

高知県福祉・介護事業所認証評価制度 支援セミナー

「人材育成と面談」

株式会社エイデル研究所
中川 睦幸

人材育成の目的

法人・施設の視点

- より効果的な運営、経営のために
- 地域から必要とされるために

職員の視点

- 自己成長・自己実現のために
- キャリアアップのために

利用者の視点

- 必要な福祉サービスを適切な方法で受けられるために
- 質の高いサービスを受けられるために

人材育成計画とは

- 職場が、
 - ① 職員のキャリアの階層に応じた役割を果たすための能力(知識や技術)を身につけるため、
 - ② 近い将来に求められる能力を身につけるため、職員を意図的に育成するための計画である
- 計画の留意点
 - － 職員のキャリア階層と役割が明確になっていること
 - － 職員のキャリア段階に合っていること
 - － 組織の理念、経営方針が反映されていること
 - － 育成の方法が効果的に選択されていること

キャリアパスを支える仕組みの整備

マス目のひとつひとつに「役割分担」がある

役割とは責任や権限、具体的業務

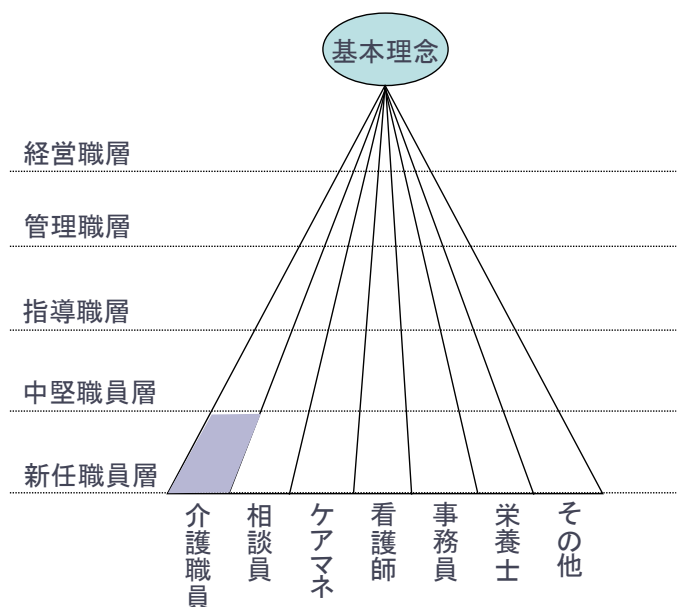
それを的確に遂行するために必要な能力(知識、技術、資格、経験等)がある。これを明示する

明示することにより職員は、自分が何を求められているかが分かる

法人はこれを求めるだけではなく、適切に身に着くように研修を行う(キャリアアップの支援)

