいていく。そのことについて、職員同士が話し合うという機会も持つことができた。職員たちは自分たちができていることとできていない事を客観視する力が備わってきたと評価することができるだろう。

職員のインタビューからは、とくに会議の際の自分の参加態様のあり方について変化していると考えられる発言が見られた。つまり、「会議は出ればよいもので、形式的なもの」から、「会議は自分の意見を言い、認めてもらったり他の意見をもらうもの」であり、「チームで方向性を決めていくこと」という意識の変化である。その結果、会議へ臨む姿勢が変わってきたと考えられる。

## 【D 法人】

### ◆スーパービジョンの活動の特徴

リガーレのスーパービジョンは、最初の施設アセスメント（2012 年）以来、2014 年中までは定期的な訪問が行われていたが、受け入れの調整がつかず、途絶えがちになっていた。しかし、2016 年度より定期的な訪問が再開された。スーパービジョン導入当初の施設アセスメントにおいては、人材育成については、研修目的の共有、研修の体系化、研修の効果や課題を検証する仕組みなど、情報共有については会議運営や情報共有方法の課題などがあげられていた。

### ◆訪問頻度と介入場面

2016 年からは、月に 2 回程度の定期的な訪問が行われている。スーパーバイザーはフロアリーダーが主催して、ケアについて議論するフロア会議に出席することで助言を行っている。

2016 年の訪問回数は、ほぼ月に 2 回ペースで全 25 回であった。全回、SV が訪問した。内容としては、年のはじめから会議運営についての助言を行いながら、ケアやその体制に関する課題整理や解決の方向に関する助言を行っていた。また、リーダーへの助言とその状況については、フロアリーダーの上位職である主任に報告し、そこでも相談・助言を行っていた。各回の助言内容について施設アセスメントシートの課題 1～6（AS1：研修・人材育成、AS2：会議・情報共有、AS3：組織機能・組織性、AS4：設備・環境、AS5：職員配置、AS6：暮らしの支援）に従い分類を行うと（1 回の助言で複数の内容を含む場合もある）、AS2：会議・情報共有が 20 回と訪問回数の 80%となっており、会議運営や情報共有に関する助言が大きな比重を占めていた。また、AS5：職員配置、AS6：暮らしの支援がそれぞれ 13 回、15 回と次いで多く、また同時に助言内容に含まれていることが多かった。ケアの課題と職員配置の課題があわせて課題になっていたと考えられる。

## ◆ヒアリング

### <施設長>

中核施設である特養の施設長にスーパービジョンの効果と課題についてインタビューを行った。

スーパービジョンが入る前は、外からスーパーバイザーが入るとするのは、正直なところ自分たちできちんとやっているのに必要ないかと思ったが、自分たちの実践を確認できる点、リーダーの育成や会議の運営についての具体的な助言が得られる点については、内部で行うよりも外部から助言を受ける方がよいのではないかと思うようになった。

会議については、現任のリーダーの会議は、自分のやり方を真似てやっていたと思うが、リーダーが答えを出してしまうところがよくないと感じていた。しかし、スーパーバイザーは、意見を引出すことに力点を置いた助言を行うのでいいと思った。また、リーダーのまとめをしている主任に対する報告をしてくれることで状況が把握できる点もよかった。

リーダーそれぞれの特徴もあり、それに合わせて介入してくれているので、リーダーの目線でこういうやり方でいいのかと考える視点が増えたと感じる。上司には見せない面も出せると思うので、スーパーバイザーに対する助言を求める場があることはいい。

会議では、出席と会議後の振り返りをしてもらっている。リーダーたちとスーパーバイザーの関係は、リガーレのファーストステップ研修を受講していたことで、事後指導的な要素を持って位置づけられ、関係を作りやすいのではないかと。

グループ化を図る中で、サービスへの統一や職員の異動も目的としていたが、施設ごとの文化やケアの方法論があり、抵抗や違和感があった。しかし、最近は、受け入れ方を変えて行く方向に考え方を変えた。それぞれのいいところ、学ぶべきものを素直に受け入れていけばよいのではないかと。

研修については、外部の研修が林立している中で、どれをチョイスするのかについては、広く考えるべきであり、そのチョイスの中にリガーレ研修があると位置づけている。今年度は、リガーレ研修に職員を派遣している中で、その職員がどう変わるか見ている。基本的な研修の体系は十分に揃っているが、その成果を自分たちが仕事の中でどう意味づけるのかが重要である。自分たちが学んでほしいものと、本人が学びたいものとかみ合わないときがあり、それは施設がどこへ向かっていくのかということが軸であるので、方向性や軸に対してスーパーバイザーが助言してもらえたらいいと考えている。その方向性に向けて研修体系もつくるべきで、それがリガーレ研修と重なればいいと思う。

スーパーバイザーには、他法人の運営についてよいところを情報提供してほしい。視野を広げたいので、発想の転換をさせてもらうことが大切であり、他の施設のいいところを情報提供してもらいたい。

### <A 介護主任>

特別養護老人ホームの主任にスーパービジョンの効果と課題についてインタビューを行った。主任は施設長の直属の部下であり、2名のフロアリーダーのまとめ役となっている。

スーパービジョンによって、自分たちがやっていることが、外からどう見えるかを返してくれることで、客観的にみられるのがよい点である。フロア会議の進行、リーダーの発言内容の報告、リーダーの事前準備やアフターケアを任せている。本来は、主任である自分が両フロア

ともに入るべきかもしれないが、もともとそうっていなかったという経緯がある。しかし、スーパーバイザーがリーダーに関わってくれて、その結果をいいところも課題も自分に伝えてもらえることと、リーダーの支え方の助言をもらえる点がよい。2人のリーダーはタイプが異なっているが、それぞれの特徴に合わせて、会議の運営や手段等に助言をもらい、うまく話し合いができるようになった。リーダーシップはメンバーの成長とともに変わらなければならないが、それがうまくいってなかった点がよくなった。

スーパーバイザーには「よそではこれが普通だと」言ってほしい。組織内だけでやっている、自分たちのことが見えにくくなるので、よその情報を伝えてくれるのがありがたい。次の課題は、リーダーの次の役職であるサブリーダーへのアプローチであり、働きかけてほしいと考えている。次の世代をどうつくるのかという点について助言がほしい。職員には、外からどう見えるか、外でどんなことが行われているか、知ってほしい。

#### ◆評価

D 法人では、月に2回程度の定期的な訪問によってスーパービジョンが効果をあげていた。スーパービジョンの対象範囲に中心はフロアリーダー層であり、会議の運営方法を中心としながら、現場の職員配置の問題やケア方針の課題解決に助言を行っていた。また、リーダーの状況についてその上位職である主任に報告をするとともに、主任の相談に対する助言も行っている様子であった。当初はスーパービジョンの導入に積極的ではなかったようだが、2016年度からは定期的な訪問が始まり、外部からの情報提供や助言の効果が認識され始めたようである。とくにリーダー層の育成については、上司からの指導は勤務評価につながるため難しい面があり、外部からの助言によって会議運営をはじめとするチーム運営力の向上が図られていったようである。また、直接的に個人の技能に対するアドバイスをするのではなく、会議の運営を通じて助言が行われる形態が成功を収めていると考えられる。

