

協会の使命実現に欠かせない 人材育成と人材活用



盲導犬業界のリーダー、公益法人として事業責任を果たすためには、協会の「人材育成」と「人材活用」が不可欠です。現在、盲導犬訓練士をはじめ、それを支える各部門の職員のレベルアップと組織制度の充実を図っています。

日本盲導犬協会の事業責任を果たし、外部からも評価される「徳のある協会づくり」に欠かせないのは、協会職員一人ひとりのレベルアップです。徳のある協会づくりは、徳のある職員、他協会からも尊敬され一目を置かれる職員によって行われます。そのため、一人ひとりが主体的に改革を行うことが必要ですが、その意欲を支え効率的かつ効果的に業務に生かせる「現場力」もなければなりません。

現在、100人を超す職員と4つの訓練センター、東京事務所を持つ当協会にとって、この職員数を維持しながら、加えて職員の意欲向上のためには、公平で透明性のある人事制度の構築は欠かせません。

「待機者ゼロ」に向けた盲導犬育成頭数、年間50頭の安定的な維持と、社会から尊敬される「徳のある協会づくり」に向け、日本盲導犬協会はヒューマンリソース（人的資源）に対するポリシーをまとめています。

- 盲導犬訓練士および盲導犬歩行指導員の育成
- 次世代リーダーの育成
- ボランティアの積極的な事業参加
- 効率的な人員計画

ポリシーの実現は容易なことではありませんが、さまざまな施策実行や組織改革を行い、早期の実現を目指します。



盲導犬訓練士および盲導犬歩行指導員の養成基準と資格認定制度

当協会にとって、ヒューマンリソースの中心となるのは盲導犬訓練士と盲導犬歩行指導員であり、その育成は急務です。訓練士と盲導犬歩行指導員の育成に関しては、盲導犬育成統括責任者、多和田のもと、特に力を注いできました。

盲導犬訓練士と盲導犬歩行指導員の違い

盲導犬訓練士（GDT：Guide Dog Trainer）の仕事は、盲導犬の候補犬の訓練を通して候補犬の能力を引き出し、盲導犬として育成することです。候補犬を訓練士の指示で盲導犬の作業ができるようにすることは当然の技術です。何より大切なのは、「盲導犬に適した犬を盲導犬にする」「適さない犬を盲導犬にしない」という判断力であり、その犬に適した訓練アプローチをして力を引き出す教育力が必要なのです。

盲導犬歩行指導員（GDI：Guide Dog Mobility Instructor）は、盲導犬訓練士としての能力だけでなく、将来ユーザーとなる視覚障害者と盲導犬との歩行指導を行います。ですから盲導犬歩行指導員は、ユーザーに盲導犬と「歩行」するための技術的な指導を行うだけでなく、ユーザーの個性と盲導犬の個性の間をとりもち、すり合わせて信頼関係を築いていきます。そして、ユーザーが盲導犬とともに生活を始める人生の節目に立ち会い、その後8年間ユーザーと盲導犬のユニットに寄り添う存在です。

盲導犬訓練士と盲導犬歩行指導員では求められ

るものが大きく異なります。訓練士は、最終的に盲導犬歩行指導員を目指し、日々訓練を続けます。

訓練士から歩行指導員になるまで

訓練や実務を経験して盲導犬訓練士の資格を取得できても、さらに日々の実務の中で技術や理論を学び、レベルアップが必要です。レベルアップの先にある一つの目標が、盲導犬歩行指導員です。

歩行指導とは、盲導犬ユーザーを目指す視覚障害者に、歩くために必要な情報を獲得する方法を教えることです。視覚障害者は、現在地、目的地、そして現在地から目的地までの経路の確認が視覚的にできないために安全に歩くことが困難です。視覚情報を得ることができない視覚障害者が、実際に歩くときに必要な情報には、「どこに障害物があるか」「段差はあるか」「交差する道路があるか」などがあります。そのために必要な情報を送る役割を担うのが盲導犬です。

盲導犬は目的地を知っているわけではありません。ですから視覚障害者が必要な環境情報を得ながら盲導犬に指示して目的地を目指すのです。そのために盲導犬は、障害物や段差があると、その存在を知らせ、角を発見すると停止します。

自分が行きたいところに行くためには、こうした盲導犬からの情報をユーザーである視覚障害者

自身がしっかり受け取る必要があります。

共同訓練において、ユーザーが学ぶべき必要な科目は、犬に関する講義科目と実技科目があります。講義科目では犬の衛生、健康管理、法律、訓練理論などを学びます。実技科目では犬からの情報を受ける方法、犬に指示をする方法、犬と暮らす方法、視覚以外の情報のとり方、その情報を基に目的地までの地図を作る方法、周りの方々から必要な援助を得る方法などを学びます。

この訓練指導を行うのが盲導犬歩行指導員です。そのため盲導犬歩行指導員は、盲導犬訓練士としての知識、技能、態度などに加え、ユーザーと向き合うために、医療、リハビリテーション、心理学、コミュニケーション法などを含む視覚障害者リハビリテーションに関する知識も必要になります。さらに「ノン・ビジュアル・コミュニケーション」の技術を身につけ、視覚障害者の人生に向き合い、寄り添う覚悟と態度をもそなえることが求められます。

