

【事例紹介】

社会福祉法人 安積福祉会

- 法人設立：昭和52年5月
- 所在地：福島県郡山市安積町笹川字西宿77
- 事業：特別養護老人ホーム、介護付有料老人ホーム
- 従業員数：174名



取り組み事例のポイント

- 【課題】 法人としてキャリアパス制度・評価制度に取り組む必要性
- 【対策】 事業所それぞれに存在したキャリアパス制度・評価制度を整理統合
- 各々の制度の内容を確認・共有し、合意のもとに一つの制度に統合
 - ベースとなる制度を定め、他制度の良いところを加える制度づくり
 - 職員が分かりやすい制度説明資料の作成
- 【今後】 キャリアパス・評価制度・給与の関係を整え、研修制度を充実させる

社会福祉法人安積福祉会は、平成29年3月現在、特別養護老人ホーム2施設、介護付有料老人ホーム1施設を運営し平成29年10月に特養の新規開設、平成30年には既存の有料老人ホームの増床（51床→111床）を予定する高齢者福祉事業を主に運営する社会福祉法人です。それぞれの施設は設立年代や介護方式（従来型多床室とユニット個室）、職員の勤務体制が異なるため、それぞれが独自に制度構築に取り組み、結果、同じ法人内であるにも関わらず、施設ごとに標準化がされた、いわゆる「施設完結型」となっていました。

◎人材定着に関わる課題—キャリアパスの統合と統一的な人事考課基準

「施設完結型」であるため、ある事業所で退職や育休・産休による人材不足が生じても、他事業所の職員はシフト体制が異なる、異動先の事業所内でのキャリアパスの位置づけも異なる等の理由で、人事異動がスムーズに行われず、法人全体レベルでの人材の有効活用や人材不足へのフレキシブルな対応が取りづらいという事態が生じていました。したがって、法人内でそれまで事業所ごとに分かれていたキャリアパスを統合させることが、第一の課題でした。

第二に、仮にキャリアパスが統合され、円滑な異動が可能になったとしても、法人内でキャリアパスをしっかりと運用するためには、誰がどの仕事をどのレベルまで行えるようになったのかを客観的に評価する仕組みが必要となります。評価は公正に行われなければならない「あの事業所ではこのやり方でよかった」「前の上司と良し悪しの基準が違う」というような場当たり的・属人的な評価にならないよう、法人として統一的な評価基準が不可欠です。また、キャリアパスの実感、評価の実感を職員がしっかりと受け止めてくれるように、キャリアパスと評価の仕組みに給与が連動することも課題と位置づけました。

◎人事制度の一本化=キャリアパスの統合にむけて

キャリアパスの統合と言っても、例えば、今建っている3軒の家を一軒家として作り直す場合、3軒の今ある家を全て取り壊して作るのは、更地から一軒家を作るよりも大変な作業となるように、様々な困難を伴います。

