

事例① 社会福祉法人ジェイエー長野会
(ローマンうえだ)

「利用者本位のケアを実践することが、人材育成の成果である」との考えの下、資質向上に積極的に取り組む。

社会福祉法人ジェイエー長野会は、平成 6 年 4 月に設立。介護保険事業を中心に県内で幅広く事業を展開し、各地で地域福祉の拠点として活動しています。

ジェイエー長野会が運営するローマンうえだは、介護保険制度の開始後に開設した新しい施設ですが、当初から地域に開かれた福祉の拠点施設となるべく、職員の資質向上に力を入れ、研修への参加を促すだけでなく、本人、家族、地域と共に利用者本位のケアを考え実践することを目標に、職員のスキルアップを図ってきました。



名称	社会福祉法人ジェイエー長野会 (ローマンうえだ)
設立	平成 6 年 4 月 (平成 14 年 9 月)
所在地	長野市南長野北石堂町 1177-3 (上田市殿城 250 番地 1)
事業	介護老人福祉施設等 (介護老人福祉施設、通所介護、 訪問介護、小規模多機能型居宅介護 ほか)
従業員数	803 名 (163 名)

() 内は、ローマンうえだ

地域の要望に応えるために、開設当初から職員の育成に取り組む

ローマンうえだは、「この地で安心して暮らし続けたい」との地域住民 8,000 人の設立署名に応える形で、平成 14 年 (2002 年) 9 月に、上田市豊殿地区に開設しました。

年度途中の特別養護老人ホーム開設ということもあり、スタート時の介護福祉士の割合は 4 割、ヘルパー 2 級者のうち他産業からの介護未経験者が半数以上を占め、専門性を持った職員が少ない中でのスタートでした。

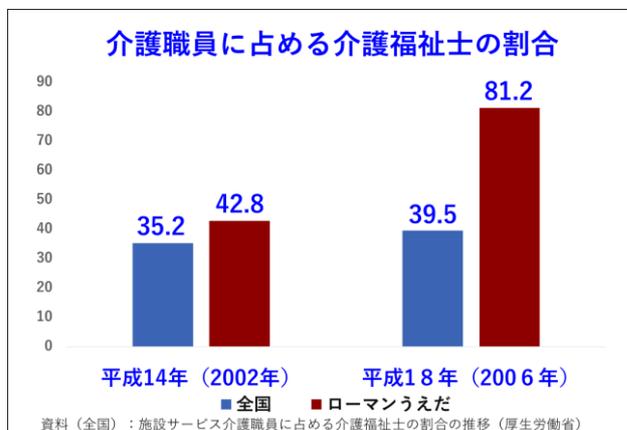
入所者の 9 割は認知症をもつ人で、しばらくはケアに追われる日々が続きました。また、当時は、認知症ケアの標準化に向けた研修 (認知症介護実践者研修等) などようやく始まったばかりでした。そこで、現場の介護職がスキルを高めていくために、座学だけでなく、様々な実践から得たエビデンスをもとに、記録、検証を積み重ねていこうと呼びかけ、同時に介護福祉士資格取得を促しました。

徐々にチームが動き出し、半年後には、施設

内介護研究発表会を開催。このことは、以後、施設全体が理念を共有して前に進む大きなきっかけになりました。

開設から 3 年半後の平成 18 年 (2006 年) には介護職員に占める介護福祉士の割合は 8 割を超えました。(図表 1)

同年の意識調査では、職場研修を通じて、介護職としての意識も徐々に変化していく様子が明らかになりました。(図表 2)



(図表 1 : 介護職員に占める介護福祉士の割合)

職場研修に対する介護職員の意識

～研修で何が変わったか～ 1118年(2006) 施設職員アンケート調査
無記名自由記述 複数回答可/回答者46名(介護職41名 看護職5名)中 (人)

1. キャリアアップに繋がりが、目標を持つことが出来た (28)
2. 専門性が身に付き自信が持てるようになった (25)
3. 職種間で互いの専門性が理解できた (22)
4. 同じ目線で介護でき、チームワークに繋がる (20)
5. 気持ちにゆとりがでてきた(対応能力のアップ) (19)
6. やりがいを感じる (19)
7. コミュニケーション能力が高まった (6)
8. 課題提出が多いが自分のためになっている (2)

