

東京都社会福祉審議会
「福祉人材の育成」検討分科会（拡大）委員名簿

区分	氏名	現職
検討分科会委員	分科会長	高橋 紘士 立教大学コミュニティ福祉学部教授
	副分科会長	小林 良二 東洋大学社会学部教授
	委員	平岡 公一 お茶の水女子大学教授
	委員	金内 善健 東京都社会福祉協議会副会長
	委員	宇田川 貴子 仲よし保育園園長
	委員	藤山 恵子 主婦
	臨時委員	佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所教授
	臨時委員	武田 雅弘 株式会社ベネッセ次世代育成研究所取締役
	臨時委員	阿 亜紀良 サンメール尚和園長
	臨時委員	宮崎 民雄 株式会社エイデル研究所所長
委員長	三浦 文夫 武蔵野大学名誉教授	
委員	野村 歡 日本大学理工学部教授	
委員	大道 久 日本大学医学部教授	
委員	大本 圭野 東京経済大学経済学部教授	
委員	小口 芳久 水町クリニック眼科部長	
委員	手塚 和彰 千葉大学大学院専門法務研究科教授	
委員	新村 保子 評論家	
委員	南 砂 読売新聞解説部次長	
委員	本澤 巳代子 筑波大学社会科学系教授	
委員	石阪 丈一 町田市長	
委員	中山 弘子 新宿区長	
委員	大澤 義行 東京都民生児童委員連合会会長	
委員	鈴木 聰男 東京都医師会会長	
委員	渡辺 光子 東京商工会議所女性会副会長	

（平成19年3月現在）

今後の審議の進め方

(これまでの審議)

【平成18年】

- ・ 7月26日 総 会 *意見具申テーマを決定「福祉人材の育成」
*「福祉人材の育成」検討分科会を設置
 - ・ 9月 6日 分 科 会① *臨時委員からの発表等
 - ・福祉人材の育成にかかる現況と課題（阿委員）
 - ・ヘルパーの能力開発とサービス提供責任者の役割
(佐藤委員)
 - ・福祉人材をめぐる問題等（武田委員）
 - ・福祉人材育成の現状と今後の課題（宮崎委員）
 - ・ 10月 6日 分 科 会② *ゲストスピーカーの発表等
 - ・福祉人材育成とコーディネート業務
(足立区福祉事務所高齢援護係長 渡辺一郎氏)
 - ・社会福祉の新たな課題とソーシャルワーカーの役割
(いけだ後見支援ネット代表 池田恵利子氏)
 *起草委員会の設置
 - ・ 10月30日 起草委員会① *論点整理
 - ・ 11月21日 起草委員会② *検討フレーム案等に基づき議論
 - ・ 12月19日 分 科 会③ *検討フレーム案等に基づき議論
- 【平成19年】
- ・ 1月30日 起草委員会③ *「意見具申（骨子）たたき台」を議論

(本日の拡大分科会のねらい)

- 第3回起草委員会の議論を踏まえ、事務局において、本日の資料「意見具申（骨子）案」を作成
⇒ 本日は、この「骨子案」を検討いただく。
- 本日の議論を踏まえ、さらに起草委員会等で検討を進める。

(今後のスケジュール)

- ・ 4月 起草委員会④ *意見具申案の検討（文章化されたもの）
- ・ 5月 起草委員会⑤ *同上
- ・ 6月 起草委員会⑥ *同上
- ・ 6月下旬 拡大分科会 *意見具申案を審議 ⇒ 最終修文
- ・ 7月中旬 総 会 *意見具申

平成19年3月27日

社会福祉審議会意見具申（骨子）案

～ 目次イメージ ～

はじめに …… 今期の審議テーマの設定について

② 経営の視点からの取組

- 現場におけるスキルアップには、経営マネジメントからの取組が不可欠（経営ビジョン・育成ビジョンの明確化など）
⇒ しかし、事業体の取組には温度差
- 取組の方向性
 - ・基本は「事業者責任」
 - ・強化の手法・・・①意識改革・気づきのしかけ ② 効果的なツール等

(2) コーディネーター

- スキル面での階層の形成が困難 ⇒ 事業体を超えた連携・ネットワーク

(3) 市民の協力者

- 地域の多様な取組・潜在力の活用 ⇒ 地域での取組が中心
(区市町村・社協)

