

令和5年度

群馬県内の社会福祉施設・事業所等におけるキャリアパス・人材育成に関する状況調査

報 告 書

実施主体:(福)群馬県社会福祉協議会

調査協力:高 崎 健 康 福 祉 大 学

はじめに

現在、福祉・介護サービス従事者の確保と質的向上は、喫緊の課題となっておりますが、課題解決のための短期的な福祉人材確保対策とともに、中長期の視点に立った人材の確保と定着、資質向上のための取り組みを幅広く行うことが求められます。

そのためには、福祉・介護サービスの担い手（以下、「福祉・介護サービス従事者」という。）の仕事が、これからの少子高齢社会を支える働きがいのある魅力ある職業として社会的に認知され、志のある多くの人材が福祉・介護サービス従事者を目指し、適応・定着し、キャリアアップを図ることができるようキャリアパスの仕組みを構築するとともに、キャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系を整備する必要があります。

国・地方公共団体に置いても「介護職員処遇改善加算」の中で、介護従事者の「キャリアパス要件」、「職場環境等要件」を提示して、職位に応じた賃金体系の整備、資質向上のための研修、昇給の仕組み、職場環境の改善を図っており、福祉事業者にとってキャリアパスと人材育成については身近なものとなって来ています。

一方で、キャリアパスの策定や人材育成方法について各事業者には任されているのが実情であるため、形式上はキャリアパスが構築されていることになっていても実は「正しくキャリアパスと人材育成のための仕組みの構築されているのかわからない。」「上手く機能しているかどうか判断が難しい」といった不安や疑問を感じている事業者やそもそも何の疑問も持たない事業者も相当数あることが予想されます。

そこで群馬県社会福祉協議会では、今後の福祉人材の確保・定着に向けた事業を展開し事業者への支援に役立てるため、群馬県内の社会福祉事業者に対して、人材育成のためのキャリアパスの取り組みと研修計画の策定、OJT、OFF-JT、SDSの効果的な取り組みについて、調査を実施しました。

調査にあたっては、高崎健康福祉大学健康福祉学部社会福祉学科教授の永田理香先生と助手の武井祐希先生により調査項目、データ集計の方法、考察等、様々なご提言をいただきました。この紙面をかりて深く感謝申し上げます。

今後は、本報告書で取りまとめられた内容を基に社会福祉事業者にとって必要な研修体系の構築と本会が実施すべき研修計画を通して、その支援に役立てたいと存じます。そして、多くの福祉・介護サービス従事者が本会の研修を修了され、これからの福祉・介護サービス事業の担い手として活躍されることを期待します。

令和6年3月31日

社会福祉法人 群馬県社会福祉協議会

1 調査概要

群馬県内の社会福祉施設・事業所等におけるキャリアパス・人材育成に関する状況を確認し、今後の福祉人材の確保・定着に向けた事業を展開し事業者への支援に役立てるための調査を実施した。

2 調査方法

実施方法：WEBアンケートにて実施した（Logo フォーム）

調査期間：令和5年9月11日～11月2日

調査対象：県内の社会福祉施設・事業所へ県健康福祉課より関係各課を通じてEメールにて送信（メール配信）

3 調査内容

- (1) 施設・事業所基本情報
- (2) 人材育成体制の整備状況について
- (3) OJT（職務を通じての研修）の実施体制について
- (4) 施設・機関における OFF-JT（職場を離れての研修）の実施体制について
- (5) SDS(自己啓発支援制度)の実施体制について
- (6) 人事評価制度の実施体制について

4 調査結果の活用

本会において、県内の福祉施設・事業所への研修及び研修体系を構築時の参考し、今後の福祉人材確保・定着に向けた事業を展開し事業者への支援に活用する。

5 調査結果

依頼文及び質問項目については県健康福祉課より関係各課を通じて県内の社会福祉施設・事業所 1,800 か所へEメールにて依頼し、171 事業所から回答があった。（回収率：9.5%）

【設問内容と回答】

注) …割合の表記方法について

相対度数分布表の各カテゴリーの%が小数第 2 位以下を四捨五入したものであり、それによって%の加算値がちょうど 100 にならない場合があるが、各表の合計 欄は一律に 100%と表記する。

施設・事業所基本情報

(1) 施設・事業所基本情報

Q4.法人形態について

No.	法人形態	回答数	割合
1	01 行政	3	1.8%
2	11 社会福祉法人	88	51.5%
3	12 医療法人	2	1.2%
4	13 NPO 法人	17	9.9%
5	14 社団法人	1	0.6%
6	21 一般社団法人	1	0.6%
7	25 社会医療法人	1	0.6%
8	51 株式会社	44	25.7%
9	52 有限会社	1	0.6%
10	69 その他営利法人	8	4.7%
11	99 その他	5	2.9%
合計		171	100%

Q6. 保護施設種別について

No.	種別	回答数	割合
1	101 救護施設	1	100.0%
2	102 更生施設	0	0.0%
3	103 医療保護施設	0	0.0%
4	104 授産施設 (生活保護法)	0	0.0%
5	105 宿所提供施設 (生活保護法)	0	0.0%
合計		1	100%

●施設種別について

注) …複数の事業を行う事業所は、それぞれの事業に計上している。

Q7. 高齢者関係施設・事業所について

No.	種別	回答数	割合
1	201 養護老人ホーム	1	1.8%
2	202 特別養護老人ホーム（介護老人福祉施設）	33	58.9%
3	203 軽費老人ホーム（A・B・ケアハウス）	1	1.8%
4	207 老人デイサービスセンター（通所介護事業所）	8	14.3%
5	821 有料老人ホーム	2	3.6%
6	822 介護保健施設	2	3.6%
7	828 訪問介護事業所	4	7.1%
8	832 認知症対応型共同生活介護（高齢者グループホーム）	2	3.6%
9	834 小規模多機能型居宅介護事業所	3	5.4%
合計		56	100%

Q8. 障害者関係・事業所について

No.	種別	回答数	割合
1	862 障害者支援施設	9	14.8%
2	863 相談支援事業者	2	3.3%
3	865 居宅介護事業所	5	8.2%
4	872 生活介護事業所	11	18.0%
5	877 就労継続支援（A型）事業所	4	6.6%
6	878 就労継続支援（B型）事業所	21	34.4%
7	879 共同生活援助事業所	5	8.2%
8	499 その他（障害者関係施設・事業所）	4	6.6%
合計		61	100%

Q10. 児童福祉施設について

No.	種別	回答数	割合
1	524 保育所	15	27.8%
2	527 児童養護施設	2	3.7%
3	541 児童発達支援センター	1	1.9%
4	542 児童発達支援事業所	10	18.5%
5	545 放課後等デイサービス事業	20	37.0%
6	554 子育て支援拠点（子育て支援センター）	3	5.6%
7	555 一時預かり事業	1	1.9%
8	556 小規模居宅型児童養育事業	1	1.9%
9	599 その他（児童福祉関係施設・事業所）	1	1.9%
合計		54	100%