そこで、本プロジェクトでは、今ある3事業所それぞれのやり方をまず共有し、共通している点はそのまま残し、

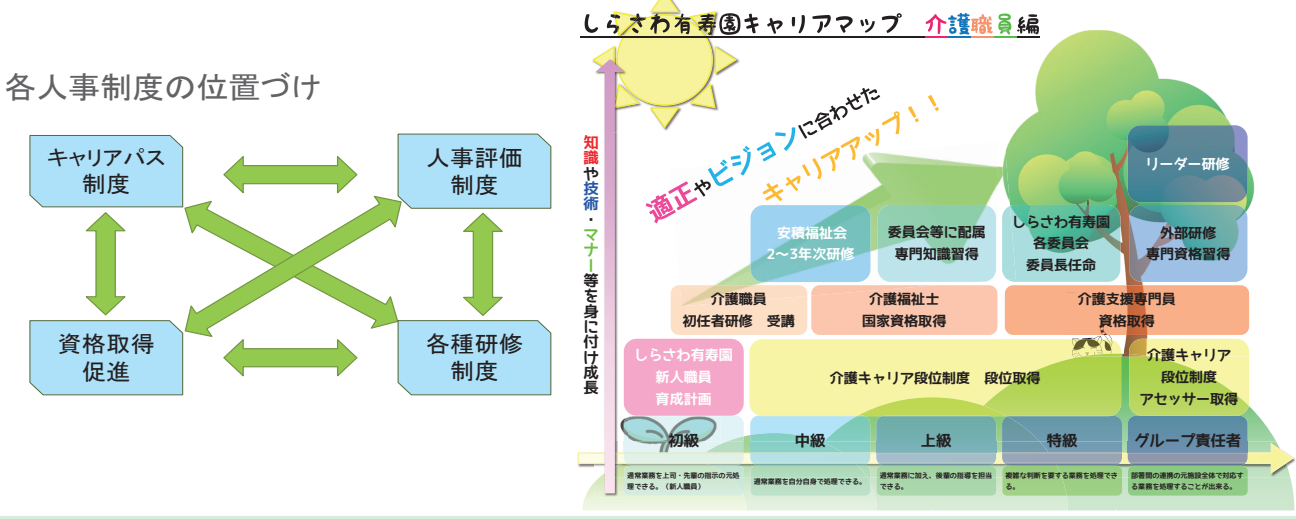
異なる点については合意のもとで統合していくという方向で検討を開始しました。統合のベースには、法人色が落としこまれており、かつ制度を運用させることに力を入れていた事業所の制度を選定し、他の2事業所でも円滑に制度改定が行えるよう、合意と納得を得ながら整備し、共有化していくことにしました。

まず、それぞれの事業所で作成されていた各種制度（キャリアパス制度や職位と職種ごとに必要な技術などが記された“職位別職務要件資料”等）が何のために作成され、どのような意味を持っているのかを整理しました。そして、共通部分と齟齬がある部分を徹底的に協議し、ベースとなる制度に他の制度の良い所を組み込みつつ、よりわかりやすく、運用がしやすい制度として統合していきました。法人内に複数のキャリアパス等制度が存在してしまった背景には、一つの目的に合わせた資料をそれぞれの担当者が作成していることが挙げられると推察し、多くの情報を一覧として俯瞰できるキャリアパス表（表1）を作成しました。キャリアパス表ができたことで、キャリアパスと研修制度や評価制度がどのように関連し、どのように運用されるのか、といった制度のつながりが明確になりました（図1）。