(図表2:ローマンうえだ介護職員意識調査)

職員キャリアと人材育成の可視化を図るキャリアパスを整備

ジェイエー長野会では、ローマンうえだの開設をはじめとする法人規模の拡大により職員数が増える中で、次のように取り組むべき課題が見えてきました。

- ・様々な前職を持つなど、入職する介護職員の背景が多様化する中、より早く標準的で質の高いケアの実践力と高水準のキャリアを積む必要がある
- ・人材不足の折、職員のやりがいを高め離職防

止につなげ経営の安定化を図ることが急務である

・地域で暮らすことを支える総合力のある職員の育成が必要であり、専門性と同時に、ケアの全体を俯瞰する力を養うための仕組みが必要である

・職員キャリアと人材育成の見える化が必要である

以上の課題を達成するために、任用要件と階層別の役割、求められる人材像、業務、資格、受講すべき研修等を位置付けたキャリアパス及び評価指針を法人統一で決めました。(図表3)

併せてキャリアパスに基づく給与体系も構築しました。これにより、キャリアの可視化が図られ、職員にも理解しやすい、共通のものさしを示すことができるようになるとともに、同時に将来の職員教育の見通しが持てるようになりしました。

キャリアパスの導入は、法人研修プログラムに基づく職員の資質向上はもとより、職員の確保・定着にも効果が見られ、ひいては法人経営の安定化にも寄与しています。

人事考課は評価指針に基づく評価を踏まえつつ、施設長も含めて複数の管理職が評価に関わり、より慎重に行われています。

(図表3:社会福祉法人ジェイエー長野会 職員キャリアパス任用要件)

