

これからの明石市における障害福祉従事者の人材育成について

令和元（2019）年度
明石市障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム
報告書

はじめに

障害者(児)の生活を支える重要な公的基盤である障害福祉サービスの根幹をなすものは、“人”である。しかしながら、社会情勢の影響もあり、明石市においても障害福祉サービス等に従事する人材の確保が困難となり、利用者のニーズに十分に応えられないという量的な課題が生じている。また、量的な課題と連動して、人材の育成も不十分となり、障害福祉サービスの提供内容に関する質的な課題も生じている。

これらの現状を踏まえて、明石市地域自立支援協議会では、「人材育成の支援」と「人材確保の支援」の必要性について協議を重ねてきた。結果、明石市第5次障害者計画において、「人材育成と確保に向けた取り組み」が新規の施策目標として位置づけられ、2019年(平成31年)4月より、人材育成の課題や実施方法について検討を行い、具体的な方策を固めることを目的とした“明石市障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム”(以下、「プロジェクトチーム」とする)が運営会議に設置された。

本プロジェクトチームは、3つの専門部会(くらし・しごと・こども)から推薦を受けた実務経験者、福祉施設経営者、障害福祉分野における横断的な知識を有する者、人材育成にかかる経験を有する者、学識経験者で構成され、先行研究の検証、実務から得た知見の集約、量的・質的調査に取り組んだ。これらの結果を踏まえて、今後の障害福祉サービス等従事者の人材育成のあり方を提言する。

本提言が、障害福祉サービス等従事者の人材育成の一助となり、明石市第5次障害者計画の基本理念である「誰もが地域で安心していきいきと暮らせる支えあいによる共生のまちづくりの実現」に寄与することを期待している。

最後に、本プロジェクトチームの議論を進めるにあたり、多くのサービス管理責任者や児童発達支援管理責任者の方々に質問紙調査やヒアリングを実施した。ご協力いただいた関係者に心より感謝申し上げたい。

2020年(令和2年)3月

「障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム」

プロジェクトメンバー 一同
リーダー 鳥居 健一

目次

I	人材育成が求められる背景	- 4 -
	(1) 明石市地域自立支援協議会が本プロジェクトチームの設置に至った背景	- 4 -
	(2) 明石市障害福祉サービス等従事者を取り巻く現状	- 6 -
II	明石市障害福祉サービス等従事者人材育成体系	- 8 -
	(1) 人材育成の現状と課題	- 8 -
	(2) 人材育成体系の概要	- 10 -
III	サービス管理責任者育成事業	- 13 -
	(1) 個別支援計画強化研修	- 13 -
	(2) 技術指導・助言機能強化研修	- 15 -
	(3) 講師養成事業	- 17 -
IV	明石市障害福祉サービス等従事者人材育成のこれから	- 18 -
	(1) サービス管理責任者／児童発達支援管理責任者養成からサービス提供職員育成へ	- 18 -
	(2) 段階的な人材育成から組織開発に向けて	- 19 -
	おわりに	- 20 -
	参考資料	- 21 -
	■■■ サービス管理責任者および児童発達支援管理責任者への実態意向調査■■■■■	- 22 -
	■■■ 各委員報告■■■■■	- 32 -
	■■■ 運営要領■■■■■	- 39 -
	■■■ 開催経過■■■■■	- 41 -
	■■■ プロジェクトチーム■■■■■	- 42 -
	■■■ 事務局■■■■■	- 42 -

I 人材育成が求められる背景

(1)明石市地域自立支援協議会が本プロジェクトチームの設置に至った背景

障害福祉を取り巻く環境は厳しい時代を迎えている。特に人材の確保・育成・定着は喫緊の課題となっている。障害福祉に限らず社会福祉分野全般において人材定着を前提とした確保・育成には注目が集まっている。

このような社会背景の下、明石市地域自立支援協議会（以下、「協議会」とする）は「明石市障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム」を設置した。このようなプロジェクトチームが協議会に設置されたことで、「法人の枠を超えた人材の確保・育成」を検討し、明石市内の障害福祉サービス等従事者全体の向上に取り組める可能性が高まる（実現可能性が高まる）のではないだろうか。

さらに、この背景には明石市内の障害福祉サービス事業所の現状（図1）がある。明石市内の法人数は114ある。

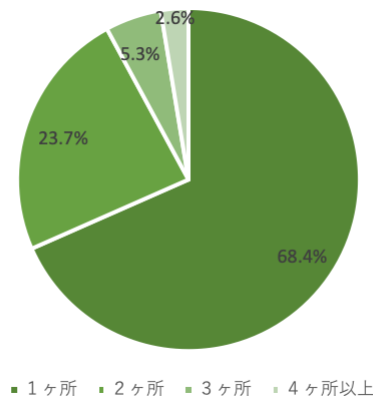


図1 法人別の障害福祉サービス事業所数（明石市内）

（出所：兵庫県指定障害福祉サービス等事業所一覧（令和元年10月1日現在）より事務局作成）

1法人1事業所の小規模法人が68.4%と圧倒的に多い。この現状に対して明石市内のサービス管理責任者等を実施した実態意向調査の分析では「管理者を兼務している者やサービス提供職員の役割を担わざるを得ない者が多く、サービス管理責任者の業務に専従できていないと感じている」という回答がある。

人材の確保・育成と定着を各法人で担うことを前提とすれば、日々の業務で精一杯の小規模法人では対応が困難である。法人規模を考慮すると必要以上に人員を配置することも難しいだろう。つまり、法人での人材の定着どころか、確保・育成に取り組む余力は限りなくゼロに近いと言えるのではないだろうか。

そもそも、人材育成は各法人が必要とする人材を育成することが当然のこととされてきた。そのため近接領域であっても法人同士が協力して人材育成に取り組むことは困難を極めた。その背景には人材流

出を危惧する法人側の思いがあるのではないだろうか。加えて、一般企業でもこのような先駆的な取り組みは皆無に等しい。

一方、法人が取り組む人材育成の実態は外部講師による研修がほとんどである。例えば、兵庫県内では表1のように障害福祉サービス等従事者の育成に関する研修が実施されている。ここで整理されている研修が必要十分かどうかはわからない。加えて、障害福祉サービス等従事者の育成が体系的に展開されているわけでもない。

表1 兵庫県内での研修一覧(一部)

