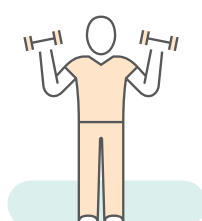




ふくしまから
はじめよう。

福祉職場のための キャリアパス 導入事例集

平成 30 年 3 月





ふくしまから
はじめよう。

福祉職場のための キャリアパス 導入事例集





福島県からのメッセージ

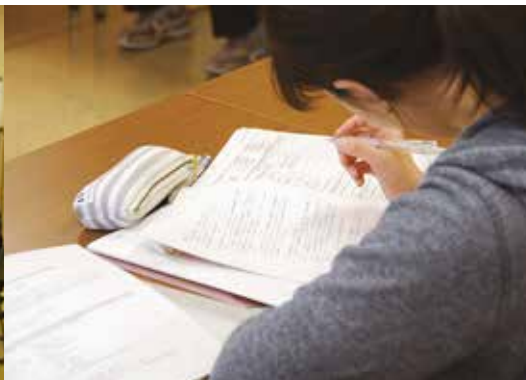
全国的な少子高齢化の急速な進行に加え、本県においては東京電力福島第一原子力発電所事故等による避難生活の長期化を背景に地域福祉を取り巻く状況は大きく変化しています。

このような中で、社会福祉施設を運営していくためには、必要な人材の確保に対する取り組みだけでなく、若い世代がその施設で誇りとやりがいを持って働き、職員が定着する環境を整備していく必要があります。

県では、東日本大震災及び原子力発電所の事故により深刻さを増している福祉・介護分野における人材不足の解消に向けて、平成25年度から「ふくしまから はじめよう。福祉人材確保推進プロジェクト事業」を実施しています。

その事業の一つとして、職員が働きやすい環境を作るため、キャリアパス制度（能力・資格・経験に応じた給与・処遇体系を定める制度）や介護プリセプター制度（介護職として雇用された新入職員に対し、一定期間、先輩職員がマンツーマンで指導する制度）の見直しを検討している法人に対して専門家を派遣する「人材定着専門家派遣事業」を平成28年度から実施しており、今年度は、県内の5つの法人のキャリアパス制度の改善や人事考課制度、評価者制度導入を支援し、その『事例集』を作成しました。

各法人の問題点を全国的に実績のある専門家（株式会社エイデル研究所）が分析・助言を行い、解決に向けた取り組みを掲載しますので、ぜひ参考にさせていただき、選ばれ





る施設を目指して前向きに人材定着のための取り組みを検討していただければと思います。

さらに、キャリアパスの導入や再構築の方法、運用でのつまづきやすい点を分かりやすく解説した『ふくしまから はじめよう。ふくしま「キャリアパス制度」ガイドブック』を別冊で作成しましたので、解説書として有効に活用していただければ幸いです。

最後になりましたが、お忙しい中、モデル法人としてご協力をいただきました社会福祉法人や関係機関の皆様にご礼を申し上げますとともに、今後とも地域福祉行政の推進のためにご協力をいただきますようお願い申し上げます。

平成30年3月
福島県保健福祉部

目次

・福島県からのメッセージ	2
・本事例集の概要	4
・掲載法人一覧	8
社会福祉法人 友愛会	9
1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出	10
2. キャリアパスの作成	11
3. 人事考課規程及び「手引き」の作成	14
4. 人事考課制度導入の課題とポイント	14
5. 新給与表の作成と格付け	15
6. 今後の課題	16
社会福祉法人 共生福祉会	17
1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出	18
2. キャリアパスの整備	19
3. 制度見直しのポイント	19
4. 評価の仕組み 職員育成・評価シートの策定	21
5. 給与シミュレーションの実施と給与制度の再構築	24
6. 今後の課題	24
社会福祉法人 郡山福祉会	25
1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出	26
2. キャリアパスの見直し	26
3. キャリアパスの作成	28
4. 評価体制の整備	29
5. 人事考課規程及び「手引き」の作成	30
6. 今後の課題	30
社会福祉法人 猪苗代福祉会	33
1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出	34
2. キャリアパスの見直し	35
3. 評価体制の整備	38
4. 階層別育成計画の検討と策定	38
5. 今後の課題	40
社会福祉法人 千桜会	41
1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出	42
2. 従来のキャリアパス制度における問題点	43
3. 新しいキャリアパスフォームの検討	44
4. キャリアパス再構築のポイント	44
5. 給与制度の見直し	45
6. 評価制度の見直し	46
7. 今後の課題	48
・福島県の介護人材に関する情報	49