(4) スーパーバイザー訪問のデータ分析

<表1>A 法人 SV 訪問データ

A法人

No.	日付	課題AS	働きかけ(目的・内容)	結果	法人担当者
1	1月5日	AS1・3	新体制に向けて方向性を確認することで動機づけを高める	人材を確保、育成、定着に向けてすべきことを確認	部長・課長
2	1月12日	AS1・3	人材確保の提案として現状の就業規則や給与の仕組みを前提にしない提案があったので、現状の規則や仕組みに関する認識の共有を進めた。	経営会議のメンバーが、就業規則の内容について基本的なことを理解していないという課題を共有。次年度の新体制における課題として共有を図れた。	
3	1月19日	AS1・3	人材育成年間計画の作成について考え方の整理	今年度の課題を整理したうえで来年度の計画を作成する	参事
4		AS1・2	DS利用者満足度をどのように捉え、上司に伝えるかについて助言	実践しているケア内容他、情報を整理可視化する	主任
5		AS1・3・6	在宅で暮らすご利用者の人間関係における問題認識の専門職間のずれについて助言	リスクを感じている事実について担当ケアマネに相談、共有する	主任
6	1月27日	AS1・3	会議での決定事項を伝える事も出来ない主任への助言と具体的な行動を指導	一番協力をしていただけのスタッフに会議に同席していただき一緒に育成	主任
7		AS1・3	地域サロンの運営について急に任せられて戸惑う主任にサロンのイメージ合わせを行う	サロンのイメージを組織の方向性と合っているのか確認し、具体的な活動内容について提案する	主任
8	2月1日	AS1・3	現場主任が直接総務管理者に相談、決着を求めた出来事に対して、組織性の課題を指摘、部長を通じて報告・連絡・相談の流れができるように助言	部長自ら、現場の主任に確認して、事実確認をして対応するという発言が引出せた	施設長・部長・総務課長
9	2月9日	AS2	会議で紛糾した議論内容のまとめ方について助言	議論内容の整理、新たな情報等具体的に記載のアドバイス	主任
10	2月17日	AS2・3	職員の自己評価表の改善に向けた会議での助言。各事業所から改善案の提案が書面であった。提案書面の作り方、会議の進行の方法について助言。	部長が共通の提案様式を配布し、次回は様式に整理して会議の場で議論することが決まった	主任・副主任
11	2月17日	AS1・3	課長より、理念と方向性の確認ができない状況について、自身のモチベーション低下、役割と行動が理解しにくい状況といった相談について、課題整理を一緒に行う。	現場の勤務から離れてマネジメントをできる勤務時間をするようになった。現場の課題は、部長に相談してコミュニケーションをとり、組織の力を活用することをすすめていくこととなった。	課長
12	2月22日	AS1・3	新体制について組織図の提示があったが、担当者がこれでいきますと発言。施設長に決めてほしいことを提示して決着をしよう場のようになっていく場面に介入。議論や合議の場となるように働かかけた経営会議のメンバーで課題がないか再度確認の上、職員に公表するように助言	新体制の人事について、次回までに課題があれば持ち寄り再度確認することとなった。	施設長・部長・総務課長
13	2月22日	AS1・3	人事決定の未整備が引き起こす現場の混乱の対処について助言	現場責任者、総務の連携について経営会議において課題を提示	課長 課長
14	2月26日	AS1・3	研修参加者決定のプロセスについて合議を得られるような話し合いを助言	一部の意見で決定するのではなく会議の場で配置基準、法令順守、人材育成等、総合的に勘案して決定する	部長・課長
15	2月29日	AS1・3	新体制における人事の課題について、協議。人事決定後、異動や登用の職員へのメッセージ、職員への説明のポイントについて助言。	いつ、だれが、どのように人事異動や登用の職員へ伝えるかの確認まではできなかった	施設長・部長・総務課長
16	3月1日	AS1	プリセプティの課題達成について情報共有、評価し、次年度の計画立案を助言	達成したこと、残された課題等についてプリセプターは整理して報告が出来るようになった。	主任・副主任
17	3月11日	AS1・3	事業報告として共有しなければいけない項目整理と、書類の作成について助言	項目ごとにヒアリングしながら整理	部長
18	3月15日	AS1・3	事業計画の内容整理、全体会議の次策作りへの助言	報告の順番には意味があることを理解してもらう	部長
19	3月18日	AS1・3	年度末事業報告と新年度方向性を示す会議の持ち方について助言	レジュメを作成、手順を確認しながら進行的	部長
20	3月22日	AS1・3	採用面接には、必ず総務担当者と介護現場の担当者として部長と一緒に実施し、互いの立場から連携して面接するように助言。	日程優先ではなく、だれが面接するのかを優先にすることとなった。	施設長・部長・総務課長
21	3月28日	AS1・3	看取り体制を整える際の焦点は利用者にあるのか？確認と助言	加算算定のための取組が、より良い暮らしを送っていただいた結果なのかについて管理者で確認	部長・課長
22	4月11日	AS1・3	役職者研修に派遣する職員は、キャリアパスの職務・職責に沿った人材を派遣することを助言。職員面談の方法について、言いたいことよりも、相手の負担感や感情を先に聞くように助言。	新体制における課長を役職者研修に派遣することとなる。	施設長・部長・総務課長
23	4月21日	AS1・3	新体制における役職者に対して、リガールとグループ化の意味について説明。地域における施設の役割、組織・チームを支える役職者に求められることについてメッセージを送る	リガールとグループ化の意味の浸透	施設長・部長・総務課長・課長・主任
24	4月25日	AS1・3・5	職員体制が厳しく、公体を取りにくい状況があることに対して議論。現場の勤務の組み方の点検が必要であることを助言。法令遵守の視点、勤務の方より、新人ばかりの勤務になっていないか点検が必要と助言。	現場の主任が組んだ勤務表を、部長の目線でもう一度点検してもらおうこととなる。主任と一緒に点検することが主任に対するOJTとなることを意識してもらうこととなった。	部長
25	4月25日	AS2・6	やむを得ない身体拘束3要件の確認と手続、について助言	拘束解除の検討については定期的に計画的に実施するように計画	課長
26	5月6日	AS1・2	会議の持ち方に課題を感じ介入が必要な場合の方法について助言	会議の資料が準備できた時点で進行役の主任と課長が打ち合わせを実施、意見交換の焦点や会議全体の流れを確認	課長
27	5月9日	AS1・3	自己評価と昇給について会議で検討。その場合、就業規則の内容も確認が必要であることを説明、意識づけた。	部長から就業規則に目を通すと発言を引出せた。	施設長・部長・総務課長
28	5月13日	AS1	会議の効果的な運営について助言	会議に向き合う際の準備を行う(レジュメ等)	部長



29	5月16日	AS1・3	部長の自己評価表の運用について報告について、意見が出ないので、他のメンバーに質問を促した。課題のある職員に対して、「何度も言ってる」ということではなく、どうしたら理解できるのかコーティングの視点を指導するように助言した。	自己評価表については、やはり意見が引出せず、内容より評価表があることが目的になってしまう課題頑固だった。	施設長・部長・総務課長
30	5月24日	AS1・3	部長が不在の間に発生した設備の故障等の報告が、部長に上がってこないまま、現場と事務所の担当者のやり取りで対応が進んでいくことが課題であることを気づかせる質問を行う。	報告、連絡、相談の課題を共有し、流れの確認をした	施設長・部長・総務課長
31	5月30日	AS1・3	前回検討した課題の結果が報告されていなかったため、質問することで報告を促した。気になる事業所についても報告がないので、部長に質問して報告を促した	前回の課題に対して働きかけや結果、気になる事業所の職員の状況について、部長より報告された。	施設長・部長・総務課長
32	6月1日	AS1・3	複数チームをまとめる際の活動の方法について助言	チーム全体を観察しながら課題発見から開始	課長
33	6月8日	AS1・2・3	会議運営の課題整理。部長から「自分に自信がない」「あつと言う間に、会議の日がきてしまいいついてもいない」と発言が開けた	経営会議までに課題をできるように継続支援することを伝えた。	部長
34	6月14日	AS1・3	課題整理	課題整理と具体的な行動を計画、目指すべき介護の姿について言語化し、チームで共有する	部長・課長
35	6月14日	AS2・3	会議の前に、部長と運営課題の整理。会議への参加と助言。	経営会議メンバーから、他のメンバーにもっと報告してほしい内容や要望が言語化された。	部長・施設長・部長・総務課長
36	6月22日	AS1・5	非常勤勤務者の配置時間の偏りと仕事内容のバランスについて助言	非常勤者の中でも経験を積み、仕事内容に幅が出てくる可能性もあるので面談で確認	課長
37	6月30日	AS1・3	新たに管理者となった職員の戸惑いや疑問に丁寧に応答することの大切さを助言	定期的に話し合いの場を作る	部長・課長
38	7月4日	AS1・3	会議前に、部長と運営課題の整理。会議への参加と助言。管理者を期待する新人職員に対して「慣れてきた」と言う見方に対して、業務に慣れてきただけではなく、気持ちや不安を聞く「場」をもつように助言。	新人職員の面談の場を持つことと部長と双方の報告・連絡・相談できる関係づくりの必要性と伝えた	部長・施設長・部長・総務課長
39	7月6日	AS6	介護現場の問題を整理し課題化する	課題と感じた内容の整理、どのように解決するのかについてスタッフに意見を聞く	課長
40	7月11日	AS2・3	会議の前に、部長と運営課題の整理。会議への参加と助言。	会議以外の場で、担当者と事務所だけで物事が決まることの問題を指摘し、メンバーの意識づけた。	部長・施設長・部長・総務課長
41	7月16日	AS1・3	発言を求められることに慣れていない職員への接近の方法について助言	ひとつのケアを協働する事をきっかけにコミュニケーションを取り始める	課長
42	7月25日	AS1・3	部長より「課長が主任と関係に悩み、モチベーションが落ちている」どう働きかけたらよいのか相談を受ける。会議への参加と助言。	話し合う時間を持つことを助言した。課長を支援するために主任を異動するといった対応では根本的な課題は解決しない上、課長の支援にもならないことを伝える。組織の管理者や上司が、悩んでいる課長に声をかけて応援することをお願いした。	部長・施設長・部長・総務課長
43	7月22日	AS1・6	変化を望まないリーダーに外部研修を受講する事で効果を得ようとする場合の目的、意図動機づけの必要性について助言	外部で研修を受けて刺激を受ける事の重要性と研修後の振り返り、具体的に気づいたことをどう生かすのがフォローアップまで計画	課長
44	7月27日	AS1・6	マンネリに実践してきた介護に対して、変化していくようとする際の方法について助言と整理	現状の整理、今後の方向性、具体的な動き方について意見交換、計画を立案(個別ケアPJの発足)	部長・課長
45	8月5日	AS1・3・6	特養のケアを良くしていくためにPJで検討を開始自分たちが決定して進めていくことでやりがいを感じられるようにサポート	出席者、方向性確認、課題整理、具体的な方法、スケジュール、今後の会議の持ち方等について意見交換	特養主任・課長・部長
46	8月8日	AS2・3	経営会議に提示する報告事項、課題について、部長と一緒に整理。現場の情報、課題が経営会議で諮られることを意図して助言した。	個別ケアの課題について、継続的に現場で検討していくために生まれた「個別ケアプロジェクト」の進捗について報告された	部長
47	8月15日	AS2・3	経営会議に提示する報告事項、課題について、部長と一緒に整理。現場の情報、課題が経営会議で諮られることを意図して助言した。	報告の柱(利用者、職員、サービス、課題、その他)を軸に報告が整理されていたが、問題、事実から課題を分析するには至っていないかった	部長
48	8月31日	AS1・3	部長・課長のラインと総務の関係について助言	組織が編成されて半年を経過、今後、より密なコミュニケーションにより、現場で起こっている課題や情報を共有しながらどうあるべきかを話し合う	部長・課長
49	9月5日	AS1・3	経営会議への参加と助言。総務部長の発言から、情報の共有や検討、決定が会議とは別の場で進んでいることを発見できた。報告の流れや決済の流れの確認を促した。	報告や相談の流れ、決済の流れについては、経営会議のメンバー全員が理解と浸透、行動が必要であるので、今後の課題として残った。	部長・施設長・部長・総務課長
50	9月12日	AS1・3	経営会議へ参加と助言。認知症の方への対応について行動の意味を探らないで、危険を排除して管理的視点で対応しようとする部長の報告に介入。個別ケアプロジェクトと関連づけて検討するよう助言した	現場の対応をそのまま報告するのではなく、おかしいと思うことは、部長から課長や主任と話を一緒に考えることが重要と確認であることを確認しあった	部長
51	9月20日	AS5	小規模多機能の勤務の作り方について助言	現場管理者の意見を聞きながら作成	部長