Q12. 従業員（正規・非正規）の人数

No.	区分	総人数	平均人数	割合
1	正規	3,418	23	62.9%
2	非正規	2,019	13	37.1%
合計		5,437	36	100%

Q13. 職員の勤続年数

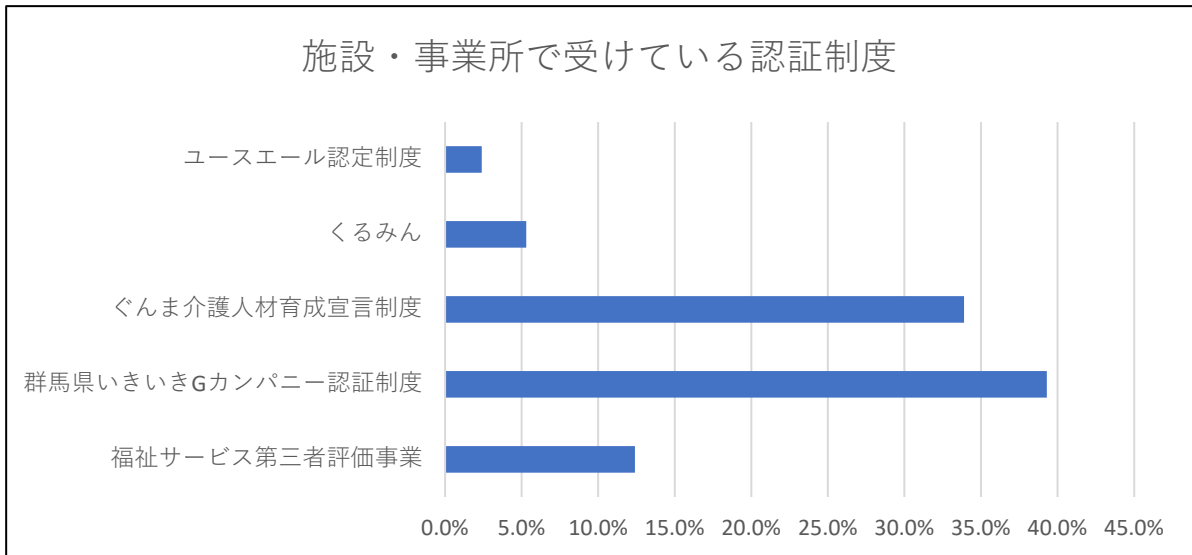
No.	区分	人数	平均	割合
1	①勤続年数が0年～3年未満の職員	1,539	10.1	28.3%
2	②勤続年数が3年～5年の職員	1,062	7.0	19.5%
3	③勤続年数が6年～9年の職員	1,048	6.9	19.3%
4	④勤続年数が10年～19年の職員	1,284	8.4	23.6%
5	⑤勤続年数が20年以上の職員	501	3.3	9.2%
合計		5,434	35.7	100%

Q14. 施設・事業所で受けている認証制度について（該当する項目全てチェック）※

No.	認証制度の名称	回答数	対象事業所	割合
1	福祉サービス第三者評価事業	21	170	12.4%
2	群馬県いきいきGカンパニー認証制度	22	56	39.3%
3	ぐんま介護人材育成宣言制度	19	56	33.9%
4	くるみん	9	170	5.3%
5	ユースエール認定制度	4	170	2.4%

Q15. 令和4年度（令和4年4月1日～令和5年3月31日）に離職した従業員数

No.	区分	人数	平均	割合※
1	①勤続年数が0年～3年未満の職員	390	2.6	46.2%
2	②勤続年数が3年～5年の職員	152	1.0	18.0%
3	③勤続年数が6年～9年の職員	109	0.7	12.9%
4	④勤続年数が10年～19年の職員	139	0.9	16.5%
5	⑤勤続年数が20年以上の職員	54	0.4	6.4%
合計		844	5.6	100%



※Q14 の認証制度の解説

①福祉サービス第三者評価事業

群馬県社会福祉協議会：事業所の実施するサービスの質を第三者機関が専門的かつ客観的な立場から評価する事業

②群馬県いきいきGカンパニー認証制度

群馬県、高齢分野：育児・介護と仕事の両立や女性の活躍促進、従業員の家庭教育等ワークライフバランスの実現に先導的な取り組みを進めている企業

③ぐんま介護人材育成宣言制度

群馬県、高齢分野：人材育成及び、処遇・職場環境の改善に積極的に取り組む介護事業所

④くるみん

厚生労働省：従業員の仕事と子育ての両立を図るための計画の策定・届出を行い、その目標を達成するなどの一定の要件を達成した「子育てサポート企業」として認定を受けた企業

⑤ユースエール認定制度

厚生労働省：若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理状況などが優良な中小企業

(2) 人材育成体制の整備状況について

Q16. 人材育成に関する担当者を配置していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	専任職員を配置している。	12	7.0%
2	専任職員は配置していないが、他の業務と兼ねて職員（兼任職員）を配置している。	101	59.1%
3	職員は配置できていないが、担当する職員を置く必要はあると考えている。	50	29.2%
4	担当する職員を配置する必要はないと考えている。	6	3.5%
5	その他	2	1.2%
合計		171	100%

Q17. Q16のその他の内容

- ・全クラス複数担任制をとっており、常に先輩職員がいる状態で保育を行っている為、専任職員の配置は考えていない
- ・新人職員研修委員会があり、新入職員の指導・ケアを担当する職員はいるが、人材育成専門の職員は配置していない。

Q18. 組織の理念に基づき事業所の人材育成理念（職員のあるべき姿）を明確化していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	法人単位で明確化している。	107	62.6%
2	事務所単位で明確化している。	19	11.1%
3	策定中である。	19	11.1%
4	明確化していない。	26	15.2%
合計		171	100%

Q19. 職員に対し人材育成理念を周知していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	事務所全体に周知している。	90	52.6%
2	ある程度（一部の職員のみ）周知している。	45	26.3%
3	周知していない。	33	19.3%
4	未回答	3	1.8%
合計		171	100%

Q20. キャリアパスを策定していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	法人単位で策定している。	107	62.6%
2	事務所単位で策定している。	16	9.4%
3	策定中である。	11	6.4%
4	策定していない。	37	21.6%
合計		171	100%

Q21. キャリアパスをどのように作成しましたか。

No.	項目	回答数	割合
1	職場全体の意見を反映して作成した。	11	6.4%
2	各部署の代表者で作成した。	34	19.9%
3	一部の管理職のみで作成した。	76	44.4%
4	その他	12	7.0%
5	未回答	38	22.2%
合計		171	100%

Q22. Q21 のその他の内容

- ・各部署代表や管理職等を意見を踏まえて、コンサルタント会社に依頼した。
- ・キャリアパス策定のための研修を受講してその必要性を感じ、たたき台を作成した。それを掲示し職員に見せて、必要と思われる事項（目標や要件など）に付箋で加筆を求めた。それ等を更に精査し、キャリアパスを作成した。
- ・人材育成の会社と理事長、法人内管理者にて検討し作成した。
- ・人材育成支援の会社と理事長、法人内の各管理者で検討して作成。
- ・コンサルタント業者に依頼、各部署の代表者と共に作成
- ・法人で作成している
- ・人事評価委員会（管理職及び各課代表者）により策定する予定。"
- ・管理職全員で作成する。
- ・外部業者へ依頼
- ・策定中
- ・"現在検討中。
- ・過去の策定過程は不明

Q23. 段階（職階）が明確化されたキャリアパスになっていますか。

No.	項目	回答数	割合
1	明確化されている。	74	43.3%
2	やや明確化されている。	50	29.2%
3	明確化されていない。	7	4.1%
4	未回答	40	23.4%
合計		171	100%

Q24. カテゴリ（能力分野）が明確化されたキャリアパスになっていますか。

No.	項目	回答数	割合
1	明確化されている。	69	40.4%
2	やや明確化されている。	49	28.7%
3	明確化されていない。	14	8.2%
4	未回答	39	22.8%
合計		171	100%

Q25. キャリアパスを全職員へ周知していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	事務所全体に周知している。	89	52.1%
2	ある程度（一部職員のみ）周知している。	33	19.3%
3	周知していない。	11	6.4%
4	未回答	38	22.2%
合計		171	100%