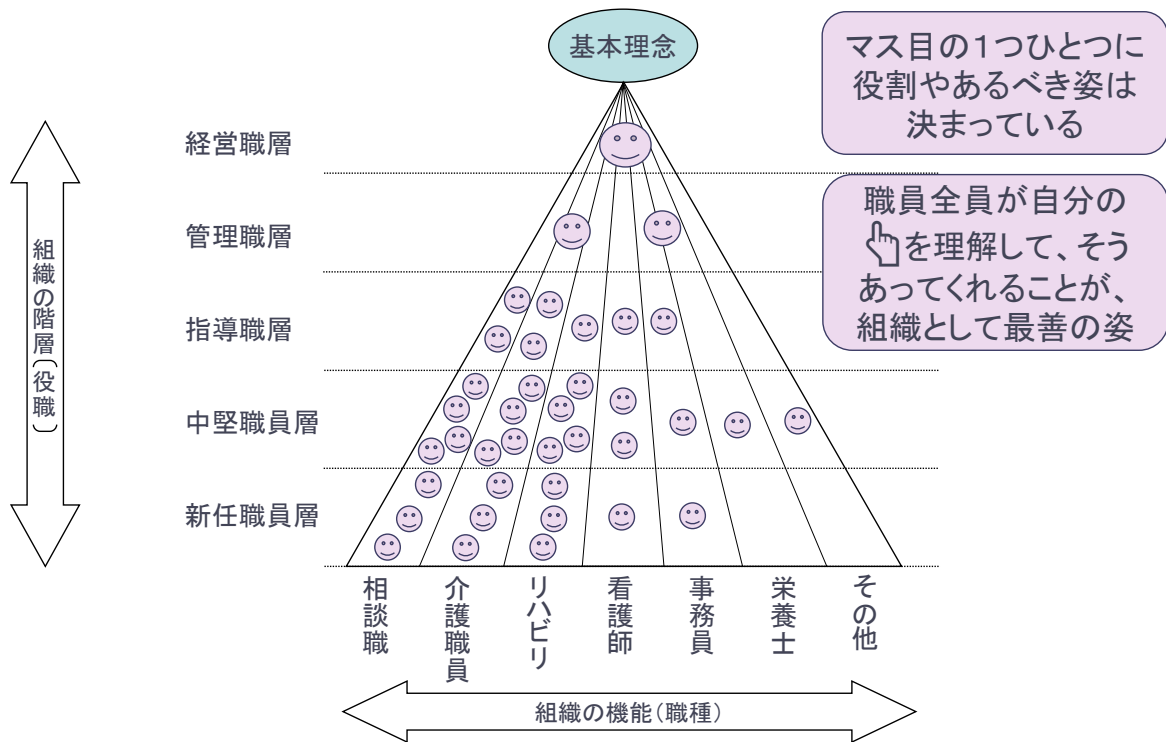
上位相当と認められ、上位に上がれば、役割は重く、業務は難しく、高い能力が必要

その代わりに、給料も上がる

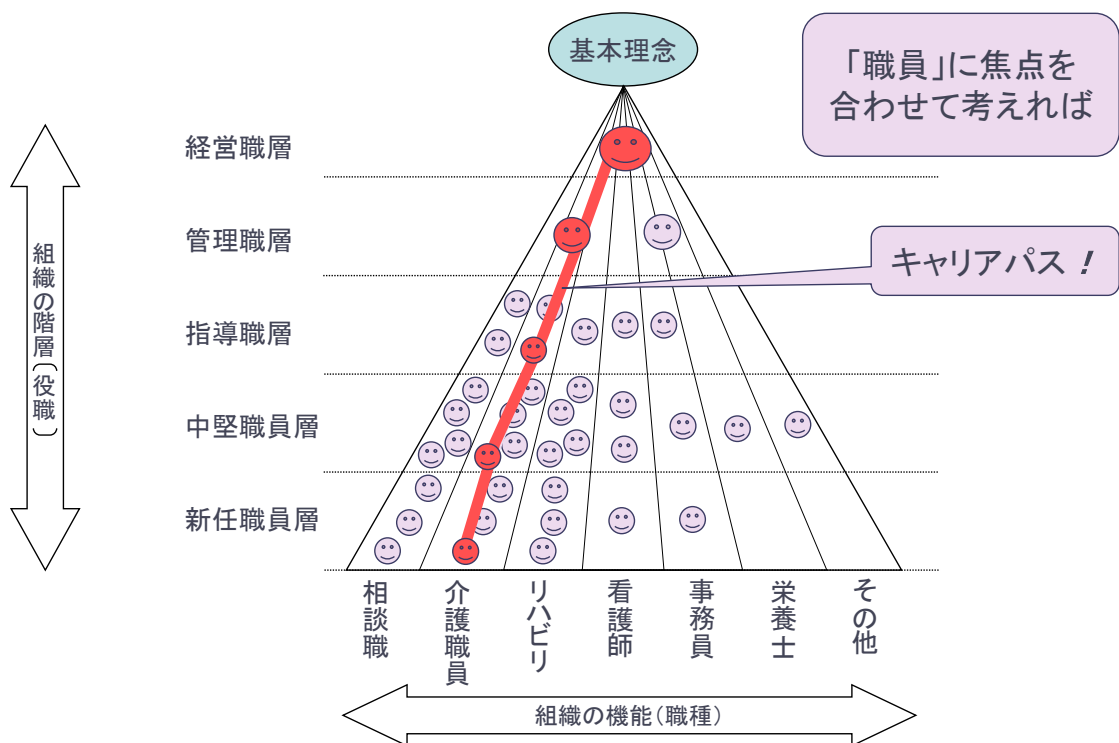


左記の「制度化」と「運用」を行う

組織とキャリアパス



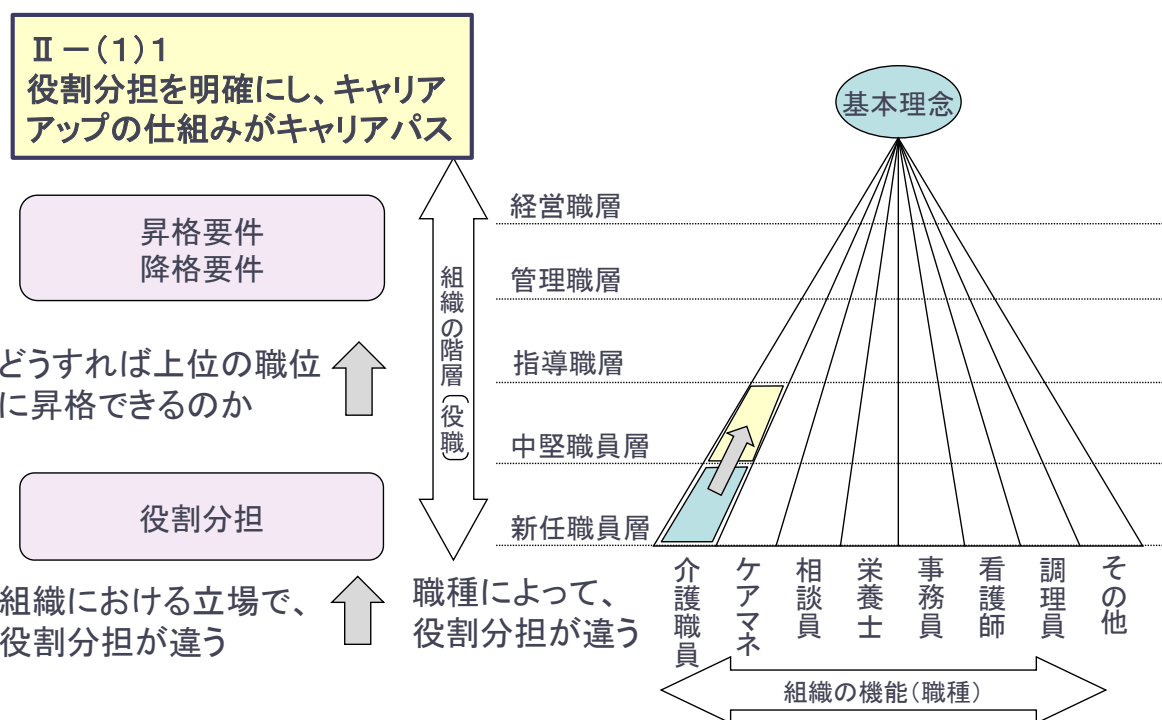
組織とキャリアパス



キャリアパスの二面性

	組織にとって	職員にとって
階層別・職種別で役割分担を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・業務や役割に漏れやダブリがなく、効率的な組織運営ができる ・業務の質的な基準も明確にすることで、レベルアップを図れる 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が「何を」「どのレベルまで」「どんなふう」にやればよいか示されるため、仕事がしやすい。 ・スキルアップの方向性が明確になることで、自身にどんな努力が必要かわかる
役割に沿って人材を育成する	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な能力を身につけてもらうことで、業務の効率や質が向上する ・法人の求める役割を的確に果たす職員集団を構成することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分がやるべき仕事に関する指導をもらえる ・現在あるいは将来必要な能力を身につけられ、自分の成長に繋がる
昇格条件を整え、ステップアップを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・求める役割を果たした職員を積極的に登用することで、適材適所の人材配置ができる ・重い責任も果たせる人材を継続的に育成できる状態は、組織の活性化や事業の存続に有効 	<ul style="list-style-type: none"> ・何もわからない新人の状態から、難しく責任の重い、やりがいのある仕事に就けるようになる ・責任に伴って給与も上がることで、生活の見込みが立ち、安心して長く働き続けることができる

キャリアパスの構造



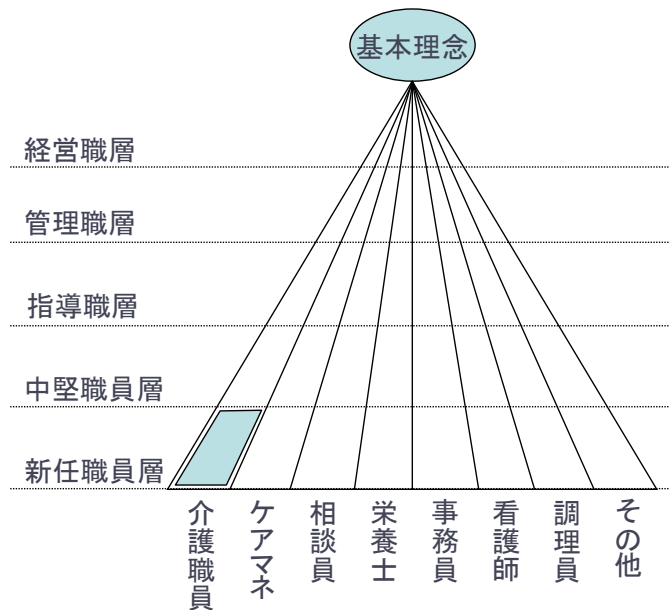
キャリアパスを支える仕組み

Ⅱ－(1)1
役割分担を明確にし、キャリアアップの仕組みがキャリアパス

Ⅱ－(1)2
その能力や姿勢が身につくよう育成するのが人材育成制度

Ⅱ－(4)
本人の仕事を振り返り、育成を支援するのが面談制度

Ⅱ－(5)
その状況に応じて合理的な給与を支給するのが給与制度



認証評価制度の基準－人材育成計画

Ⅱ－(1)資質向上目標及び具体的計画の策定、運用

評価基準	審査方法
<p><2. 人材育成計画></p> <p>①キャリアパスの内容に沿った育成目標、育成手法及び内容等が明確になった計画を策定・承認し、運用を始めていること</p>	<p>【書面】 階層別人材育成計画</p> <p>【現地】 職員等へのヒアリングによる運用状況の確認</p>

【留意事項】

・上記の項目が含まれていれば、育成計画の様式は問わない。

認証評価制度の基準－人材育成計画

Ⅱ-(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用

☑人材育成計画策定の際に考慮した、法人の育成方針や方法、職員の特徴は？

☑人材育成計画は、キャリアパスに対応しているか？ : YES / NO

☑計画には、職種に関する専門的な知識・技術と、組織における役割に求められる知識・技術といった視点が含まれているか？

・職種に関する専門知識・技術: YES / NO

・組織活動に関する知識・技術: YES / NO

(↑ 指導力、説明(プレゼン)能力、調整力、リーダーシップ、マネジメント力など)