盲導犬希望者と面接をして、その方が盲導犬使用に適しているか、もし適していれば、どのようなタイプの犬とマッチングするのがよいかなどの提案も行います。

盲導犬歩行指導員になるためには、6例以上の共同訓練と面接の他、すべてのタイプのフォロー



盲導犬訓練士（GDT）
訓練を通して犬の能力を引き出します



盲導犬歩行指導員（GDI）
共同訓練では、ユーザーの後ろで歩行を見守り、気付いた点を伝えます

アップを経験しなければなりません。

フォローアップには、共同訓練直後、1か月、3か月、6か月、1年、3年など、訪問または来訪、電話などで行う定期訪問フォローアップ、新しいルートの開発や引越して環境変化があったとき、また犬の問題行動など、ユーザーからの要請によって行う問題解決フォローアップ、犬や使用者の病気や事故のために駆けつけるなど、その他フォローアップなどがあります。

盲導犬訓練士と盲導犬歩行指導員の資格取得基準

盲導犬訓練士の資格は国家資格ではありません。1992年(平成4年)に日本盲人社会福祉施設協議会の盲導犬委員会(当時6団体が加盟)が、当時の厚生省からの要請によって「盲導犬歩行指導員養成基準」を決め厚生省(当時)に提出しました。その後、3回の改定があり今日に至っています。

2017年(平成29年)「盲導犬歩行指導員養成基準」は「盲導犬歩行指導員等養成計画」(資料データ209ページ参照)と名前を変え、盲導犬の事業者を指定する国家公安委員会に各団体が同じものを提出することで、努力基準から実質的に順守基準となりました。

基準のポイントは次の通りです。

1 盲導犬訓練士養成課程

- (1) 養成期間 3年
- (2) 研修期間中に次に掲げる研修プログラムを修了しなければならない。

- ① 犬の訓練頭数 指導監督のもとに12頭以上
 - ア. 盲導犬訓練基準(第3盲導犬訓練の内容)〈1. 基礎訓練〉に定める訓練を専ら修了した時点で訓練頭数1頭とする。
 - イ. 訓練頭数12頭のうち4頭以上は、盲導犬訓練基準(第3盲導犬訓練の内容)の1項～13項に定める訓練を専ら修了しなければならない。

② 技術及び専門知識

- ア. 犬の訓練技術及び犬に関する知識
犬解剖学、犬舎管理を含む飼育技術、犬の歴史、犬の感覚、犬と人間の相互作用、動物心理学、繁殖遺伝学、盲導犬の歴史、訓練方法論、公衆衛生学等。
- イ. 視覚障害及び法律に関する知識
身体障害者福祉論、視覚障害概論、関係法規

2 盲導犬歩行指導員養成課程

- (1) 養成期間 盲導犬訓練士養成過程修了後2年
- (2) 研修期間中に次に掲げる研修プログラムを修了しなければならない。

- ① 犬の訓練頭数 盲導犬訓練士養成過程の訓練頭数を含め20頭以上
- ② 歩行指導の事例 指導監督のもとに6例以上
- ③ 技術及び専門知識
 - ア. 視覚障害者の歩行に関する技術及び知識
人間の感覚、運動のメカニズム、学習心理学及び教育方法論、老年学、ロービジョン、発達心理学、面接と評価の技法、カウンセリング、電子機器など
 - イ. 盲導犬の歩行指導に関する技術及び知識
盲導犬の使用に関する適正評価、フォローアップ、指導計画の立案等。

日本盲導犬協会を含む8団体については、2008年(平成20年)から認定NPO法人全国盲導犬施設連合会が盲導犬訓練士、盲導犬歩行指導員の資格証の発行を行っています。以前は各協会が独自に資格認定を行っていましたが、訓練士として必要な技術・知識の習得程度のバラツキを防ぎ、盲導犬の品質の確保とさらなる向上のため、現行の制度に変更されました。

資格認定は、養成基準に基づき審査されます。訓練頭数は実施した訓練記録を提出し、知識試験は、施設連合会が作成した各教科の教育DVD(21科目36単位)からの出題による学科試験が行われ(合格は70%以上)、さらに全国盲導犬施設連合会主催のジャパンセミナーの2日間受講と研究・事例発表1本、そして実技試験が行われます。実技試験は、各施設の訓練責任者が評価者となって行います。資格の有効期間は3年、レポート提出で更新する仕組みです。

学科科目

盲導犬訓練士：14科目22単位。

訓練理論1～4、犬学概論、飼養管理学、繁殖1～2、解剖・生理学1～2、衛生・防疫1～2、事業論・関連法規、行動学、面接と評価1～2、視覚障害者理解、障害者心理学、発達心理学、学習心理学、視覚障害者リハ1～2

盲導犬歩行指導員：7科目14単位。

歩行指導論1～4、歩行理論と指導論1～4、コミュニケーション論、ロービジョン、重複障害・障害児、障害者福祉概論、眼科学1～2

2 日本で初めて学校方式で盲導犬訓練士養成に取り組む

2002年（平成14年）7月、「年間50頭育成を目標とする」という高井前理事長の発言から訓練士育成の動きが動き出しました。「人材育成」を、協会目標に掲げた最初の出来事といえます。