表1 キャリアパス表（一部抜粋）

名称	職位	標準在位	あなたの役割	業務上の取り組み姿勢			求められる業務レベル	昇格条件 ※ステップ3以上は職務執行の状況上、ポストは制限とする
				仕事に取り組む姿勢	仕事の進め方	組織人としての姿勢		
ステップ5	チーフ	3年	他部署に協力をお願いするような複雑な判断を要する業務を処理できる。	部下の仕事に対して手助けをする姿勢がある。	・部下の職員のやる気を上手に扱い、責任を与え、伸び伸びと仕事をさせ、目的・目標を達成させることができる。 ・問題が発生したときは内容を正確に上司に報告できる。	内外の関係者と良好な人間関係が築け、組織の信頼を維持できる。	・各職域業務の統括補佐 ・ユニットの管理・調整 ・部下の指導育成 ・家族対応 ・サブリーダーの補佐 ・実習生の対応 ・記録の確認 ・アドバイザー	以下のすべての条件がクリアできた職員 ・在位等級要件を満たす ・ステップ3の標準在位年数相当の経験 ・直前2期の定期評価にて過半数が「A」以上 ・複数事業所での経験 ・直属の上司による推薦 ・人材要件定義書に記す昇級定義を満たす
ステップ4	特級	2年	自分の部署の複雑な判断を要する業務を処理できる。	仕事の質の向上を意識して仕事に取り組むことができる。	自分が担当する仕事だけでなく、後輩や同僚の仕事量や内容を把握し、仕事の進め方を考える事ができる。	上司・同僚・後輩と協力・協調し仕事を進めることができる。	・各職域業務の統括補助 ・チーフのサポート ・後輩職員の指導育成 ・高いレベルでのサービス遂行	以下のすべての条件がクリアできた職員 ・在位等級要件を満たす ・ステップ3の標準在位年数相当の経験 ・直前の定期評価にて職務/知識の2要素で「A」以上
ステップ3	上級	2年	通常業務に加え、後輩の指導を担当できる。	効率的に仕事を進めることができる。	・1週間の仕事の内容を素早く理解し、仕事の進め方を自分なりに考えられる。 ・後輩に対し、自分の知識や技術・技能、仕事の進め方を上手に教えることができる。	職場や現場の雰囲気や士気を高揚できる。	・サービスの業務改善	以下のすべての条件がクリアできた職員 ・在位等級要件を満たす ・ステップ2の標準在位年数相当の経験 ・直前の定期評価にてすべての要素で「B」以上 ・複数業務の経験 ・直属の上司による推薦
ステップ2	中級	3年	各部署ごとの通常業務を自分自身で処理できる。後輩につき、プリセプターとして新人を教えることができる。	指示がなくとも自発的に仕事に取り組むことができる。	1日の仕事の内容を素早く理解し、仕事の進め方を自分なりに考えられる。	外部の人間（面会者・業者）に対して礼儀や受け答え等、積極的に応対することができる。	・日常業務の遂行 ・ケアプランの実践 ・サービスの業務改善 ・後輩職員の指導育成 ・チーフサポート	以下のすべての条件がクリアできた職員 ・在位等級要件を満たす ・ステップ1の標準在位年数相当の経験 ・直前の定期評価にてすべての要素で「B」以上 ・直属の上司による推薦
ステップ1	初級	2年	各部署ごとの、通常業務を上司・先輩の指示の元処理できる。	「聞いていません」「教わっていない」「どうすればいいのかわからない」と聞くことができ、自分なりのやり方で仕事を覚え、仕事に好奇心を持てる。	・メモを取るなどして分からないことはわからないままにせず仕事を進められ、報・連・相がきちんとできる。 ・物を大事にして仕事を進められる。	・正しい言葉使いができる。 ・規律を守ることができる ・上司や先輩の話を素直に聞くことができる。	・組織、理念の理解 ・安全に配慮したサービスの実践 ・報連相・記録の実践 ・利用者関係構築	

図1 法人職員が作成したキャリアパス関連資料（実物写真）



●人事考課制度の統一にむけて

キャリアパスが整備されるにつれ、それぞれの職位に求める責任や役割がより明確になります。そのため、誰がキャリアパスのどの職位（ステップ）にいて、そのステップの仕事がどの程度できるようになったかを確認するためにも、職位別に求められる「職務要件の充足度」をチェックする仕組みの重要性が増してきます。つまりは、キャリアパスをしっかりと運用するために、人事考課を今まで以上にしっかりと行うことが不可欠となります。人事考課制度についても、キャリアパス制度の統合作業と同様に、もっとも「安積福祉会らしい」制度構築をしている1事業所を選定し、この制度をベースモデルとして再編成作業を開始しました。ベースモデルは、期初に職員が目標を立てる目標管理型の人事考課制度で、一番の特徴は、目標を一人ひとりの行動レベルにまで落とし込みを行い、達成度合いを可視化するというものでした。

このベースモデルの運用はまず、職員一人ひとりが自分の目標を立てることから始まります。本来、個人目標とは、事業所の目標や部署目標があって初めて「その目標の中で自分が担う役割」を自認し、「その役割に対する自分の行動目標」を定めることで、自分のゴールが決まります。しかし、現状は事業所の年度目標や部署ごとの目標が公表される前に個人目標を策定するスケジュールとなっており、職員一人ひとりが定めたゴールの意味が曖昧になっていました。そこで、自分の目標が事業所の向かっている方向が合致できるように運用スケジュールも見直しました。