Q26. 年度研修計画を策定していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	キャリアパスに基づき策定している。	55	32.2%
2	キャリアパスに基づいていないが、策定している。	75	43.9%
3	策定中である。	20	11.7%
4	策定していない。	19	11.1%
5	未回答	2	1.2%
合計		171	100%

Q27. 人材育成体制の整備に関する課題がありましたらご記入ください。(任意)

- ・人材不足等により、業務が最優先となり、十分な研修の時間がとれなかったり、実施が予定通りにいかない場合がある。
- ・シフト制で勤務しているため、集合研修が厳しい。少人数ずつ数回開催しないとまらない。
- ・管理職、一般職それぞれに課題が多くあり組織作りの難しさを感じている
- ・"人材不足のため、日々の保育に追われている
- ・処遇改善と人材確保が早急に望まれる"
- ・検討・対応したいが何から手を付ければいいのか解らないため、何もしていないが検討していきたい。
- ・キャリアパスは人事考課制度の中に位置づけられている
- ・職員の早期離職者が多い為、人材育成までには至っていない。指導職員の教育に力を入れている。
- ・資格取得の経費を会社がもっているが負担が大きすぎる
- ・利用者さん一人一人に寄り添った支援ができるよう職員の質の向上
- ・もともと採用に結び付きづらい業界であることに加え、当事業所のように山間へき地の事業所は特に職員の採用については苦慮している。法人としては人材育成体制の充実を図りたいが、就職希望者を選べる状況にないことも、課題のひとつである。
- ・法定研修が新たに増えており（虐待、事業継続等）キャリアパスに基づく研修計画が実施できない。
- ・日々の現場業務に追われ、なかなか就業時間内でキャリアパスの制度構築をする機会を確保できない状況が課題です。
- ・日々の職務に追われ、人材育成に取り組む職員の確保も難しい
- ・時間と人数に余裕がなく、計画が立てづらく、実行もしにくいのが現状です。
- ・"育成担当者の育成が必要であるため、研修の機会が必要。
- ・育成専門の配置"
- ・職員の入れ替わりや研修状況、本人の意思等により、想定したとおりに進まない。また、もともと策定したものが、処遇改善のため、ということもあり、実際にこれにそって行うことのメリットが明確ではない。
- ・年間通した研修計画が出来ていないので実施したい。又指導支援があれば受けたい。
- ・介護福祉士取得の支援はしているが、取得後のポストや予算を確保するのが難しい。
- ・数年前にOJTの取り組みとしてプリセプター制度を取り入れたが、ユニット単位のケアでは合わず、去年から現任確認という制度を取り入れている。（アセッサーの縮小版のようなもの）が、定着するにはどうしたら良いか？試行錯誤中。
- ・職員個人個人の認識に差がある。
- ・業務遂行に必要であるという認識よりも、処遇改善加算手当を受給するためにキャリアパスが必要であるとの認識する職員が多い。
- ・法人内での定期的な異動があり、移動後は職務内容が大きく変更してしまいます。計画的な育成に苦慮している。

(3) OJT（職務を通じての研修）の実施体制について

Q28. 貴事業所では OJT を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	キャリアパスに基づき実施している。	49	28.7%
2	キャリアパスに基づいていないが、実施している。	95	55.6%
3	実施していない。	27	15.8%
合計		171	100%

Q29. OJT マニュアル等を作成し、手順を明確にしていますか。

No.	項目	回答数	割合
1	明確にしている。	30	17.5%
2	やや明確にしている。	69	40.4%
3	明確にしていない。	49	28.7%
4	未回答	23	13.5%
合計		171	100%

Q30. どのような対象別の OJT を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	初任者に対する OJT	97	56.7%
2	中堅職員に対する OJT	13	7.6%
3	チームリーダーに対する OJT	10	5.9%
4	管理職員に対する OJT	8	4.7%
5	その他	18	10.5%
6	未回答	25	14.6%
合計		171	100%

Q31. Q30 のその他内容

- ・活動中の課題について、必要と考えられる場合に、職員としての「考え方」を伝えている。
- ・初任者及び中堅職員
- ・職員会議の中で、保育制度の変遷やしぐみ、保育環境の充実に反映するための予算要望について説明する。
- ・全職員を対象(各人のキャリアアップのため)
- ・職員全体または対象者に文書の回覧等による OJT を行っている。
- ・朝礼時やカンファレンス時に参加者に対する OJT を行っている。

- ・事業計画の周知・職員行動規範の周知、虐待防止研修、感染症対策研修、防災対策研修、障害特性の理解

Q32. OJT を担当する職員の研修を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	職場内で実施している。	37	21.6%
2	職場外で実施している。	35	20.5%
3	実施していない。	65	38.0%
4	その他	9	5.3%
5	未回答	25	14.6%
合計		171	100.0%

Q33. Q32 で「1. 職場内で実施している」を選択した場合、具体的な内容

- ・新任職員研修マニュアルに基づき実施、法人理念や就業規則等の法人諸規則、基本的な業務について、施設内設備、個別支援計画、看護、栄養、感染症研修、虐待防止権利擁護研修等、採用後1か月、3か月、随時の個別面談等
- ・主に介護労働安定センター等で実施している研修などに参加
- ・オンラインでの研修
- ・法人内でOJT担当職員の研修を行っている。(年1回)
- ・担当職員がマンツーマンで実施している
- ・夜勤業務の場合に、通常4人のところ、新人含め5人体制で実施し、指導と見守りをしながら実施している。
- ・担当職員を決めて、業務の習熟度を確認しながら指導している
- ・役職へは評価者研修、リーダー格の職員には理念研修を実施
- ・年度始めに初任用のマニュアルの説明と新人教育のすすめ方について研修している。
- ・年度はじまりに所任用のマニュアルの説明と新人教育の進め方について研修している。
- ・虐待防止研修に職員を派遣している。また、研修を受けた職員が中心となって伝達研修を行っている。
- ・プリセプターシップ制度を導入している
- ・職場以外での研修にも参加し、コンサルタント業者に依頼し階層ごとに研修の実施を行っている
- ・職場外の研修にも参加するが、コンサルタント業者に依頼し、初任者、中堅、リーダー、管理職等の階層ごとの研修を行っている
- ・主に児童対応や保護者対応、職員対応について、管理者は児童市場部長からの指導助言を受け、児童指導部長は管理者からの指導助言を受ける形で行っている。
- ・現場社員のための組織行動力向上
- ・後輩指導力の向上と中堅、ベテラン従業員の役割
- ・効果的なOJTを実施するための指導法"

- ・季節に合わせ課題をもって「熱中症対策」とか「食中毒予防」など実施している。
- ・法人の監事の指導を定期的に受けている
- ・児童発達支援管理責任者になるための OJT を行っている。ケース会議、モニタリング、訪問等と同行させ、様々なケースにおける自分の意見を構築できるようにトレーニングする。研修内では、それらの会議等に参加した際の立ち居振る舞いや意見の内容を踏まえ、説明できるように課題を設定している。
- ・外部業者へ講師を依頼しての研修実施

Q34. Q32 で「4. その他」を選択した場合、具体的な内容

- ・OJT 担当者の、指導の仕方についての悩みなどを個別に相談

Q35. OJT のプロセスにおいて実施しているものすべてに?チェックをつけてください。

No.	項目	回答数	割合
1	求められる能力と現状を比較してOJTニーズを明確化している	49	28.7%
2	目指すべき能力の到達点（OJTの重点目標）を明確化している	54	31.6%
3	目標に到達するための指導計画を立案している	34	19.9%
4	目標の到達状況の確認を行っている	68	39.8%
5	OJTの結果について本人と話し合いフォローアップしている	62	36.3%
6	その他	6	3.5%