☑偏りなく、各階層について計画されているか？ : YES / NO

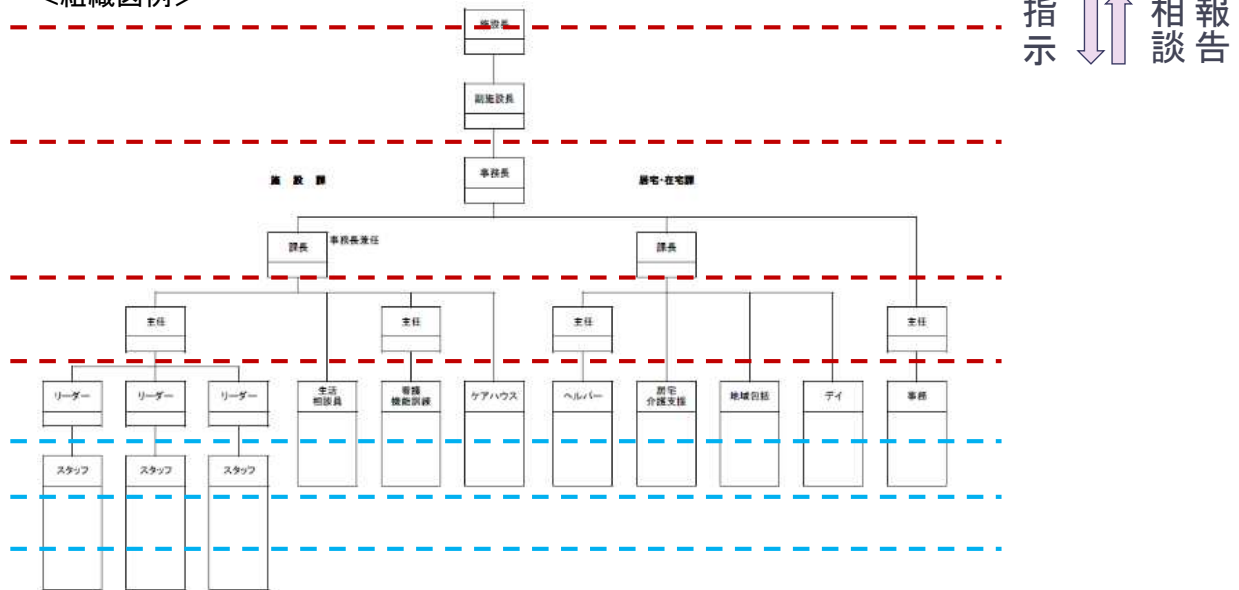
☑人材育成計画に沿って運用されているか？ : YES / NO

〇〇デイサービス キャリアパス制度一覧表

名称	定義	職種	組織における役割	職種の業務	求められる能力	研修	給料	資格条件
管理職	事業所全体の総責任者	所長	組織における責任・権限	職種における業務内容	求められる能力は何か	どのように育成するか	3級 300,000 ~ 200,000	指導職2級として3年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型研修(管理職)受講済み 社会福祉士実務研修-労務管理研修受講済み
指導職1級	現場サービスの責任者	主任	事業所の運営方針立案に参画する。 事業所のサービス目標を立案する。 事業所業務が計画通りに行くよう指導・助言を行う。 サービス目標達成への管理を行う。 事業所の安全衛生のため事業と職員を指導・監督する。 上司の補助・代行および部下の勤怠等の管理を行う。 事業所における意思の判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。 チームワークの促進を図る。 事業所の運営上の苦情解決を行う。 事業所に關する地域及び行政への対応と連携を行う。 業務標準・業務改善の推進を行う。	業務全般の把握と適切な指示を行う。 定数からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全体の把握と管理を行う。 事業所内の各種の管理と実施を行う。 内外の文書を作成し、上司の承認を得て発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する発言・指導を行う。 他の職種の業務と連携し、調整を行う。 職員会議の議案書作成に参画する。 指導者の職務書作成に参画する。 指導者の対応を支援し、助言・指導を行う。 送迎の管理を行う。	【知識】 労働管理/財務管理/福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力/交渉力/連携力	【職種内】 指導職研修 【職種外】福祉職員キャリアパス対応型生涯研修(管理職) 介護福祉士実務指導講習会 福祉管理研修 労務管理研修	指導職2級として3年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型研修(チームリーダー)受講済み スーパーリーダー養成研修受講済み	
一般職職1級	一般職員と指導者のハイブリッド	リーダー	事業計画上の役割を果たす。 サービスの提供に参画し、指導・助言を行う。 サービスの質の向上のため職員を指導・助言を行う。 上司の補助および部下の指導・指導を行う。 サービス提供上の苦情の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 サービス提供上のリスクマネジメントを行う。 チームワークを促進する。 苦情の一次対応を行う。 事業所に關する地域への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実施する。	担当職種の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。 上司と相談しながら、定数からの苦情に対応する。 ケアマネジメントの計画・指導を行う。 部下の業務に關して指導・助言を行う。 内外の文書の作成と部下への指導・助言を行う。 行事の計画と実行に積極的に関わり、部下に指導・助言ができる。 上司の発言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。 職員会議に参画する。 送迎の管理を行う。 送迎ルートの変更を行う。 飲み会の企画と運営と業務上のサポートをする。	【知識】 チームワーク/コンプライアンス/地域情報 【能力】 チーム運営の技術 リーダーシップ/説明能力/調整力 【資格等】 介護支援専門員	【職種内】 介護支援専門員 事務対応・身体症・身体対策・衛生・防災対策/ハビリティ安全運転・指導・聴取吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 作業職員研修 【職種外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修(チームリーダー) 社会福祉士専門セミナー スーパーリーダー養成研修 チームワークを促す研修	一般職職1級として2年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型研修(中堅職員)受講済み OJT指導者研修受講済み	
一般職職2級	依頼したサービスの提供者	一般職員	事業計画上の役割を果たす。 サービスの提供に参画し、指導・助言を行う。 サービスの質の向上に参画する。 上司の補助および下位職種の指導・助言を行う。OJTリーダーを務める。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 事業所における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの促進を図る。 事業所において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善の推進を率先して行う。	質の高いサービスの提供と、施設内利用者への対応を行う。 上司の指示のもと、定数からの苦情に対応する。 ケアマネジメントを作成する。 事業と關する必要なケアマネジメントを作成する。 行事・グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画と実行に積極的に参画し、実行に参画する。 上司とともに、外部の機関に対応する。 指導・助言を受けながら指導・助言を行う。 送迎を行う。 レクリエーションを企画し実行する。	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識/障害者の知識/認知症に関する高度な知識/感染症に関する高度な知識/関係法令の知識 【能力】 指導・調整力 チームワーク/コミュニケーション/企画力/提案力/指導力 【資格等】 介護福祉士 キャリア開発レベル4	【職種内】 介護支援専門員 事務対応・身体症・身体対策・衛生・防災対策/ハビリティ安全運転・指導・聴取吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 作業職員研修 【職種外】 OJTリーダー研修 認知症介護実践者研修 認知症介護リーダー研修 感染症予防研修 介護福祉士実務研修 介護ケア実践者研修	一般職職2級として2年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型研修(新任職員)受講済み 労務管理 介護福祉士実務研修全科目受講済み	
一般職職3級	自分でサービスの提供を担う人	一般職員	事業計画上の役割を果たす。 サービスの提供に参画する。 サービスの質の向上に参画する。 上司の補助および下位職種の指導・助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 事業所における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの促進を図る。 事業所において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実施する。	一般的サービスの提供を行う。 定数に對し業務の把握・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けながら指導・助言を行う。 行事・グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画と実行に積極的に参画し、実行に参画する。 上司とともに、外部の機関に対応する。 指導・助言を受けながら指導・助言を行う。 送迎を行う。 レクリエーションを企画し実行する。	【知識】 入居の誘合・沿革/施設の概要全般/介護保険の基礎知識/高齢者介護の基礎知識 【能力】 基本的な改善提案、入居介助、移乗・移動の技術/安全運転の技術 【資格等】 社会人マナー/調整力/実行力/コミュニケーション力 【資格等】 キャリア開発レベル1・2	【職種内】 新人職員オリエンテーション 新人職員研修 安全運転講習 安全運転講習 【職種外】福祉職員キャリアパス対応型生涯研修(新任者) 介護福祉士実務研修	一般職職3級として1年以上在籍 新人職員研修受講済み	