52	9月26日	AS1・3	経営会議への参加と助言。「超過勤務をゼロにする」ようにすすめようとする総務部長の発言に介入。超過勤務の考え方の整理と、ゼロにすることを目的化しないように助言。	会議後に、総務に超過勤務の申請をする前に、部長の視点で超過勤務の必要性を確認して現場に助言することが必要であると確認できた。	部長・施設長・部長・総務課長
53	9月27日	AS6	利用者個別ニーズに応じた関わりを評価、承認	出来ていることについて聞き取り承認することで自分たちのかかわりに自信が持てるとともにこの経験を次に生かしたいという発言が出てきた	主任・部長
54	10月3日	AS1・3	経営会議への参加と助言。採用担当者から「採用しても現場で育ててくれないので退職する」といった発言に対して介入。育ててくれないのではなく、人材育成の課題は組織の課題と考えてもらうに働きかけた	険悪な会議の雰囲気は変化した。人材確保と定着を組織の課題として捉えるまでには至らなかった。	部長・施設長・部長・総務課長
55	10月7日	AS1・6	研修で今までの自分を振り返りこの大切さについて傾聴と助言	研修を完成の場ではなく練習の場として捉え、周りとは比べなくてもいい事で前を向くことが出来た	相談員
56	10月11日	AS2・3	経営会議への参加と助言。	総務部長より「先に報告からですが」という前向きな発言があった。会議の発言のルールを踏まえた行動が引出された。	施設長・部長・総務課長
57	10月17日	AS2・3	経営会議に提示する報告事項、課題について、部長と一緒に整理。現場の情報、課題が経営会議で諮られることを意図して助言した。	会議の終わりに、共有できたことや、決まったことを確認する場が必要。会議が言いっぱなしや口論にならないように、討議を促す働きかけが必要であるといった課題を確認した。	部長・施設長・部長・総務課長
58	10月24日	AS2・3	経営会議への参加と助言。	総務部長から、人員配置の状況を部長・課長で共有する場をもつてほしいという発言が見られた。連携への意識の現れ。	部長・施設長・部長・総務課長
59	10月31日	AS2・3	経営会議への参加と助言。厨房職員のヒヤリハット報告について助言。報告書はヒヤリとしていないのに、報告だけ求めるより、危険な場面ヒヤリとするような意識づけをするほうが先決と助言。	ヒヤリハット報告の流れを見直すことになった。	部長・施設長・部長・総務課長
60	11月4日	AS1・3	継続して実施する研修で職員のモチベーションを維持する考え方について助言	部長として押さえるべきは研修のねらい、利用者中心の視点への転換であることを確認、自らが研修に参加し、観察を実施	部長
61	11月7日	AS3	経営会議へ参加と助言。部長は私用で欠席。	会議に欠席しても報告すべきことは、他のメンバーに文章で伝えることが必要、部長に後日助言する	施設長・部長・総務課長
62	11月14日	AS1・3	経営会議への参加と助言。利用者のケアに必要な物品の購入について「買う、買わない」の議論になりかけたので介入。	現場のケアをサポートできるような物品購入の仕組みづくりに向けて、引き続きサポートすることを部長に伝えた。	部長・施設長・部長・総務課長
63	11月28日	AS2・3	経営会議への参加と助言。会議の報告の中から、在宅課長が組織的な流れに反する動きをしていることが明らかとなった。個人の課題に止めず、組織の課題で捉えるように介入、コメントする。	課長が組織的な動きをしていない課題は共有が図れた。	部長・施設長・部長・総務課長
64	12月5日	AS1・3	経営会議への参加と助言。訪問介護事業所の職員が、訪問記録を落とし結果見つかったという事故の対応に介入助言。利用者、ヘルパー、訪問介護事業所のそれぞれに対してどう働きかけるのかを行動レベルで確認して意識化した。	今後の対応として、訪問事業で、記録を落とさないような記録ケースの準備することなど、具体的な工夫が引出された。	部長・施設長・部長・総務課長
65	12月14日	AS1・3	中、長期計画の立案について考え方を整理	1年間を振り返りながら話し合い、時間をかけて作成をサポート	部長
66		AS1・3	現場の動きと総務の動きにずれを感じることにについて現状を整理し自分の課題として考えるように助言	総務がどこまで現場を理解しているかについては課長、部長からの報告が大切な情報であることを確認し、自分たちが感じていることや現場の課題について情報共有をこちらから求めていく	部長・課長
67	12月22日	AS1・3	一部の管理者の一部の見方で部下を評価されていることについて事実確認と助言	自己評価表の活用と、評価の違いについては、納得できる話し合いを実施する場を作る	部長

<表2> B 法人 SV 訪問データ

B法人

No.	日付	課題AS	働きかけ(目的・内容)	結果	法人担当者
1	1月7日	AS2	会議外で重要なことが決定してしまうことをどのように修正するかについて助言	会議の場で保留事項の確認を行う事で共有	部長
2	1月7日	AS1	決定事項の優先順位のつけ方に管理者間での違いについての考え方の整理	会議の終わりにまとめることで優先順位を共有	課長
3	1月11日	AS1	リーダーがいる時とない時で態度の違う職員の指導について助言	育成の視点のずれについて修正	リーダー
4	1月11日	AS2	人材育成の視点を持った人事異動の考え方について視野を広げられるように助言	チームのあるべき姿、移動による考課の整理を実施	課長・介護主任
5	1月21日	AS1	研修企画について共同で作業、教育的SVの展開	何を伝えるのか、伝えたいことを整理	法人管理者・介護主任
6	2月2日	AS1	個別職員への対応について助言	職員の状況について整理	々
7	2月2日	AS1・3	利用者ケアについて倫理的課題のある職員への介入とチームの課題を整理	倫理的な課題は個人の責任なのか、状況について整理	介護副主任・介護副主任
8	2月8日	AS1	チームケアがうまく取り込めない看護師の仕事への向き合い方について助言	介護と看護が協働してできる仕事を範囲を教育	看護師
9	2月8日	AS1・3・4	チームの形態と介護の方向性についての整理	人材の必要数と準備について計画を立てる	介護主任・副主任4名
10	2月18日	AS1	新採用者との向き合い方についての考え方を整理	個人情報までどこまで共有して配慮すべきか相談するよう助言	介護職員
11	2月18日	AS1・2	採用者育成プログラムへの戸惑いと指導者の役割について	組織が取り組もうとしている方法が十分実践者に伝わっていない課題の発見	々
12	2月18日	AS1	リスクマネジメントの考え方について具体的なアドバイス	アドバイスを基に事故の再検証を実施	介護課長
13	2月23日	AS1・2・3	法人ブラザーシステム制度(以下BS制度)の整理と意見交換	3年間の成果をガイドラインに整理	法人管理者
14	3月10日	AS1・3	新人育成が順調でないことに責任を感じて退職を申し出る職員への対応について、進捗状況の確認と報告の場の頻度や対応について再整理	聞き取りから困っていることを整理、対策が検討できた。	
15	3月24日	AS1	新人育成プログラムについて検討、次年度に向けてプログラムの課題、運用について協議。	清水苑でつくった新人育成プログラムを法人全体のものにするよう方向性を確認。	法人管理者・課長・主任
16	4月11日	AS1・3	専門職として採用された経験者が介護現場での戸惑いについて助言	中途採用者に対する育成プログラムの作成	介護支援専門員
17	4月11日	AS1	経験者の採用の捉え方について助言	どのように職場へ受け入れるのか再検討	副施設長
18	4月11日	AS6	事例検討、BPSDの対応について、考え方とアセスメント方法を指導	気づきから意見が出され、ケアを変更できるように変化	介護支援専門員
19	4月14日	AS1	上司の役割変化により、求められることが多くなり、ついていけず悩んで切る主任への助言	報告すべき事項等についてICT等の利用、共有	介護主任
20	4月14日	AS1	部下の管理能力を低く評価することは自分の課題につながると助言	一方的な見方を変化させ、部下と共に課題に向き合う	部長
21	4月21日	AS1・2・3	法人、組織について、平成24年のアセスメントシートと比較し、成果と課題について討議	平成24年から行動計画に基づき法人運営した成果と課題の確認ができた	法人管理者
22	5月2日	AS1・3	メンタル面で課題のある職員の取り扱いについて	産業医との連携を助言	副施設長
23	5月10日	AS6	事例検討、視点を因りごとからご本人の全体像の把握に据けるように教育的SV	24時間シートによるアセスメントと家族からの情報収集、予測した状況について検証を実施	介護副主任
24	5月17日	AS1・3	アセスメントに基づく行動計画評価会議、SVIによる課題整理の提示と1年間の評価	課題の再整理と次の行動へのプランニング	法人管理者
25	5月31日	AS1・3	新たな専門職の受け入れについて助言	互いの価値観を確認し合う場を作る(面談や会議等の検討)	看護主任
26	6月6日	AS6	事例検討、疾患の理解をどのように進めるのかについて助言	何を優先して生活をとらえるべきか利用者を中心にして考えるために現状を整理し医師からも助言をもらう	介護職員
27		AS6	事例検討、入居後活動性が高まり転倒リスクがある利用者から目が離せない状態について情報が不足していることとケアも狭まることを助言	転倒の事実がなことを確認、内服薬等の情報が不足していることもあり情報収集を再度実施	介護職員
28		AS1・3	不適切なケアを行う先輩職員を見本に、ケアがうまくできない新人の正直な報告に対して先輩をかばう上司、事実を捉える事が出来ているのか、ついて示唆	勝手な解釈で終わってしまうのではなく事実を確認する	介護職員
29	6月13日	AS2・6	課題分析シートの作成について助言	ケアプランまでの流れの整理と必要なシートの確認・作成	介護支援専門員
30		AS3	加算算定に当たり根拠資料になるような現有ソフトの活用について助言	現有ソフトで確認、ケアマネとの共有	副施設長・部長
31	6月20日	AS1・3	3事業統合へ向けての現場の協力体制について助言	緊急事態から連携が始まったことをチャンスに、事後に整理し意味付けする具体的な整理の方法について継続的に支援	法人管理者
32	6月27日	AS4・5	ケア単位を小規模グループに検討を一緒に考える。	2チームで活動してよかった点と、課題を整理して継続検討	介護主任
33		AS1	利用者のBPSDに過剰に反応する専門職の育成について助言	病院モデルと生活モデルの違いを受け入れるには知識と周りの協力が必要であることを確認したうえでその時の状況について詳しく確認	介護主任
34		AS1	副主任の役割についてグループワークで意見交換する際の助言	テーマを曖昧にせずに焦点化して実施	部長
35	7月4日	AS6	事例検討、立位困難な利用者の環境の見直しについて検討できるように助言と実践モデルの提示	テーブル等の利用によりご本人が立位を安心して取れるようにリーダーから実践	ユニットリーダー
36		AS6	事例検討、利用者の身体介護の基本について助言と実践モデルの提示	リーダーが実践と共にスタッフのケアを観察する	ユニットリーダー
37		AS6	事例検討、認知症の進行を予測して介護を変化させることを助言	受診の必要性と現在の状況を再アセスメントする	介護副主任
38	7月11日	AS2・6	課題分析シートの作成後の現場への導入の手順について助言	シートは作成、導入について介護職リーダーと共有を進める	介護支援専門員
39		AS1	年上の部下の指導に迷う、指導者の悩みの傾聴と助言	チームの他のスタッフ、リーダーへ相談されることを勧め、注意を促す場面などは言い方などのモデルをロールプレイ	介護職員