2004年（平成16年）には、世界の盲導犬の将来を担う優秀な盲導犬訓練士の養成を目指して、日本初の学校方式で訓練士を養成する日本盲導犬協会付設盲導犬訓練士学校を神奈川訓練センター内に開校しました。従来の先輩訓練士を見て育つ徒弟制度的訓練士養成からカリキュラムに基づき養成することとしました。

まず、2年間の基礎科を修了すると准盲導犬訓練士資格が付与され、さらに1年間の専修科を修了すると全国盲導犬施設連合会が認定する盲導犬訓練士資格の受験資格が与えられる仕組みです。

基礎科のカリキュラムは次の通りです。

1. 1日の授業時間は午前3時間、午後3時間、計6時間
2. 講義科目は、1コマ3時間授業5回をもって1単位
3. 実習科目は、1コマ3時間授業15回をもって1単位
4. 盲導犬訓練基礎科の2年間で、講義39単位、実習・見学37単位の計76単位が卒業単位

講義科目は、視覚障害リハビリテーション論、障害者福祉論、障害者心理学、衛生学、犬学、犬行動学、栄養学、繁殖学、盲導犬事業論、講話、英語、訓練理論、自由研究などです。

専修科のカリキュラムは、訓練実技実習、犬舎管理実習、出産見学実習と実際の盲導犬訓練そのものです。

カリキュラムは、盲人社会福祉施設協議会の定める「盲導犬歩行指導員養成計画」基準を満たしており、後に全国盲導犬施設連合会が定めた訓練士資格の学科資格試験のベースとなり、教育DVDは学校講師陣に依頼して作成されました。

訓練実習は、現在の盲導犬育成統括責任者・多和田悟が教務長として当たりました。その理論に基づく訓練技術や知識は、各期が卒業時に自分たちの教科書として残しています。訓練実習で学生に求められたのは、①観察→分析→計画→実行→検証②一貫性のある態度③常に客観的な判断④できるだけ少ない肉体的関与⑤素直で柔軟性のある姿勢—などです。実行した行動に対し、「なぜ」の

質問が飛んでいました。

1年間の締めくくりは「自由研究」を発表します。テーマは「視覚障害者に役に立つこと」です。論文作成指導もカリキュラムに入っています。このように盲導犬訓練士学校は、単に訓練技術を学ぶ技術学校ではなく、盲導犬訓練をテーマにした大学や大学院の様相を呈していたのです。

もう一つの特色は、「人間教育」の場と初代学校長、黒光庸恭副理事長が自ら位置づけました。そして、盲導犬を育成するために忘れてはならない「ここ、を学生たちとの4つのコミットメント（約束）としました。「誠実な人でありなさい」「卑怯な人になってはいけない」「社会正義を愛しなさい」「世の中の役に立つ人間になりなさい」です。

副理事長は、月1回「講和」の授業を11年間行い、ことあるごとに4つのコミットメントの説明や仕事とのつながりについて話しました。「講話」の演題は多岐にわたっていました。

訓練士学校1期生から9期生、2004年4月から2015年3月に休校するまで11年間で75人が入校し、訓練士資格を取得したのは43人です。多くの優秀な盲導犬訓練士を輩出し、今や日本盲導犬協会の訓練の屋台骨を支える存在であり、日本の盲導犬事業の中心に育ちました。

盲導犬訓練士学校が「人づくり」の場と位置づけられたことが、2年後の2006年（平成18年）に職員が話し合っ「協会ミッション」の策定、さらに2009年に始まる「徳のある協会づくり」などのヒューマンリソースポリシーへとつながっていきます。（第3章第4節140ページ参照）

訓練士学校卒業生を職員として採用し続けることは協会の経営上困難との判断で、2013年3月に新たな募集を休止した訓練士学校でしたが、女性訓練士がその大半を占める職員構造上の課題が出てきました。訓練士で少なくとも3年、盲導犬歩行指導員は5年ほど養成にかかります。外部からの補充は不可能なため、当協会では訓練士学校を休校のまま、新たな形で2016年度（平成28年）から新たな訓練士養成制度をスタートさせました。

ゼミナール形式での養成です。指導担当の盲導犬歩行指導員によるマンツーマン指導です。訓練センターの居室に住み込み、座学は施設連合会の教育DVDを独学し、犬舎作業やユーザーサポート部の体験歩行会や普及推進部の啓発イベントにはアルバイトとして参加してもらいます。平日昼間は学生として一対一で訓練を学び、朝や休日はOJTとして実習、徹底した犬三昧の1年間で育て

ます。出願資格は、高卒から大卒としました。

2016年度は、3人中2人が1年間で訓練士学校2年の准訓練士レベルまで育ちました。2017年も3人を採用しました。

3 協会独自のスキルアップ育成システムを考案

盲導犬訓練士学校というシステムで、盲導犬訓練士を基準以上のレベルで養成しましたが、盲導犬成功率が思うように上がらず、訓練期間も長期化する傾向が続きました。訓練士資格を取得すれば、盲導犬を独力で訓練できると考えたのは間違いでした。「服従をベースにした訓練」から「教育」へ訓練ポリシーが大きく変化中、「資格取得＝犬の教育者」であるはずがありません。この状況を打開するためには、盲導犬訓練士のスキルアップが不可欠でした。