Q36. Q35 の「6. その他」を選択した場合、具体的なプロセス

- ・人材育成の必要性は痛感しているが、初任者研修で必要性を説くにとどまっている。その中で、資格取得のための勉強を始め職員もいる。しかし、日頃の業務に忙殺されて、肝心なところが手薄になっている。
- ・取り組みを始めたばかりなので、すべてが中途半端な状態。年に2度の面談で目標を決め、達成度を確認するシステムになっているが、いまいちよく分かっていない職員も多い。目標も具体的ではなく、抽象的なので達成度が確認しづらい。

Q37. OJT において困難に感じていることはどのようなことですか。

No.	項目	回答数	割合
1	初任者以外の階層へのOJTが実施されていない	65	38.0%
2	OJT担当者が明確化されていない	38	22.2%
3	忙しくて職員の指導育成に手が回らない	63	36.8%
4	大事さはわかっているが、どうすればよいかわからない	23	13.5%
5	指導者側に、指導育成するだけの力量がない	26	15.2%
6	その他	4	2.3%

Q38. Q37 のその他内容

- ・同じ研修や学ぶ機会があっても1から10を学べる職員と10から1しか学べないなど職員によって差が大きく出る。

Q39. OJT に関する課題がありましたらご記入ください。(任意)

- ・人員配置等（指導者側）ゆとりがないと実施できない。
- ・職員の数的に余裕がない。
- ・各事業所で作業内容が違う為、統一感がない
- ・労働者不足が生じると手が回らない事態となる場合がある
- ・今後取り組んでいく予定
- ・OJTの担当者が明確化されていないため、指導の力量に差がある。
- ・職員の学ぶ姿勢が悪ければ一生懸命考えた研修も成果は出づらいつ感じている。職員のモチベーションを上げるのにも大変な労力が割かれる。
- ・担当職員は通常業務に加え研修業務を進めなくてはならないので、時間的な余裕がないことが多い。現職の業務内容の見直しを含め、担当職員の役職についても検討の必要がある。
- ・OJTの担当者が明確化されていないため、指導の力量に差がある
- ・指導できる職員に限られている。
- ・外部研修の参加を実施しているが、現状の職員数と日々の業務により時間的な部分で厳しいのが現状である。
- ・法人（上層部）への理解を求められる研修や通知を希望している。
- ・OJTとして受けて欲しい研修を文書を回覧で提供しているが、フォローアップまで手が回らない。
- ・指導者の視点で「教えるべきこと」と労働者の視点で「学ぶ必要があること」との間でズレが生じている。
- ・指導者への信頼が薄い。階級制度を導入しているが、雇用者と労働者の関係性を超えられず、ピラミッド型の階層が成り立たない。

- ・キャリアパスの目安や方針など外部研修を受け速やかに OJT を実施したい。
- ・現状は新入職員に対して都度、業務を伝え周知してもらっている。
- ・何をしたら、効果的で、質の上がる OJT になるのか？ 試行錯誤中です。
- ・OJT がいかに大切か実感しているこの頃です。研修の 3 本柱の中で実際に行っていくのが一番難しいと思っています。

(4) OFF-JT (職務を離れての研修) の実施体制について

Q40. 職場外 OFF-JT (職場外で実施される派遣研修) を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	キャリアパスに基づき実施している。	58	33.9%
2	キャリアパスに基づいていないが、実施している。	86	50.3%
3	実施していない。	27	15.8%
合計		171	100.0%

Q41. どのような職場外 OFF-JT(職場外で実施される派遣研修)を活用していますか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	種別団体や職能団体による研修	89	52.1%
2	群馬県社会福祉協議会が実施する福祉職員生涯研修	77	45.0%
3	行政機関等が実施する研修	113	66.1%
4	資格取得のためのスクーリング	55	32.2%
5	業務に関連するセミナー	95	55.6%
6	他の法人・事務所への見学や実習	28	16.4%

Q42. Q41 のその他内容

Q43. 職場外 OFF-JT の運営管理をどのようにしていますか。(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	派遣研修の参加手続きを明確にする。	41	24.0%
2	派遣対象者に対するオリエンテーションや動機付けを行う。	17	9.9%
3	直属の上司や関係者に対する、派遣する研修の意義・内容の理解促進	42	24.6%
4	研修終了時の参加報告書(復命書)の提出	118	69.0%
5	研修内容の伝達の間をつくる。	95	55.6%

Q44. Q43 のその他内容

Q45. 職場外 OFF-JT において困難に感じていることはどのようなことですか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	魅力ある研修が少ない。	27	15.8%
2	職員を派遣するシフトが組めない。	78	45.6%
3	研修会会場が遠い。	43	25.2%
4	研修会参加費が高い。	19	11.1%
5	研修に充てる予算が少ない。	11	6.4%
6	職員からの積極的な希望がない。	50	29.2%
7	実践にいかせる研修内容になっていない。	11	6.4%
8	その他	6	3.5%

Q46. Q45 のその他内容

Q47. 職場外 OFF-JT に関する課題がありましたらご記入ください。(任意)

- ・コロナを機にオンライン研修が増え、交通費等が浮き、移動しなくて良いので時短には繋がりますが、内容的にやはり対面が良く、他の施設との交流もほぼ出来ない状態で井の中の蛙になりそうな雰囲気です。
- ・加算に繋がるような研修しか出せない状態です。
- ・直接支援にかかわる研修はよく見かけるが、直接支援についてのことは、専門書も沢山あり学びやすい環境にあります。実際立場が上がり、福祉業界では、指導する立場になったときに必要となるマネジメントに関する研修がないように思います。
- ・福祉以外の産業では、マネジメントの研修があるのに、なぜ福祉の職場ではマネジメントの研修がないのか疑問です。専門知識があれば、よい指導者になるわけではないと感じます。専門教育だけをすればいいという風潮が、福祉現場の離職率を上げているように感じます。20年以上福祉業界にいますが、直接支援に関わるような、専門知識以外の知識やスキルの必要性や重要性を現場で指導する立場の方も感じていない様に感じます。
- ・現状、人手不足もあり外部研修を出しづらいため実施していないが、今後は実施する。
- ・スタッフからの自発的な参加意欲がないとも取れるが、そもそもどういった場面でどういったスキルが身につくとどうなるかという、根本的な福祉に関わることや児童に関わることへの大卒の初任が全員通るべきくらいの研修（初任者研修）みたいなものが必要で、その上で先程の課題設定を自ら行えるのが理想。
- ・法人の経営状況が不安定なため、予算を確保することが難しい。時間の余裕も生み出せない。
- ・就業時間内で、職場外 OFF-JT に出せるだけの人的余裕がない。
- ・コロナ禍のため、外部研修を自粛している。また、職場内研修についても職員が多く集まる

研修や、事業所間の移動を伴う研修は自粛している。

- ・ 人員体制（OFF-JT に出す際に遠方だと穴を埋める職員体制が整っていない）
- ・ 移動手段（OFF-JT に参加するに辺り社用車を増やさないと参加が難しいことが多々ある）
- ・ 派遣ではないが研修や勉強会に参加は行っている。
- ・ 労働者が不足すると参加させる事が難しくなる。
- ・ 検討・対応したいが何から手を付ければいいのか解らないため、何もしていないが検討していきたい。
- ・ 中堅以降の職員が現状に満足しており参加意欲が少ない。強制しても本人のやる気につながらない。
- ・ 積極的に参加したいという職員は少なく法人側から参加を促している。
- ・ 何年たっても、講師が違ってても、同様の内容で初任者研修や中堅職員研修がなされている。世の中の動きに合わせて、置き去りにされている感がある。

（４）施設・機関における OFF-JT（職場を離れての研修）の実施体制について

Q48. 職場内 OFF-JT（職場内での集合研修）を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	キャリアパスに基づき実施している。	48	28.1%
2	キャリアパスに基づいていないが、実施している。	98	57.3%
3	実施していない。	25	14.6%
合計		171	100.0%