	主催者	名称	目標	受講対象者	受講料	全日程	内容等
1	兵庫県社会福祉協議会 社会福祉研修所	平成30年度 障害福祉施設新任職員研修	・社会、地域における障害福祉施設の役割を理解する ・利用者の尊厳や主体性を保持した支援に向けた姿勢・視点を理解する ・自身の支援観を深めるヒントを得て、日々の実践に向け意欲を高める	県内(神戸市・姫路市)の障害福祉施設に勤務する職員で在職期間1年未満の者	4,000円	1日	北野誠一(おおさか地域生活支援ネットワーク理事長) 講義(90):「利用者の生活を支える障害福祉施設職員の役割と専門性」/内容:障害福祉を取り巻く情勢、利用者主体の支援とは、地域生活移行と地域、障害福祉施設職員に求められる役割と専門性/演習(240):「私が目指す職員像～当事者、先輩職員の声を聴いて～」/研修内容:利用者の視点に立った支援姿勢の習得、今後の実践における目標設定
2	兵庫県社会福祉協議会 社会福祉研修所	平成30年度 社会福祉援助基礎研修(Aコース)	・社会福祉の基本理念と価値を学ぶ ・利用者理解とその視点を学ぶ ・利用者理解に基づくコミュニケーション技術を習得する	原則として社会福祉に関する専門教育を受けていない職員	6,000円	2日	藤野ゆき(武庫川女子大学講師) 【1日目】講義(90):「社会福祉援助の共通基盤Ⅰ-基本理念と価値-」/内容:社会福祉従事者がもつべき基本理念(人権尊重、尊厳の保持、ノーマライゼーション等)/②講義・演習(240):「社会福祉援助の共通基盤Ⅱ-利用者理解とその視点-」/内容:その人らしさの理解、生活環境の理解 都村尚子(関西福祉科学大学教授) 【2日目】講義(120):「社会福祉援助とコミュニケーション技術Ⅰ」/内容:コミュニケーションの意義、コミュニケーションの概要と環境/②講義(240):「社会福祉援助とコミュニケーション技術Ⅱ」/内容:利用者の特性に応じたコミュニケーション
3	兵庫県社会福祉協議会 社会福祉研修所	平成30年度 相談面接技術研修(初級A)	・自身のコミュニケーション方法を振り返り、非言語的レベルでの関わり的重要性を再確認する ・相談面接技術の基礎的な知識・技術を習得する	相談援助業務の従事年数が5年未満の職員	8,200円	2日	川島恵美(関西学院大学准教授) 【1日目】講義・演習(120):「基本的コミュニケーション」/内容:コミュニケーションの基本、コミュニケーションのチャンネル(言語・非言語・非言語レベル)/②演習(180):「きくこと・はなすこと」/内容:よりよい聞き手・話し手として大切なこと、「きく」ということ/③演習(240):「聞く」 【2日目】講義・演習(150):「援助的コミュニケーション」/内容:援助とは何か、利用者理解のための援助的コミュニケーションスキル、かかわり行動・言語反応のパラダイム/④援助場面における応答パターン演習(150)/内容:援助場面の応答パターン練習(1)プロセスレコード作成(2)ロールプレイング・フィードバック(3)全体分かち合い
4	兵庫県精神保健福祉士協会	平成30年度 新人研修	精神保健福祉に関する相談援助業務の経験年数が、通算2年未満の会員に対し、専門職として必要な倫理観や知識の向上と、会員間の交流促進とネットワーク構築を目的とする	会員で、就職して1～2年目の精神保健福祉士等	3,000円	3日	【1日目】講義(90):「当事者の体験談」/②講義(60):「地域におけるPSWの意義～先輩PSWからのメッセージ」/③グループワーク④グループワーク(60) 【2日目】①松田一生(兵庫県)講義(90):「精神疾患について」/②小林正英(ひょうごこころの医療センター)講義(60):「依存症について」/③河野康政(明石市役所)講義(90):「年金・生活保護」 【3日目】①宮崎清恵(神戸学院大学)講義(120):「面接技術」/②講義(60):「医療機関・行政におけるPSWの意義～先輩PSWからのメッセージ」/③グループワーク(90)
5	日本社会福祉士会 (兵庫県社会福祉士会)	基幹研修Ⅰ	社会福祉士として基本的な知識や援助技術、ソーシャルワークの価値の基本を学ぶが必須研修(認定社会福祉士申請に必要)	①新規入会者②既会員で、これまで基礎研修を受講していない方	会員:10,000円 (非:20,000円) テキスト(5,000円)	2日	【1日目】集合研修1 講義:日本社会福祉士会、都道府県社会福祉士会の歩み、組織について、障害研修制度について/演習:社会福祉士としての専門性について考える 【2日目】集合研修2 講義:社会福祉士共通基盤の理解、倫理綱領・行動規範の理解/演習:社会福祉士の倫理綱領の現場適応
6	兵庫県介護福祉士会	平成30年度 介護福祉士基本研修	介護過程の展開に軸を置き、生活支援としての介護の視点や自立支援の考え方について、職場実践に繋げることを目指す	資格取得後の実務経験2年未満の初任者	会員:14,000円 (非:25,000円)	4日	安達真理子(兵庫県介護福祉士会会長) 【1日目】講義(450):「生涯研修制度における基本研修の位置付け」/介護過程を展開する前提として/内容:①求められる介護福祉士像②生活支援としての介護の視点③自立支援の考え方④介護福祉士に求められる知識と技術 兵庫県介護福祉士会 【2日目】講義(450):「介護過程の基礎理解」/内容:①介護過程の意義と目的②介護過程の具体的な展開③介護過程とチームアプローチ 小田容子(南海福祉専門学校非常勤講師) 【3日目】演習(450):「介護過程の展開の実践」/内容:～事例1～障害者支援施設での事例～事例2～介護老人福祉施設での事例 【4日目】演習(450):「介護過程の展開の実践」/内容:～事例3～自宅生活者の事例
7	兵庫県知的障害者施設協会	新任職員研修会(平成30年度)	現在の自身の役割と課題を再認識して頂き、今後自身がどういふふうに成長していくのか、この障害者福祉の世界で何を目標としていくのかを考える機会とする	経験年数は問わない	1,000円	1日	辻井善弘(兵庫県知的障害者施設協会人材確保委員会委員長) テーマ(420):「新任職員の今とこれから」 ※毎年テーマは異なる(平成27年度:細松真人(兵庫県対人援助研究所主宰)/テーマ「対人援助の基本的視点」～基本的な知識と実践の関係について～、平成28年度:西野佳名子(兵庫県社会福祉士事務局長)/テーマ「変わるはあなた、変わるなら今」

(事務局作成)

このように研修自体はすでに展開されていることがわかる。

ただし、障害福祉サービス等従事者の育成については法人もしくは障害福祉サービス等従事者自身がどう捉えるかによってその効果は大きく異なるのである。これらの研修が「なぜ展開されているのか」、「研修を受けることでどのような人材が育つのか」、「そもそも、研修は研修、実践は実践」という意識が組織の中で見出されていない。同時に、法人内の上司・先輩が研修内容を把握、理解していない。そのため、研修内容と実践が乖離していることに気づけない。

結果として、研修内容が実践に活かされにくい現状がある。

(2)明石市障害福祉サービス等従事者を取り巻く現状

明石市内の障害福祉サービス事業所の多くが小規模であることが明らかとなった。このような現状において障害福祉サービス等従事者を取り巻く人材育成はどうなっているのだろうか。

まずは人材育成に関する用語の整理と内容の分類をまとめたものが図2である。

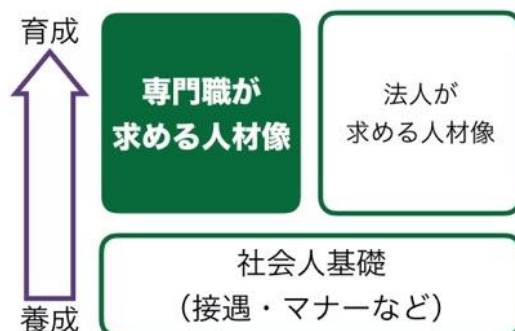


図2 人材の養成と育成の関係性と学びの構成

縦軸には養成から育成への展開を置く。そもそも養成と育成の違いは以下の違いがある。

「養成」：やしない育てること。教え導いて成長させること。

「育成」：育てて立派にすること。育てあげること。

(小学館『日本語大辞典』より)

ただし、この縦軸は別のものではなく段階的に展開することを前提に連動しなければならない。

これに人材育成で身につけるべき学びの要素を「社会人基礎」、「法人が求める人材像」、「専門職が求める人材像」の3つに整理し、配置している。社会人として必要な接遇やマナーを基礎とし、その上に法人と専門職で求められる人材像を位置づけている。

これに「障害福祉サービス等従事者」にある多様性も考えなければならない。本プロジェクトチームでは障害福祉サービス等従事者を以下のように定義づけた。

「障害福祉サービス等（児童通所支援施設（放課後等デイサービス・児童発達支援）を含む）の事業に係る職員として①管理者、②サービス管理責任者（児童発達支援管理責任者）、③サービス提供職員（生活支援員等）がある。ここでいう障害福祉サービス等従事者とは、この中の②サービス管理責任者及び児童発達支援管理責任者、③サービス提供職員を指す」

ただ、ここには①事業種別（法人や事業所で異なる）、②障害種別（利用者の障害）、③職種別（資格や職位）、④経験年数など多様な要因が含まれる。

本来であればこれらの要因の違いを把握し、理解した上で、人材育成対象としての「障害福祉サービス等従事者」を捉え、体系を考えることが求められる。

今日の人材育成は「育つ」から「育てる」へ変化している。その背景には、法人によっては一定の人材育成の研修が準備されていることが挙げられる。

ただし、その多くが新人職員を対象としたものとなっている。そのため、中堅職員や管理職を対象とする研修は少ない（一部、「自己研鑽」と称して SDS¹での研修受講をする従事者はいる）。加えて、研修は実践とは区切られた空間で行われるため、現場でフィードバックを受ける機会が少ない。