40	7月26日	AS3	育成プログラム中間評価	現時点での課題整理	法人管理者
41	7月29日	AS2	課題分析シートの導入について会議で助言	現場とケアマネ、他職種が情報共有して課題分析開始	介護会議出席者
42		AS1・6	利用者の介護量と職員の介護スキルに合わせた環境調整について視点をずらさないように助言	見通しを立てた介護と多職種との連携を振り返り再検討	介護副主任
43		AS1	理解が進まない新人育成について具体的な場面に合わせてモデルを見せながら助言	指導者は自分から歩み寄ることで新人の困りごとに早く気づき、早く対応できることを実感できた。	介護職員
44	8月4日	AS1	同僚のリーダーのチームメイトからの不満に対しての捉え方とチームメイトへの接し方について助言	同僚として話をしっかりと聴くこと。チームメイトの話は副主任として整理して聞くことを勧める。	介護副主任
45		AS3	自分の上司が体調不調で退職し、組織の考え方が伝わらない事への不安について傾聴と助言	介護の場を通して現状について施設長に考えを聞いてみる事や多職種と捉え方の擦合せをしてみる事	介護副主任
46		AS1	新たに入職された上司に対する戸惑いについて傾聴と助言	上司との関係が十分把握できていない状態なのでコミュニケーションをとりながらすすめる	介護副主任
47	8月12日	AS1・3	副主任の戸惑いや悩みについて共有、より良くなるためのプロセスと認識を共有	連絡事項中心から互いを知るためのコミュニケーションに意図的に変化させる	介護課長
48	8月25日	AS1	研修企画の相談	目的の整理と学んできた3名がチームで協働して計画する	介護支援専門員
49		AS6	事例検討、BPSDの強いご利用者の利用に関して介護職員との連携の方法について検討	介護職員のストレスからの発言をケアマネへの不満と受け止めていることに気づき、事実を整理し、利用者にとってどのようなケアが望ましいかについて話し合う	介護支援専門員
50	8月29日	AS3	行動計画評価、進捗状況確認と課題整理	新たな課題に対してはwあーキングチーム等により意見交換し、話し合いのたたき台を作成し、広く意見を求める方法をとる	法人管理者
51	9月9日	AS6	BPSDの改善が見られない利用者について医療連携の必要性について最終整理	現状整理と対応したケアを整理、医療連携を継続して観察した結果、医師より医療施設での対応が望ましいとの判断に至った。	介護主任
52	9月28日	AS3	議論せずについてのか物事が決定する事に対しての捉え方と対処について助言	会議の場でアサーションコミュニケーションの手法を使ってみるよう助言	部長
53	9月29日	AS1・3	課題解決の決定事項についての共有の在り方について助言	チームで共有することと個別で捉えることが混在しないように考え方を整理	介護会議出席者
54		AS1	緊急時対応の知識としての学びとOJTのつながりについて確認	研修での学びを確認しながら振り返りを実施	介護職員

<表3> C 法人 SV 訪問データ

C法人

No.	日付	課題AS	働きかけ(目的・内容)	結果	法人担当者
1	12月8日	AS1・3	事例を通して自分たちの課題に気づくように問いと助言	問題は組織(上司)の課題という捉え方から自分達の課題でもあると視点を転換	主任・副施設長
2	2月11日	AS3	3事業所の事例を通して共通している課題を整理	共通の問題について現実の状況を整理し、課題化する作業を実施	主任・副施設長
3	3月16日	AS3	主任としての課題を言語化できるようにファシリテートする	課題の解決は、法人が担うものであるという意識が強い、継続的SVの課題	主任・副施設長
4	5月25日	AS3	主任者で行動計画の立案を目的として運営課題の整理	主任者から、課題を解決する主体は自分たちであるという発言を引出せた	主任・副施設長
5	6月21日	AS3	各事業所の横断的な課題について主任としての具体的な行動について意見交換と助言	主任として課題解決の為の具体的な行動について説明できるように言語化	主任・副施設長
6	7月19日	AS1・3	主任会議への参加。2チームに分かれてグループ討議。人材育成のツールとしてのハンドブックの作成について助言。	主任者から法人としての「指標」と言う言葉を引出せた	主任・副施設長
7	8月18日	AS1・2・3	キャリアパス、ハンドブックを基に主任の役割について整理	ハンドブックの理解と具体的な行動について言語化	主任・副施設長
8	9月23日	AS1・2・3	職員からの意見についてその内容に含まれる意味を読み解き、課題分析できるように働きかける	職員の個性の問題との捉え方から内容を分析することで解決すべき課題が発見できた	主任・副施設長
9	10月12日	AS1・2・3	職員から職場環境、労働環境について提出された意見の捉え方について助言と整理	時系列で情報を整理し、客観化、そこから見えてくる課題を共有する	主任・副施設長
10	11月15日	AS1・2・3	職員の行動を通して主任会議で共有し意見交換することで見えてきた課題についての確認と、今後について意見交換が出来るように助言	SVの介入がないと意見交換がうまくできないという事実について本音で話合うことが出来た	主任・副施設長
11	12月12日	AS1・2・3	主任会議の持ち方について自分たちで解決し、前向な行動に移せるようにサポート	会議の目的、内容の吟味、成果の確認、他、会議の焦点を整理	主任・副施設長

<表4>D 法人 SV 訪問データ

D法人					
No.	日付	課題AS	働きかけ(目的・内容)	結果	法人担当者
1	1月5日	AS2・5・6	会議運営の支援と助言。 会議中で、リーダーの会議運営の観察。	以下の課題を整理した。後日、特養主任に報告して課題を共有する予定。 ・参加型でない、リーダーの一方的な進行に委ねている ・利用者中心のケアを取組みを目指しているが、職員主体の働きかけになっていることへの気づきがない ・リーダーとメンバーの信頼関係づくりが必要	介護副主任・介護職員
2	1月7日	AS2・5・6	・フロア環境の観察、家具の設置、テレビ等環境調整の取組を確認、よい取組みは会議で評価をフィードバック ・会議のレジュメの事前確認と助言 ・会議運営の支援と助言。事故報告の要分析について健康状態、身体機能、心理面、環境の評価等多面的分析の助言セフティーマネジメントの視点を取込むように助言 ・フロアの家具やテレビなどの環境調整について、利用者の意見を取込みを進めることを助言	・会議運営を事前確認して助言したが、リーダーの主観的や思いが多みられた。 ・会議参加者から、こたつや家具の位置を変えたことで、利用者の行動や気持ちの変化に関する発言を引出せた	介護副主任・介護職員
3	1月16日	AS1・3	特養主任に、各階のフロア会議運営の課題とリーダーシップとチームの関係の課題を報告	チーム運営課題の共有。課題解決に向けてのチームへの働きかけとして、主任はリーダーとサブリーダーへも働きかけを行い、SVもその動きに連携することを確認する	介護主任
4	2月6日	AS2・5・6	利用者の衛生的な生活環境づくりとその視点について業務ではなく、気づきから環境を変えていけるような考え方について助言。	業務で行うこと、個別対応に関わることの整理が必要と助言したが、リーダーが理解して行動するまでには至っていない。継続して働きかけが必要。	介護副主任・介護職員
5	3月3日	AS2・5・6	3階フロア会議の報告。会議運営の課題を報告。今年度のチームづくりの成果と次年度に向けて相談。	今年度に引き続き、フロア会議への参加、運営への助言を通じて、介護主任のマネジメントをサポートする	介護主任
6	4月19日	AS2・5・6	今年度のリガール研修への派遣職員について相談を受ける。興味のある科目を受講させるのではなく、1年を通して学べる体系になっているので活用する助言。	中堅職員2名、専門研修Ⅱ(現任者向け科目)受講することとなった。	介護主任
7	4月25日	AS2・5	会議後、サブリーダーに対して、会議の場面でリーダーをサポートする具体的な発言や行動のとり方について助言。利用者に個別に関わるができる勤務の工夫に対して評価。	会議で上手く行ったこと課題と想ったことを言語化してもらい省察	サブリーダー
8	4月28日	AS2・6	身体拘束について拡大解釈や基本的知識にばらつきがあると判断したので、会議の中で、身体拘束にあたる11項目、基本的知識の伝達を行った。	対象のケースに関して、身体拘束は認められないこと、ケアの工夫でできる限り安全な環境をつくることを説明することとなった。 この点について、会議後介護主任に報告。主任からは、自分がその点を身体拘束の同意書を取ることでケアの工夫で対応してもらうことを避けてきたと反省の言葉を引出す。	介護副主任・介護主任
9	5月9日	AS2・5・6	会議を通してアセスメントした2階、3階チームリーダーとチームの課題、会議運営の様子を報告。	サブリーダーと面談を行い、チームを動かそうとしている主任のマネジメントと連動して継続してサブリーダーにも働きかけを行うこととなる。	介護主任
10	6月13日	AS1・2・3	会議運営の様子を主任報告。主任からは新人職員の退職で人員配置が厳しくなっている状況など報告。	今後の人材育成、チーム運営への働きかけとして、異動を視野に入れていくといった考え方を共有できた。	介護主任
11	6月24日	AS2・5・6	会議に参加、個別対応を進めていくことに力を入れているが、食事や入浴といった記録ができていない問題について、背景にある課題を分析するように働きかけた。	会議のメンバーでできていないことを言語化することができたが、そのことを課題という視点で整理するまでに至らなかった。	介護副主任・介護職員
12	7月14日	AS3	会議運営の様子を主任報告。主任は職員配置が十分でないまま、監査を控え、リーダーの負担感が高まっているという報告がある。	課題の共有。各階にキッチン、個浴の増設して環境整備、業務を簡しサービスの改善を進が、その成果と課題を言語化していくことで、次の目標が見出せるのではないかと投げかけた。	介護主任
13	7月19日	AS2・5・6	会議への参加。会議後、「ヒヤリハットが出てこない」という課題に対して、リーダーとサブリーダーの行動を振り返り。	ヒヤリハット報告が出てくるにはどうしたらいいのかという視点で、メンバーから引き出すことが必要であることを伝えた。	介護副主任・サブリーダー、介護職員
14	7月28日	AS2・5・6	リーダー、サブリーダーとチーム運営の課題を整理。ファーストステップ研修で学んだことを活かしてきれていないという発言を引出し、一緒に課題を整理を進めた。	単純に業務を崩すこと、個別ケアを伸展させていくことが重なると思いをしている点について気づきを引出した。	介護副主任・サブリーダー、介護職員
15	8月16日	AS2・5・6	フロア会議のレジュメ案を基に、会議運営の相談を助言。	リーダーは、自分の気になる問題とチーム課題の整理が不十分であるが、チームの課題を分析して、会議に諮るといった行動が十分引出せなかった。	介護副主任・サブリーダー、介護職員
16	8月17日	AS2・5・6	会議の観察、会議の振り返り。	会議の中で、適切と思われたリーダーの行動を2点フィードバック。リーダーの表情が明るくなった。具体的な場面で助言が必要と認識した。	介護副主任・介護職員
17	9月16日	AS2・5・6	会議への参加と助言。フロアの課題を環境面から課題整理する。会議後、リーダーと会議の運営の振り返り。	リーダーと汚れているところを掃除する、きれいにするだけではなく、生活の環境全体を整える視点を浸透させるように働きかけを確認しあった。	介護副主任・介護職員
18	9月26日	AS1・3	会議の様子を報告。リーダーは、チームに問題が発生した時、課題化できないまま、問題に対処するといった行動が見られる課題を共有した。	介護主任が引き続き、間接的に委員会やプロジェクトを通じて、チームリーダーの課題を捉える力を育成を支援することとなった。	介護主任
19	10月6日	AS2	会議運営を改善する為の相談を受ける。介護主任と介護主任と一緒に考える場を持つ。リーダーからは、会議の課題の検討の方法やレジュメ案の提示があった。	課題の集約と整理についてのポイントと手順を確認できた。各担当から報告を引出すためのレジュメの作り方を助言、修正することとなった。	介護主任・介護副主任