社会福祉法人ジェイエー長野会

職員キャリアパス任用要件

介護職

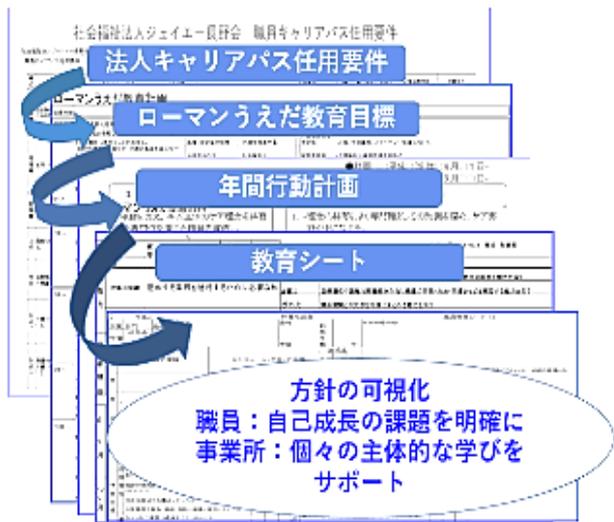
職位	共通役割	求められる人材像	対応役職	業務		必要資格	受講するべき研修	必要経年数	役職手当
				定型業務	非定型業務				
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う。	施設のサービスをモニタリングし、運営統括責任者として、組織運営を調整し、組織を改善・向上させることができる。	・施設長 ・施設長代理(副施設長) ・事務長	施設の経営資源把握と調整	戦略の策定方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 地域・他組織との連携 計数管理	老人福祉法特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準第5条第1項に定める要件を満たす者(施設長)	経営・管理研修 マネジメント研修	当該施設または当該施設運営と関係する「A、厚生連、行政等」いずれかで、勤務経年数20年以上が望ましい。	管理監督者手当 ※給与体系記載の通り
管理職	部門の運営責任を負う。	①常に最新・高度な技術により、当該分野のエキスパートとして後輩に対してのモデルとなる。 ②施設・事業所等の運営・経営環境を理解し、他部門や地域との関係構築と連携・実践する。 ③教育指導者として教育研修プログラムを開発・実施・評価する。また、監督・上級職の教育・指導・育成を行う。	課(科)長	部門の管理・調整 部門の経営指標把握	監督職育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理	※介護職・介護福祉士を有し、介護支援専門員の資格を有する事が望ましい。	経営・管理研修 マネジメント研修	当該施設での勤務年数 10年以上、または福祉関係施設での経験10年以上が望ましい。	責任手当 ※給与体系記載の通り
監督職	チームやユニットを管理・運営している。部下指導をしている。	高度な倫理観をもち、自身の仕事を分析的にみる事が出来、改善できる。研究活動・学会発表などにも取り組む。チームリーダーとして部下等に対し教育・指導・育成等を行うなど役割を果たし、上位者を支援することができる。	主任	チームの管理・調整 チームの経営指標把握	部下指導育成 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート	※介護職・介護福祉士を有し、介護支援専門員の資格を有する事が望ましい。	リスクマネジメント研修 チームリーダー研修	当該施設での勤務年数 8年以上、または福祉関係施設での経験8年以上が望ましい。	責任手当 ※給与体系記載の通り
上級	難解な業務をこなしている。		副主任	(中級業務に加えて) 動意に関する業務 サービス品質管理	(中級業務に加えて) 家族対応 地域との連携・協力業務	※介護職・介護福祉士を有し、介護支援専門員の資格を有する事が望ましい。	リスクマネジメント研修 労務管理研修 サービス品質管理研修	当該施設での勤務年数 6年以上、または福祉関係施設での経験6年以上が望ましい。	責任手当 ※給与体系記載の通り
中級	通常業務に加え、後輩の指導をしている。	担当する業務において単独で(指示なしで)行う事ができる。自己啓発に取り組む、自身の課題を解決できる。チームの中での自分の役割を見出し、行動することができる。新任職員に対し、助言指導ができる。		(初級業務に加えて) 入所・退所の対応 ショートステイ業務	(初級業務に加えて) 防火・防災業務 後輩指導 サービスの業務改善	※介護職・介護福祉士	専門的介護研修 リーダーシップ研修	当該施設での勤務年数 3年以上が望ましい。	
初級二	介護の通常業務をしている。	福祉の基本的な理念や法令等理解し、指導・教育を受けながら、基本的な実践を安全に行うことができる。法人・施設の理念を理解するとともに、社会人としてのルール・マナー等を理解・実践できる。	一般職	基本介護 健康管理 日常生活援助 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加	個別援助の計画・実施	※介護職・介護福祉士	認知症ケア研修 チームケア研修	当該施設での勤務年数 2年以上が望ましい。	
初級一	指導・教育を受けながら介護の通常業務をしている。			基本介護の補助 健康管理の補助 日常生活援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録		※介護職・介護福祉士	介護技術基礎研修 接遇研修		

目標管理の導入により、生涯学習をサポート

法人理念、福祉サービスの理念のもと、利用者主体のサービスを展開するには、中、長期的展望をもって、人材育成を戦略的に進める必要があります。当初は、どのようにすれば行動計画が職員個々のレベルまで届くようにすることが出来るか悩むところでした。

そこで、ローマンうえだでは全社協のキャリアパス対応テキストや、既存の様々なツールを参考に、事業所の目指す行動計画を見える化しました。(図表4)

(図表4：研修体系)



具体的には、法人研修体系および、施設の年度教育計画に基づいて、施設内教育委員会が活動を推進し、日々の教育活動のほか、目標管理の導入により、自己成長の課題を明確にして、主体的な学びとなるようにしています。

目標管理は、職層毎の「職員教育シート」(図表5)を独自に作成し、パート職員を含む全ての職員が自らの課題を抽出し、研修目標等を設定管理できるようにしています。

年2回の上司との面談を経ながら、自己評価と合わせて、上司(教育担当者・管理者)が個々の目標設定に対する評価を行い、育成の課題等を共有し、時には資格取得や必要な研修の受講を促すなど、職員と一緒に考えてながらスキルアップを支援しています。

職員個々が自己の目標を見出すことで、事業所の支援体制の構築にもつながっていきました。同時に、認知症ケアの専門的知識と権利擁護の立場で働く福祉の人材を育てるために様々な資格取得を促しています。「認知症ケア専門士」(一般社団法人日本認知症ケア学会主催の民間資格)の取得もそのひとつで、ローマンうえだではこれまでに約70名が認知症ケア専門士の資格を有し、日々研鑽しています。