そこで、人材は「実践で経験を積みば育つ」という考えから脱却することが求められるだろう。実践現場に即した人材は「育つ」のではなく、「育てる」ことが前提となる。一方、現場では「育てられた経験」を持たない専門職が多い。加えて、知識・技術に自信がなく、時間もないことが常態化している。そのため、育てることにすら二の足を踏むことになる。このように「育てる側」の「経験がない・自信がない・時間がない」現状を改善しなければならない。

1 「Self Development System」のことで自己啓発を目的とした人材育成の仕組みである。

Ⅱ 明石市障害福祉サービス等従事者人材育成体系

(1)人材育成の現状と課題

そこで、本報告における障害福祉サービス等従事者人材育成体系は今後の展開を見据えつつ、サービス管理責任者（以下、「サビ管」とする）および児童発達支援管理責任者（以下、「児発管」とする）を対象とした人材育成体系を構築した。

サビ管については障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律（障害者総合支援法）に基づく指定障害福祉サービスの事業等の人員、設備及び運営に関する基準に以下のように示されている。

（サービス管理責任者の責務）

第二百十条の六 サービス管理責任者は、第二百十三条において準用する第五十八条に規定する業務のほか、次に掲げる業務を行うものとする。

一 利用申込者の利用に際し、その者に係る指定障害福祉サービス事業者等に対する照会等により、その者の身体及び精神の状況、当該指定共同生活援助事業所以外における指定障害福祉サービス等の利用状況等を把握すること。

二 利用者の身体及び精神の状況、その置かれている環境等に照らし、利用者が自立した日常生活を営むことができるよう定期的に検討するとともに、自立した日常生活を営むことができると認められる利用者に対し、必要な支援を行うこと。

三 利用者が自立した社会生活を営むことができるよう指定生活介護事業所等との連絡調整を行うこと。

四 他の従業者に対する技術指導及び助言を行うこと。

また、児発管については児童福祉法に基づく指定通所支援の事業等の人員、設備及び運営に関する基準に以下のように示されている。

（児童発達支援管理責任者の責務）

第二十八条 児童発達支援管理責任者は、前条に規定する業務のほか、次に掲げる業務を行うものとする。

一 次条に規定する相談及び援助を行うこと。

二 他の従業者に対する技術指導及び助言を行うこと。

いずれにおいても「他の従業者に対する技術指導及び助言を行うこと」が示されている。これは日常業務においてスーパービジョン（以下、「SV」とする）を行うということである。

これに対し厚生労働省(2017:2)²では、「サービス提供職員に対する技術的な指導と助言の実行」は、「いつも行っている」と回答した者が16.6%で、「必要に応じて行っている」と回答した者が72.4%であった。また、「サービス提供職員に対するOJTの実行」は、「定期的に行っている」と回答した者はわずかに11.7%である。「必要な時に行っている」と回答した者が59.5%であった。

一方、「技術的な指導と助言の効果」は、「十分に効果をあげている」と回答した者がわずか5.3%で、「ある程度効果をあげている」と回答した者が65.0%であった。さらに、「技術的な指導と助言の技法の習得」は、「十分に習得している」と回答した者がわずか7.0%で、「ある程度習得している」と回答した者が62.4%となっている。

これらのことは明石市内のサビ管/児発管の実態意向調査でも業務内容として、「他のサービス提供職員への技術指導や助言」を連想する内容を記述した者は11名(32.4%)いたが、遂行できていると認識している者は0名であった。

このように人材育成は「機能していない」もしくは「機能する余裕がない」というのが現状ではないだろうか。

2 平成28年度障害者総合福祉推進事業 「サービス管理責任者等の業務実態の把握と質の確保に関する調査研究事業 報告書」

(2)人材育成体系の概要

本プロジェクトチームでは当初、各法人から独立したキャリアラダーの構築を目指した（丸谷報告）。しかし、すでに事業所にはサビ管／児発管がいて、本来的にはSVが実施できる体制が法令上整備されている。そこで、障害福祉サービス等従事者に共通する既存の体制に注目し、それを活用した人材育成体系の構築に舵を切った。それは、サビ管／児発管の本来業務としての「技術指導及び助言」を活用することである。

まず、技術指導及び助言の内容を何に焦点化すべきかを各委員報告（松本報告、鳥居報告、加古報告、佐川報告、浅原報告、濱口報告）から明らかにした。その結果、求められる技術指導及び助言の対象は①支援計画の作成、②障害特性の理解、③対人援助技術の3点に焦点化することとなった。これに対してサビ管／児発管がSVとして①支持的機能、②教育的機能、③管理的機能を発揮し、人材育成に取り組むことが求められる。

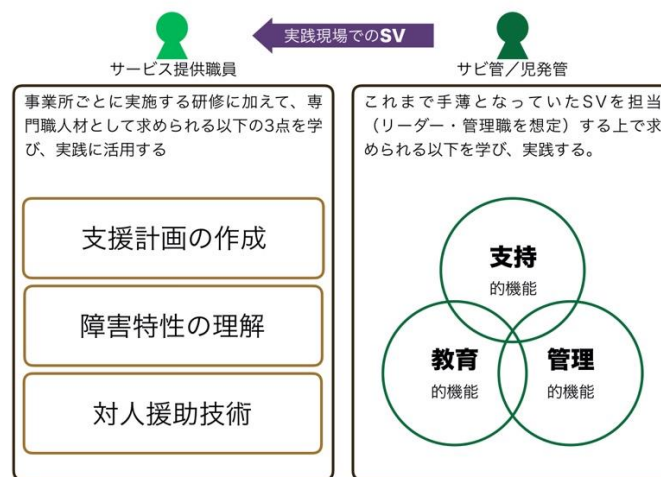


図 3 サビ管／児発管とサービス提供職員における SV

以上のことから、本プロジェクトチームは以下の3点に方向性を集約した。

- ① 「従業者³」のすべてを対象にするのではなく、「サービス提供職員」を育成する責務を担う「サビ管／児発管」を人材育成の対象とする。
- ② 「各法人による人材育成を強化する一助」として、「サービス提供職員に対する「技術的な指導や助言」を実施する能力の向上」を主たる目的とした「現在の養成課程を補完」する「明石市独自の研修体系（サビ管／児発管育成事業）」のあり方を検討する。
- ③ 本事業は「未来のサビ管／児発管の養成」を志向するものでもあり、持続可能な障害福祉サービスの実現に寄与できるものとする。

これらを俯瞰的に整理した全体図が図4である。

3 障害福祉サービス事業所における基準省令上の人員基準は「管理者」と「従業者」の2層体制で構成されている。なお「従業者」は「サビ管／児発管」と「サービス提供職員」に大別される。