Q49. 職場内 OFF-JT（職場内での集合研修）をどのように企画していますか。

（該当する項目全てチェック）

No.	項目	回答数	割合
1	段階ごとに求める能力に基づき企画	42	24.6%
2	職員へのアンケート調査等を実施しニーズを把握して企画	39	22.8%
3	利用者へのアンケート調査等を実施しニーズ把握して企画	3	1.8%
4	研修担当者の意見を中心に企画	79	46.2%
5	管理者の意見を中心に企画	73	42.7%
6	前年度の評価を踏まえて企画	38	22.2%
7	その他	11	6.4%

Q50. Q49 のその他内容

Q51. 職場内 OFF-JT の効果測定をどのように実施していますか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	研修後にアンケートを実施	55	32.2%
2	テーマに沿ったレポートの執筆	45	26.3%
3	テストを実施して判定	5	2.9%
4	受講修了者の態度や仕事ぶりを観察	59	34.5%
5	受講修了者との面談	16	9.4%
6	受講修了者の直近上司への聞き取り	15	8.8%
7	その他	4	2.3%

Q52. Q51 のその他内容

- ・研修後に受講シートを提出
- ・カークパトリックモデルでの効果検証の実施。

Q53. 職場外の研修会に職員を派遣する場合、その補填等をどのように行っていますか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	その都度、非常勤の代替職員を雇用している。	1	0.6%
2	職員のローテーションを組むなかで対応している。	123	71.9%
3	特に補填等を行っていない。	21	12.3%

Q54. Q53 のその他内容

Q55. 職場内 OFF-JT において困難に感じていることはどのようなことですか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	就業時間外に開催しているため、職員が集まりにくい。	39	22.8%
2	就業時間内に開催しているため、全ての職員が参加できない。	85	49.7%
3	どのようなことを学びたいのか、職員からの意見がでてこない。	41	24.0%
4	外部講師が見つからない。	14	8.2%
5	外部講師に頼ってしまう。	5	2.9%
6	専門職としての資質を高めなければならないと感じている職員が少ない。	39	22.8%
7	実践にいかせる研修内容になっていない。	8	4.7%
8	その他	10	5.9%

Q56. Q55 のその他内容

- ・仕事の時間がまちまちの為、全員が一度に集まることが出来ない。(現在 2 部制)
- ・研修を行うことで現場職員が不足してしまう。
- ・毎月 2 回同じ研修を実施するとともに、リモートでも参加可能にしているので、全職員が勤務時間内に参加できています。その為、特に困難さはないです。

Q57. 職場内 OFF-JT に関する課題がありましたらご記入ください。(任意)

- ・実務が忙しくなかなか研修に参加することが出来ない
- ・検討・対応したいが何から手を付ければいいのか解らないため、何もしていないが検討していきたい。
- ・介護保険法に定められている必須研修をこなすだけで精一杯となる
- ・福祉経験の浅い職員が多く、支援員としての質の向上を図るのに時間がかかる
- ・コロナ感染に対する諸々の影響が懸念され、積極的な取り組みに結び付かない。
- ・就業時間外に実施するより他なく、残業代の兼ね合いもあるため、なかなか実施出来ない。
- ・書類の棒読みとなってしまう。
- ・マンネリ化となってしまう。
- ・実践に生かせるような研修内容の希望。
また、仕事をこなす上で必要な人格形成(マナー)等の研修等の実施の希望。
- ・必要に迫られた OFF-JT を行っている程度である。
- ・対象職員を集められる時間が少ない。
- ・半日のみの非常勤職員が半数を占めるので実施しづらいこともあり出来ていないが、今後はやっていきたい。

- ・特養なので、義務づけられている研修が多く、コロナを機に多くの研修を?ラーニングのテスト形式にしているのですが、対面で行っていた時より知識・技術の部分でかなり落ちていると感じています。対面だったとしても課題は多数あったのですが、それでも?ラーニングより良かったと思います。

(5) SDS(自己啓発支援制度)の実施体制について

Q58. SDS を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	法人単位で実施している。	77	45.0%
2	事業所単位で実施している。	24	14.0%
3	実施していない。	70	40.9%
合計		171	100%

Q59. SDS 施策として実施しているもの全てに?チェックをつけてください。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	費用補助等の経済的援助	66	38.6%
2	職務免除等の時間的援助	64	37.4%
3	施設や設備等の貸出し、提供	29	17.0%
4	研究活動に対する援助	7	4.1%
5	自主的勉強会や学習サークルの組織化	6	3.5%
6	自己啓発の情報や機会の提供	38	22.2%
7	資格取得の奨励	90	52.6%
8	通信教育受講に対する援助	27	15.8%
9	その他	1	0.6%

Q60. Q59 のその他内容

Q61. 資格取得・通信教育に対する SDS 施策で実施しているもの
(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	職務に活かせる公的資格等の周知	69	40.4%
2	公的資格取得者に対する処遇の明確化	69	40.4%
3	職場内の有資格者の積極的活用	47	27.5%
4	外部機関が実施している通信教育の紹介	31	18.1%
5	通信教育に対する受講料の補助	27	15.8%
6	その他	1	0.6%

Q62. Q61 のその他内容

Q63. SDS で困難に感じていることはどのようなことですか。
(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	予算が少ない。	27	15.8%
2	職員からの積極的な希望がない。	53	31.0%
3	支援制度はあるが活用されていない。	13	7.6%
4	自己啓発を推進する組織風土が形成されていない。	25	14.6%
5	その他	9	5.3%

Q64. Q63 のその他内容

- ・支援制度が明確になっていない。ことが起こったら対応するという感じである。
- ・社員のローテーションを組むことが難しい

Q65. SDS に関する課題がありましたらご記入ください。(任意)

- ・資格取得を奨励しているが、現在は、資格取得スクーリング等の日程に休暇を取らせる等の配慮はしているが、受講料の補助等はしていない。積極的な取り組みのためには、金銭的補助等の制度をしていく必要があると考えている。
- ・今後、検討していきたい
- ・検討・対応したいが何から手を付ければいいのか解らないため、何もしていないが検討していきたい。
- ・資格取得促進のために手段を講じているがマンネリ化した職員は興味を持たない
- ・経験の浅い支援員が多いため積極的な希望が出てこない

- ・ SDS 自体認知度自体が低く、組織としての実施に至っていない。
- ・ 意欲のある職員とない職員で偏ってしまうことが考えられる。
- ・ 社会福祉士や精神保健福祉士の資格取得に対する経済的援助ができれば良いと考えるが法人から資金を援助できるほど余裕がない。
- ・ 職員のやる気が無い場合、支援しても無駄時間、無駄費用に終わる。
- ・ 職員からの積極的な希望がない
- ・ 外部研修を出す予定があるので実施したい。
- ・ 改定の際に、報酬を下げられるので、予算の確保が毎回厳しくなります。
- ・ SDS は、組織的に実施していますが、SDS の取り組みはとても少ないです。そして職員も SDS が何であるか？よく分かっていない状況です。SDS が使える職員にはその都度説明をして、使用する形になります。ついでに言えば、OFF-JT や OJT が何であるかも知らない職員が多い状況です。

(6) 人事評価制度の実施体制について

Q66. 人事評価を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	キャリアパス（段階ごとに求める能力）に基づいていないが、実施している。	80	46.8%
2	キャリアパス（段階ごとに求める能力）に基づき実施している。	53	31.0%
3	実施していない。	38	22.2%
合計		171	100.0%