スキルマップの導入

当協会では、2012年(平成24年)に、盲導犬育

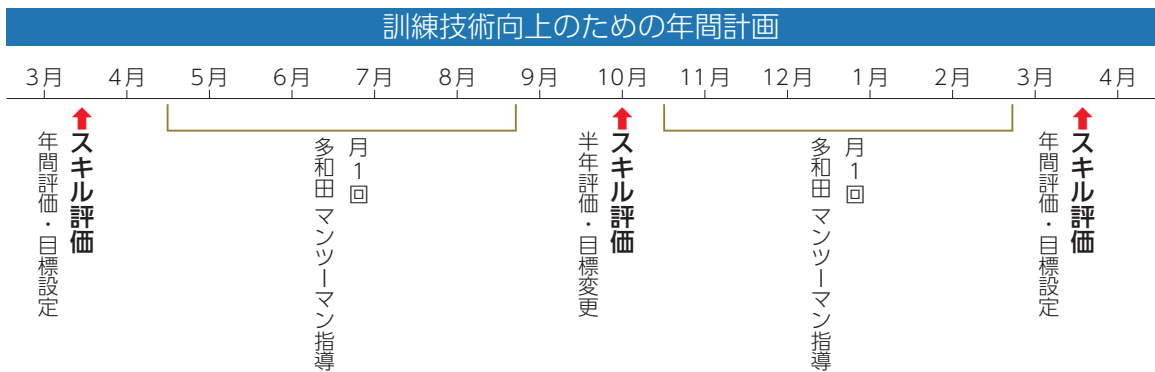
成統括責任者、多和田が外部コンサルティング会社からの提案をもとに作成した「スキルマップ」という盲導犬訓練技術向上システムを導入しました。

「プロの盲導犬訓練士を育てるのは、アスリートを育てるのに似ている」。トップアスリートを育てるためには、技術力を見極め、適切なコーチングをしなければなりません。

そのため、アスリートを育てるコーチのように、多和田が一人ひとりの訓練士の訓練課題と解決方法をコーチングするものです。訓練士は実践で学ぶ機会を多くし、その機会をむだにしないようにします。多和田が少なくとも月1回コーチングして、半年に1回、評価と課題設定を行い、個人面談で技術を向上させるポイントをお互いに確認します。

ここでの評価が数値化され、訓練士一人ひとりの成長度合いと課題を可視化していきます。今では多和田から徐々に次世代が評価・指導の任を引き継いでいます。

スキルマップで、まずポイントとなるのが、GDT(盲導犬訓練士)とGDI(盲導犬歩行指導員)



盲導犬訓練技術総合評価とランク

レベル	ランク	ランク定義 (上段：GDT、下段：GDI)
S	5	業界や協会を代表する訓練技術を持ち、訓練に関するあらゆるスーパーバイスができる
		業界や協会を代表する歩行指導力を持ち、歩行指導に関するあらゆるスーパーバイスができる
A	4	訓練部門やチームを統率し、メンバーへの技術的アドバイス、盲導犬作出ができる
		訓練部門やチームを統率し、数人のメンバーの共同訓練をスーパーバイスできる
B	3	自立的に盲導犬を育成でき、数人のメンバーのリーダーシップが可能
		自立的に共同訓練ができ、メンバーの共同訓練をサポートすることができる
C	2	経験を積むことや、部分的なサポートを受けながら盲導犬を育成できる
		経験を積むことや、部分的なサポートを受けながら共同訓練を遂行することができる
D	1	初級者、経験やサポートを受けても盲導犬育成能力を引き出すには課題が多い
		初級者、経験やサポートを受けても共同訓練を遂行するには課題が多い

の評価区分が別になっていることです。

GDTには12項目の評価区分があり、理論に加え、訓練マネジメント力、基礎的ハンドリング技術、応用的ハンドリング技術などが求められています。

訓練マネジメント力は、稟性の評価技術とともに、訓練計画の立案、訓練結果の分析や検証など。基礎的ハンドリング技術は、リーシュワーク（リードの使い方）やハンドルワークなど。応用的ハンドリング技術は、基礎から派生したタイミングのバリエーションなどが必要になります。

GDIには10項目の評価区分があり、具体的にはマッチング、視覚障害者に対する理解、視覚障害者指導、フォローアップ力などが求められています。

GDIでは訓練士や共同訓練生への能力・性格などの把握も必要となります。マッチングでは、犬の特性と訓練士や共同訓練生のライフスタイルを含む歩行能力を把握し、能力にあった犬を選定できることなどです。