組織図と役職・階層

<組織図例>



求められる能力を明確にする(非役職者)

職責(組織における役割)	職務内容(職種の業務)
<ul style="list-style-type: none"> 事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に努める。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを理解する。 チームワークの推進を理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> 一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。 家族に対し簡単な日常の連絡・報告を行う。 ケアプランの意味を理解する。 助言、指導を受けながら記録する。 助言、指導を受けながら、行事・グループ活動等に関する文書の作成を行う。 行事の実行に関わる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎に同行する。 上司、先輩とレクリエーションを行う。

非役職者は
職務内容(職種の業務)を中心に

求められる能力を明確にする(役職者)

職責(組織における役割)	職務内容(職種の業務)
<ul style="list-style-type: none"> 事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。 事業所のサービス目標を立案する。 事業所運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。 サービス目標達成への管理を行う。 事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。 上司の補佐・代行および部下の勤怠等の管理を行う。 事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。 チームワーク推進の指導を行う。 <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px; display: inline-block;"> 役職者は 職責(組織における役割)を中心に </div> 業務標準と業務改善の管理を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務全般の把握と適格な指示を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。 事業所内の記録の管理と承認を行う。 対外的文書案を作成、上司の承認を得て発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。 外部の機関との連絡・調整を行う。 職員会議の議案書作成に携わる。 理事会の議案書作成に参画する。 班会議の内容を把握し、助言・指導を行う。 送迎の管理を行う。

役割遂行と能力の考え方

役割	求められる能力	
事業計画の立案	知識	業界動向 地域・社会の動き
	技術	分かりやすい文章を書く技術 パソコンを使う技術
	能力	判断力 洞察力

仕事の成果を出す「職務遂行能力」

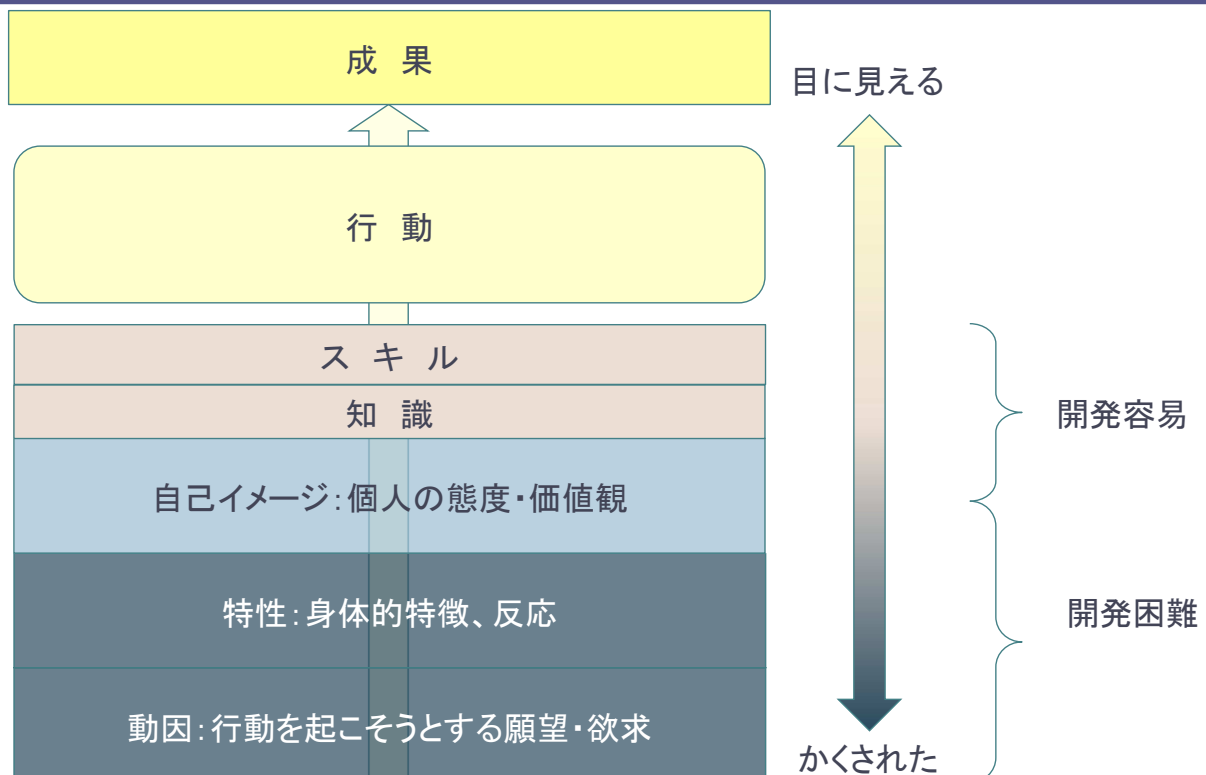
「一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う」に必要な能力

- 介護職の仕事の範囲と種類
- 介護業務の模範的な進め方
- 介護技術(移動移乗・食事・入浴・排泄など)実践
- 気づく力

「家族に対し簡単な日常の連絡・報告を行う」に必要な能力

- 連絡・報告の方法
- 利用者の理解
- コミュニケーション力

能力・行動・成果の関係



職責・職務内容遂行のための求められる能力

● 3つの能力の種類から考える

- 知っているか、知らないか〈知識〉
例) 関連法、介護保険制度、嚥下のメカニズム
- できるか、できないか〈技術〉
例) 移乗・移動の介助、食事の介助、入浴の介助
- 行動がとれるか、とれないか〈能力〉
例) コミュニケーション力、実行力、リーダーシップ、
引率力、気づく力

求められる能力を明確にする(非役職者)

職責	求められる能力
• 事業計画とサービス目標を理解する。	〈知識〉 〈技術〉 〈能力〉
• サービスの質の維持に努める。	〈知識〉 〈技術〉 〈能力〉
• 上司への報告・連絡・相談を行う。	〈知識〉 〈技術〉 〈能力〉
• 日常業務における、リスクを理解する。	〈知識〉 〈技術〉 〈能力〉
• チームワークの推進を理解する。	〈知識〉 〈技術〉 〈能力〉

求められる能力を明確にする(非役職者)