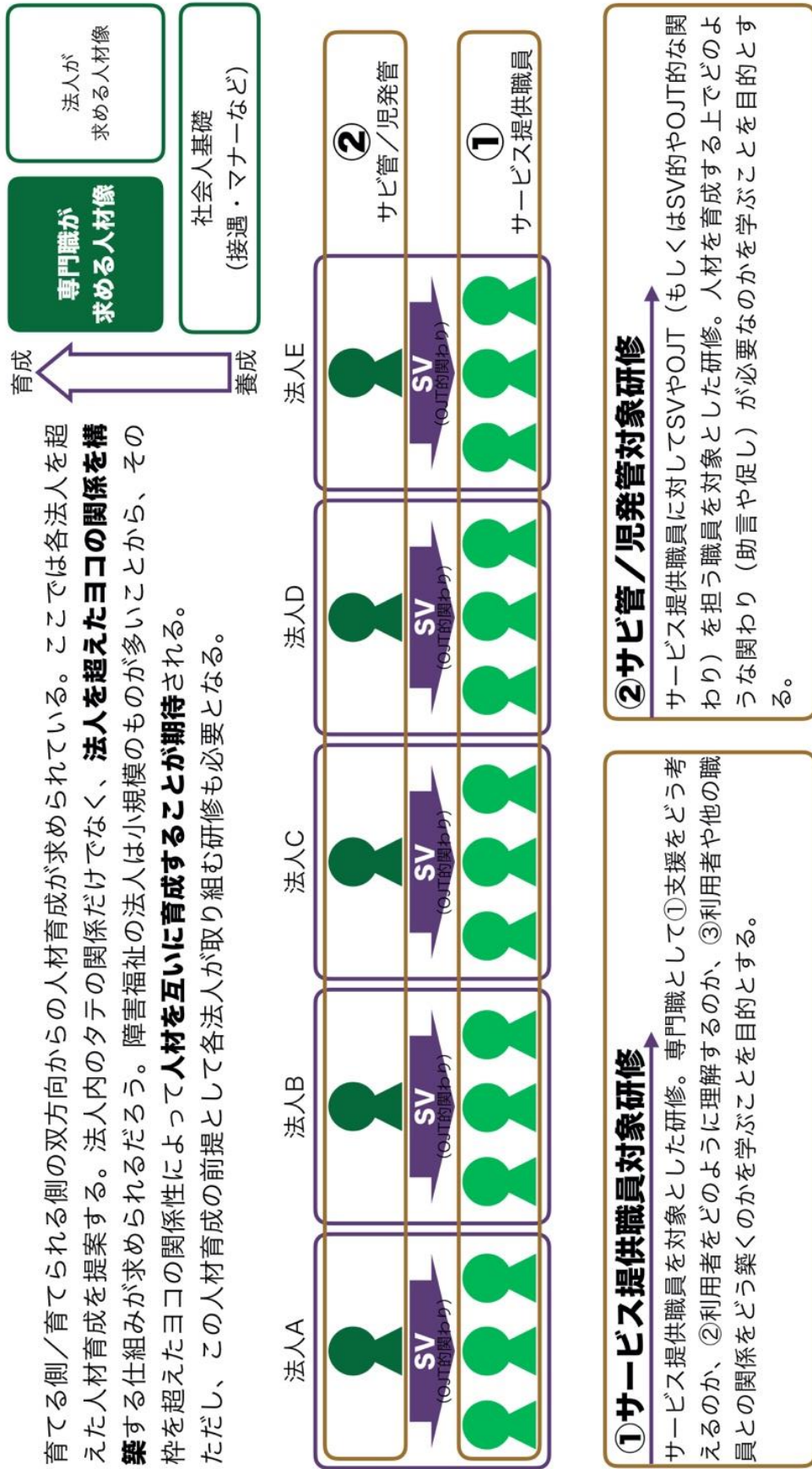


図 4 明石市障害福祉サービス等従事者育成全体図（案）

本報告書ではこの全体図の中の「②サビ管／児発管対象研修」について提示していく。本プロジェクトチームの議論を経て「育つ側（サービス提供職員）」ではなく「育てる側（サビ管／児発管）」の育成の方が喫緊の課題と判断したからである。

このような人材育成体系を提案するとともに、育成方法については次ページ以降に記載する。

Ⅲ サービス管理責任者育成事業

(1)個別支援計画強化研修

この研修では、実態意向調査で示された以下の点を踏まえている。

- 受講したい研修内容は散在している。事例検討、相談援助技術（面接技法・アセスメント）、障害特性の理解に関する記述が比較的多い。
- 個別支援計画の作成を中核的な業務と認識している者が多く、その質について不安を感じている。

ここは基礎ではなく、現在の機能を強化する目的での研修である。サビ管／児発管は実務経験を経ているため実践に即した研修内容で構成している。

この研修で重要とされるのはサビ管／児発管が作成した個別支援計画に対して自信をもてることではないだろうか。その背景には人材育成を担う上で、サビ管／児発管とサービス提供職員、利用者の三者が共有する個別支援計画がある（図5参照）。しかし、上述しているように実態意向調査において個別支援計画の質に対して不安を抱えている。

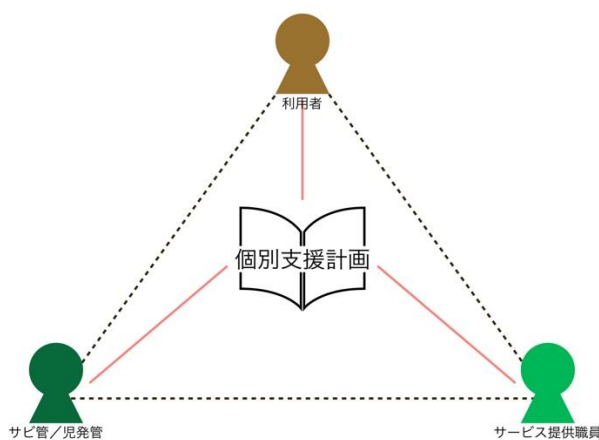


図 5 サビ管／児発管、サービス提供職員、利用者が個別支援計画を共有するイメージ図

個別支援計画の策定過程では、サービス提供職員に求められる「障害特性の理解」、「対人援助技術」も含まれる。サビ管／児発管が感じている個別支援計画の質に対する不安を払拭することも本研修では求められる。

個別支援計画強化研修（案）

■概要

目的	サービス管理者（児童発達支援管理責任者）は、利用者のニーズに適合した個別支援計画を作成し、PDCA サイクルとその継続によって質の高いサービス（支援）を提供及び管理することが求められている。よって、各種援助理論や援助技術について学ぶ。
到達目標	①利用者を理解するための知識や技術を教示できる。 ②利用者を支援するための知識や技術を教示できる。
キーワード	想像力（利用者の生活全体を捉え、その思いを察知し、微かな変化をも感知する力）、情報収集力（利用者・家族・関係者の話や記録から必要な情報を収集する力）、分析力（主訴やニーズ、現状の構成要素、環境的課題等をアセスメントする力）、創造力（支援に必要なアイデアや仕組みを発想できる力）、対話力（利用者の思いを引き出すコミュニケーション力、相談スキル）、関係形成力（利用者・関係者と信頼関係を構築する力）、説明力（利用者のニーズや思いをわかりやすく伝える力）、計画力（利用者主体に基づき、支援に必要な時間・優先課題を見立て、目標を計画的に遂行管理しつつ実現する力）、評価力（支援の総過程をトータルに評価できる力）、各種援助理論や援助技術に関する知識 等

■カリキュラム

	テーマ	内容	研修方式
第1講	自己理解	自分の個別支援計画を作成する。	演習
第2講	対象理解	障害の概念・特性、ICF、発達に関する知識を理解する。	講義 演習
第3講	関係形成	対人援助職に求められる基本姿勢（価値）と面接技法について理解する。	講義 演習
第4講	援助方法	各種の援助理論や援助技法について理解する。	講義 演習
第5講	個別支援計画	事例を用いて、個別支援計画策定のあり方を検討する。	演習
第6講	総括	自身の学びを総括したプレゼンテーション（7分/人）を行い、総評を受ける。	演習

(2)技術指導・助言機能強化研修

この研修では目的に書かれているように「サービス管理者（児童発達支援管理責任者）は、「サービス提供職員への技術指導や助言」を実践し、サービス提供の質の向上に努め、次世代のサービス管理責任者候補を育成することが期待されている。よって、従事者育成の意義を理解し、スーパービジョンの基礎理論やその他の手法に基づいた従事者育成の視点と方法を学ぶ」こととなる。

本研修では、次ページのカリキュラムを見てもわかるように、「事例検討」が主となっている。このような研修では模擬事例を用いることが多いが、本研修では参加者が関わっている実際の場面を持ち寄り、ロールプレイとミニ講義を繰り返すプログラムとなっている。

技術指導・助言機能強化研修（案）

■概要

目的	サービス管理者（児童発達支援管理責任者）は、「サービス提供職員への技術指導や助言」を実践し、サービス提供の質の向上に努め、次世代のサービス管理責任者候補を育成することが期待されている。よって、従事者育成の意義を理解し、スーパービジョンの基礎理論やその他の手法に基づいた従事者育成の視点と方法を学ぶ。
到達目標	①従事者育成の意義を理解する。 ②従事者育成の手法を理解する。 ③さまざまな手法を用いて、従事者の育成ができる。
キーワード	自己覚知、人材育成、スーパービジョン、OJT、Off-JT、コーチング、チームビルディング、リーダーシップ、ストレスケア（メンタルヘルス）、リスクマネジメント 等