●運用における不安要素の解決

人事考課制度見直し検討の過程では、他の2事業所には個人ごとの目標を行動レベルまで落とし込む作業は経験のないことなので、「個別に行動レベルを当てはめることができるか」「作業ボリュームが膨大ではないか」といった不安の声も上がりました。これらを解消するために、ベースモデルとなった事業所が今までの運用で蓄積してきた職員一人ひとりの期初目標をデータベース化して目標事例集（表2）とすることで、職員一人ひとりに対して行う目標設定作業の軽減化を図りました。加えて、制度が改訂される事業所でも誰もが同じレベルで制度理解が深ま

表2 目標事例集

個人別 目標 行動一覧（目標事例集）								
職員NO	氏名	所属	生年月日	雇入日	等級	職務目標	S行動	A行動
3	職員C	看護	S44.4.26	H22.10.1	4	ショートステイ利用者の実態調査を行い、状態を把握する。	実態調査の情報を看護に伝え、利用するまでに看護師3人が状態を把握することができた。	実態調査の情報を伝えることができた。
8	職員A	専門(相)	S59.1.27	H1		家族連絡や面会時に利用者様の情報を曖昧にしないで伝える。	常にこちらから伝えた内容については、情報に漏れが無く伝えることができる。ただし家族からの質問や個人の判断に困る場合は除く。	月1回は伝える際に調べながらになってしまった。
15	職員B	介護	S46.10					指導をうけた。
16	職員D	介護	S55.12					変化に対し、月1づいた意見を自分
23	職員F	介護	S55.9					アクションを積極的に知る。
28	職員E	介護	S49.8.30	H16.4.1	4	希望者には急須と湯呑を用意し、随時お茶を提供し、より良いコミュニケーションを図る。	要望を叶えることで精神の安定を図り、今までにない話を聞くことができた。	出勤時、要望がある際は必ず行う。また記録を残す。
30	職員H	介護	S52.9.12	H19.10.1	4	担当利用者のより良いケアを見出す。	情報収集したケアの中から行えるケアを実践する。	棟職員からやってみたいケアについて情報収集し、常に意識するため、ノートを作成する。

職員一人ひとりの目標（行動事例）を策定する際に、他職員の過去に設定した目標を参照できることで、役職者の目標設定業務の軽減を図る。
年齢や就職年月日、等級などでデータを絞り込み、目標を立てる職員の状況に近い過去事例を参照し、目標設定の参考ににする。

り、適切な制度運用ができるよう人事考課の手引き（図2）を作成し、評価者ならびに職員に配付し、公平な人事考課の実施を目指すこととしました。

同時に、人事考課制度について、改定協議に参加したメンバーだけが分かっているのでは意味がないので、目標の書き方や面接の受け方等を動画やスライドで分かりやすく伝えることができるような関連資料類を作成し、職員に理解と納得を求めていくこととしました（関連資料類は順次作成予定）。

図2 人事考課の手引き（抜粋）

1) 「人事考課ツール」の作成

上司評価に先立ち、職員が【様式1 行動目標自己管理表】を作成し、面接を行います。

(1) 【様式1 行動目標自己管理表】の作成

- このシートは、期間中の業務への取り組みやその成果を確認すると共に、今後の処置や計画を展望することによって、業務の自己管理を徹底するためのものです。
- 上司評価に先立ち面接を行うことによって、事実に基づく公正な考課を実現するための基礎データを共有化することができます。
- 【様式1 行動目標自己管理表】は、次のような手順で記入し、上司との面接を行います。