Q67. どのような観点で人事評価の基準を設定していますか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	在職期間（勤続年数）	52	30.4%
2	貴事業所以外を含めた当該職種としての経験年数	26	15.2%
3	保有している資格の種類	41	24.0%
4	介護等の技術面の能力	69	40.4%
5	役割・職責を遂行する能力（組織性）	110	64.3%
6	役割・職責を遂行する能力（専門性）	95	55.6%
7	目標達成度（年度当初定めた個人目標に対する達成度）	68	39.8%
8	利用者や家族等からの評価・評判	28	16.4%
9	仕事への取り組みや姿勢や態度・努力の度合い	112	65.5%
10	その他	1	0.6%

Q68. Q67 のその他内容

- ・明確な基準を持ち合わせていない。

Q69. 評価結果はどのような形で明らかにしていますか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	書面で伝えている。	30	17.5%
2	全ての職員に直接説明する機会を設けている。	50	29.2%
3	問い合わせ等があった場合に説明している。	41	24.0%
4	特に明らかにしていない。	36	21.1%
5	その他	6	3.5%

Q70. Q69 のその他内容

- ・コメントにてフィードバックをしている
- ・一部の職員に、直接説明する機会を設けている(正社員、常勤者のみ)
- ・採点については特に明らかにしていないが、コメントでのフィードバックは行っている。
- ・昇給額の評価として辞令を発行している。役職手当等に賃金として反映させている。
- ・必要と思われる職員に個別通知している。
- ・昇給により

Q71. 公平な評価ができるよう評価者に対する研修を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	実施している。	40	23.4%
2	実施していない。	94	55.0%
3	その他	1	0.6%
4	未回答	36	21.1%
合計		171	100%

Q72. その他内容

- ・よくわからない

Q73. 人事評価において課題に感じていることはどのようなことですか。

(該当する項目全てチェック)

No.	項目	回答数	割合
1	人事評価の必要性がわからない。	2	1.2%
2	人事評価に係るノウハウやシステムがない。	37	21.6%
3	人事評価に係る時間がない。	28	16.4%
4	評価基準が曖昧である。	51	29.8%
5	評価の段階設定が曖昧である。	21	12.3%
6	評価者間のばらつきがある。	56	32.8%
7	自己評価との乖離がある。	57	33.3%
8	評価結果を人材育成に活用できていない。	33	19.3%
9	評価結果が賃金に反映されていない。	20	11.7%
10	その他	10	5.9%

Q74. Q73 のその他内容

- ・人事評価の必要性、賃金にも反映することを周知しているが、その意味の理解が乏しい（今のままでよい＝人事評価が高かろうが低かろうがそんなに問題はない、このまま続けられれば）ケースが多いと感じる
- ・年功序列の名残りもあり矛盾してしまう難しい面がある。

Q75. 人事評価に関する課題がありましたらご記入ください。（任意）

- ・小規模事業所のため
- ・数年前から人事考課制度を取り入れ、定着しつつある。職員も人事評価の必要は感じているようである。しかしながら、法人内に3施設あり、施設ごとに取り組み状況（評価等も）が異なり、評価にバラツキがある。熱意をもって取り組む、評価者層の職員がいないと取り組みがうまくいかないと感じる。
- ・評価基準が難しい
- ・客観的な評価ができない。絶対評価ではない。評価をしても給与評価に繋がらない。（収入のパイが決まっているため給与対価に繋がらない）
- ・人事評価制度を取り入れようところみたことがあったが現状では難しく感じている。
- ・自己評価との乖離があり、説明しても理解が難しい。
- ・検討・対応したいが何から手を付ければいいのか解らないため、何もしていないが検討していきたい。
- ・評価基準の定め方が難しい。
- ・人事考課制度を開始してから20年以上が経過し、職場には根付いているが、それゆえにマンネリ化もみられる
- ・現在取り組む予定になっている。
- ・ノルマや正解や結果がすぐわかる仕事ではないので、人事評価は非常に難しい面もありま

す。

- ・以前は行っていたが、評価者の負担増が課題となり中止となっている。
- ・今年度より変更になったのでまだはっきりとわからない。
- ・人事評価のキャリアパス以外での評価方法があったら知りたい。
- ・人事評価制度を導入し業務への取り組む姿勢の意識改革を期待したいが、職員には悪い点もあるが良い点も多い中、なかなか意図する評価が出るか、また、正しい評価ができるかが問題点と考える。
- ・開設後半年なので今後人事評価を実施していきたい。
- ・評価者は必ず2人以上と設定していますが、それでも評価者のばらつきがあり、評価者研修の必要性を実感しており、実施できる体制に持って行きたいと考えています。

Q76. 常勤職員以外（非常勤嘱託、パート、アルバイト）を含めたキャリアパスを策定していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	法人単位で実施している。	62	36.3%
2	事業所単位で策定している。	23	13.5%
3	策定していない。	85	49.7%
4	その他	1	0.6%
合計		171	100.0%

Q77. Q76 のその他内容

Q78. 常勤職員以外（非常勤嘱託、パート、アルバイト）の職場研修を実施していますか。

（該当する項目全てチェック）

No.	項目	回答数	割合
1	OJTを実施	101	59.1%
2	職場外OFF-JT（職場外で実施される派遣研修）を実施	59	34.5%
3	職場内OFF-JT（職場内での集合研修）を実施	108	63.2%
4	SDSを実施	34	19.9%
5	その他	4	2.3%

Q79. Q78 のその他内容

- ・非常勤（扶養内パート）の自己都合により自身の子どもの預けが有る為、研修等の業務が不可となっている。
- ・原則、パートであっても職員と同じ扱いですが、職場外研修については、どうしても職員優先になります。（Q78 の） 1 の「OJT を実施」については定着していない状況です。
- ・職場内で配属により個々に研修を行っている

Q80. 常勤職員以外（非常勤嘱託、パート、アルバイト）に対する人事評価を実施していますか。

No.	項目	回答数	割合
1	実施している。	78	45.6%
2	実施していない。	88	51.5%
3	その他	1	0.6%
4	未回答	4	2.3%
合計		171	100%

Q81. Q80 のその他内容

Q82. 常勤職員以外（非常勤嘱託、パート、アルバイト）の人材育成に関する課題がありましたらご記入ください。（任意）

- ・非常勤だから責任ある仕事は受けたくないという意識がある
- ・非常勤・パートの職員でも昇格の機会があり、モチベーションを上げるように配慮している
- ・キャリアアップに興味がない職員が多いので、実施するのは難しい
- ・高齢化
- ・仕事上利用者さんとの関わりが少ないこともあり研修
- ・ZOOM研修が増えたことで人と人の繋がりが希薄になってきている。人の集まる研修が増えることを期待している。
- ・パート職員も仕事の成果を上げているので更なる育成や評価を実施したい。
- ・施設の底上げのためには、全職員の研修が必要と考えていますが、介護職員以外の研修が足りていないのですが、

6 考察

(1) 福祉人材育成の政策的変遷

福祉・介護ニーズは多様化・複雑化しており、質の高いサービスを確保するためには、従事者の確保と共に専門性向上に向けた人材育成が喫緊の課題となってきた。

福祉分野の人材育成についてその政策的変遷を概観すると、まずは1992年の福祉人材確保法（社会福祉分野における人材確保を目的とする社会福祉事業法及び社会福祉施設職員退職手当共済法の一部改正）による都道府県福祉人材センター、中央福祉人材センター等の法律上の規定があげられる。続いて1993年の「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針（福祉人材確保指針）」が策定され、その中において「社会福祉事業を営む者が従事者の研修機会の拡充に努めると共に、これを支援する国及び地方公共団体の役割として従事者の生涯にわたる研修体系の確立を図ること」と職場が主導する人材育成のあり方が提言された。