視覚障害者に対する理解は、医療や心理学的な

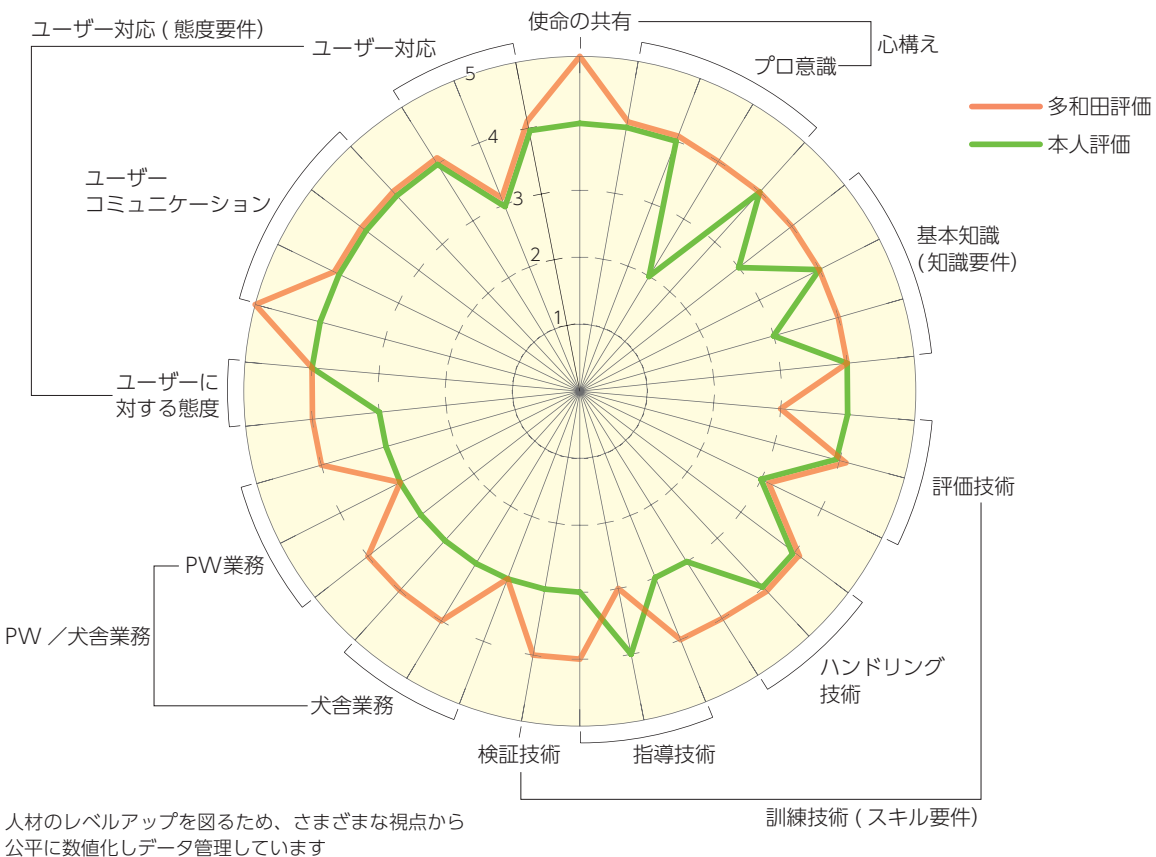
知識を持ち、専門職として、盲導犬ユーザーを目指す視覚障害者に向き合える能力です。視覚障害者指導は、視覚障害者に対する配慮と共感がスムーズにでき、正確な評価と計画立案、そして計画を達成させるためのモチベーションの維持などが必要で、きちんと犬を管理し作業させる技術の指導も必要です。

フォローアップ力は、想像力を持って盲導犬とユーザーの8年後のハッピーリタイアメントを目指す能力です。

GDTとGDIで求められる技術や知識を具体的に評価区分表にしています。この表を元に、それぞれ求められる技術、知識、経験などを5段階で評価して、最終的には「S」から「A、B、C、D」までの総合評価と「5～1」までのランク付けを行います。

業界を代表する技術と理論を持つ「S（ランク5）」から、訓練部門やチームを統率する能力を持つ「A（ランク4.5、4）」、独自で盲導犬育成ができ、他訓練士のサポートができる「B（3.5、3）」、サポートを受けながら訓練ができる「C（2.5、2）」、初級者あるいはまだ課題が多い「D（1.5、1）」までに分類

盲導犬歩行指導員のレーダーチャート



されます。

全国盲導犬施設連合会で盲導犬訓練士の資格を取得した人で、GDT「B」になれるのは通常2年、もっとも早い人で1年です。GDTで「B」相当にならないと、GDIになるための共同訓練の研修生には進めません。

スキルマップによって、訓練士一人ひとりが現在の実力を把握し、そこから今後の目標を設定します。そしてさらなる技術向上に向けて、スキル評価と指導を繰り返し、能力向上を進めていきます。スキルマップ制度の導入により、盲導犬訓練士と盲導犬歩行指導員の技術向上は着実に進み、上位ランクに進む訓練士が増えています。

そして、訓練士のレベルアップに伴って、当初目的としていた盲導犬成功率が上昇、訓練期間の短縮に関する数値も改善していきました。

さらなるレベルアップを目指す

スキルマップ導入による指導効果が定着し、盲導犬訓練士や盲導犬歩行指導員のレベルも上昇していますが、当協会ではさらなる技術向上を目指しています。

2016年度から1年間の白杖歩行指導員養成課程を開設しました。厚生労働省障害保健福祉部と相談し、厚生労働省委託の視覚障害者生活訓練等指導者養成課程に準じて実施した白杖歩行訓練を行う者を養成する過程で、通信教育で取得できるものです。盲導犬事業に従事している者が仕事をしながらスキルアップを図ります。GDI・GDTがさらに研鑽したいと受講しています。