(4) レフェリー

- スキル階層がない区市町村 ⇒ 行政自身の取組の工夫

(5) プランナー

- スキル階層が形成されにくい ⇒ 行政自身の取組の工夫

おわりに

- 提言のまとめ
 - ・「育成」に焦点。都が政策として取り組むべき点を中心に提言
 - ・都は、新たに「人材施策推進担当」を設置
 - ・本提言を踏まえた施策の具体化を期待
- その他留意すべき事項について言及
 - ・確保の問題
 - ・マッチングシステム

1. 福祉人材をとりまく状況認識

- 前回の提言（14年）の概要
- その後の様々な状況の変化・進展
 - ・地域ケア中心、大都市型高齢化、自立支援法、児童虐待と社会的養護
 - ・自立と自立支援・・・「民間・地域・行政」の3つの力の活用
⇒ これを担う人材の育成はいかにあるべきか

2. これからの福祉に必要な「機能」と「人材」

- 機能・・・介護等のケア、サービス調整、自己決定支援、監督・監視、福祉政策の企画・立案等
- 人材・・・ケアワーカー、コーディネーター、市民の協力者、レフェリー、プランナー

3. これからの福祉人材の育成のあり方

- 「基礎教育（大学・専門学校・資格制度等）」と、「実践の場での育成」
⇒ 検討の焦点は「実践の場での育成」

(1) ケアワーカーを中心とした事業体職員の育成（福祉人材の大部分）

① 現場におけるスキルアップ

- OJTが重要・・・スキル面での階層・リーダーが不可欠
⇒ しかし、事業体の取組には温度差
⇒ 「事業体規模の大小」と「競い合いの実態」から分析
- スキルアップの方向性
 - ・基本は「事業者責任」
 - ・スキルアップの体制強化
 - ① 「事業体の規模」の視点・・・スキル面での階層化の困難さを補う
 - ② 「競い合い」の視点・・・インセンティブの少なさを補う
 - ③ とりわけ「施設」への取組を強化（競い合いの少なさ）

東京都社会福祉審議会 意見具申（骨子）案

審議テーマの設定について

【前期】「福祉サービス市場とこれからの福祉」（16年7月）
 * 福祉施策全般にわたる方向性を提言
 ⇒ 「福祉・健康都市 東京ビジョン」に反映

【今期】「福祉人材の育成のあり方」（18年7月 総会決定）
 ・ 今期はより具体的な課題を議論すべき
 ・ サービスの質の向上の観点を重視
 ・ 国も介護福祉士等の資格制度の見直しを検討中

◆ 待遇改善など「人材の確保」は、介護報酬等とも関連し、国ベースで議論すべき
 ⇒ 都が政策として何が出来るかを重視

1. 福祉人材をとりまく状況認識

介護保険の導入を踏まえた検討

「福祉人材のあり方検討委員会」
 （13年5月設置・14年3月報告）

- 研修実施の役割を整理
 - ・ 基本は「事業者責任」
 - ・ 都は政策課題等の研修を実施
- ケアワーカー等を中心に提言
 - ・ 特養・ホームヘルパー等
 - ・ コア人材の重要性