2007年8月には福祉人材確保指針が改定され、「キャリアアップの仕組みの構築」の項目の中で、経営者、職能団体、その他の関係団体等、国、地方公共団体は、「福祉・介護サービス分野におけるキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築を図るとともに、施設長や従事者に対する研修等の充実を図ること」と、キャリアパス（調査票資料3参照）を基盤とした人材育成体制構築の必要性について明記された。

(2) 調査項目について—福祉の「職場研修」の定義—

人材育成体制の整備については、調査票の資料1にも示したように、人材育成理念を具現化したキャリアパス（段階ごとに求められる能力を明記したもの）を基準として、以下のようなプロセスを進めていく必要がある（図1）。キャリアパスに描かれた能力項目は人材育成で目指す教育目標であり、それを達成するための教育方法が職場研修（OJT、OFF-JT、SDS）である。



図1 「人材育成体制の整備の流れ」

産業界全体の人材育成の歴史をみると、OJT（On the Job Training）、OFF-JT（Off the Job Training）、SDS（Self Development System）は企業内教育として1970年代から本格導入され、能力開発の手法として試行されていった。福祉分野においてはその約20年後に導入が始ま

った。全国社会福祉協議会（以下全社協）は、福祉人材確保指針を受け、1994年に「社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会」を立ち上げ、その報告書の中で、OJT、OFF-JT、SDSを包含するものとして「職場研修」を位置づけ『福祉の「職場研修」マニュアル』¹（以下マニュアル）を作成した（表1）。

表1 福祉の「職場研修」の構成

基本型		内容例
職務を通じての研修 (OJT)	職命実施・派遣	(個別指導) 業務上の指導・助言、個別スーパービジョン、チューター制指導、同行訓練等 (集団指導) グループスーパービジョン、ケースカンファレンス等
職務を離れての研修 (OFF-JT)		(職場内) 職場内での集合研修、定例学習会等 (職場外) 中央や都道府県研修機関実施研修への派遣、種別協議会その他の団体等実施研修への派遣等
自己啓発援助制度 (SDS)	援助	(職場内) 職場内自主研究会や職員学習サークルへの援助等 (職場外) 職場外の様々な研修への自主的参加に対する援助等

全国社会福祉協議会 社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994 p.13

報告書においては、「職場研修」の必要性として、次の3点があげられている（全社協1994）²。まずは、社会福祉サービスの受益者や国民からみた必要性であり、国民の福祉ニーズの変化等に対応して求められる職員の資質向上の必要性である。次は、職員自身の必要性であり、研修の受け手として、研修が個人の自己啓発意欲に連動し、職業人としてのライフプラン、キャリアアッププランの中に位置づくものでなければならないとする必要性である。そして、最後が、経営者としての必要性である。職員の資質向上は組織的に提供する福祉サービスの質を左右するものであることから、そのサービスの水準が事業体の経営の成否を決めていくことにつながっていく。その意味で、職場としてどのような研修を行うのかということは、経営の重要な一部として位置づけられ、経営者は経営方針や人事管理の方針等と表裏一体のものとして職員研修の問題を考えていかなければならない。

報告書では、上記の3つの必要性を勘案した上で、「職場研修」の体系や内容を構想することとし、研修はあくまでも人の成長を促す営みとして独自の価値を確保することが肝要であることから、管理的色彩や選別的側面を強調し効果が減退しないよう、職員の自己啓発意欲を引き出し、職場の育成的風土を醸成するかが経営者に問われるとしている。

（3）調査結果に基づく考察

①離職率について

離職者の数は合計845人であり、そのうち勤続年数3年未満の離職者が390人で、全体の46%

¹ 全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』2000

² 全国社会福祉協議会 社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994 p.14

を占めている。つまり、離職者の半数が3年未満で離職していることになる。介護労働安定センターが実施した「令和4年度介護労働実態調査」によれば、調査期間（令和3年10月1日～令和4年9月30日）における離職者は14,433人であり、そのうち59.9%が3年未満での離職であった。なお、この調査は「訪問介護員」「サービス提供責任者」「介護職員」の3つの職種に限定されているが、群馬県内の社会福祉施設・事業所でも同様の傾向が見られている。

②キャリアパスについて

キャリアパスに関しては、法人や事業所単位で策定している場合が72%あり、また、策定中の事業所は6.4%存在している。介護職員処遇改善加算の導入以降、キャリアパスを策定する社会福祉施設・事業所が増加しているが、一方で約20%の施設・事業所が未策定であり、また、策定済みであっても全職員への周知が十分ではない現状である。さらに、職場全体の意見を反映して作成されていると回答した施設は6.4%に過ぎず、キャリアパスの段階やカテゴリが明確化されていると回答した施設も約40%に留まっている。年度研修計画をキャリアパスに基づいて策定している施設も32.2%に留まり、キャリアパスが十分に活用されているとは言い難い結果となった。キャリアパスそのものが形骸化していることも否定できない状況である。

キャリアパスは、段階（職階）ごとに求める能力を記載した職場研修の指針であり、求める人材像の総体であるといえる。つまり、キャリアパスを策定するプロセス自体が日常業務の棚卸しとなり振り返りや課題の抽出にもつながる。自由記述にあるように、県社協主催のキャリアパス策定研修等を受講して方法論を身につけ、職場全体で取り組むことが人材育成を推進する土壌形成となる。コンサルなどの外部業者の力を借りる場合においても、組織が目指す人材像を共有し現場の声を伝えていく必要がある。

③OJT (On the Job Training) について

OJTに関しては、実施自体は80%以上の事業所で行われているが、キャリアパスに基づいて実施されている割合は30%以下に留まっている。また、OJTの手順が明確化されていると回答した事業所はわずか17.5%に過ぎない。この結果から、明確な教育目標が設定されておらず、指導者の力量に依存した育成、および手順の曖昧さが明らかとなった。さらに、OJTの対象が50%以上の施設で初任者に限定されていることから、指導者側の育成が不足していることも示唆されている。

OJTプロセスにおいては、各項目とも実施率が30%前後であり、OJTの結果について本人と話し合いフォローアップをしていると回答した施設は36.3%であった。つまり、現在のOJTはモデリングやコーチングが主体であり、学習者の自立に向けたサポートが不十分であることが示唆されている。

群馬県においては、キャリアパス策定に関する研修会が開催されているが、OJTに特化した研修会は存在していない。OJTに関する課題としては、「指導者の力量に差がある」「指導できる職員が限られている」「外部研修を受け実施したい」といった意見があげられた。指導の力量形成については外部の研修会において補うことが期待できる。群馬県社会福祉協議会が主体となったOJTに特化した研修会の開催が必要であり、また、キャリアパス策定研修との連動も今後の課題であると言える。

④OFF-JT(Off the Job Training)について

職場外および職場内 OFF-JT は 80%以上で実施されているが、キャリアパスに基づいて実施している割合は 30%程度に留まっている。職場内 OFF-JT の企画方法について、職員のニーズを把握し企画している施設は 24.6%であり、前年度の評価を考慮して企画する施設は 22.2%であった。一方で、「研修担当者の意見を中心に企画する」「管理者の意見を中心に企画する」と回答した施設は 40%以上に上り、現場のニーズが企画に反映されていない実態が明らかとなった。

職場外の OFF-JT において、職員から積極的な希望がないと回答した施設は 29.2%であったことから、全体的な傾向として、職員自身の学習意欲を尊重した研修機会を提供できていないことが推測される。しかし、「人手不足」「時間的・人的余裕の不足」などの課題が指摘されており、OFF-JT の推進は、人材確保の側面と密接に関わりがあることが示唆された。