■カリキュラム

	テーマ	内容	研修方式
第1講	課題整理	「技術指導や助言」の実践における課題を整理する。	演習
第2講	スーパービジョン特講	従事者育成の意義やさまざまな手法を理解する。 スーパービジョンの構造や機能について理解する。	講義
第3講	事例検討	事例を用いて、さまざまな場面に応じたスーパービジョンを体験する。	演習
第4講			
第5講	プレゼンテーション特講	研修で学んだことを言語化して他者に伝達する方法を理解する	演習
第6講	総括	自身の学びを総括したプレゼンテーション（7分/人）を行い総評を受ける。	演習

(3)講師養成事業

これまで人材育成をはじめとする研修講師の多くは外部講師(大学教員など)に頼ることが多かった。しかし、実践現場に通じる人材育成は実践現場の従事者が担うことも必要ではないだろうか。

これからは「育てる側」としてSVを担うサビ管/児発管自身が講師を務めることが求められる。このような講師養成に取り組むことで法人の枠を超えて障害福祉サービス等従事者の層を厚くすることが可能となる。

IV 明石市障害福祉サービス等従事者人材育成のこれから

(1) サービス管理責任者／児童発達支援管理責任者育成からサービス提供職員育成へ

本プロジェクトチームでの検討は「育てる側（サビ管／児発管）」に焦点化した育成内容となった。ただ、人材育成体系図には「育つ側」も含まれている。次年度以降、「育てる側」の人材育成の実施と同時に、「育つ側」の育成プログラムを検討することが求められる。

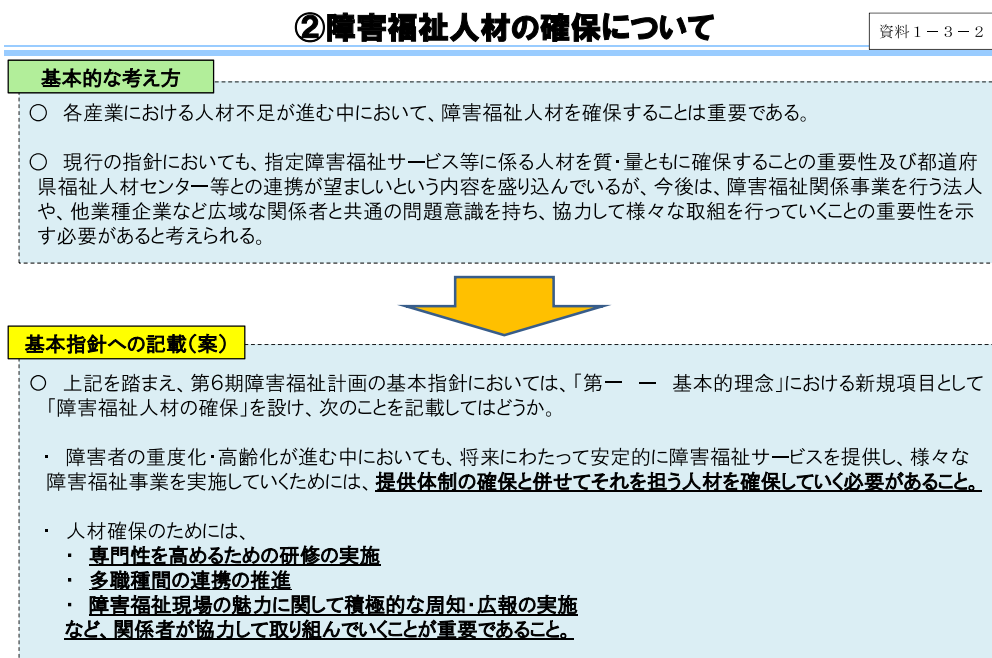
現状として既存の研修に対する負担感に対してサビ管／児発管は以下のように捉えている。

- 研修(回数)への負担感については、「負担である」と回答した者が2名いたが、おおむね適切と感じている。

今後、過度に負荷のかかる研修の増加は避けなければならない。そのためには現状の研修を概観し、法人の人材育成にとって必要なものはどれかを取捨選択することも必要である。これに本プロジェクトチームが今回提示したサビ管／児発管育成が加わることで実践現場でのSVが日常的に展開できることとなる。

そうすることで実践に即した障害福祉サービス等従事者の人材が育成できることになるだろう。

このような人材育成は社会保障審議会障害部会（2020. 1. 17）において次期障害福祉計画および障害児福祉計画に係る基本指針案でも「障害福祉人材の確保」が示されている（詳細は図6を参照）。



3

図6 障害福祉人材確保について

(出典：社会保障審議会障害部会（2020. 1. 17）「資料1-3 個別施策に係る見直し事項」より)

(2)段階的な人材育成から組織開発に向けて

5年ほどの中長期の視点にたつて「明石市障害福祉サービス等従事者人材育成」のプログラムを段階的に実施しなければならない。と同時に、人材育成プログラムの評価も検討する必要がある。「育つ」から「育てる」人材育成に意図的に取り組むことが求められる。本プロジェクトチームでは「育てる側」の育成に焦点化してきた。ただし、人材育成の当初の対象は「育つ側」の新人職員にあるとされている。つまり、大前提としてこの2者が育成されることが求められる。

さらに、本プロジェクトチームでは「研修講師としてのサビ管／児発管の育成（講師養成事業）」を提示している。実践に即した人材育成は実践の専門職が担うことが理想ではないだろうか。

加えて、組織開発が求められるだろう。人材育成によって「育った人材」が活躍できる組織が求められる。また、現状としてSVが難しい要因が「時間の無さ」と「知識・技術の不足」であることは明確である。人材育成の研修を通して「知識・技術の不足」は対応ができて、「時間の無さ」の解消は困難である。ここを改善するには組織開発が必須となる。

障害福祉分野に限らず社会福祉全般、社会全般といっても過言ではないが、人材の確保・育成・定着への取り組みは必須となってきた。しかし、気をつけなければいけないのは「確保した人材を育成し、定着する」というすべてが関連している中で考えることである。「何名の人材を確保した」、「こういった人材育成の研修を実施した」、「何年以上勤めている職員が何名いる」ということではない。

法人として育成・活躍する人材像とその「場」を一体となって考えることが求められるだろう。

このように人材育成は組織開発と両輪となって進めることが法人に求められる。

おわりに

本報告書の目的は「明石市における障害福祉サービス等従事者の人材育成の体系化」であった。その中でもサビ管／児発管を対象とした「育てる側」に求められる育成体系を明らかにした。これは事業所の枠組みを超えて明石市地域自立支援協議会がその体系を示すことができたのではないだろうか。さらに、本報告書で示した人材育成体系には市町村の関わりが必要不可欠となる。それは、障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律（障害者総合支援法）の第2条には市町村の責務として以下のことが掲げられていることが背景にある。

第二条 市町村（特別区を含む。以下同じ。）は、この法律の実施に関し、次に掲げる責務を有する。

一 障害者が自ら選択した場所に居住し、又は障害者若しくは障害児（以下「障害者等」という。）が自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、当該市町村の区域における障害者等の生活の実態を把握した上で、公共職業安定所その他の職業リハビリテーション（障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和三十五年法律第二百二十三号）第二条第七号に規定する職業リハビリテーションをいう。以下同じ。）の措置を実施する機関、教育機関その他の関係機関との緊密な連携を図りつつ、必要な自立支援給付及び地域生活支援事業を総合的かつ計画的に行うこと。

二 障害者等の福祉に関し、必要な情報の提供を行い、並びに相談に応じ、必要な調査及び指導を行い、並びにこれらに付随する業務を行うこと。

三 意思疎通について支援が必要な障害者等が障害福祉サービスを円滑に利用することができるよう必要な便宜を供与すること、障害者等に対する虐待の防止及びその早期発見のために関係機関と連絡調整を行うことその他障害者等の権利の擁護のために必要な援助を行うこと。