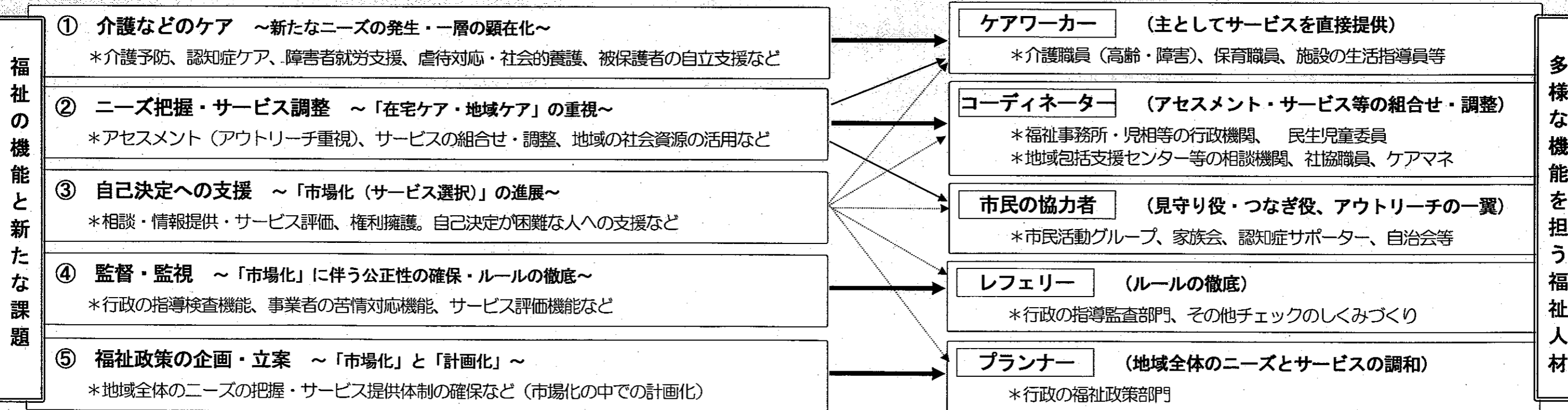
その後の様々な状況の変化・進展

- 「行政中心の措置制度」「施設ケア中心」
 ⇒ 「サービスの選択・契約」「地域ケア中心」が一層進展
- 「大都市型高齢化」の本格化。2015年に向け対象者が急増
 ⇒ 介護予防・認知症ケアなどサービスも質的に変容
- 障害者自立支援法施行 ⇒ 地域生活・就労支援の重視
- 家庭や地域の養育力の低下。虐待の深刻化など
 ⇒ 社会的養護が一層の充実が必要
- 団塊世代など、地域社会の新たな担い手への期待

方向

- 個人の主体的な生活をめざす「自立」が基本社会がこれを支援（地域ケア中心の自立支援）
 - 支援機能は「民間・地域・行政」の3つの力のベストミックスで整備
 ⇒ これを担う福祉人材の確保・育成が必要
- ◆ その育成システムはいかにあるべきか
 ・ 中長期の視点も含めて検討
 ・ 都として何が出来るかターゲットングを重視

2. これからの福祉に必要な「機能」と「人材」



3. これからの福祉人材の育成のあり方 ～「手法」と「支援策」

検討の焦点は「実践の場での育成」

人材育成
の場面

① 基礎教育（大学や専門学校、資格制度など）

⇒ 国は介護福祉士等の資格制度の見直しを検討中。効果の顕在化には時間がかかる。

② 実践の場（フィールド）での育成

⇒ 都はここを重視（現在の職員の育成を重視）

（1）ケアワーカーを中心とした事業体職員の育成（福祉人材の大部分を占める）・・・「①現場におけるスキルアップ」と「②経営の視点からの取組」

① 現場におけるスキルアップ

⇒ 日常業務に即した「OJT」が重要。「スキル面での階層：スキルリーダー・エキスパート層」の存在が不可欠

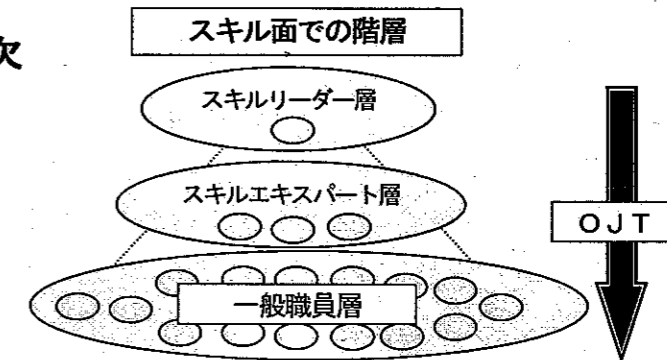
個人の努力

- 自己啓発
- ・自己学習・研究
- ・グループ学習や研究

事業体内での育成

*OJTが特に重要

- 集合研修・・・職場内研修、外部研修の活用（職場内にスキル・知識を広める工夫）
- OJT・・・スキルリーダー等による指導、困難ケース等のマニュアル化（経験知の形式知化）
- 自己啓発への支援（事業体による支援・配慮）