また、全国盲導犬施設連合会のジャパンセミナーへの参加、IGDFセミナーや視覚障害者リハビリテーション大会への論文発表など研究発表や研修の促進にも力を注いでいます。他にもリハビリ関連や医療セミナーなどの研修会には積極的に参加。外部の専門家を招き、遺伝学や疾患に関するセミナーを当協会で開催してきました。そこには、職員自らが率先して発表する姿があります。

盲導犬訓練士学校では、1期生から「自由研究（視覚障害者に役に立つテーマ）」という卒業論文が課せられました。また、すべての職員は2009年から導入されたQCサークル活動に取り組み、仕事の中からテーマを見つけて改善し、その成果を発表してきました。そうした取り組みが実ってきています。

4 組織運営による「徳のある協会づくり」

2003年（平成15年）9月に井上理事長、黒光副理事長が就任すると、協会運営が大きく変わり始めます。一人の訓練士が現場の一から十まで決めるような体質から、常任理事会で方針を決め、方針に沿って現場が具体的に動きます。

効率的な人材活用を促す新組織

当協会には、公益財団法人としてはめずらしい常任理事会という業務執行組織があります。理事長、副理事長、常任理事を中心に、常勤理事と各センター長、部門の管理長に筆頭マネージャーが集まり、月に1回常任理事会を開催します。常任理事会では、月次報告と課題検討を行い方針を決定します。これにより情報の可視化が進みました。

常任理事会を受けて、常勤理事と各センター長、部門の管理長が協会運営会議で実務レベルの課題解決をしていきます。職員一人ひとりの人事評価もここで調整され、理事長に評価案が提出されます。

運営組織は、「東京事務所」と「4センター」に分かれ、東京事業所は「総務部」と「普及推進部」の2部、他の4センターは、「総務部」「訓練部」「普及推進部」「ユーザーサポート部」の4部構成となっています。

東京事務所の総務部には、「総務」と「広報」および情報管理を行う「ICT」があります。

訓練部には、4センターとも「訓練」と「ケネル」があり、神奈川センターには、盲導犬の繁殖・研究を行う「盲導犬研究室」があります。

普及推進部は、盲導犬や視覚障害者への理解の促進、加えて盲導犬事業を安定的に行うための資金調達を担当します。

ユーザーサポート部は、盲導犬ユーザー開発と視覚障害に関する相談およびリハビリテーションを担当します。

4センターで職員が100人を超えてくるといろいろな運営課題も出てきます。そして、注意すべきはいわゆる「大企業病」にならないようにすることです。

そうした状況にならないように行ったのが、2009年（平成21年）からの中期7か年計画「徳のある協会づくり」です。公益財団法人としての事業責任を果たし、同時に外部からも評価、尊敬される体質を持った協会を目指しました。協会の体質改

善づくりです。

協会の体質改善づくりは、一人ひとりが自ら必要な改革を行い、行動することでしか達成されません。協会は職員が変革し行動する姿をバックアップすることにあります。

そこで導入したのがQCサークル活動です。職場ごとの悪さ加減のピックアップと撲滅活動、つまり職場改善活動です。自主的な活動と勉強を奨励します。そうした活動を「成長教育支援制度」で支えるようにし、公益事業に携わる職員の人間力・現場力の向上を目指しました。