本報告で構築した人材育成体系は「付随する業務」に当たる。つまり市町村の責務として取り組まなければならない。

一方で、IV(2)でも述べたようにこの人材育成に基づいた組織のあり方も各法人で検討することが求められる。いわゆる組織開発である。人材育成と組織開発が両輪となって展開することでサービスの質の向上が期待できる。

本報告書で示した人材育成体系を活用することで個人、組織の両面から明石市内の障害福祉サービス等従事者が成長することを期待したい。

また、このようなプロジェクトチームによる議論は今後の障害福祉全体にとっても重要となる。本報告書に携わった明石市内の事業所に勤める専門職の参画は無償によるものであった。貴重な時間を割いて議論に参加いただいたことに感謝する。

と同時に、このような無償での参画のあり方は今後見直しが必要である。専門職は安上がりな人材ではなく、高度な専門性を持ち得た人材である。このことを忘れることなく、今後の明石市の障害福祉サービス等従事者人材育成体系の議論が本格化することを切に願う。

（文責：藤原慶二）

参考資料

- サービス管理責任者および児童発達支援管理責任者への実態意向調査
- 委員報告
- 運営要領
- プロジェクトチーム開催経過
- プロジェクトチームおよび事務局名簿

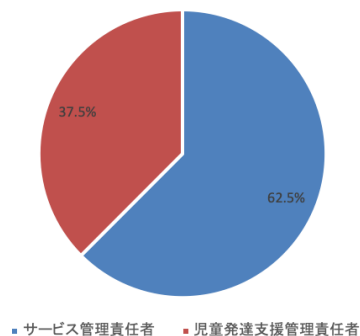
■■■サービス管理責任者および児童発達支援管理責任者への実態意向調査■■■■■

1. 調査概要

①調査方法

明石市内のサビ管および児発管の32名を対象に簡易の質問紙調査を実施した。

	人数	%
サービス管理責任者	20	62.5
児童発達支援管理責任者	12	37.5
合計	32	100.0



②調査項目

●基本情報

1. 経験年数
2. 所有資格
3. 事業所（法人）規模およびサービス種別

●指定質問事項

- 問1. 自身がスーパービジョンを受けて良かったことは何ですか？（受けた経験がなければ大丈夫です）
- 問2. サービス管理責任者としてスーパーバイズを担う上での困りごとはどんなことがありますか？
- 問3. 現在のサービス管理責任者の研修は量（研修回数）で負担を感じていますか？
- 問4. サービス管理責任者として受講したい研修はどんなものがありますか？何を期待しますか？
- 問5. あなたはサービス管理責任者の仕事をどんな仕事だと思っていますか？【業務内容に関する認識】
- 問6. あなたはサービス管理責任者として組織の発展や部下の育成に対して、どのような考えを持っていますか？
- 問7. 現在の仕事はあなたが思うサービス管理責任者の仕事になっていますか？【業務遂行に関する認識】

③集計・分析

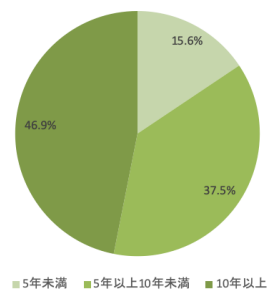
- 問1はSVを受けた経験の有無を回答内容から抽出した
- 問1～7の自由記述はテキストマイニングで集計した。ユーザーローカル テキストマイニングツール (<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析を行った。各質問項目の構成は以下の通りである。

ワードクラウド スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。	2次元マップ 文章中での出現傾向が似た単語ほど近く、似ていない単語ほど遠く配置されている。距離が近い単語はグループにまとめ、色分けしている。
共起キーワード 文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図である。出現数が多い語ほど大きく、また共起の程度が強いほど太い線で描画している。	ダイジェスト 文書中の重要な文のみを抜粋して10行表示している。

2. 集計結果一覧

1. 経験年数

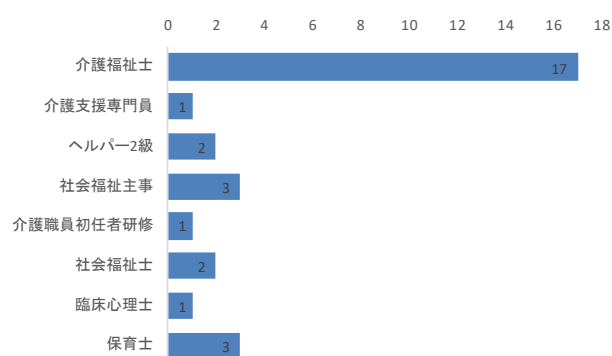
	人数	%
5年未満	5	15.6
5年以上10年未満	12	37.5
10年以上	15	46.9
合計	32	100.0



2. 所有資格

n=28

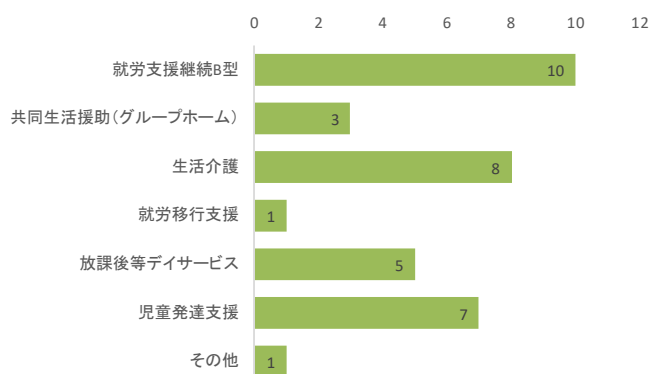
	人数	%
介護福祉士	17	60.7
介護支援専門員	1	3.6
ヘルパー2級	2	7.1
社会福祉主事	3	10.7
介護職員初任者研修	1	3.6
社会福祉士	2	7.1
臨床心理士	1	3.6
保育士	3	9.4



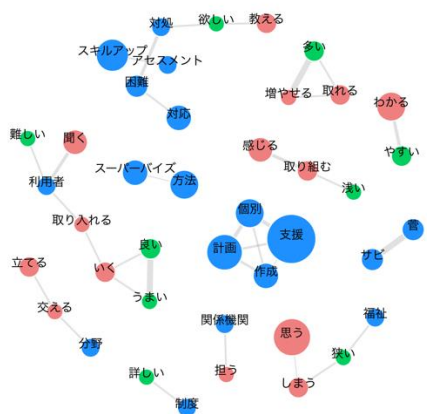
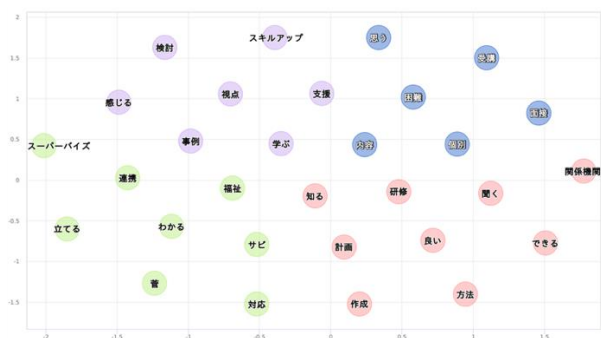
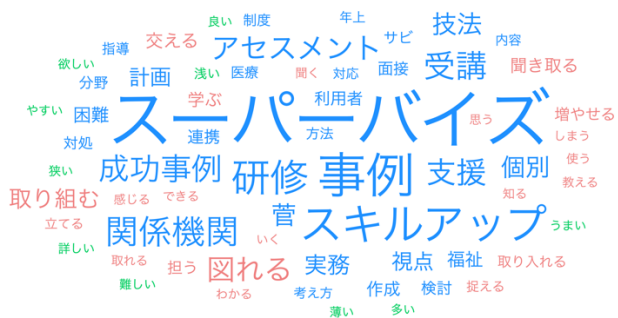
3. サービス種別

n=28

	人数	%
就労支援継続B型	10	33.3
共同生活援助(グループホーム)	3	9.4
生活介護	8	25.0
就労移行支援	1	3.1
放課後等デイサービス	5	15.6
児童発達支援	7	21.9
その他	1	3.1