しかし、事業体の取組には「温度差」

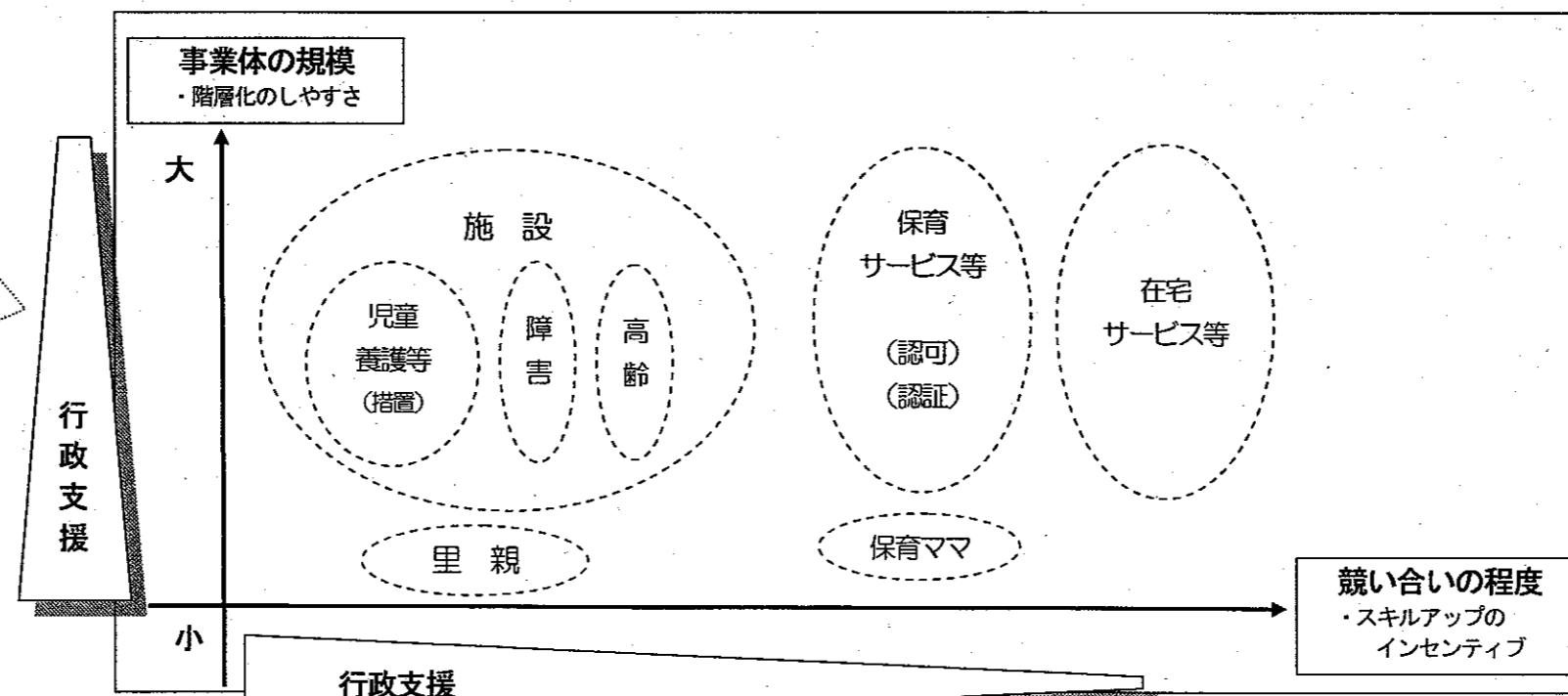
視点

- ① 「事業体規模」の大小＝スキル面での階層化のしやすさ ⇒ 階層化の困難さのデメリットを補う
- ② 「競い合い」の実態＝スキルアップのインセンティブ ⇒ 「競い合い」が少なさを補う

- ・スキルリーダー層・スキルエキスパート層の不足
- ・多様な経験・蓄積の不足
- ・たこつぼ的発想、井の中の蛙に陥りやすい等
- ・効果的、効率的な研修が困難

◆「事業体の規模」の視点

- 【大規模】スキル面の階層が形成されやすい
⇒ 行政は、事業者自らの努力を支援
- 【小規模】スキルの階層が形成されにくい
⇒ 行政は、事業者自らの取組の支援やし
くみづくりを実施