本事例集の概要

福島県では、東日本大震災及び原子力発電所の事故により流出した福祉・介護人材の確保等を図るため、「職場内研修の強化」「新規採用職員への支援」「潜在的有資格者の再就職支援」「職場体験」「新任介護職員の研修」等、福祉・介護人材の育成・確保・定着につながる様々な事業を総合的に展開する「ふくしまから はじめよう。福祉人材確保推進プロジェクト」の一環として、社会福祉法人における福祉・介護人材の定着を図るため、キャリアパス制度構築及び新人職員の早期職場定着のためOJT(職場内研修)の導入を支援しています。

本事例集は、平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業における「人材定着専門家派遣事業」の結果をまとめたものです。

(1) 「人材定着専門家派遣事業」とは

福祉職場で機能するキャリアパス制度の導入を促進するため、これまで人材定着に取り組んできた県内社会福祉法人にモデル的に専門家を派遣し、法人が運営する社会福祉施設及び事業所における制度導入や再構築等の課題解決を支援しました。本事業の流れは次ページをご参照ください。

(2) 本事例集の概要

本事例集は、この支援の内容を「モデル的に使える良い取り組み」として公表し、福祉の職場の人材定着に活用していただくために作成しました。

(3) 本事例集の活用について

本事例に掲載されている図表につきましては、以下のURLより閲覧・ダウンロードが可能です。キャリアパスやその他制度構築にご活用ください。

<http://www.eidell.co.jp/fukushima>

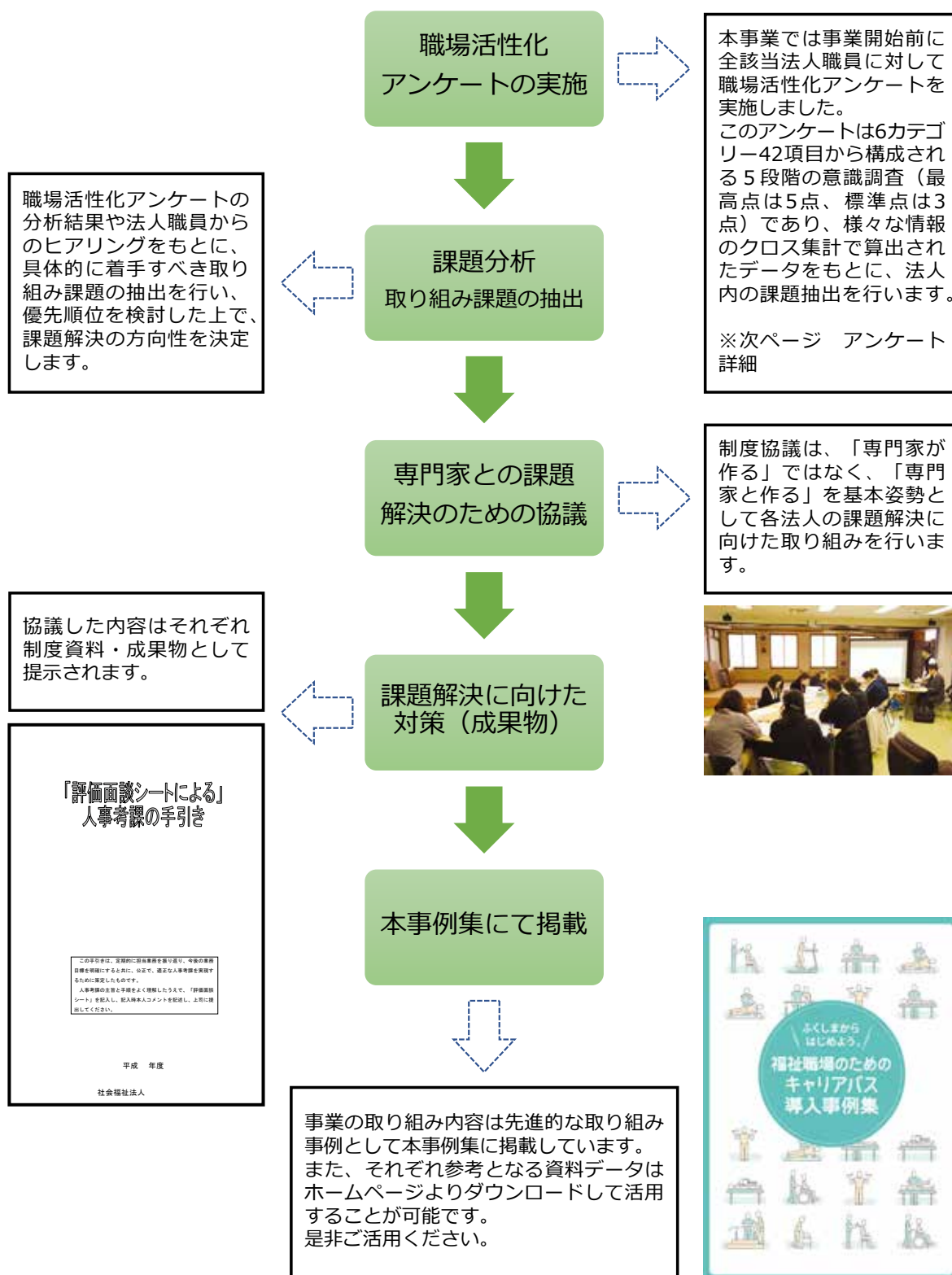
(4) 平成29年度対象法人

社会福祉法人友愛会
社会福祉法人共生福祉会
社会福祉法人郡山福祉会
社会福祉法人千桜会
社会福祉法人猪苗代福祉会（順不同）

(5) 支援実施者（専門家）