職責	求められる能力
<ul style="list-style-type: none"> 一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 家族に対し簡単な日常の連絡・報告を行う。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> ケアプランの意味を理解する。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 助言、指導を受けながら記録する。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 助言、指導を受けながら、行事・グループ活動等に関する文書の作成を行う。 	<知識> <技術> <能力>

求められる能力を明確にする(非役職者)

職責	求められる能力
<ul style="list-style-type: none"> 行事の実行に関わる。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 実習生・ボランティアとともに活動する。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 職員会議、班会議に出席する。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 送迎に同行する。 	<知識> <技術> <能力>
<ul style="list-style-type: none"> 上司、先輩とレクリエーションを行う。 	<知識> <技術> <能力>

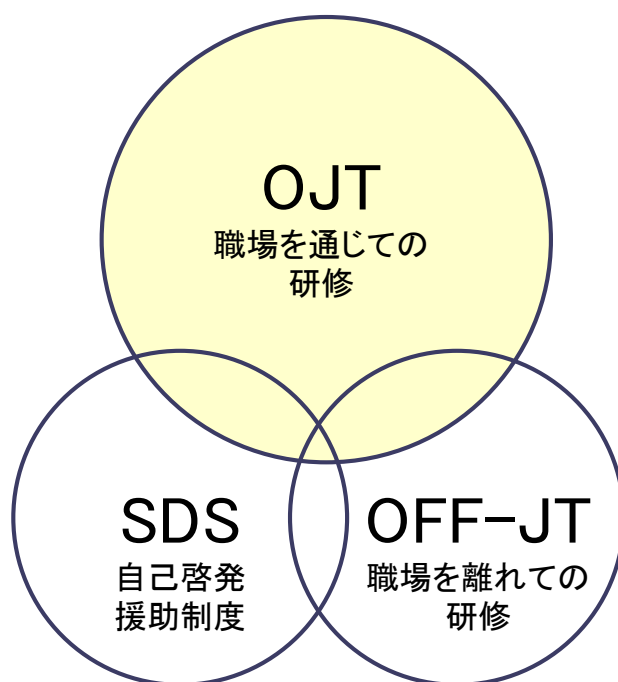
求められる能力を明確にする(非役職者)

知識	技術	能力	資格等
事業計画とサービス 目標について サービス内容につい て ほうれんそう リスクマネジメントの 理解 利用者理解 ケアプランについて 記録について 実習生受け入れに ついて ボランティア受入に ついて	ほうれんそう 介護の基礎レベルで の実践 報告の方法 介護記録のための文 章力 行事報告書、議事録 の書き方	チームワーク コミュニケーション 観察力	初任者研修修了

求められる能力を明確にする(役職者)

知識	技術	能力	資格等
介護保険事業の 動向 地域福祉・高齢者 福祉の動向 事業計画の内容につ いて 勤怠管理・労務管理 デイサービスの運営 デイサービスにおけ るリスクマネジメント	事業計画の進捗管理 と目標設定の方法に ついて 勤怠管理・労務管理 デイサービスの運営 デイサービスにおけ るリスクマネジメント	指導力 マネジメント能力 調整力	介護支援専門員

育成システムの種類と実際



能力を身につける方法＝育成の手法

- 3つ(4つ)の手法の特徴(利点・欠点)を踏まえ、適切な育成手法を選択する

種類	内容
OJT (on the job training)	職場の上司や先輩が、職務を通じて、または職務と関連させながら、部下(後輩)を指導・育成する研修
OFF-JT (off the job training)	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある
SDS (self development system)	職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行うもの

3つのスタイルの特徴

スタイル		教える人	教わる人	時間	費用
OJT		施設内先輩 (1人～)	施設内職員 (1人～)	業務中	かからない
OFF-JT	施設内	施設内職員 または 外部専門家 (1人～)	施設内職員 (複数名)	まとまった時間 が必要	人件費 講師謝礼等
	施設外	外部専門家 (1人～)	施設内外職員 (複数名)	移動時間を含め まとまった時間 が必要	人件費 交通費 参加費
SDS		なし	施設内職員	個人の時間	本代、資料代 資格取得に かかる費用等

3つのシステム メリット×デメリット

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

OJTの方法

OJTの基本的な方法	
教える 見習わせる 経験させる	動機づける 特別な機会を設けて指導する
日常の機会指導	個別指導
職員と仕事の打ち合わせを行うとき 職員が実際に仕事をしているとき 仕事の報告、連絡、相談にきたとき 職員の仕事が完了したとき 職員が出張や研修に行くとき 職場外で接触するとき	業務上の指導、助言 個別スーパービジョン 新人OJTリーダーの配置 職場巡回制度 同行訓練
意図的・計画的指導	集団指導
指導育成の目標を明確にして、意図的・計画的に指導する	グループスーパービジョン ケースカンファレンス 等

OFF-JTの方法

OFF-JTの基本的な方法	
講義法 討議法 事例研究法 ロールプレイング	研修ゲーム 自己診断法 理解促進討議法 その他(見学、実習等)
職場内OFF-JTの例	職場外OFF-JTの例
外部研修等の報告会(伝達講習) 課題別勉強会(相互学習会) 事例研究会 文献・資料等の輪読会 外部講師を招いての研修会	行政機関や社会福祉研修期間が実施する研修会への派遣 種別団体等主催の研修会への派遣 専門機関が実施するテーマ別・課題別研修会への派遣 他職場との交流・交換研修、見学、実習

SDSの方法

SDSの基本的な方法

職員の職場内外での自己啓発に対する

- ①経済的援助
- ②時間的援助
- ③施設や設備の貸し出し・提供 等

①経済的援助	②時間的援助	③施設や設備の貸し出し等
自己学習の資料を配布 推薦図書のコストを負担 研修受講費用を負担 学会等への出席費用を負担 研修受講のための交通費負担 資格取得のための費用負担	自己学習の時間を業務扱い 研修受講を業務扱い 学会等への出席を業務扱い 資格試験日を業務扱い	法人負担の図書やビデオを貸し出し 会議室を受験勉強に開放 資格取得のための勉強会を開催

求められる能力を効果的に開発する(非役職者)

求められる能力	OJT	OFF-JT		SDS
		職場内	職場外	
<知識> 事業計画とサービス目標について サービス内容について ほうれんそう リスクマネジメントの理解 サービス内容について 利用者理解 ケアプランについて 記録について 実習生受け入れについて ボランティア受け入れについて <技術> 介護の基礎レベルでの実践 報告の方法 介護記録のための文章力 行事報告書、議事録の書き方 <能力> コミュニケーション 観察力 <資格等> 初任者研修修了	OJTチェックリストに沿った介護基礎 記録 ・介護記録 ・報告書 ・議事録 家族対応	新入職員オリエンテーション 新入職員研修 接遇研修 ケアプラン・記録研修 KYT研修	福祉職員キャリアパス対応型生涯研修(初任者) 救急救命研修 防災訓練	介護職員初任者研修(費用補助)

求められる能力を効果的に開発する(役職者)

求められる能力	OJT	OFF-JT		SDS
		職場内	職場外	
<知識> 介護保険事業の動向 地域福祉・高齢者福祉の動向 事業計画の内容について 勤怠管理・労務管理 デイサービスの運営 デイサービスにおけるリスクマネジメント <技術> 事業計画の進捗管理と目標設定の方法について 勤怠管理・労務管理 デイサービスの運営 デイサービスにおけるリスクマネジメント <能力> 指導力 マネジメント能力 調整力 <資格等> 介護支援専門員	事業計画の作成と進捗管理 勤怠管理 労務管理 デイサービスの運営 委員会運営 関係機関との調整		介護保険セミナー デイサービス事業運営セミナー リスクマネジメントセミナー 労務管理研修 他施設の視察	介護支援専門員講習会費用補助

認証評価制度の基準一面談の実施

Ⅱ-(4)人材育成を目的とした面談の実施

評価基準	審査方法
①面談実施のための手順書(又はシート・様式)を作成していること	【書面】面談手順書、面談の手引き、面談シートといった面談内容が確認できる書類

面談は、法人内の共通の仕組みであるか? : YES / NO

- 共通の仕組みでない場合、その理由を記入

面談について、以下の内容を手順書やマニュアルに明記しているか?