◆「競い合い」の視点

- 【大】・・・事業者の差別化戦略 ⇒ 行政は、事業者自らの努力を支援（ガイドライン作成や情報提供等）
- 【小】・・・選択されないリスク小 ⇒ 行政は、スキルアップによるサービスの質の向上により関与すべき

現場のスキルアップの方向性

スキルアップ
の基本

- スキルアップは「事業者責任」 *事業者としての基本。主体的に取り組むべき
- 行政は、新たな政策課題に対応する研修を実施 (認知症ケア、介護予防、虐待対応等)



スキルアップの体制強化

*事業者は自らの体制強化に取り組み、行政はそれを効果的に支援する。

「事業者の規模」の視点

スキル面での階層化
の困難さによる
デメリット

(デメリット等)

- スキルリーダー・エキスパート層がない
- 多様な経験・困難ケース対応の不足
- 多種多様な研修が困難 (小規模事業者等)
- 少数の職種の人材育成が困難

(手法・工夫)

- 人材育成機能をもつ「コア施設」づくり
- 事業者・施設間での交流・派遣研修
- 集合研修等の共同実施・研修の相互乗入れ
- 専門職集団 (中間組織) の取組の活用

「競い合い」の視点

スキルアップの
インセンティブ
の少なさ

- 利用者に選択されないリスクが小さい
- 外部の目にさらされていない
- 他の事業者の動向へ敏感でない

- 第三者サービス評価の活用・公表
- 多様なレビュー機能 (区取組例など)
- 苦情対応など利用者の声の活用
- 先行事例の紹介、ガイドライン、研修情報の提供



とりわけ
「施設」
への取組を強化

- 施設は、実質的に「競い合い」が少ない ⇒ 人材育成・質の向上に行政関与が必要 (第三者評価の義務化)
- とりわけ以下の課題には、スキルリーダー層の育成など、対応が不可欠
 - ・ 児童養護施設・ ・ 処遇困難児等への対応力の向上
 - ・ 障害者施設・ ・ ・ 地域生活への移行支援等の強化

都は、育成体制の構築に
取り組むべき

② 経営の視点からの取組

⇒ 現場におけるスキルアップには、経営マネジメントの視点からの取組が不可欠

経営の視点からの人材育成の基本

■ トップマネジメント（組織・サービス・財務・人事など）

⇒ 経営ビジョンの明確化（あるべき組織像） * 3つの満足の視点（CS・ES・MS）

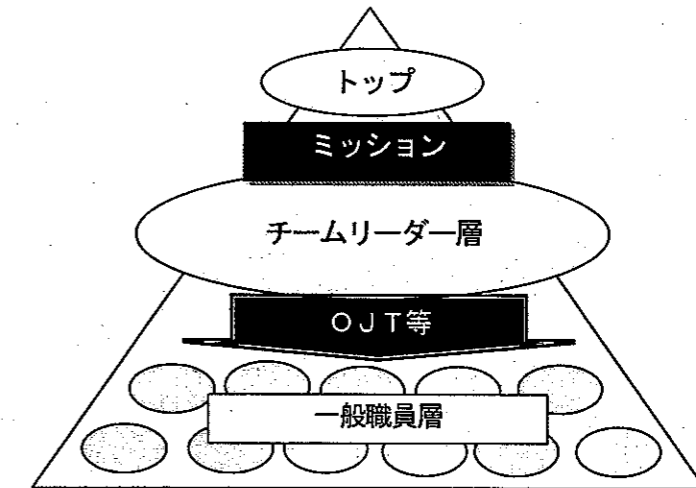
① ミッションの明示（使命・なすべきこと）

- *あるべき人材像の明確化（人材育成の到達ゴール）
- *現状把握と分析
- *職員に対する具体的な課題設定等

② 研修プランの策定と実施体制の構築

- *育成の手法等・・・集合研修（外部研修の活用）・OJT・自己啓発支援等、
- *チームリーダー層の役割・位置づけの明確化、情報収集、OJT手法の検討（マニュアル作成、経験知の形式知化）
- *動機づけ（キャリアアップ、人事考課等）