プリセプターシップやメンタルヘルスの仕組みもあり、施設・在宅のすべてのサービスにおいて、職業的発達段階に応じた生涯学習をサポートします。

(図表5：職員教育シート)

【年度】 特養		職員教育シート No.6-6チャレンジカード										
所属	部門	役職	氏名	勤続年数	資格	介護福祉士	介護支援専門員	認知症ケア専門士	外部研修			
特養	介護	主任							委員会：施設運営会議 ※事業者連絡会			
目標の課題		スケジュール・手段・方法等			達成度	自己	一次	二次	施設理念 ご利用される方々の思いや日々の生活を大切にしたい支援を行うとともに、地域の皆様との交流を通して、いつまでも安心して暮らせる施設づくりに努めます。 1.利用者一人ひとりの思いや希望が、日々の生活の中で大切にされるよう努めます。 2.利用者と職員が共同してプライバシーと人権の尊重に努めます。 3.利用者や家族が安心して利用でき、文化的な生活が創造できるよう共に努めます。 4.地域の人々が施設を囲み、多様な交流と支え合いが広がるよう努めます。			
業	務	目	標	1								
				2								
				3								
				4								
項目	チェック項目 (意欲・態度)		達成度			項目	チェック項目 (意欲・態度)		達成度			能力開発目標
	自己	一次	二次	自己	一次		二次					
情報 規律性 意 目 標 ・ 性 積 意 欲 態 度 調 性	身だしなみ・態度・言葉遣いはよくなったか					業 務 遂 行 ポ イ ン ト	利用者本位の介護サービスと質の向上に向け、職場の現状把握をおこない、問題提起や改善につなげている。					面 接 で の 意 見 ・ 相 違 点 等 (業務・職場について) (健康状態) (その他)
	施設の規則を守り、福祉の担い手としての自覚ある行動はとれたか						法令を順守し、適正な運営、管理ができる					
	対応は親切で礼儀正しかったか						業務遂行上の総合的判断と多職種でのチームアプローチができる。					
	日常業務で報告・連絡・相談に留意し実行していたか						勤務表作成および労務管理ができる。					
	与えられた業務は最後までやり終えたか						リスクマネジメントの取り組みをおこなっている。					
	他に依存することなく自分の責任として取り組んでいたか						業務課題を見出し、適切な業務標準を作成できる。					
	必要な知識・技術を常に習得しようとしていたか						ケアプランをPDCAサイクルでチーム展開できる					
	向上心をもって前向きに取り組んでいたか。						チームメンバーに適切な助言やサポートができる。					
	担当する業務の改善に心がけていたか						チームメンバーが相談したり、意見が出やすい明るい職場環境に努めている。					
	事例検討や研究等に前向きに取り組んだか						・OJTを推進している					
互いに支え合い、育ち合うことを大切にしていたか					・情報の共有化を図っている。							
相手の立場を考えて行動し、信頼を得ていたか					・家族支援や、連携に努めている。							
チームの一員としての自覚を持ち職務に就いていたか					・ボランティアや地域住民との連携を積極的におこなっている。							
健康管理に努めたか					・地域で認知症の理解を広げる等、地域活動に取り組んでいる。							
<p>評価基準：5 達成されている 4 ほぼ達成されている 3 部分達成(課題が残る) 2 未達成 1 まったく行っていない</p>												

認知症ケアを柱に、本人、家族、地域との関わりを通じ、日常の実践を通じた人材育成を目指す

社会福法人ジェイエー長野会では、職員が職層別に受講すべき研修を位置付けています。

特に、認知症ケアを地域で実践していくために、センター方式「認知症の人のためのケアマネジメントセンター方式＝本人の視点に立って考えるアセスメントツール」（以下、センター方式）を導入し、施設や地域で、これに基づく「認知症ケア研修」の受講と「実践から学ぶ」人材育成に取り組んでいます。

センター方式5つの視点

1. その人らしいあり方
2. その人の安心・快
3. 暮らしの中での心身の力の発揮
4. その人にとっての安全・健やかさ
5. なじみの暮らしの継続
(環境・関係・生活)