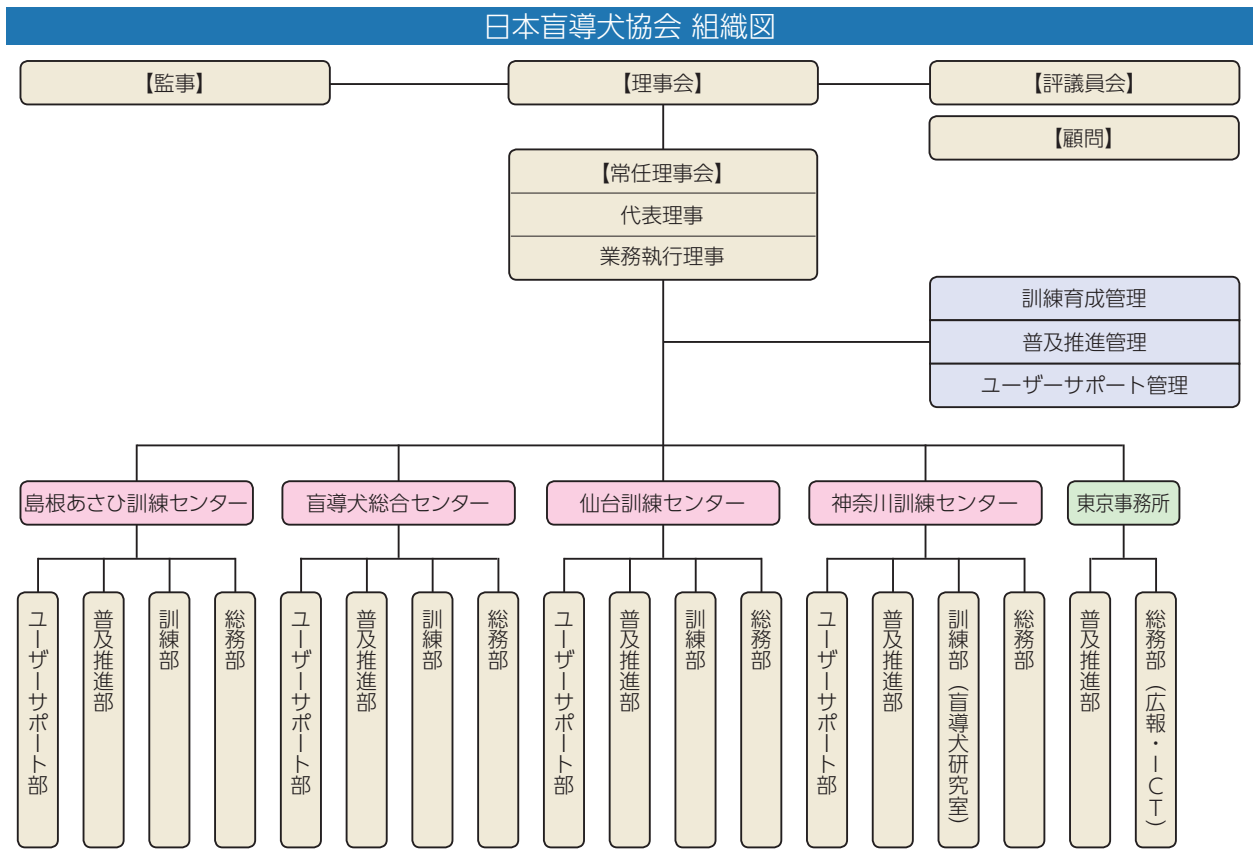
2009年4月、亀山吉男（元・凸版物流社長・品質マネジメントシステム主任審査委員）氏を招き、QCサークル活動の研修会を全社的に開催しました。QCサークル活動の考え方から始まり、実際に悪さ具合をみんなで出し合いテーマ選定、要因分析をし、対策を考える、を具体的に指導してもらいました。

品質管理の考え方はみるみる職員に吸収されていきました。「PDCAを回せ」「マーケットイン＝

視覚障害者の立場にたつ」「後工程はお客様」「事実による管理」「バラつきを見つけろ」「重点志向」など、2年目には盲導犬の育成現場でこうした言葉が飛び交うようになりました。

QCサークル活動は、2017年の今も続いています。訓練士学校の自由研究発表と一緒に、毎年、「研究・QC発表大会」を開催しています。4訓練センターと東京事務所の5か所で選抜されたチームが発表します。こうした発表が、IGDFセミナーや盲導犬育成ジャパンセミナー、視覚障害リハビリテーション大会での研究発表につながっています。また、現場からのこうした提案の実現がより良質な盲導犬づくりにつながり、協会の効率的・効果的・経済的な運営につながっています。現場からの体質改善です。

そして、2012年（平成24年）から、センター内で目標設定・課題解決を図るセンター長体制にして意思決定のスピードアップ、職員のモチベーションアップをはかる人事制度の改善に取り組みました。



2017年4月1日現在

5 公平性と透明性を重視した人事制度

組織を支えるのが人事制度です。日本盲導犬協会の人事制度は、「等級制度」「評価制度」「給与制度」から成り立っています。そして、公平性と透明性を重視することで、職員全員の満足を得られる制度を目指しています。

現場力とモチベーションのアップ

「等級制度」は、1等級から5等級までに分けられ、各等級は30段階の号俸で構成されています。3等級が各セクションのリーダークラス、4等級以上がマネージャー、センター長、管理長となっています。責任等級には定義があり、標準的業務基準、期待されるコンピテンシーを定めています。「評価制度」「給与制度」と連動しており、人事制度の核になっています。

「評価制度」は、主に次の3つの評価で構成されています。各評価が点数化され、その点数によって昇給・昇級基準に基づき昇給・昇級、賞与査定が決定します。

- 目的達成評価
責任等級に応じた担当業務・目標の達成度は、

各評価基準を数値化して評価します。業務内容により難易度変数が入っています。

- 勤務評価

出勤簿や勤務態度によって評価します。

- コンピテンシー評価

成果につながる行動や、活躍する人に特徴的な行動や考え方を「コンピテンシー」といいます。このコンピテンシーを等級に応じて発揮しているかで評価します。

評価制度は、公平性と透明性を担保することこそが、最重要項目と考えています。そのため、評価はすべて責任等級に対する絶対評価で、上長二人によって数値化され行われます。さらに協会運営会議で、センター間や事業部間、評価者間のばらつきの調整を行って最終案を作成し、理事長が最終決裁を行っています。

「給与制度」は等級制度と一致しています。1～5等級で、各等級30号俸になっており、同一等級では号俸間の金額差は同じになっており、等級が上がれば金額差が大きくなっています。号俸間差は、等級の平均月給の1%となっています。評価制度の総合評価は点数化され、その点数でSからDの6段階の評価が導きだされ、その最終評価で昇給・昇級が決まります。ちなみに、B評価（責任等