20	10月13日	AS2	11月のフロアー会議の運営について、フロアー目標に対する中間評価を会議で行うにあたって、会議運営の方法について相談を受ける。会議のレジュメづくりサポート。	リーダーとして、チームやチームケアの成果と課題をどのように評価しているのかを言語化することができた。会議の進め方については、できる限り、個々のメンバーから成果と課題について言葉を引出すように行動することを伝えた。	介護主任
21	11月1日	AS2	中間評価の会議の事前打ち合わせ、会議に参加、助言。前回言語化された成果の課題を整理、統合に介入。	成果、課題ともに4点に整理され、本年度後半に行うべき具体的な行動の議論ができた	介護副主任・介護職員
22	11月14日	AS1・3	会議の様子を報告。リーダーは会議の前に検討内容やレジュメの事前確認をしてもらっていないことを発見。	SVからリーダーへ「主任に事前確認してもらい、助言をもらうことで上司の力を活用できると助言し促すことと、主任からも「事前に見ようか」と働きかけることを確認しあった。	介護主任
23	12月5日	AS2・6	フロアー目標の中間評価の会議への参加と助言。リーダーがメンバー一人ひとりの発言を引出すサポートをする。	一人ひとりの発言からケアの成果を課題に合わせて、個別ケアの考え方の変化が確認できた。	介護副主任・介護職員
24	12月23日	AS1・3	会議の様子の報告と共有。SVから見た2階、3階、それぞれのチームの状況と課題を報告。	介護主任自身思う、自分の主任としての立場、役割を語り、マネジメントの課題と今後の方向性を語りだし共有できた	介護主任
25	12月26日	AS2・6	会議への参加と助言。介護主任が会議の中で、利用者の重度化でケアが大変で現場に入りたいが、監査の準備や会議等で動きがとれない負担感を発言し始め流れを変えようと介入した	会議後、リーダーと振り返りの時間がもてなかったため、会議の場で自分の負担感を発言するほど追いつめられていることを主任に報告。	介護副主任・介護職員

#### 4. 課題と提言

##### (1) リガーレのスーパービジョンの特徴

リガーレのスーパービジョンは法人や施設全体のアセスメントからスタートすることが大きな特徴であった。アセスメントの領域は、AS1：研修・人材育成、AS2：会議・情報共有、AS3：組織機能・組織性、AS4：設備・環境、AS5：職員配置、AS6：暮らしの支援（ケアの内容）とケアの課題だけでなく、運営体制全般に及んでおり、ケアの方法について個別の職員あるいは職員群にアドバイスするだけでなく、法人・施設の運営体制全体を考慮に入れた総合的なスーパービジョンを目指すものとなっていた。また、研修・人材育成の点では、スーパービジョンとともに1法人では展開が難しい系統的な各層別の研修を実施していることが大きな特徴であった。

そのスーパービジョンの手法の特徴は、会議の方法（議題を立てること、レジュメを作成することなど）の助言から始め、会議のやり方を整備していくことから始めることである。会議によって課題を共有し、課題の解決方法について協議していくというスタイルの導入を重要視しており、スーパーバイザーによる助言は基本的に会議を通じて実施されていた。実際的なケアの方法を改善するための助言は、実際に実行する現場において行うことが最も有効であることはいまでもなく、カンファレンスやユニットやフロア単位でのケア会議への助言が行われることが望ましい。例えばB法人ではそれが達成されていた。しかし、カンファレンスやユニットやフロア単位で共有された課題は、個別のケア方法の改善によって解決できることだけでなく、組織的に問題を検討する必要があることも生じてくる。そのため、ケアの現場で共有された課題を解決するためには、より上位層において課題解決を検討することが必要であり、そのための会議のあり方が重要になる。そのような組織的に課題解決する方法を持たなければ、現場でのスーパービジョンが現実的な問題解決につながらない可能性が高い。また、現場でケアについていくら話し合っただけで、それに助言しても、解決できないことが生じるだけで放置されれば、現場で無力感が生じてしまう可能性が高い。そこで、リガーレのスーパービジョンは各法人について、助言が可能な層の会議に参加して、助言を行う方法を取り、そこからより上・下層の会議への参加に広げているようであった。

会議については、法人・施設ごとに設定が異なるものの、おおまかには、経営層（法人・施設全体の運営方針や人事に関する決定を行う会議）、運営層（経営層会議に決定に基づき法人・施設全体の運営に関する討議・決定を行う会議）、主任層（ケアに関する全体的な方針を討議・決定する会議）、リーダー層（フロアやユニットリーダーがそれぞれのケア単位の課題を持ち寄り、調整を行う会議）、ユニット層（フロアやユニットごとにケアの方針・課題を検討したり、個々の事例検討（カンファレンス）を行ったりする会議）の5段階に分類できるようであった。ケアの課題を解決していくためには、下位の層で現実的に生じている問題について検討を行い、課題提起や提案をまとめたものを上位層に送り、解決に必要な決議権を持った会議層で検討して、その結果を返すということが必要となる。法人によって受け入れ可能な層の会議に助言することからスーパービジョンを始めており、法人によっては経営層や運営層の会議への助言を中心に行っている場合もあり、また現実のケアの方針に関わるリーダー層の会議への助言を行っている場合もあった。

各法人によって、スーパービジョンの受け入れの状況は異なっており、また受け入れが進んでいった経緯も様々であった（各法人へのスーパービジョンの経緯について参照）。しかし、単独施



設の運営から、事業の多様化や地域展開を始めることがスーパービジョンの受け入れにつながっている傾向があるようだった。リガーレでは1法人では展開が難しい系統的な各層別の研修を実施していることが人材育成の共有において大きな特徴であるが、共通研修への参加もスーパービジョンの受け入れにおいて大きな役割を果たしているようであった。共通研修を受けることによって、同じ知識、技術、態度を習得して、持ち帰ることになる。しかし、その後それぞれの施設・事業所で研修成果を活かすケア体制や環境によって、研修の成果がケアに活かされるかという成果に違いが生じる。その上で、リガーレの参加法人の責任者層が集まり、取り組みや課題を共有することが問題意識を高め、スーパービジョンの受け入れを促進し、また共通研修への期待を高めているようであった。

## (2) 今後の課題と展望

現在のスーパーバイザーは2名ともに、高度なケア能力・助言力とともに、管理者クラスの実務経験を持ち組織マネジメントについても高度な知識・技術を持っていた。そのことによって、前述のように経営層からユニット層まで幅広い層への助言が可能であったといえる。このことは、他の社会福祉法人でこの手法を応用しようとする場合に、人材確保という点で大きな障壁になる可能性がある。現在のスーパービジョンの助言の層を広げていくためには、また今後のスーパービジョンの後継を考えていくためには、スーパーバイザーの養成方法を確立することが重要である。経営層、運営層への助言は、スーパーバイザーに求められるキャリアを考慮すれば、現在の2名のスーパーバイザーが適任であるが、リーダー層やユニット層といった現実的なケアの課題を解決する層の会議への働きかけを担当できるようなスーパーバイザーを育成することを提案したい。例えば、参加法人のなかから適切なキャリアの職員を人事交流でスーパービジョンとして採用し、教育することが考えられる。現在のスーパーバイザーの助言に同行して、スーパーバイザーとしての助言方法をOJTすることは、何にも代えがたい経験となるだろう。また、その後、元の法人に復帰することで、法人内での会議やケアの質を向上させる役割を果たすことが可能であり、派遣元法人にもメリットがあると考えられる。

現在、社会福祉法人は地域展開し、地域に貢献することが求められている。しかし、地域に出て、地域住民と協働しながら、透明化された事業を展開するために、ケア課題の共有と検討のプロセスの「見える化」が欠かせない。また、地域における個人個人の生活を支えていくためには、ケースカンファレンスが必須であり、そこで生じた課題を解決する組織的取り組みが必要となる。そのために現場でのケアの検討を行う会議運営とそれを通じた助言は非常に有効な方法である。そして、地域でのケアの実現を支えるリーダー層、運営層等の会議運営について助言することの有効性はここまで述べたとおりである。リガーレ方式のスーパービジョン法は社会福祉法人が共同で地域展開し、ケアの質を高めていくための方策として多くの地域で有効であると考えられる。