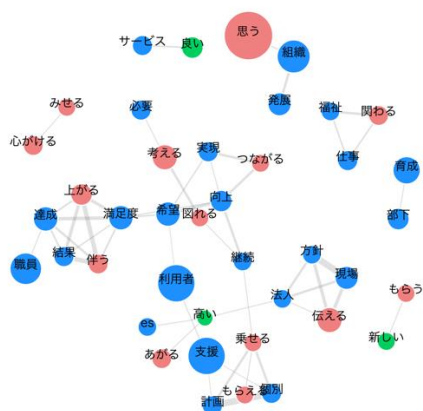
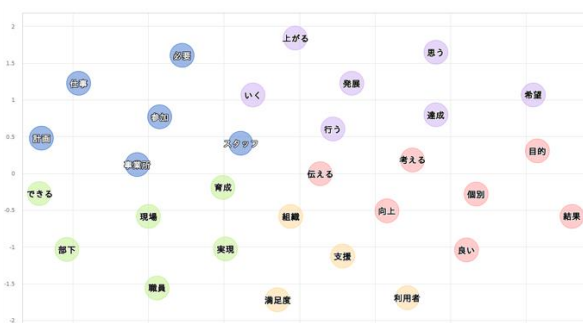
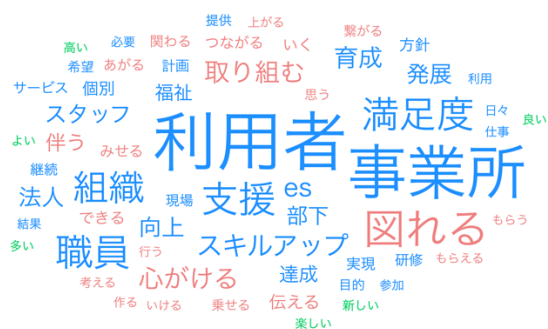


問 4 受講したい研修



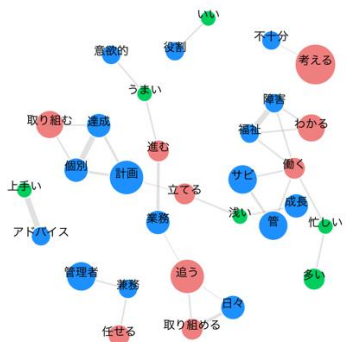
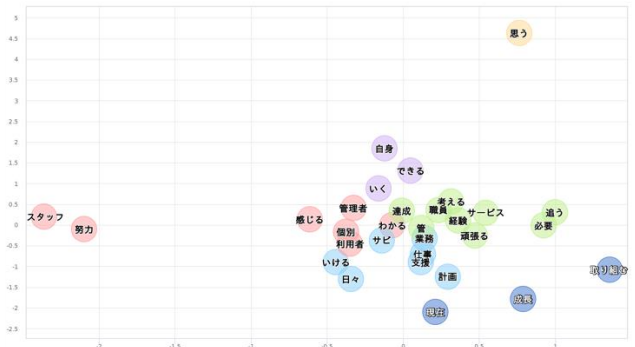
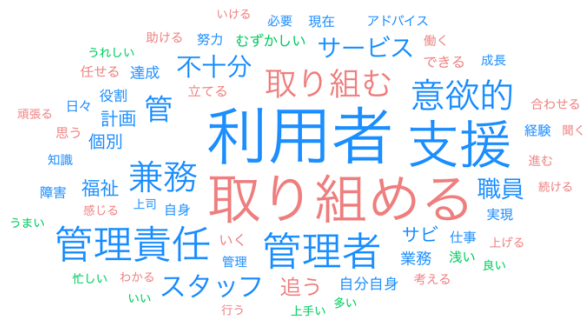
- ① それでも修了すればサビ管にはなれる。
- ② 面接、聞き取り手法、記録の仕方
- ③ これについての研修があれば受講したい。
- ④ 相談支援専門員との連携の場
- ⑤ 聞き取りの難しい利用者の事例研修。
- ⑥ 個別支援計画の基本情報のまとめ方
- ⑦ モデル事例を使っでのグループワーク。
- ⑧ 関係者や関係機関との連携の取り方
- ⑨ 制度についてより詳しく知りたい。
- ⑩ 情報不足の為、どんな研修があるかわからない。

問 6 組織の発展や部下の育成

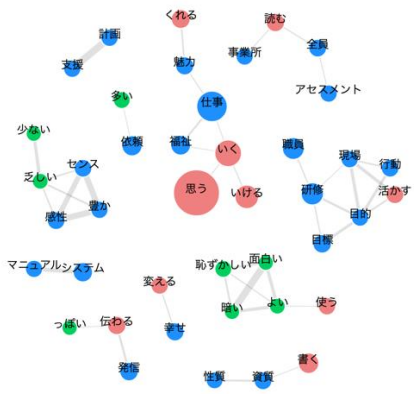


- ① 個々の適正に応じた作業と対応を教えてください
- ② 達成できた結果を伴うことで利用者、職員の満足度が上がる
- ③ 一人一人の職員が適切に子どもに関わることができるように。
- ④ する側受ける側共に根気、忍耐力が求められます
- ⑤ ESが高くなるとCWが高まる→業績があがる/法人の幸せ
- ⑥ 個別支援計画を実行達成することで、職員のスキルアップが見込める。
- ⑦ 個別支援計画を立てて、初めてサービスの提供ができる
- ⑧ 一緒に作っている会であると体感できる内容)
- ⑨ 子どもの育ちと家庭への支援を第一に考えること。
- ⑩ 皆で目的を持って互いに研鑽していきたい。

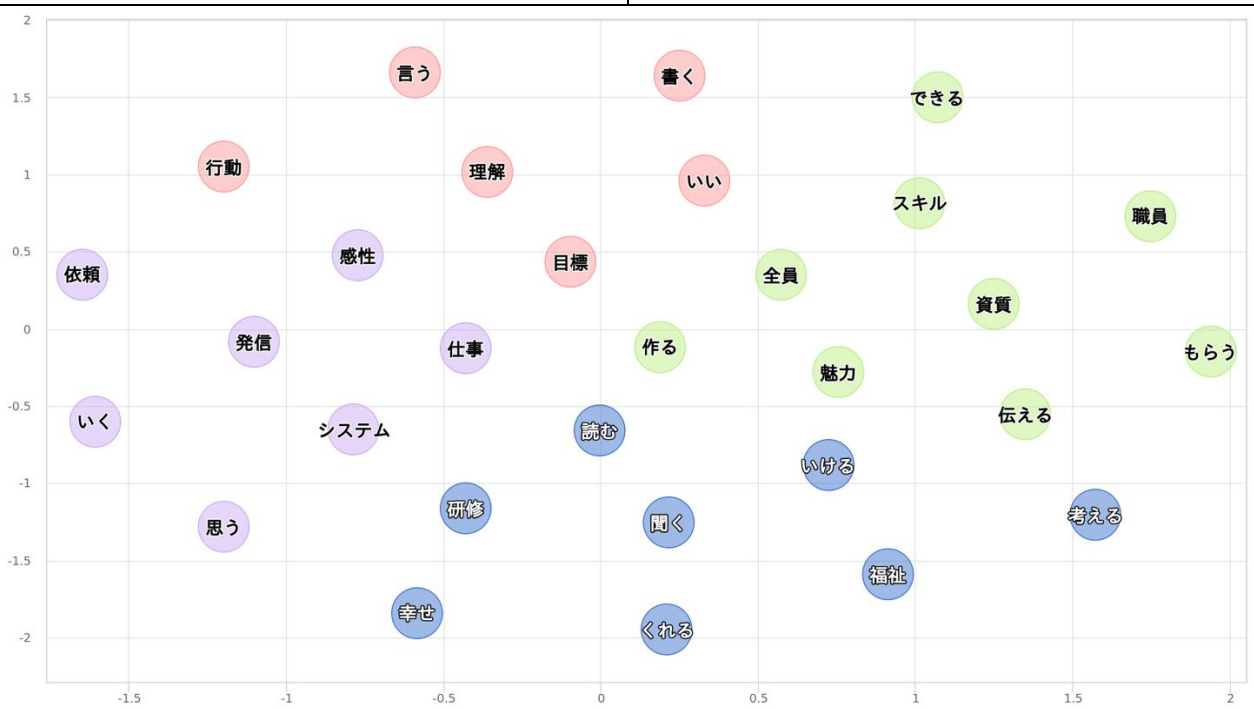
問 7 業務遂行に関する認識



- ① 任せることで報連相の重要性を伝える機会にもなった
- ② 課題はたくさんあるが、今後も続けていきたいと思う
- ③ まだ、思い描いた仕事はできていない
- ④ 実際には他のスタッフと何も変わらない仕事内容だと思う
- ⑤ 現場での負担がもう少し減ると良いのかなと思います
- ⑥ 日々忙しく過ごすことが多いので、サビ管として働いている感はないです
- ⑦ 自分自身が時間に追われてしまっている
- ⑧ これからもっと頑張っていきたいと思います
- ⑨ 半分ほどなっていると思う
- ⑩ 残りは周囲がサポートしていると思う