施設では、居宅、地域密着型、施設サービスの全てで、実践を通じたスキルアップが図られるよう、認知症の本人を知ることを起点にして、PDCAサイクルによる継続したケア実践のしくみを体系化してきました（図表6）。

これにより、認知症の初期から最期まで、センター方式等を道具に本人と向き合い、本人の情報を可視化・共有し、多職種による日常のケア実践を積み重ねいくという、継続的な取り組みが可能となりました。



（図表6：PDCAサイクルによるチームでの継続した人材育成）



（参考：センター方式活用研修：本人にとってのよりよい暮らしを共に目指す人材・チームづくり：認知症地域支援推進人材・チームづくり推進プロジェクト）

また、日々の実践による人材育成を目指し、平成18年（2006年）より毎月、施設、在宅のすべての事業所の多職種参加による定例事例検討会を継続して開催してきました。さらに全職員が年間で取り組む実践事例をもとに10グループに分け、こちらも毎月事例検討会を開催しています。

このように、全職員で事例検討、介護研究、アンケート調査など、当事者視点での検証を積み上げることにより、そこから、本人にとってのより良い暮らしを生み出そうとする発想の転換や、地域を舞台に視野の広がりを持った人材とチームが育ってきています。（図表7、8、9）

また、自然の流れとして、自宅への帰省や住み慣れた地域に出かけていく支援が生まれ、本人や家族、地域の人々との繋がりへの再構築へと向かいました。職員も地域に目を向けることで、



（図表7：採用時からの育成の実際）



(図表 8 : 事例検討会)

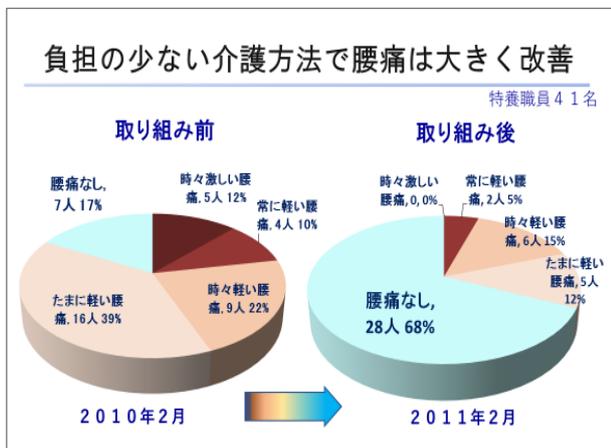
本人と家族がより良く暮らす地域資源の再発見があります。

「北欧式トランスファー」を取り入れた職場環境改善の取り組み

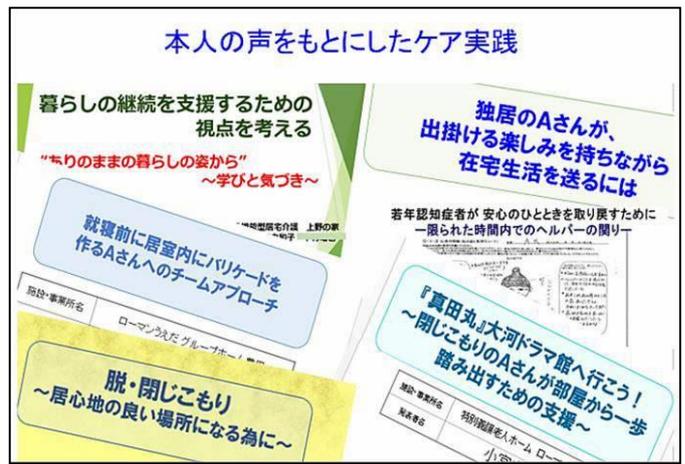
日本ではこれまで、介護労働環境の問題は置き去りにされ、介護リフトや介護する側の負担軽減を考慮したケアテクニックの普及は欧米に比べ、かなり遅れていました。職場環境の改善は職員のみならず、利用者にとっても、QOLを高め、その人らしい自立した生活を保障するうえで重要で喫緊の課題です。

ジェイエー長野会は組織として、介護労働環境改善に取り組み、「介護する人、される人、双方に負担の少ない介護方法」の導入を推進しています。「北欧式トランスファー」の理念や方法を学ぶため、毎年デンマークでの実践研修に職員を派遣しており、研修修了者による各施設での内部研修を通じて導入が進められています。