#### IV. 給与・キャリアパスシステムの共有による人材の定着と人材確保の取組み

京都市内の4つの社会福祉法人を中心とする複数の社会福祉法人による共同の取組みを行うにあたり、当該グループの本部を「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」（以下、「きたおおじ」とする）に設置したが、「きたおおじ」が開設した平成24年度に、グループのモデル給与・キャリアパス体系である「きたおおじモデル」を構築し、平成24～27年度に、当該「きたおおじモデル」にグループ参加法人による一元化を検討する試みが行われてきた。しかし、いくつかの課題が顕在化し、一元化には至らなかった。

平成28年度に本補助事業を行うにあたって、グループ法人の給与体系を「きたおおじモデル」に統合するための課題について、①これまでの経過を整理し、②再度各法人にヒアリングを実施し、統合に向けての具体的問題点を明確化するとともに、③それらを踏まえて「きたおおじモデル」を再構築するための研究を行った。

また、これらの複数法人の共同による人材育成・定着への様々な取組みを行なうことにより、安心な雇用環境の中で、やりがいとキャリアアップ志向を持てる職場づくり実現を目指していることを広報する効果的なツール等を開発し、人材確保へと繋がる成果を得るべく試行した。

##### 1. 人材募集戦略会議

###### (1) 委員一覧

###### ①給与キャリアパス一元化プロジェクトチーム

委員	福) 緑寿会 理事長	吉澤英樹
委員	福) 北桑会 理事長	溝口武美
委員	福) 北桑会 しゅうざん施設長代理	大八木寿樹
委員	福) 松光会 静原寮総務部長	石本智弘
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 代表	山田尋志
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	藤原公克
オブザーバー	福) 六心会 理事長	堤 洋三
オブザーバー	福) 六心会 総務課課長	木村之晴
オブザーバー	福) はしうど福祉会 いちがお園施設長	吉岡年光
コンサルタント	株) エイデル研究所	小林雄二郎
コンサルタント	株) エイデル研究所	櫻井園子

②広報プロジェクトチーム

委員	福) 緑寿会 理事長	吉澤英樹
委員	福) 北桑会 理事長	溝口武美
委員	福) 北桑会 しゅうざん施設長代理	大八木寿樹
委員	福) 端山園 総務課長	山内沙織
委員	福) 松光会 理事	中村佳代
委員	地域密着型ケアセンターいまくまの	伊東典子
委員	人材・開発研究センター 主任研究員	村田麻起子
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ	杉原優子
オブザーバー	福) 六心会 理事長	堤洋三
オブザーバー	福) 六心会 法人本部長	南出浩次
オブザーバー	福) 六心会 総務課長	木村之晴
オブザーバー	福) はしうど福祉会 いちがお園施設長	吉岡年光
オブザーバー	福) 宏仁会 清風荘うらやす 副施設長	長根知加
企画事業者	株) グッドマン 代表取締役	大野好之
企画事業者	株) グッドマン	森本朕世
企画事業者	株) グッドマン	佐々木まなび

(2) 会議の実施

①給与キャリアパス一元化プロジェクトチーム

第1回	平成28年11月27日(日)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成28年12月27日(火)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成29年1月13日(金)	アンテナカフェ・丸太町
第4回	平成29年3月28日(火)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

②広報プロジェクトチーム

第1回	平成28年11月27日(日)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成28年12月9日(金)	エイデル研究所京都支社会議室
第3回	平成28年12月26日(月)	エイデル研究所京都支社会議室
第4回	平成29年1月13日(金)	アンテナカフェ・丸太町
第5回	平成29年2月2日(木)	アンテナカフェ・丸太町
第6回	平成29年3月10日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

## 2. 給与の一元化に向けた参加法人ヒアリング調査

### (1) 給与体系・キャリアパスシステム一元化のための作業プロセス

#### 1) 平成 27 年度までの検討経緯

複数法人の給与一元化に向けた初期の取組みとして、平成 24 年から全 19 回に渡りグループ法人の各給与・会計の実務担当者を中心に継続して検討委員会を実施した。委員会の目的は、給与キャリアパスの一元化、標準化により、①良質で標準的な就労環境を見える化すること、②法人間での人事交流を容易にし、就業場所・種別の選択肢を広げること、③そのことを通じて、魅力のある職場イメージにより新たな人材確保の条件を広げることである。

検討の結果、実務担当者レベルでは給与・キャリアパスを「きたおおじモデル」に一元化する必要性を相互に認識する結果となった。その上で、次のような項目が今後の課題として継続検討されることとなった。

- ① 基本給、手当等にばらつきはあっても、個々の職員の移行シミュレーションを行った際に年収ベースで差異がない場合には、統合に当って職員の納得感は得られやすいが、そうでない場合の調整課題
- ② 移行に際して現給保証は担保した場合、今後の昇給に問題が生じるケースの課題
- ③ 手当に関して「地域性」や、長年定着してきた経過のある仕組みについての検討課題
- ④ 法人間の出向や異動に関し、ルールや規程等を整備する必要がある

#### 2) 本事業で行った参加法人へのヒアリング調査の実施

平成 24 年度から始まった給与等諸規定検討委員会での給与・キャリアパス一元化に向けた検討内容をベースに、平成 28 年 11 月より本補助事業を受けての各法人へのヒアリング調査、各法人別職員手当比較一覧の作成、およびその調査と並行した給与キャリアパス一元化プロジェクトチーム会議を実施した。

本ヒアリングを通して出された課題は次の通りである。(詳細は別添資料 1)

- ・地域性を配慮して設定されている手当等の整理
- ・賞与支給率の開きのあるケース
- ・既存職員への説明と納得感

会議では給与体系を「きたおおじモデル」に一元化するうえでの課題が整理されることと並行して、「きたおおじモデル」の改善・見直し課題をエイデル研究所から、別の視点による給与体系の考え方を提示する機会をもち検討を行った。エイデル研究所からの提示は次項に記載する。

これらの複層的な検討は、次年度への継続課題となっている。エイデル研究所からの提示も踏まえ、これまで検討を重ねてきた「きたおおじモデル」をベースとしながら、法人グループモデルの再構築の方向性が確認された。

## (2) 給与体系、別の視点による選択肢の検討

### 1) 「E式システム」とは

「E式システム」の詳細は後述するが、一番の特徴は、給与等級は設けるが号給の概念が無く、等級ごとの下限額と上限額のみを設定する範囲給となっていることである。この特徴は、

- ・給与等級を自由に設定できるため、並行して検討の対象となっているモデルキャリアパスのあり方に柔軟に対応できる。
- ・各等級上下限の幅の中での基本給設定となるため、現行の各法人の多様な給与表、給与体系に基づいて支給されている基本給の額を、全員まったく変えずに新制度に移行することができる。

という形で、今回の状況に極めて好都合に作用する。

「E式システム」の特徴とそこからもたらされるメリットは他にもあるが、今回のモデル給与体系の構築にあたっては、この柔軟性とスムーズな移行というメリットを特に重要視し、基本給体系のベースとして提示された。

### 2) 「E式システム」の内容

#### ①基本的枠組み

・職員間に、「組織における役割」の等級を設ける。役職のある階層は、役職ごとの等級を基本とする。(施設長－経営職、課長－管理職、主任－指導職1級、副主任－指導職2級、等) 役職のない階層にも、キャリアパス的意味合いを含めて、複数等級を設ける。(一般職3級－指導を受けながら定型的な職務を遂行する、一般職2級－定型的職務を自立で遂行する、一般職1級－困難な定型的職務、非定形的職務を自立で遂行する、等)

・この等級を「役割資格等級」と呼び、これが基本給の給与等級となる。従って、基本給は「役割の重さとその遂行度」に依拠した「役割基本給」と称する。

・等級ごとに、上限額と下限額を定める。公務員俸給表と同じように、上位等級になるほど、下限額、上限額とも高額となる。ただし、下限と上限の間に「号俸」「ピッチ」という考え方はなく、すべての額があり得ることとする。(通常100円単位が多いが、理論的には1円単位もあり得る) いわゆる「範囲給」である。

・「昇格すれば、その等級の下限額は保障するが、その等級にいる限り、上限額は超えない」を原則とするため、各等級の下限額、上限額をいくりに設定するかが制度設計上のひとつのポイントになる。法人の人事に関する方針、財務状況、人員配置状況、現任者の給料、周辺施設の状況等を総合的に勘案して設定する。

#### ②定期昇給の仕組み

・「〇号俸昇給」ということにはならないため、定期昇給にはまず、年度ごとの基本昇給率を設定する。この基本昇給率は、法人の業績、財務状況(人件費予算、昇給原資)、過去の昇給率、世間水準、人事院勧告の傾向等を総合的に勘案し決定する。多くの場合、理事会の案件としておられる。当社からも、支援法人に対しては、毎年「昇給ガイドライン」と称して、2～3月に一定の方向性を示すレポートをお出ししている。

・基本昇給率が決まったら、それに従い、等級別の基本昇給額を決定する。「範囲給の中位額(＝上限と下限のちょうど中間)×基本昇給率」「範囲給の下限額×基本昇給率」で決定する

のが代表的な方法である。

(後者の例：指導職2級：下限額180,000円、一般職1級：下限額160,000円で、

昇給率2%で設定した際、指導職2級の基本昇給額=3,600円、一般職1級3,200円)

これにより、給料表はないが、給料表がある方式と同様に、等級が高いほど、定期昇給の基準額も自ずと高くなることになる。これがあらかじめ「額」で設定されているか、「指導職2級は一般職1級の1.125倍(180,000/160,000)」という「率」で設定されているかの違いである。

・職員の定期昇給額は、自らの等級によって、まず基本昇給額が決まる。その基本昇給額に対し、最終的にいくらになるかは、その基本昇給額に各人固有の「係数」を掛けて求める。

・この係数は、ふたつの要素から設定する。ひとつは、「習熟係数」と称するもので、理論的根拠は、役割遂行に必要な能力の習熟度合いによって昇給の度合いを変えようというものである。実際の運用上は、等級に格付けされてからの年数で設定する。公務員俸給表の場合、下位の号俸よりある程度までは上位の号俸のほうが昇給ピッチは大きい。ただそれがさらに上位にゆくと昇給ピッチはどんどん小さくなってゆく。これが昇給カーブを形作ることになる訳であるが、これと同じ考え方を、具体的な「額」ではなく、「率」で示そうという考え方である。一例では、以下のような表となる。

年数	係数	年数	係数
1年	1.0	6年	0.9
2年	1.2	7年	0.8
3年	1.4	8年	0.7
4年	1.2	9年	0.6
5年	1.0	10年以上	0.5