3. 考課のエラーとその予防策

1) エラーの構造

人事考課のエラーは、次のような構造のなかで起こるものです。

※ハロー効果	※寛大化傾向
※対比誤差	※中心化傾向
※推測による評価	※論理的誤差
	※遠近誤差

2) エラーの顕現と予防策

よく起こる人事考課のエラーと予防策に留意しましょう。

(1) ハロー効果

- ハローとは、仏像の後光、光背のことを意味するものである。
- このハローに幻惑されて評価にひずみが出てしまうことをハロー効果という。
- 全体的印象が部分に影響してしまったり、部分（何か一つのプラス、あるいはマイナス）が、他の部分の評価に影響を及ぼしてしまう傾向をいう。
- 最初に形成された印象がその後の評価につながる傾向も同様である。

<予防策>

- 被評価者に対する感情、先入観を極力取り除く。
- 具体的事実に基づいて、評価項目ごとに評価する。

(2) 寛大化傾向

- 評価には甘さが生ずることがあるが、そのなかで甘く評価する傾向を寛大化傾向という。

人事考課の目的や評価表の記入の仕方、評価の手順やルール等、人事考課についての通りを記載した資料

左：書き方がわかりやすいように図解入りで説明

右：考課者のための評価の誤解・誤作用についての説明

●今後の課題—キャリアパス・評価制度・給与の関係を整え研修制度を充実させる

法人内でキャリアパスと人事考課制度が統一化されたことで、キャリアパスに沿った評価が可能になりました。次のステップは、職員がそれぞれの制度をどの程度理解し、そして“実感”してくれるかがポイントとなります。職員にとっては、キャリアパスの基準をクリアし、ステップが上がったとしても、目に見える形の反映、例えば給与などへの反映等がなければ実感が湧きづらいのは事実です。これは職員アンケートの結果からも見受けられました（図3）。この実感を醸成するためにも、キャリアパス制度と給与制度の連動や、昇格昇進制度への活用等々を整えることが今後の課題の一つとなっています（図4）。