株式会社エイデル研究所
電 話：03-3234-4641
F A X：03-3234-4644
メール：fukushima@eidell.co.jp

「人材定着専門家派遣事業」の流れ



福島県内福祉事業所 所属職員1,000名のアンケート傾向

本事業にて、当該5法人で実施された職場活性化アンケート結果（他福島県内事業所での実施分含め約1,000名分）の傾向と分析方法の一部をご紹介します。

「職場活性化アンケート」は以下の6カテゴリー 42

項目で構成されています。

これら42の質問項目に加え、所属や役職、年齢、勤続年数等の様々なパーソナルデータ（任意）と組み合わせることで様々なクロス集計を行います。

職場活性化アンケート

A 法人（会社）や職場について

- A1 職場では、仕事における人間関係は良好である
- A2 職場では、仕事が計画的に行われている
- A3 職場では、職員が日頃から助け合っている
- A4 職場では、サービスや仕事の改善提案が奨励されている
- A5 仕事に関係する設備や機器はよく整っている
- A6 自分の職種（職務）は、他の職種（職員）から認められている
- A7 今の法人（会社）に所属していることに誇りを感じている
- A8 職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる
- A9 将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている
- A10 今の職場は一体感がある
- A11 私は、法人（会社）の理念や方針に共感している
- A12 法人（会社）は、改善に向けた手法や技術を積極的に取り入れている
- A13 法人（会社）は、地域の課題、ニーズに対して積極的に対応している
- A14 職場のルールやマナーは、職員に周知され、実践されている
- A15 職場内におけるリスクに対し、対策が取られている