・もうひとつの要素が「発揮度係数」と称し、理論的根拠は、役割遂行に必要な能力の発揮度合い(=役割の遂行度合い)によって昇給の度合いを変えようというものである。実際の運用上は、人事考課結果によって設定する。B評価を基準とし、A評価が高い評価、C評価が低い評価とした場合、例えば下表のように設定する。

評価	A評価	B評価	C評価
係数	1.1	1.0	0.9

・つまり、職員個々の給料は毎年、「いまの等級について何年目で、前年の人事考課結果がどうであったか」によって、自らの等級の基準昇給額に対して何倍になるかが決定する。「習熟」「発揮度」の2つの要素で決定するという事は、「ふたつの数字を足して2で割る」という方法が最も簡便な方法である。この場合、以下のとおりの早見表となる。

		評価	A評価	B評価	C評価
		発揮度係数	1. 1	1. 0	0. 9
年数	習熟係数	係数/2	0. 5 5	0. 5 0	0. 4 5
1年	1. 0	0. 5 0	<b>1. 0 5</b>	1. 0 0	0. 9 5
2年	1. 2	0. 6 0	<b>1. 1 5 ①</b>	1. 1 0	1. 0 5
3年	1. 4	0. 7 0	1. 2 5	1. 2 0	1. 1 5
4年	1. 2	0. 6 0	1. 1 5	1. 1 0	1. 0 5
5年	1. 0	0. 5 0	1. 0 5	1. 0 0	0. 9 5
6年	0. 9	0. 4 5	1. 0 0	0. 9 5	0. 9 0
7年	0. 8	0. 4 0	0. 9 5	0. 9 0	0. 8 5
8年	0. 7	0. 3 5	0. 9 0	0. 8 5	<b>0. 8 0 ②</b>
9年	0. 6	0. 3 0	0. 8 5	0. 8 0	0. 7 5
10年以上	0. 5	0. 2 5	0. 8 0	0. 7 5	0. 7 0

・前述の「等級別基本昇給額」と、上表を用いることにより、「指導職2級、2年目でA評価であった(上表①) =  $3,600 \times 1.15 = 4,140$ 」「一般職1級、8年目でC評価であった(上表②) =  $3,200 \times 0.8 = 2,560$ 」(実際には100円単位に切り上げるので、それぞれ4,200円、2,600円)ということになる。

・制度設計上のポイントのひとつが等級別の範囲給の上下限額であることは前述のとおりであるが、もうひとつのポイントがこの係数の設定である。「習熟」の設定によって、「昇給カーブ」のあり方が変わり、「発揮度」の設定によって、評価によるメリハリが変わる。さらに、このふたつの係数のウエイトを、上記例では「足して2で割る」と半々で説明したが、実際は等級によってウエイトを変えることが多い(管理職では7:3で発揮度を重く見る、等)。これら係数とウエイトを、等級別に設定することによって、法人の方針に沿った形の「昇給のあり方」を自由に設定することができる。

・上記「昇給のあり方」に対し、その規模がどの程度となるかは、毎年の昇給率(昇給原資の規模)で決まる。給料表のように給与の額は提示されず、「係数」のみが提示され、実際の額は毎年の昇給率によって決定するところから、「係数表示型」とも呼ばれる。

・評価が高い職員が多かったり、昇格直後の職員が多かったりすると、係数の平均は1を超えることになり、逆の場合は1を切る。実際の昇給実務では、一旦設定した「基準昇給率」で計算した結果、1を上回る職員が多いことにより、原資をオーバーした場合は、率を徐々に下げて、想定した昇給原資額内に収まるようにシミュレーションしながら再設定を行う。逆の場合も同様で、最終的に、常に想定した原資いっぱいまで、有効に使い切ることが可能となる。

### ③特徴(メリット、デメリット)

#### <メリット>

○毎年の昇給原資の額を、法人の経営状況によって、精緻に設定することができる。逆に言えば、法人の経営状況から想定される昇給原資を、最も有効に使いきることができる。

○「習熟」というある種年功的な昇給と、「人事考課結果」というある種成果給的な昇給の、

ふたつの性質を併せ持ち、それぞれの係数の設定によって、法人の人事・給与に対する方針を如実に制度に反映させることができる。(発揮度を常に「1」とすることによって、人事考課結果を反映させないことも可能だし、その逆も可能)

○この係数の活用は、法人視点では「等級に長く滞留する職員の昇給を抑えて、その分を早期に昇格する有望な職員に配分する」「評価の低い職員の昇給を抑えて、その分を評価の高い職員に配分する」など、昇給原資のより有効な配分を可能とする。これは職員視点で考えると高い評価を得たり、早く昇格したりすることのメリットの提示となり、「頑張れば報われる」ことを示すこととなる。

○昇格すれば、範囲給の上下限額や基準昇給額がアップすることで、キャリアパスとの連動性を明確に示すことができる。また昇格により「習熟の係数」が「1年目」にリセットされるので、これがより一層の昇格のモチベーションとなる。

○当資料ではあくまでも一般例で説明したが、例えば昇給額を等級に依拠せず「各人の基本給×昇給率×係数」という方式で設定したり、「全職員一律〇〇円」というように設定したりする等、法人の考え方、事情により様々な運用のバリエーションが可能となる。

<デメリット>

●最初に示したメリットの反面で、給料表の場合は一旦作成し、毎年の定期昇給を基本〇号俸と決めておけば、昇給の都度その〇号俸が可能か否か、否の場合はどうするかだけを判断すれば良いが、当社方式では自由度が高い分、多面的な検討とそれに基づく判断が毎年必要となる。

●また同じメリットの反面で、給料表があれば職員に対し「10年後のモデル給与」を示すことは容易であるが、E式システムは額の提示がないので、常に「前年実績並みが10年続くとすれば」という「前置き」をしなければ、「10年後のモデル給与」の提示ができない。

●上記メリットを最大限有効に活かすためには、等級別のふたつの係数の設定や、そのウエイトの設定など、多くの「係数のテーブル」を持たなければならず、毎年各職員ごとにどのテーブルで、どの係数を使うかを間違えずに運用しなければならない。さらに、より有効な昇給のためにはシミュレーションが必要で、ある程度Excel等に長けた事務方がいないと運用が難しい。

### 3) 「きたおおじモデル」を軸とした統合

上記により、当初推奨の理由となった「E式システム」の大きな特徴以外の、メリットやデメリットなども十分考慮に入れ、モデル給与体系のあり方を徹底検討した。

結果として、「きたおおじモデル」を軸とした統合を当面のターゲットとすることが適切という判断に至った。

その理由は、まず「E式システム」を当面断念する理由として、

- ・時間的制約のある中、8法人の全職員に無理のない移行ができる給与体系を一から設計するのは困難
- ・仮に技術的にこれが可能であったとしても、この短期間の間に、多くの職員の真の納得感を得ることは難しい。

また、「きたおおじモデル」を軸に統合することとした理由としては

- ・同施設が今回の連携の中核となっている



・同施設の制度は給料表を用いたモデルであるが、昇格要件等によってキャリアパスにしっかり対応でき、給料表のピッチにも無理がない。つまり職員の納得感やモチベーションから見ても、安定的経営の視点から見ても、バランスの取れた制度であること  
等が、主たる決定要因として作用した結果である。

ただ、次年度も引き続き一元化を推進することとなり、「モデル給与・キャリアパス」の変更も視野に入れながらの作業となることが見込まれる。

#### 4) 制度移行と採用活動との関係性

「きたおおじモデル」を「リガールモデル」とするに際し、「移行するまでの間に各法人で採用した職員の給与決定は新旧どちらの制度に基づくか」等、制度移行のタイミングによる影響の大きい課題を、移行のパターン別に別表のとおり整理し、検討した結果、当面下記③の方式により推進することとした。

番号	現任者	新卒	中途採用	適用制度			籍			異動	新卒採用活動	賞与昇給	一体感混在感
				現任者	新卒	中途採用	現任者	新卒	中途採用				
①	従来制度	法人採用 従来制度	法人採用 従来制度	各法人	各法人	各法人	各法人	各法人	各法人	原則不能	各法人	各法人基準	法人として 一体
②	従来制度	本部採用 統一制度	本部採用 統一制度	各法人	リガール	リガール	各法人	リガール	リガール	新卒者に限り 可能	原則 本部一括	法人・ 本部混在	プロパー と出向者 併存
③	従来制度	本部採用 統一制度	法人採用 従来制度	各法人	リガール	各法人	各法人	リガール	各法人	新卒者に限り 可能	原則 本部一括	法人・ 本部混在	プロパー と出向者 併存
④	従来制度	法人採用 従来制度 本部採用 統一制度	法人採用 従来制度	各法人	各法人 リガール 並立	各法人	各法人	各法人 リガール 混在	各法人	新卒の 一部は 可能	各法人 本部 並行	法人・ 本部混在 (新卒者 も混在)	新卒にも プロパー と出向者
⑤	従来制度	法人採用 統一制度	法人採用 統一制度	各法人	リガール	リガール	各法人	各法人	各法人	仕組み 次第で 新人は可能	原則 各法人	法人・ 本部混在	処遇の違 う法人職 員混在
⑥	従来制度	法人採用 統一制度	法人採用 従来制度	各法人	リガール	各法人	各法人	各法人	各法人	仕組み 次第で 新卒は可能	原則 各法人	法人・ 本部混在	処遇の違 う法人職 員混在
⑦	統一制度	法人採用 統一制度	法人採用 統一制度	リガール	リガール	リガール	各法人	各法人	各法人	仕組み 次第で 全職員可能	原則 各法人	原則 本部基準	法人として 一体
⑧	統一制度	本部採用 統一制度	法人採用 統一制度	リガール	リガール	リガール	各法人 または 転籍	リガール	各法人	仕組み 次第で 全職員可能	原則 本部一括	原則 本部基準	プロパー と出向者 併存
⑨	統一制度	本部採用 統一制度	本部採用 統一制度	リガール	リガール	リガール	各法人 または 転籍	リガール	リガール	仕組み 次第で 全職員可能	原則 本部一括	原則 本部基準	プロパー と出向者 併存

### 3. 人材確保のための広報ツールの作成と運用

複数法人の共同による人材育成・定着への様々な取り組みを効果的に可視化することで、人材確保につながる。共同化が安心な雇用環境を生み出すこと、統一研修とスーパービジョンを共同で実施し、やりがいとキャリアアップ志向を持てる職場づくりを目指していることを広報する効果的なツールを検討・開発した。