- 「誰が(面談者)」「誰を(対象者)」面談するか
- 「面談時期」(年1回以上実施すること)
- 「面談の手順」について

面談の内容を記録するための様式があるか? : YES / NO

面談と面接の違い

面接とは

直接に会うこと。特に、応募者や対象者に直接会って試問・助言などを行うこと。「役員が—する」「—試験」「—指導」

<http://dictionary.goo.ne.jp/jn/218195/meaning/m0u/%E9%9D%A2%E6%8E%A5/>

→ 評価的な側面がある

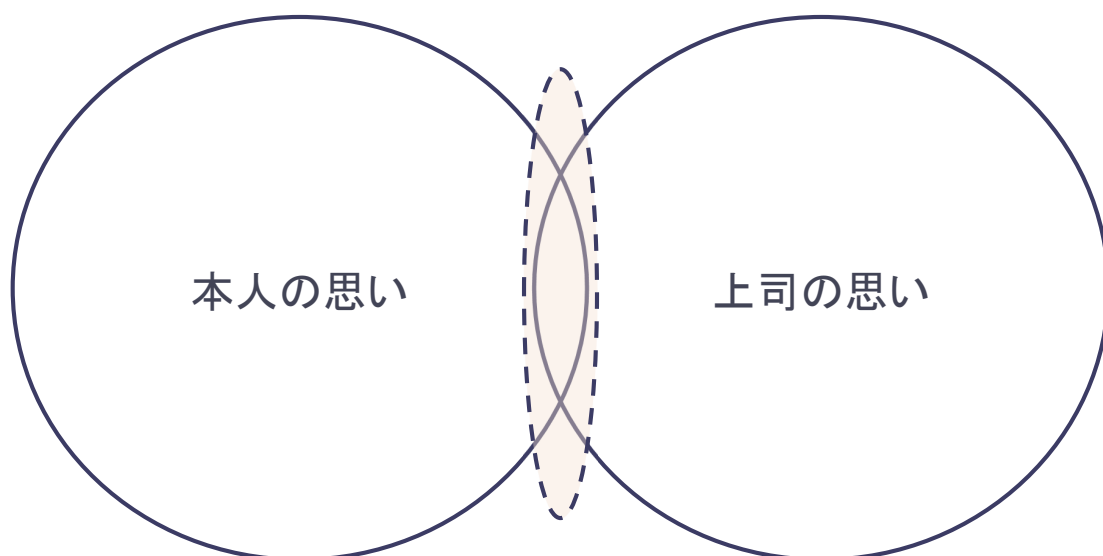
面談とは


面会して直接話を行うこと。「来客と—する」「委細—」

<http://dictionary.goo.ne.jp/jn/218224/meaning/m0u/>

→ 協調的(価値観・考え方等のすり合わせ)な側面がある

職場における面談の目的



 この部分を拡大すること

面談の効果

話すことにより

- 「自分」を開示することができる
- 「自分」について見直し、振り返ることができる
- 「自分」の思いや強み、改善点に自ら気づくことができる

フィードバックを受けることにより

- 「自分」が気づけなかった部分を知ることができる
- 「自分」の可能性を広げることができる
- 「自分」を変える(=成長)を促進することができる

「ジョハリの窓」

	自分でわかっている	自分でわかっていない
他人に知られている	パブリック 領域	ブラインド 領域
他人に知られていない	シークレット 領域	アンノウン 領域

「ジョハリの窓」

	職員自身が気付いている	職員自身が気付いていない
上司が知っている	パブリック領域	ブラインド領域
上司が知らない	シークレット領域	アンノウン領域

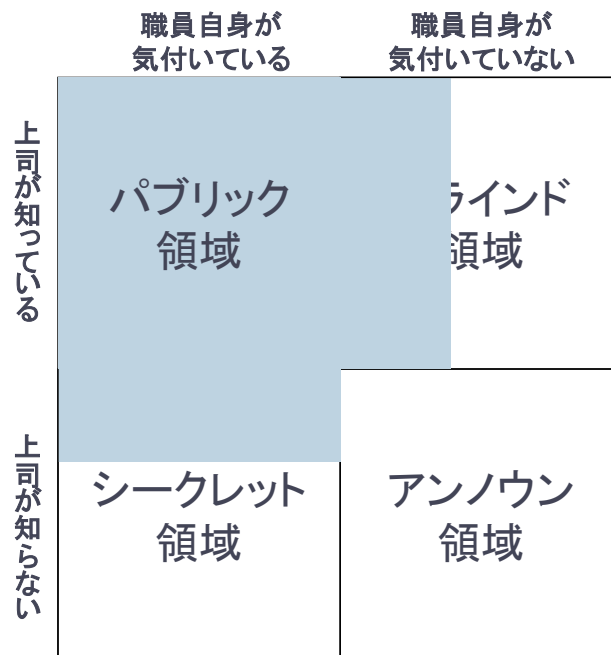
39

良い質問⇒職員の自己開示で理解が深まる

	職員自身が気付いている	職員自身が気付いていない
上司が知っている	パブリック領域	ブラインド領域
上司が知らない	シークレット領域	アンノウン領域

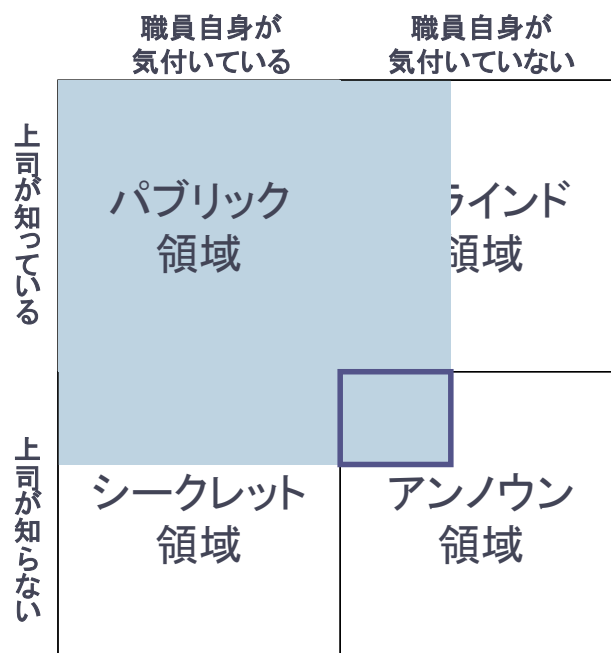
40

率直な指摘⇒職員自身の受容が気付きに



41

相互理解と自己成長を促す



上司：
良い質問と率直な指摘

職員自身：
自己開示と素直な受容



相互理解

自己成長

42

育成を目的とした面談の方法①

● 日々の業務成果を振り返る方法

① 求められる職務内容、行動、能力などを明確にする

他の制度に明文化した内容を活用

職務内容→「職務内容」をそのまま、もしくは一部を活用

遂行能力→「求められる能力」をそのまま、もしくは一部活用

一般的な考課要素を活用

仕事の成果→仕事の質・量

意欲・態度→規律性・責任性・協調性・積極性・自己啓発

職務遂行能力→専門的な仕事の理解・専門的な仕事の実践

行動→コンピテンシー

② 役割の遂行状況を自ら確認する

③ 第三者(上司や先輩)からみた役割の遂行状況を伝える

コンピテンシーディクショナリー(マクレランド)