B 仕事と生活の両立について

- B1 今の労働時間の長さには不満はない
- B2 職場は、有給休暇が取りやすい
- B3 職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している
- B4 法人（会社）は、職員の健康維持、増進に配慮している
- B5 私にとって、この法人（会社）は働きやすい

C キャリアパスと人材育成について

- C1 法人（会社）は、計画的に研修参加の機会を提供している
- C2 法人（会社）は、キャリアアップの仕組みを示している
- C3 この法人（会社）で働くことで、自分は成長している
- C4 職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している
- C5 仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている

D あなたの仕事について

- D1 今の仕事は、自分の能力や立場に見合っている
- D2 今の仕事は、自分の能力を発揮するのにふさわしい内容である
- D3 今の勤務形態（シフト）に満足している
- D4 今の仕事をしていることにやりがいを感じている
- D5 法人（会社）は利用者の満足度を高めようと努めている
- D6 私は、今の法人（会社）で働いていることに満足をしている
- D7 私は、今の法人（会社）で働き続けたい

E あなたの上司について

- E1 上司は、仕事で不公平が起こらないよう配慮している
- E2 上司は、仕事や能力開発でよく面倒をみってくれる
- E3 上司は、よい仕事をすれば認めてくれる
- E4 上司は、仕事の目標や手順をはっきり示してくれる
- E5 上司は、上司としての役割を十分果たしている

F 処遇について

- F1 今の給与は自分の責任や役割に見合っている
- F2 法人（会社）の給与決定の方法に納得している
- F3 法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている
- F4 法人（会社）の福利厚生は職員に配慮されている
- F5 法人（会社）の規則や決定事項について職員に情報提供されている

福島県内事業所の傾向

「職員による助け合い(A3)」「計画的な研修参加(C1)」
「法人理念への共感(A11)」が満足度の高い項目として上位にきています。福祉職場がチームワークを形成することを大切にしていることがうかがえます。

一方、ワースト項目には「新人や後輩の育成(C4)」についての項目が入っており、育成ターゲットの明確化や手法についても検証する必要があることが分かります。

福祉職場における「上昇志向(A9)」は全国的に低い傾向があり、福島県においても最も低い結果となりました。上昇志向の「年齢別データ」では若年層のポイントは標準値を上回っており、25歳以降からポイントの減少が見られます。自分より上の職位に魅力を感じていない、監督職・管理職になりたがらない、という傾向があると考えられます。

また、「役職任用・職員配置」の勤続年数別データでは、3年未満の職員では満足度は高く、3年目以降では徐々に減少し、20年以降になると標準以上のポイントになります。一方で同データを職位別に見ると、指導

職だけが満足度が低いことが分かります。

これらのデータから、「希望を持って入職した福祉職場では、十分な新人育成が実施できておらず、先輩はいつの間にか責任も重くなって忙しそうだ……」という感情を抱いているという仮説がたてられます。そして「25歳以上」「勤続5年以上」「リーダー等の指導職」にモチベーションの低下がみられる現状に対して、「希望に沿う新人育成の仕組み」と「階層別の育成の仕組み」「正しい評価と役割認識」等を構築して、中核職員としての役割発揮をしやすくさせることで仕事のやりがいや働きがいにつなげるといった対策を講ずることが望まれます。

本事例集に掲載されている全5法人において同様のアンケートを実施しており、このような分析を行い、課題を抽出し、解決策の模索と制度構築を行ってきたのが「人材定着専門家派遣事業」です。

本文中には、各法人のアンケートの傾向や分析～課題抽出～取り組み項目の設定といった記載がありますので、自法人の課題や傾向とあわせてご覧ください。

全42項目中 満足度の高い項目ベスト5

法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている	3.88
キャリアパス・人材育成	C1	法人（会社）は、計画的に研修参加の機会を提供している	3.80
法人・職場	A11	私は、法人（会社）の理念や方針に共感している	3.71
仕事	D5	法人（会社）は、利用者の満足度を高めようと努めている	3.69
法人・職場	A1	職場では、仕事における人間関係は良好である	3.61