図3 職場活性化アンケート結果

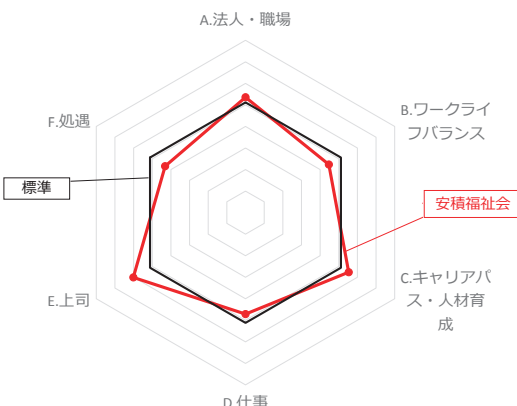


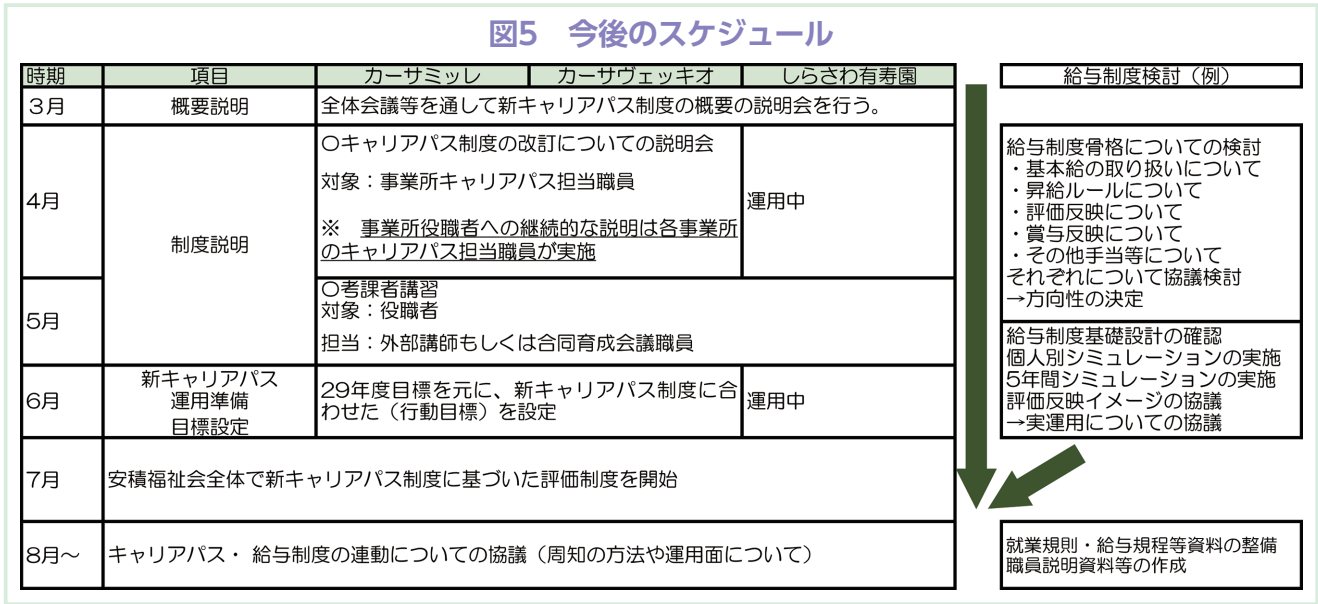
図4 キャリアパスと給与制度 連動の課題

- 【課題】評価を給与に反映させる
- 【目的】職員に実感を提供する為
- 【協議内容】
- 賞与への反映幅はどの程度にするか
 - 昇給への反映はどのように行うか
- 検討①毎年1号俸ずつ昇給する給与表では評価反映は難しいので給与表そのものの改訂が必要
- 検討②評価結果はすぐに反映させるのが理想。その為には
- I 評価スケジュールの見直し（例 1月評価 4月昇給等）
 - II 昇給月の見直し（例 定期昇給月は7月等）
- いずれかが必要
- 昇格昇給（特別昇給）を創設し、実感効果を高めるか
 - 年1回の評価をどのように2回の賞与に反映させるか

さらに、公正な評価をし続けるためにも、人事考課者に向けた研修は今後必須であると言えます。なぜ人事考課を行うのか、どのように評価を行い、どのように面接を進行するか等の人事考課の基本的内容はもちろん、適切な目標設定の指導方法、意欲・やる気を向上させるリーダーシップの取り方などについての研修も、有効であると考えています。また、今後の若手新卒採用の拡大を視野に入れた職員育成制度を見直し、法人として一体的な人事管理を構築することも必要です。

このような取り組みの原点は、円滑な法人内異動を可能にし、活気ある職場づくりを目指すことが人材の定着につながる、というものです。

以上の課題について今後も検討を積み重ね、1年後の平成30年4月を目標とし、完全移行を目指しています（図5）。



*** 法人ご担当者感想**

キャリアパスを始めるキッカケとなったのは、平成21年の介護職員処遇改善交付金であります。安積福祉会の3施設においては、しらさわ有寿園が率先して新人育成や職員教育について取り組んでおり、具体的に（潜在性・可能性・公平性・明確性・納得性）といった5つの要素を基盤として、「見えない部分で努力している職員もきちんと見つめられる環境を！」テーマに掲げて育成型のキャリアパスを作成して進めてきた経緯があります。

平成27年には、法人3施設のキャリアパス制度を共通化することを目指し、介護職員のみならずの全職員を対象とした制度に統合していこうと、合同の委員会を発足いたしました。この度の県の専門家派遣事業にも採択され、専門家の方のお力添えもあり、法人として一本化されたキャリアパス制度をまとめることができました。平成30年の制度完全移行に向け、さらに取り組みを進めてまいります。

これから、人材採用と定着はより厳しくなってくるでしょう。その中で職員を活かし育みながら、互いを高め合える魅力的な制度としてつなげ、職員も長生き（定年まで定着）、法人も長生き（安定した人材の確保）できるように努めてまいります。

社会福祉法人安積福祉会 特別養護老人ホーム しらさわ有寿園
施設長 榎村 剛