また、「令和 4 年度 能力開発基本調査」(厚生労働省)の結果では、企業が OFF-JT に支出した費用の労働者一人当たりの平均額は 1.3 万円であった。本調査においては、費用に関する課題はさほど抽出されなかったが、今後費用面でのサポートを充実させていくことも不可欠である。

⑤SDS (Self Development System) について

SDS を実施している施設は、法人単位や事業所単位を合わせて 6 割程度であった。実施内容については「資格取得の奨励」が 50%を超える一方で、その他の項目はすべて 40%に満たない結果であった。一方、「令和 4 年度 能力開発基本調査」によれば、自己啓発支援に費用を支出した企業は 23.8%であり、本調査では「費用補助等の経済的援助」を実施している施設は 38.6%に達し、費用面での経済的援助において企業と比べても遜色ない結果であった。

しかしながら、「何から手を付ければよいかわからない」「SDS 自体の認知度が低い」「職員が理解していない」といった SDS が十分に周知されていない現状が浮き彫りとなった。他県の一部施設では、SDS を法人単位で推進し、例えば社会福祉士養成課程の受講費を半額負担、国家試験受験料を全額負担、試験日を出勤扱いとするなどの支援を行っている。また、国家資格(社会福祉士、介護福祉士、精神保健福祉士)を管理職登用の条件とし、介護職であっても、ソーシャルワークプロセスを学ぶことが支援の質向上につながることから、社会福祉士の取得を促している法人もある。これらの取り組みをモデルケースとして、県レベルで SDS の啓発をより一層推進することが求められる。

⑥人事評価について

人事評価を実施している施設は 78.8%と、ほぼ 8 割に上るが、そのうちキャリアパスに基づいて実施している施設は 31%に留まっている。評価の基準としては、「役割・職責を果たす能力(専門性・組織性)」「仕事への取り組みや姿勢・態度・努力の程度」が主な要素として 6 割前後で評価されている。多くの施設で能力や業務への姿勢を重視する傾向が見られている。これらの項目は「在職期間(勤続年数)」よりも高くなっている。

一方で、公平な評価を行うための評価者向けの研修を実施している施設は僅か 23.4%であった。半数以上の施設が評価者訓練を実施しておらず、属人的な評価が行われている可能性がある。そのため、評価の偏りやバイアスが発生する可能性が否定できない。さらに、評価結果の公

表も不十分な状況であり、職員のモチベーション低下を招く恐れがある。

人事評価に対する課題としては、「評価基準の設定が難しい」「客観的な評価が難しい」「基準の明確化が困難」「何を優先して改善すべきかが不透明」といった評価基準に関する意見があげられた。キャリアパスとの連動を図ることにより、評価項目が明確化され、エビデンスに基づく公平な評価活動の展開が期待できる。また、基準となるキャリアパスの構築プロセスに職員自らが参加することにより、“行動改善に向けての情報収集”という評価活動の本来の意味が組織内に浸透していくと考えられる。

評価制度の導入には、納得度・満足度を考慮する必要がある（飯干 2007）³、そのためには、オープンな評価制度の構築と職員個々の視点に立った運用が求められる。キャリアパスに記載された能力目標に基づき個人目標を職員自らが設定し自己評価するなど、評価活動への積極的な関りが評価への納得・満足となり、モチベーションの維持向上につながっていくと考えられる。

表 2 評価制度の納得度・満足度に影響を与える要因

飯干（2007）を一部改変

区分	概念	例
評価制度上の要因	情報公開	公開の仕組みの有無
	苦情処理	苦情処理システムの有無
	発言	経営上の発言の機会の有無
評価制度運用上の要因	参加	自己評価とのすり合わせ 評価プロセスへの参加
	評価の正確性	評価者の正確な評価
	評価の一貫性	圧力にめげず評価すること
	諸手続き	情報や権限の付与
	評価者負担	評価結果のフィードバックの心理的抵抗

（４）福祉人材育成における課題と提言

上記の様に、今回の調査結果から人材育成の体制整備及び福祉の職場研修における課題が明らかとなった。特に人材育成の体制整備については、自由記述にもあるように「人材育成担当者の配置と育成」が喫緊の課題としてあげられる。全社協のマニュアルによると、育成担当者の選任は経営者が行い、職員を効果的に指導できる職員（生活相談員・生活指導員、主任介護職員等）をあてることが望ましいとされている⁴。そして、その役割としては、人材育成理念の策定、キャリアパスの構築、年間研修計画の策定、職場研修（OJT、OFF-JT、SDS）の実施、人材育成サイクルの見直し・改善というPDCAサイクルをマネジメントすることが期待される

（図2）。つまり、教育目標としてのキャリアパスをエビデンスとし、OJTを中心とした教育活動を展開して目標達成を目指す取り組みが求められる。こうした人材育成担当者の力量形成を

³飯干悟「評価制度の納得度の要因について—アンケート調査からの探索」『関西学院大学経営戦略研究科 経営戦略研究』Vol.1 2007 p.230

⁴ 全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』2000 pp.24-25

行うためには、外部研修（職場外 OFF-JT）の活用が有効である。群馬県社会福祉協議会が令和5年度に実施した「社会福祉事業者キャリアパス策定研修」のように、職場主導で人材育成マネジメントサイクルを回せるような支援方策を県レベルで継続的に講じていく必要がある。

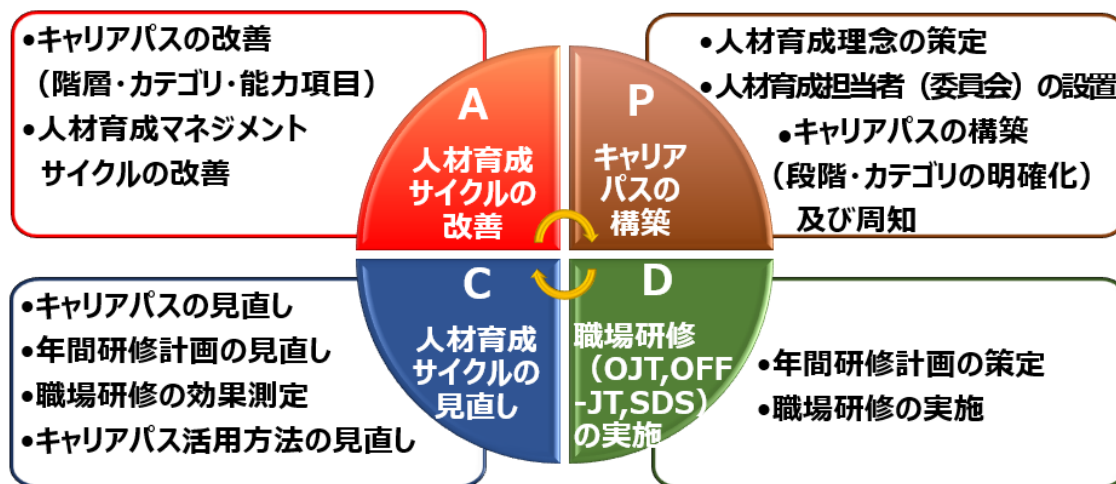


図2 人材育成マネジメントサイクル

人材育成は、「個人の可能性を見出し、伸ばし、未来を切り拓くという教育の性質をそのまま受け継いでいるもの」⁵、「組織が個人を教育すると同時に組織が学習し、個人が組織内で学習すると同時に組織を教育するという循環に基づく、組織と個人の協同作業」⁶と定義されるものである。つまり、個人の成長を支援する教育活動であり、個人と組織の学び合いの場である。職員の学習活動を支える「教育活動としての人材育成」という原点に立ち返ることにより、「エビデンス（教育目標）」に基づく人材育成が実現されると考えられる。

⁵ 森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPMソリューション2008 p.15

⁶ 川喜多喬『人材育成論入門』法政大学出版会2005 p.11