グループ	コンピテンシー	行動の記述
①達成とアクション	①達成重視 ②秩序、クオリティ、正確性への関心 ③イニシャティブ ④情報探求
②支援と人的サービス	⑤対人関係理解 ⑥顧客サービス重視	
③インパクトと影響力	⑦インパクトと影響力 ⑧組織の理解 ⑨関係の構築	
④マネジメント・コンピテンシー	⑩ほかの人たちの開発 ⑪指揮命令ー自己表現力と地位に伴うパワーの活用 ⑫チームワークと強調 ⑬チーム・リーダーシップ	
⑤認知コンピテンシー	⑭分析的思考 ⑮概念化思考 ⑯技術的/専門的/マネジメント専門能力	
⑥個人の効果性	⑰セルフコントロール ⑱自己確信 ⑲柔軟性 ⑳組織へのコミットメント	

行動の明文化手順例

- ① 「理念」を具現化するために「求められる行動」を抽出
例) 全職員に調査票を配布して、意見を収集
リーダー層以上が話し合いをしながら意見をだす
- ② 意見を似た内容ごとに分類
例) 時間を守る、期限を守る、関連法を順守する、約束を破らない
ルールを設定する、マニュアルを作成する
- ③ 階層に区分
例) 一般職3級・2級: 時間を守る、期限を守る、約束を守る
一般職1級: マニュアルを提案する
指導職2級: マニュアルを作成する
指導職1級: ルールを設定する
管理職: 法を順守する
- ④ 「求められる行動」として整理する

求められる行動を明文化

行動指針	行動基準						
	1 初級レベル	2 中級レベル	3 上級レベル	4 リーダーレベル	5 上級リーダーレベル	6 マネージャーレベル	7 上級マネージャーレベル
1 利用者の尊敬第一で行動します	利用者に対して笑顔で挨拶ができ、丁寧に話を聞いている	常に利用者により配り、気配りをしている	利用者や家族の要求、苦情に誠意をもって対応している	利用者視点で提案ができ、業務改善に役立っている	利用者視点の計画策定と成果報告をしている	ニーズに対応できるサービス創造にむけ、環境や仕組みを整備している	利用者第一の社内風土を形成・整備している
2 明確な目標を掲げ、責任をもって行動します	自らの役割を理解し、目標をもって仕事に取り組んでいる	自らの役割を自立的に遂行し、目標達成に向けた取り組みがみられる	自らの役割を高いレベルで遂行し、チームの目標達成に貢献する行動がみられる	自らの役割を遂行するとともに、チーム目標達成に向けてチームをまとめている	チーム目標を設定し、効果的かつ効率的な成果に導く行動がみられる	コスト意識をもって、担当部門全体の効果的かつ効率的な成果に導く行動がみられる	法人の将来を見据えた目標を設定し、法人全体に影響の及ぶ成果を出している
3 正確な業務遂行と柔軟な対応力で行動します	マニュアルに基づき正確な業務が遂行できる	マニュアルに基づいた業務の遂行を基本とし、状況に応じて柔軟な対応をしている	業務マニュアル、職務手順書を熟知し、機軸をもった行動で柔軟に対応している	チームの職務状況を把握し、マニュアルや法を遵守しているか確認・指導している	チームの職務状況を把握し、マニュアルや法を遵守しているか確認・指導するとともに、必要に応じてマニュアルを見直し、作成している	運営基準や関連法規をふまえて、担当部門の業務を管理している	法をふまえた上で、社会情勢に合わせ、効果的な組織運営をしている
4 日々学び、広い視野を持って行動します	分からないことに対して、積極的に質問したり調べたりして、自ら進んで学ぶ姿勢がみられる	担当業務の正しい情報を収集、理解し、課題に取り組んでいる	チームに必要な知識や基礎技術を習得し、職務遂行に活かしている	習得した知識や技術を説明、指導でき、さらなる応用に繋げている	職務に関わる専門知識や法人内の情報を収集・活用して、自分の役割を遂行している	法人内外（専門知識・関連法規・地域情報等）の情報を分析し、法人経営の課題に取り組んでいる	法人内外（専門知識・関連法規・地域情報等）の情報を分析し、法人経営に反映している
5 自らを客観視し、自分の考えを持って行動します	失敗から学び、愚痴や不満をあらわにしない	自らの感情をコントロールし、自ら考え、意見をまとめ、表現している	他者の意見を受け入れ、自らよく考え、意見をまとめ、表現している	自らの想いや価値観を整理、発信し、チーム内で共有することができる	自らを律し、リーダーとして自信をもって行動している	困難な状況においても、自らを律し、毅然とした態度をとっている	大樹会のリーダーとして、自覚をもち、法人の理念を体現し発信している
6 チームを尊重し、活気に満ちた職場をつくります	チームに馴染み、自分勝手な言動や人の悪口を言わない	職員・利用者と良好な関係を築こうという行動がみられる	チームの中で、意見を出し合う雰囲気づくりに貢献している	上司・部下の立場を理解し、双方に適切な関係を築き、部下に対してはフォローしている	他部署やチームの立場の理解に努め、連携をとったり、良好な関係をつくらしている	法人内各部門や法人外各関係機関の立場を理解し、地域において良好な関係づくりに貢献している	法人をとりまく利害関係者の理解に努め、地域社会と良好な関係を構築している
7 お互いの成長を大切にし、自ら率先して実行します	職員同士で、アドバイスをしている	ポジティブな思考で、後輩や同僚の相談に乗ったり、後輩を支援している	後輩や同僚の相談に乗ったり、適切なアドバイスができる	メンバーから信頼され、人材育成を中心的に担っている	人事考課制度を活用し、計画に沿った育成をしている	人材育成計画を策定し、各チーム、職員の遂行状況を管理監督、推進している	法人のリーダーとして内外の人材によい影響を与えている

求められる行動を明文化

行動指針		1			2			3		
		初級レベル			中級レベル			上級レベル		
		1	利用者の尊厳第一で行動します	利用者に対して笑顔で挨拶ができ、丁寧に話を聞いている	常に利用者目配り、気配りをしている	利用者や家族の要求、苦情に誠意をもって対応している	利用	き、	いる	
2	明確な目標を掲げ、責任をもって行動します	自らの役割を理解し、目標をもって仕事に取り組んでいる	自らの役割を自立的に遂行し、目標達成に向けた取り組みがみられる	自らの役割を高いレベルで遂行し、チームの目標達成に貢献する行動がみられる	自ら	とも	に向	てい		
3	正確な業務遂行と柔軟な対応力で行動します	マニュアルに基づき正確な業務が遂行できる	マニュアルに基づいた業務の遂行を基本とし、状況に応じて柔軟な対応をしている	業務マニュアル、職務手順書を熟知し、根拠をもった行動で柔軟に対応している	チー	し、	守し	して		
4	日々学び、広い視野を持って行動します	分からないことに対して、積極的に質問したり調べたりして、自ら進んで学ぶ姿勢がみられる	担当業務の正しい情報を収集、理解し、課題に取り組んでいる	チームに必要な知識や基礎技術を習得し、職務遂行に活かしている	習得	明、	応用			