等級制度

	等級制度 人事上の格付け制度		職位制度 組織上の格付け制度
5等級 管理長 センター長	協会戦略 組織マネジメント	3年～5年先を見据えながら、組織戦略を策定。戦略に沿って組織目標を達成させる。	センター長 管理長
4等級 センター長 マネージャー	部門・組織 マネジメント	担当部署のタスク管理、進捗管理、ヒューマンマネジメントをしつつ、協会全体が見えている。担当部署の目標を達成させる。	マネージャー 副管理長
3等級 リーダー	部門マネジメント 成果創出	他部署との連携などを周囲を巻き込み、小グループをまとめて、求められている成果を上げる。ポイントゲッター。	リーダー
2等級	自己完遂 成果創出	一人前。自身の業務を一人で完遂する。仕事を任せられる。協会価値が上げられる仕事ができる。ポイントゲッター。	
1等級	ビジネス基礎 オペレーション	素直に、元気に、真摯に業務に取り組む。業務の基礎を身につける。	

級を果たした)は1号俸昇給します。

人事制度から考える今後の課題

当協会も女性職員の育児問題、非正規労働者の問題を抱えています。育児休業や時短勤務100%利用となっており、復帰時は仕事内容が変わらないことが原則です。

有期契約職員との格差は小さく適正と考えています。また、職員の育成のために、正規・非正規隔たりなく、教育支援の充実と自己研鑽への正当な評価を目指しています。

現在、「成長教育支援制度」があり、協会の指示で行う「教育研修」では、盲導犬訓練士を除くすべての職員に同行援護従事者研修を受講させ、視覚障害者支援団体職員として必要な知識と援護スキルを身につけさせています。また、「自己啓発」の機会として、2014年のIGDFセミナー東京開催を控えた2013年から英会話研修を開催し5年目に入っています。その他、協会内での研修やQCサークル活動、外部の研究や学会発表、外部研修への参加、研究用書籍の購入、業務関係資格取得など、自らを磨く「自己啓発」支援が用意されています。表彰制度もあり、成績優秀者だけでなく、いろいろな取り組みや組織風土づくりへの貢献者が毎年10

人以上表彰されており、さらなる職員の自己研鑽を促しています。また、教育内容に合わせて、職務一部免除や交通費や宿泊料の支給などの優遇措置も行っています。

「徳のある協会づくり」を目指し、2015年からの中期3か年計画のビジョン「盲導犬50ユニット安定・安心計画」を進める当協会にとって、事業理念や経営方針をしっかりと理解した、前向きで人間性と実力を有した優秀な人材育成は常に重大事項です。今後もスキルマップのさらなる精査や訓練技術向上のための施策、責任と貢献に見合った評価制度とそれとリンクした報酬制度、教育システムの確立と自己啓発の促進とそれに対する正しい評価などを進めていくことが必要と考えています。

優秀な人材の輩出は、当協会だけにとどまらず、盲導犬育成業界全体のレベルアップ、そして盲導犬ユーザーを含むすべての視覚障害者のQOL（人生の質）向上につながっていくはずで



4つの訓練センターの訓練士たちが一堂に会する「練成会」、人材育成の一つです。各人が勉強し技術を磨くだけでなく、各訓練センターのレベルを合わせ、訓練の課題を見つけ解決するのが目的です。訓練士の様子を多和田理事と盲導犬歩行指導員がダブルチェック

6 業界で真のリーダーになるための体制作り

2016年度わが国で育成された盲導犬は134頭で、当協会はその3分の1の46頭です。ここに至るまでには15年の歳月を要しました。

当協会では、年間50頭体制の実現を目指し、2004年(平成16年)には中期5か年計画を作成、内部改革を推し進めてきました。さらに、2009年(平成21年)には中期7か年計画、いわゆる「骨太の方針」を作成、日本を代表する「徳のある協会づくり」を目指しました。公益事業者としての社会責任を果たし、業務においては常に誠実な姿勢を維持し、安定的に持続可能な経営資源(ヒト・モノ・カネ)の確保に努め、当協会だけでなく業界全体の発展に寄与するリーダーシップを発揮する組織になることです。さらに、ある意味、悲願でもある「50頭安定育成体制」を確立すべく2015年から2017年、つまり設立50周年に向けた中期3か年計画をまとめました。(詳細は第3章第2節参照)

当協会は、3回の中期計画を作成していますが、

常にミッションとビジョンを明確にして、戦略テーマを設け、その達成のために「顧客の視点」、「財務の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点から具体的な施策を立案し、実行へと展開しています。当協会の経営戦略を分かりやすく図式したのが次頁の「バランス・スコアカード」です。

このように、当協会は盲導犬の育成事業に、早い時期から企業経営の視点を取り入れています。

(運営方針)

- 1 長期的なビジョンを持ち、計画的に事業を展開します。
- 2 公正で無駄のない運営に努めます。
- 3 職員が最大限の力を発揮できる職場環境の整備に努めます。
- 4 変化に即応するスピードと柔軟性を持ちます。
- 5 適切な情報公開と個人情報の適切な保護を行います。
- 6 法令を順守します。🐾



バランス・スコアカード