- 一つ一つ教えてもらわないと応用できなくて、自分のものにならないから、人に教えることも難しい。
- 自分がこんなことをしていると恥ずかしくて嫌だったが、何でも配ろうと思ひ配っています。
- でないと、書類として残すための支援計画になっていることが多いんじゃないかと思ひている。



明石市障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム運営要領

(設 置)

第1条 障害福祉サービス等従事者の確保と育成は喫緊の課題であり、特に人材育成のあり方を検討することを目的とした明石市障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム（以下、「PT」という。）を運営会議に設置する。

(検討項目)

第2条 PTは、毎月会議を開催し、実務から得た知見を基にした意見交換や先行研究の検証並びに量的または質的な調査等の実施による結果を踏まえて、障害福祉サービス等従事者に求められる基本的な資質を明らかにして、これらを構成する要素の習得に必要な研修内容や実施方法の検討を進める。

(構成員)

第3条 PTの構成員は別記のとおりとする。

2 PTにリーダー及びサブリーダーを置き、構成員互選によりこれを定める。

(リーダー及びサブリーダーの職務)

第4条 リーダーは、PTを代表し、PTの事務を総理する。

2 サブリーダーは、リーダーを補佐し、リーダーに事故あるときはその職務を代理する。

(会 議)

第5条 PTの会議（以下、「会議」という。）は、リーダーが招集する。

2 リーダーは必要に応じて議事に関する者の出席を求め、意見を聴くことができる。

(庶 務)

第6条 PTの庶務は、運営会議事務局（明石市基幹相談支援センター）にて処理する。

(補 則)

第7条 この要領に定めるもののほか、PTの運営に関して必要な事項はリーダーが定める。

附 則

(施行期日)

1 この要領は、2019年4月1日から施行する。

(要領の失効)

2 この要領は、2020年3月31日限り、その効力を失う。

(招集の特例)

3 この要領の施行期日以後最初に開かれる会議は、第5条第1項の規定にかかわらず、明石市基幹相談支援センター長が招集する。

(別記)

構成員名簿

(五十音順、敬称略)

氏名	役職
浅原 奈緒子	株式会社ソワサポート 代表
加古 悦子	社会福祉法人博由社 博由園相談支援事業所 係長
佐川 芳朗	医療法人社団東峰会 関西青少年サナトリウム ソーシャルワーカー室 主任
鳥居 健一	社会福祉法人明桜会 明石市障害者就業・生活支援センターあくと センター長
濱口 直哉	社会福祉法人あかりの家 東播磨圏域コーディネーター
藤原 慶二	関西福祉大学社会福祉学部 准教授
松本 将八	特定非営利活動法人こぐまくらぶ 理事長
丸谷 香	Re:)mind 代表

■■■開催経過■■■■■■

	開催日時	議事内容
第1回	平成31年4月19日(金)	1. リーダー・サブリーダー選任 2. 基礎資料検証
第2回	令和元年5月10日(金)	1. 松本報告：「こぐまくらぶの研修の取り組み・経営者目線からの人材育成について」
第3回	令和元年6月14日(金)	1. 加古報告：「生活支援員と相談業務を通して今感じること、行きつく思い」 2. 鳥居報告：「当法人の人材育成の取組・知的障害者支援並びに就労支援において必要な資質」
第4回	令和元年7月12日(金)	1. 丸谷報告：「障害福祉サービス従事者に求められる資質～有識者の立場から～」 2. 濱口報告：「相談支援における人材育成と濱口のしくじり体験からの考察」
第5回	令和元年8月9日(金)	1. 佐川報告：「精神障害者支援並びにグループホームの世話人に求められる資質」 2. 浅原報告：「職員の資質と研修について思うこと」
第6回	令和元年9月13日(金)	1. 藤原報告：「全報告を受けての論点整理」
第7回	令和元年10月11日(金)	1. 委員報告を踏まえた論点整理①
第8回	令和元年11月8日(金)	1. サービス管理責任者2名へのヒアリング調査 2. サービス管理責任者21名、児童発達支援管理責任者11名への質問紙調査の結果の分析
第9回	令和元年12月13日(金)	1. 分析結果を踏まえた論点整理②
第10回	令和2年1月10日(金)	1. サービス管理責任者育成事業(案)の検討
第11回	令和2年2月21日(金)	1. 総括・報告書最終調整

【検証に用いた基礎資料一覧】

- 北海道自立支援協議会人材育成部会(2014)「北海道における障害福祉サービスに従事する人材の育成のあり方」
- 北海道自立支援協議会人材育成部会(2016)「北海島の障がい福祉の取組事例から見る地域の人づくりハンドブック」
- 熊本県障害者自立支援協議会研修企画部会(2016)「熊本県障害福祉サービス等従事者人材育成ビジョン」(平成30年度 熊本県障害福祉サービス等従事者基礎研修【新任従事者研修】実施要領/プログラム)
- 沖縄県(2016)「沖縄県の福祉・介護分野における人材育成ガイドライン 標準研修シラバス(手引書) 障害分野」
- 沖縄県社会福祉協議会(2018)「平成29年度 人材育成に関する実態調査結果」
- 厚生労働省 障害児通所支援に関するガイドライン策定検討会(2015)「放課後等デイサービスガイドライン」
- 全国老人福祉施設協議会(2014)「養護老人ホーム施設内研修にかかる手引き(活用編)～滴り積りて淵となる学びとわかち～」
- 日本総合研究所(2016)「養護老人ホーム・軽費老人ホームの職員の人材育成のあり方に関する調査研究事業報告書」

■■■プロジェクトチーム■■■■■

※順不同・役職等はプロジェクトチーム就任当時

氏名	役職	選定理由等
浅原 奈緒子	株式会社ソワサポート 代表	こども部会推薦（実務経験者）
加古 悦子	社会福祉法人博由社 博由園相談支援事業所 係長	しごと部会推薦（実務経験者） （～令和元年10月31日まで）
佐川 芳朗	医療法人社団東峰会 関西青少年サナトリウム ソーシャルワーカー室 主任	実務経験者
◎鳥居 健一	社会福祉法人明桜会 明石市障害者就業・生活支援センター「あくと」センター長	くらし部会推薦（実務経験者）
濱口 直哉	社会福祉法人あかりの家 東播磨圏域コーディネーター	障害福祉分野における横断的な知識を有する者
藤原 慶二	関西福祉大学社会福祉学部 准教授	学識経験者
○松本 将八	特定非営利活動法人こぐまくらぶ 理事長	福祉施設経営者
丸谷 香	Re:)mind 代表	障害福祉分野における人材育成に係る経験を有する者

（◎リーダー、○サブリーダー）

■■■事務局■■■■■

橘田 浩	社会福祉法人明石市社会福祉協議会 明石市基幹相談支援センター兼障害者虐待防止センター（明石市地域自立支援協議会 運営会議事務局）
後藤 謹武	
足立 麻子	

(白 紙)

明石市障害福祉サービス等従事者人材育成プロジェクトチーム

報告書

2020年（令和2年）3月

明石市地域自立支援協議会 運営会議