求められる行動を明文化

行動指針		行動基準					
		4	5	6			
		リーダーレベル	上級リーダーレベル	マネージャーレベル			
1	利用者の尊厳第一で行動します	利用者視点で提案ができ、業務改善に役立っている	利用者視点の計画策定と成果報告をしている	ニーズに対応できるサービス創造にむけ、環境や仕組みを整備している	利用	形成	
2	明確な目標を掲げ、責任をもって行動します	自らの役割を遂行するとともに、チーム目標達成に向けてチームをまとめている	チーム目標を設定し、効果的かつ効率的な成果に導く行動がみられる	コスト意識をもって、担当部門全体の効果的かつ効率的な成果に導く行動がみられる	法人	標を	影響
3	正確な業務遂行と柔軟な対応力で行動します	チームの職務状況を把握し、マニュアルや法を遵守しているか確認・指導している	チームの職務状況を把握し、マニュアルや法を遵守するとともに、必要に応じてマニュアルを見直し、作成している	運営基準や関連法規をふまえ、担当部門の業務を管理している	法を	情勢	組織
4	日々学び、広い視野を持って行動します	習得した知識や技術を説明、指導でき、さらなる応用に繋げている	職務に関わる専門知識や法人内の情報を収集・活用して、自分の役割を遂行している	法人内外（専門知識・関連法規・地域情報等）の情報を分析し広い視野で課題に取り組んでいる	法人	連法	情報

求められる業務成果を確認

求められる職務内容	自己評価	
一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。	◎ ○ △	具体的成果や問題点
	◎ ○ △	具体的成果や問題点
	求められる職務内容、行動、能力などを 明文化して示し、 自らの行動を振り返って数値化、 そして具体的な成果や問題点を記述	
次期の目標	面談者のコメント・アドバイス	

メリット・デメリット

● 日々の業務成果の振り返る方法

- ①求められる職務内容、行動、能力などを明確にする
- ②役割の遂行状況を自ら確認する
- ③第三者(上司や先輩)からみた役割の遂行状況を伝える

<メリット>

- ・求められる職務内容、行動、能力などを示すことができる。
- ・振り返りの項目を特定することができる。
- ・就職したばかりの職員から実施することができる。

<デメリット>

- ・制度の設計に時間がかかる。
- ・形骸化しやすい。
- ・将来求められる職務内容等への発展がない。

育成を目的とした面談の方法②

● 目標の設定したり、問題点や達成度を確認

① 求められる業務成果の遂行状況を確認する

業務全般を振り返る場合

- ・標準業務項目一覧等を作成して、業務全般を明文化する場合もある

重点目標を設定して振り返る場合

- ・どのような視点で「目標」を設定するか、例示すること
- ・能力開発目標か、業務目標か

② 問題点や達成度をすり合わせする

③ 新たな目標(新たな役割)を設定する

業務項目一覧の例

職種別業務項目一覧表

01 施設介護業務

コード	中分類	業 務
01	●身体介護	食事・入浴・排泄・移動・移乗・口腔ケア・更衣等の介護業務 利用者の状態観察 利用者のニーズの把握
02	●ケアプラン作成	アセスメント～ケアマネくん情報入力～ケアプラン作成～カンファレンス～モニタリング ケアプランに基づくケアの提供
03	●環境整備	介護機器・福祉用具の点検整備 居室・共有部分の清掃等、住環境の整備
04	●レクリエーション業務	レクリエーションの企画立案・実施 クラブ活動援助
05	●行事・委員会活動	各種行事の企画立案・実施 プロジェクト委員会への参画
06	●コミュニケーション	利用者・家族への対応 ボランティア・実習生の受入・対応 内部職種間との連絡調整
07	●その他	

業務項目一覧の例

中分類	業務細目	専門職群		総合職群				求められる能力 *○が複数の等級にわたる場合、 求めるレベルの違いを考慮する。	
		専門 2	専門 1	総合 2	総合 1	監督 3	監督 2		監督 1
食事介助業務	アセスメントシートに基づいた、食事介助の実施	○							安全衛生面に気を配り、嚥下を確認しながら、ご利用者のペースに合わせることで、自立援助していただけるよう工夫すること、食事量の観察、記録をすること、
	体調に合わせた食事形態の工夫・変更		○						
	心理・体調に配慮した嗜好品の提供		○						
	外食先での適切な食事介助		○						
	適切な姿勢、覚醒を観察・維持・修正	○							
	自立支援のための補助具(エプロン・自助具等)の使用	○							
	食事前の口腔体操	○							
	心理・体調に合わせた食事時間の設定		○						

仕事の確認と目標の設定

1. ①半年間を振り返ってよく頑張った、よくできたと思う仕事は何ですか	<p>過去(期間を限定)の仕事ぶりを振り返り、 よくできたと思うこと、できなかったと思うこと など仕事を特定</p> <p>↓</p> <p>具体的に内容を記入</p> <p>↓</p> <p>できたこと、できなかったことを 目標の設定に反映</p>
1. ② ①の仕事の内容について具体的に記入してください	
2. ①半年間を振り返って難しかった、よくできなかったと思う仕事は何ですか	
2. ② ①の仕事の内容について具体的に記入してください	
次期の目標	具体的な内容

メリット・デメリット

- 目標の設定したり、問題点や達成度を確認

- ①求められる業務成果の遂行状況を確認する
- ②問題点や達成度をすり合わせする
- ③新たな目標(新たな役割)を設定する

<メリット>

- ・習熟度、今後期待される役割など一人ひとり作成できる
- ・制度設計に時間がかからない
 - ※業務項目一覧を作成する場合は、相応に時間がかかる
- ・ひとつの様式を全階層に使用することができる

<デメリット>

- ・求められる役割から逸脱することがある
- ・新任職員等には作成が難しい場合がある
- ・面談者(上司)の力量が問われる

面談実施のための留意点

- 面談の目的を明確にする

<面談の目的例>

- ・求められる職務内容や行動を示し、振り返りを実施
- ・仕事に関する意向や心構えを確認、不安を解消
- ・業務単位で習熟レベルを確認
- ・結婚、出産などライフイベントに合わせて働き方を調整
- ・職員のキャリアデザインを支援

- 面談の目的に応じた面談者を設定し、ツールを作成する

- 「面談してもらってよかった」+「面談してよかった」を目指す

- 面談は面談者次第

「面談者の育成＝人材の育成」であることを踏まえる

面談される側が「話す気」になるために

- 話しやすい雰囲気をつくる
- 場所は落ち着いて話ができる部屋等を確保する
- 職員のことは「本人」が最もよく知っていることを踏まえる
- 答えやすい質問、承認や賞賛につながる質問から始める
- 職員が知っている、思っている、感じている「自分」について受け入れる
- 具体的な質問で話を促進する



57

面談される側が「聞く気」になるために

- 職員の話をも十分に聞き、理解を深め、想いを共有した上で話す
- 職員の利益(ため)、そしてそれが利用者の利益(ため)につながるように話す
- 職員がイメージしやすいように、具体的に話す
- 職員について懸命に話す

58

面談の仕組みを明文化する

1. 目的
2. 対象者と面談者
3. 面談の時期と手順
4. 面談の進め方
5. 面談シートの書き方
6. 面談内容の活用