また、腰痛等による身体的な負担を予防する目的で、介護リフトをはじめ様々な介護機



(図表 10: 負担の少ない介護方法導入アンケート)



(図表 9 : 発表 事例テーマ)

器の導入と活用、専門的テクニックの習得のための研修を継続して実施しています。ローマンうえだでは職場環境改善委員会が「誰もが健康で元気に働くことができる職場」を目指し、実態調査や継続教育、モニタリングをおこない、改善に向けた取り組みを行っています。(図表 10)

地域との関わりを大切に、地域に開かれた施設であり続ける

ローマンうえだには、住民主体で開催されている「安心」の地域づくりセミナー（これまでに17期、延550人の住民が受講）で学んだ方々がボランティアとして定期的に施設を訪れています。セミナーは、福祉による地域づくりをテーマとしており、ローマンうえだも、JA、厚生連病院と連携して取り組んできており、これをきっかけに年間を通じてボランティア活動に携わる方は100人を超え、地域の方が入れ替わり立ち替わり施設に顔を出す状況が生まれています。ボランティア活動は地域へ広がり、自治会単位で自発的な地域支え合いサロンが立ち上がってきました。

このサロンは、入所者が出身地区へ外出する際の受皿にもなっており、地域住民にとっては



(写真: 地域づくりセミナー)

認知症の理解と共に、住民同士が意見を交換し合う大切な場にもなっています。

また、職員がサロンに出向き、介護予防活動や認知症サポーター養成講座の開催等の活動は、職員が住民と一緒にあって、まちづくりや地域福祉を考えるうえで重要な役割を果たしています。

また、地域とつながることで、地元の多様な人材が介護の仕事へ入職するきっかけにもなっており、職員の確保にも貢献しています。

パートとして働く職員の中には、午前中はローマンうえだで勤務し、午後には農業に携わる方もいるなど、それぞれのライフスタイルに応じた働き方が実現しています。

生涯、学び・働き続けられる職場づくりを目指す

ローマンうえだでは、職員が外部研修（認知症介護研修や喀痰吸引研修などの法定研修、または職能団体の研修など）を受講する場合には、パート職員も含めて、全て業務による出張扱いとして、旅費も含めた研修費用の全額を負担しています。

勤務シフトのやりくりは難しい面がありますが、それぞれの職場に互いのスキルアップに対する理解が進んでいることもあり、積極的な研修受講に繋がっています。

また、職場内でのスキルアップへの意識の高まりは、職員の職場定着にも影響し、離職率は、非常に低く推移しています。

このようなローマンうえだの目指す施設・事業所のポイントは以下に集約されます。

◇人材育成

・実践を基にした「本人にとってのよりよい暮らし」をともに目指す人材とチームづくり

◇労働環境改善

・ハードとソフトの両面で職場環境の改善
・利用者にも職員にも負担の少ない介護を目指す

◇生涯学び、働ける職場づくり

・生涯学習のサポート
・生涯働ける職場を目指す

◇地域連携

・地域に開かれた施設であること
・職員も住民と共に協同の地域づくりに参加し、施設、在宅、地域で本人主体での地域連携を進める



(写真：散歩 稲倉の棚田)

👉 本事例のポイント

- 利用者本位のケアを実践するため、職員に専門職としての意識改革を促し、自発的に資質向上に取り組む職場環境を整備。
- 地域と連携したケアの実践＝人材育成の成果、であるとの考えの下、地域に開かれた施設として積極的に地域住民等と連携。

ご担当者からのひとこと

ローマンうえだでは、開設後まもなくから定期的に研修やケアに関するアンケート調査を実施し、その中で、徐々に職員の意識が変化し、“勉強するのが当たり前”との雰囲気生まれました。

結果的に職場が生き活きとして、職員がそれぞれの専門性を活かしてケアに取り組む土壌ができたと考えています。

人は宝です。職員に選ばれる施設であることをこれからも目指していきます。

社会福祉法人ジェイエー長野会
ローマンうえだ施設長 櫻井記子さん