養成校の担当者からの関心も高く、就職フェア参加者が、事業所説明会やインターンシップの申込みへとつながるなど、成果もあがり始めている。今年度開発したツールを活用し、グループ化の特徴をよりわかりやすく発信することや認知度をあげるための工夫・検討は継続して必要である。

(1) 広報ツールの作成

- 1) ウェブサイトの開設 ホームページおよび **Facebook** ページの立ち上げ、発信。
- 2) 配布用求人フライヤー、掲示用ポスター作成 →別添資料 2
- 3) ロゴ入りミニトートバッグ（就職フェア配布用ノベルティ） →別添資料 3
- 4) 広報誌の継続発行 →別添資料 4  
第 1 号を 2 月に発行

(2) 広報ツールを活用した人材確保

1) 介護・福祉養成校へ周知

- ・京都、滋賀県の福祉系大学、専門学校等の就職課、キャリアセンターにフライヤー、広報誌を送付した。
- ・滋賀県福祉系高校教員研究会「福祉教育研究部会」でグループ化による人材育成のしくみについて説明・周知を行った。

日時：平成 29 年 3 月 16 日（木） 15：30～16：00

場所：綾羽高校（滋賀県草津市）

2) 福祉就職フェア準備勉強会へ参加

主催：Face to Fukushi

日時：2017 年 1 月 24 日（火）

内容：近畿圏の福祉人材研修センター担当者と意見交換他。

3) 福祉就職フェアへの参加

主催：FACE to FUKUSHI

日時：2017 年 3 月 20 日（月・祝） 12：00～18：00

場所：グランフロント大阪

参加者：各法人の若手職員 6 名、広報プロジェクト委員他。

内容：社会福祉法人グループ リガーレとして就職フェアブースを出展

イベントトークショーに参加

広報ツール（フライヤー、広報誌、ミニトートバッグ）を活用

成果：来場者 220 名の内 49 名がブースに来訪

3 月 28 日（火）就職説明会に 3 名参加

4 月 22 日、5 月 1 日の就職説明会参加予定者あり。

4 月インターンシップに 3 名申込みあり。

## V 総括 ～ 次年度にむけて

単独の中小法人では実施困難な人材確保・定着の課題に対し、複数の社会福祉法人が共同することにより成果を目指し、有効と思われる様々な方法に取り組んできた。平成28年度「京都市地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業補助金」の交付を受けて事業を行う事ができ、そのことにより多くの研究者等に加わっていただくことで、これまでの課題を整理し、つぎの発展への展望を持つことができた。

今年度の成果を踏まえ、統一研修の充実、SV機能の強化とSV養成システムの開発等による人材育成のさらなる推進を図り、給与・キャリアパスモデルの構築と一元化を実現し、それらをベースにして、より有効な広報ツールを開発することにより、グループによる人材の共同募集を実現し、グループ法人の人材確保について成果を創出すると共に、若者に対して福祉職場の魅力を伝えることに尽力することを目指したい。

法人別ヒアリング調査一覧

	A 法人	B 法人	C 法人	D 法人	E 法人
給与・キヤリアパス統一の方向性	概ねきたおおじ給与に一致させることができるが、月給ベース・年収ベースで統一に向けて調整中	統一させたい	①スタートライン（初号）を統一させたい ②これまで積み上げてきた現行の給与体系も活かしたい。	統一させたい（今までと見解変わらず）	条件（賞与率）によっては統一が可能
問題点・課題と考え方	①特有の手当が多く本俸のみを「きたおおじモデル」と比較すれば、A 法人の方が低い。 ・現在の本俸にどの手当を組込むか ・賞与の算定根拠は今今まで良いか。 ②「手当」部分は法人ごとに残すことも検討。	B 法人は基本的給与が高い。キヤリアが長い職員は給与もかなり高くなる。給与切り替えを実施した場合には、（現給補償のために）調整手当の名目で支給するなど検討の必要あり。	①今まで積み上げて来た方は捨てる。 ②地域によって手当の種類・額に差はあっても当然と思う。定額部分（本俸）は同じにして、異動等があった場合に手当のみ変更となる。 ③給与額が（給与テーブルを）飛び越えるような高い職員がいる。「調整手当」の名目で加算するなどの必要あり。	①きたおおじ給与表は原則京都市内の物価を基準に作成している。「地域別消費者物価差指数」のようなものがあれば、それを乗じた額で支給を検討できる。 ②高卒初任給で「きたおおじモデル」と大きな差がある。「きたおおじモデル」を導入した場合には、調整・見直しが必要。	①「きたおおじモデル」を導入した場合人件費総額に課題が生じる。 ②今後賞与支給率の変更を予定しており調整が必要だが給与統一は可能と思われる。 ③リガール職員採用、法人独自職員採用それぞれで就業規則を作成し適用するなどの検討は可能か。
次回打合せに向けての準備等					



社会福祉法人グループ リガール  
Ligare

8つの社会福祉法人が連携  
一法人では成し得ない  
研修や職場開発の充実を目指す  
全国初の社会福祉法人グループ リガール  
その活動をもっとわかりやすく  
もっと楽しく、みなさまと分かち合うために  
新たな始動、まもなくです



人を結ぶ人

- 社会福祉法人 嵐山園**  
京都府伏見区福知山 4-36  
TEL. 075-573-2745 FAX. 075-573-2746  
<http://www.atsuyamaen.jp/>
- 社会福祉法人 北教会**  
〒600-8252 京都府京都市中京区アヅマ 8-10  
TEL. 075-854-1092 FAX. 075-854-1090  
<http://www.kyokai.or.jp/>
- 社会福祉法人 緑華会**  
京都府京都市東山区南町 3-8-10  
TEL. 075-253-2222 FAX. 075-253-0254  
<http://www.kyokai.or.jp/>
- 社会福祉法人 六心会**  
〒520-8502 京都府宇治市八幡町 2-6-6 六心  
TEL. 0746-65-0000 FAX. 0746-65-6146  
<http://www.rokushinkai.or.jp/>
- 社会福祉法人 松光会**  
京都府京都市東山区南町 3-8-10  
TEL. 075-741-2466 FAX. 075-741-1764  
<http://www.hikari.or.jp/>
- 社会福祉法人 はしろうと福祉会**  
〒642-0024 和歌山県和歌山市南大宮 2-2-23  
TEL. 073-761-1111 FAX. 073-725-2497  
<http://www.hashirowa.com/ligare.html/>
- 社会福祉法人 聖仁会**  
〒505-8623 岐阜県岐阜市南大町 1-1-1  
TEL. 057-240-5078 FAX. 057-24-5979  
<http://www.sei-ni.or.jp/>

リガールグループ本部  
社会福祉法人リガールに連なるの架け橋  
京都府京都市東山区南町 3-8-10  
TEL. 075-398-8800 FAX. 075-398-3066  
<http://www.ligare.or.jp/>



人ははぐくむ

スタートはみ丈夫！福祉や介護を知らなくても、ためらうことはありません。  
グループにしかできないきめ細かな第一研修で、専門知識と技術を身につけられます。  
離れた場所でも SNS やグループウェアなどの ICT 活用で学ぶチャンスは多彩です。



社会福祉法人グループ リガール  
Ligare  
人を結ぶ人

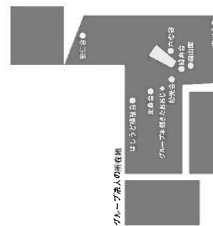
未来の職場

きっとイメージが変わります。めざすは利用する人も働く人も、幸せになれる職場。環境も背景もいろいろあるだけグループの思いはひとつ。自分のライフスタイルやキャリアデザインに応じた働き方がきっと見つかります。

ケアのこれから

人を支える人と支るつなぐ、人とまらをつなぐ役割から、コミュニティデザインへ。  
描く未来は多彩に広がっています。一か所にとどまらぬ活躍のステージは、一人ひとりの自由な発想と創造力でカタチになります。

未来がいっぱい  
リガールで、働く。



社会福祉法人グループ本部  
共同事業スタート  
2010 (H22)年～  
グループ全体事業規模  
総事業所数 / 80事業所  
総従業員数 / 1,024人



タテ 200 ヨコ 300  
DIC/2518 (オレンジ) + スミ





# と、寝る。と温泉とお昼

普通が、いんを  
機械にならな  
人の手ぬくも

新庄市の地蔵、舟後町にある「はしとど福  
社会」では、この地で暮らしを営むことができる人々  
が、これまでのリズムで日々を過ごすには困難  
である場所づくりを目指して、なと  
まは、すべての事業所で自費としていること  
は、お見舞いがあります。毎が早い地蔵の歴史  
を歴史にしてきた人々にとってもなとど福だっ  
た習慣を、ごく自然に風かん入れた結果です。  
原形は、「人の尊厳を大切にすること」  
少しばかり手順や命がかかっても、利用者  
さんが快適に感じてくたさるならそれは一番  
というスタンスは、ブレることがありません。  
家事は子作り、活動の方向は、人間の生理学  
に基づき負担が少ないといわれる特殊な技術  
を、何年もかかってマスターしました。人浴  
器人の介助が運水で機械は使わず、ゆったり  
と風呂等を楽しんでもらいます。徘徊する利  
用者さんからいらしゃって、物事も楽々  
しません。作られた自宅を返してこしつづけて  
に通りなるとなったり、蒸気は蒸らしながら  
れる小規模多機能施設よりも早く設計とし  
た。常にまより手袋を止め、1番に人と向  
き合う姿勢は、人づくりにかいてもらって  
買われています。



介護福祉士  
**清原千尋さん** (2000年入職)  
「働きながら勉強して、気づけば16年。  
かんはれば、自分も進んでくる  
世代のことには私から出来るものがあるので、  
とびきりでいいので頑張ります。」



介護福祉士  
**明尾咲良さん** (2014年7月)  
「先輩から伝わるのは心遣い。仕事  
中に覚えるものは教えるよりも、自分  
が同じ経験になった方が、  
同じように実践し指導するのと  
違っていました。」



小規模多機能施設「はしとど福」の  
し、お見舞いがあります。







平成28年度

「京都市地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業」

補助金事業報告書

社会福祉法人端山園

社会福祉法人グループ リガーレ本部

地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

〒603-8231 京都市北区紫野大徳寺町 49-3

電話 075-366-8025 FAX 075-366-3006