③ 研修プランの進行管理（PDCA）



しかし、こうした取組には「温度差」

現状

- ほとんどの事業者は、何らかの研修を実施
*介護：99.4%、障害：98.1%、子ども：100%

しかし

- 事業者トップのマネジメント意識の不足
*経営ビジョン・人材育成ビジョン等に未着手の法人・施設が多い（意見）。
- 事業者中での、人材育成機能の位置づけが不明確
*専任の研修担当者の設置率 60.6%（介護事業者）
- 計画的な研修実施に温度差
*研修計画の策定率（職場外研修を含めたもの）
介護：18.7%、障害：29.4%、子ども：52.0%

方向性

【基本】 事業者トップが自ら取り組むべきもの



【強化の手法】

1. 意識改革・気づきのしかけ
 - ・経営改革の取組（サービス推進費等での支援）
 - ・第三者評価の活用（施設の義務化）
 - ・レビューのしくみ
 - ・法人経営のあり方等の検討（大規模化等も視野）
2. 改革・行動のための効果的なツール等
 - ・先行事例、ガイドライン等の提示
 - ・マネジメント層対象の研修等
（チームリーダー層の指導育成力の強化等）

(2) コーディネーター

現状・課題

- 事業体に属している場合も、個々人の独立した業務が多い。
- 事業体の中では少数職種の場合が多い。

⇒ スキル面の階層の形成・ノウハウの交流・蓄積等が困難

- 福祉事務所ケースワーカー、査察指導員の頻繁な人事異動等

⇒ スキル面の階層の形成・ノウハウの交流・蓄積等が困難

- 地域ケアの時代、インフォーマルな分野を含めた地域の活性化が重要

⇒ 本来の社協らしい地域のコーディネート機能の強化

育成の方向性

事業体を超えた連携・ネットワークの構築

- 行政機関等を核にした連携・研修（児童相談所・地域包括支援センター等）
- 専門職集団の研究成果等の活用（事例集の作成支援とHPでの公開等）
- 区市町村地域での中間組織の活用・活性化

- 行政自身の取組（人事政策、生活保護研修の充実）
- 福祉事務所間での交流、ベテランケースワーカー等の経験の継承のしくみ

- 区市町村社協・東社協による一層の取組
（研修や、地域での実践等を通じた社協職員の力量向上等）

(3) 市民の協力者

現状・課題

- 団塊世代が退職し地域社会へ。多様な経歴の人々の自発的な参加（地域のニーズの発見・アウトリーチ機能の一翼を担うこと等も期待）

⇒ 地域の多様な取組を活かし、潜在力を引き出す仕組み

育成の方向性

地域での取組が中心（区市町村、区市町村社協等）

- 市民向けの情報提供・相談窓口の設置（個人と受入団体とのマッチング）
- コミュニティソーシャルワーカーや活動リーダーの養成等

(4) レフェリー

現状・課題

- 新たに区市町村への指導検査機能の付与（介護保険制度）
- 多様なチェック機能の活用が必要（第三者評価・レビュー機能等）

⇒ スキル階層がない（リーダーがない・経験の蓄積がない）

育成の方向性

行政自身の取組が基本（広域的な連携・交流を含め）

- 都・区市町村、区市町村相互の連携（指導検査の合同実施、連絡会の開催）
- 研修の実施、立入検査チェックリストの作成

(5) プランナー

現状・課題

- 高齢・障害・次世代育成など各分野での計画行政化が一層進展
- 計画・政策のPDCAサイクルの全体を経験することがない。
- 頻繁な人事異動（ポスト間・分野間での異動等）

⇒ スキル階層が形成されにくい

育成の方向性

行政自身の取組が基本（広域的な連携・交流を含め）

- 政策形成過程・計画策定過程に重点を置いた研修等の実施（公共政策の基本研修・体験談的な研修など）
- 都と区市町村、区市町村相互の職員の交流・意見交換の場づくり
・連絡会等の開催（顔の見える関係づくり）
・各種研修の相互乗り入れ

おわりに

○ 提言のまとめ

- ・「育成」に焦点を置き、都が政策として取り組むべき点を中心に提言
- ・都は「福祉・健康都市東京ビジョン」（18年2月）に引き続き「東京の福祉保健の新展開2007」を発表（19年1月）。
その中で、19年度、新たに「人材施策推進担当」を設置
- ・本提言を踏まえた人材育成施策の具体化を期待

○ その他の留意すべき事項について言及

- ・確保の問題・・・外国人労働者
- ・個々の職種ごとの人材に必要とされる要素等
- ・マッチングシステム