全42項目中 満足度の低い項目ワースト5

処遇	F3	法人（会社）は、適正な役職登用や職員配属に努めている	3.01
キャリアパス・人材育成	C4	職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している	2.98
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	2.90
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	2.89
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	2.54

上昇志向の年齢別データ

年齢層	ポイント
10歳代	3.8
20歳～24歳	3.3
25歳～29歳	2.6
30歳代	2.7
40歳代	2.4
50歳代以上	2.2

役職登用・職員配置

勤続年数別データ		職位別データ	
勤続年数	ポイント	職位	ポイント
3年未満	3.4	管理職層	3.4
5年未満	3.1	監督職層	2.9
5年～9年	2.7	一般職層	3.0
10年～19年	2.8		
20年以上	3.2		

掲載法人一覧

事例 1 『分かりやすい』が、『働きやすい』

社会福祉法人 友愛会 9P

事例 2 みんな 職員の想いを形に

社会福祉法人 共生福祉会 17P

事例 3 若手が安心して働ける職場づくり

社会福祉法人 郡山福祉会 25P

事例 4 志向に合わせたキャリア選択

社会福祉法人 猪苗代福祉会 33P

事例 5 自身の将来像を『きちんと』描くために

社会福祉法人 千桜会 41P



事例 1

『分かりやすい』が、『働きやすい』

社会福祉法人 友愛会



【法人紹介】 ●社会福祉法人 友愛会 ●設 立：1990年5月 ●所 在 地：福島県双葉郡広野町大字下北迫字東町203-1
●事 業：障害者支援施設、障害福祉サービス事業所、特定相談支援事業所 他
●従業員数：常勤専従 39名

取り組み事例のポイント

課題：東日本大震災 被災地における人材確保と「働き続けられる」魅力的な職場環境構築

対策：職員にとって魅力的なキャリアパスを作成し、努力する職員を評価する仕組みの整備

法人が理想とする職員像を明文化し、キャリアパス～評価～処遇の一体的運用で人材育成を実現

- 現在の各人の業務責任の洗い出しと役割や役職とタイトに連動したキャリアパスの再構築
- 人材育成の目線に立った評価制度の検討と構築・導入
- キャリアパス等級に連動し、評価の結果を反映できる給与表の再構築

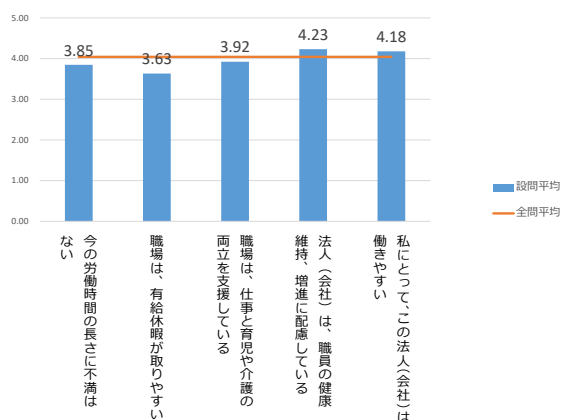
社会福祉法人友愛会は、1990年5月に設立し、入所支援、通所支援、相談支援を運営の3本柱として、知的障害を持つ方を主たる対象に3事業所とグループホーム（6カ所）、相談支援センターを運営してきました。しかし、2011年、東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所の事故により、群馬県高崎市に避難を余儀なくされました。5年間という長きにわたる避難生活の末、2016年4月に広野町に帰還して事業の再開を果たすことができましたが、双葉地方においては人口流出に伴う職員不足が顕著に現れ、人材の定着・育成が喫緊の課題となりました。そこで、避難生活において取り組めなかったキャリアパス制度や人事考課制度の構築に積極的に取り組むために、プロジェクトチームを立ち上げました。

1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出

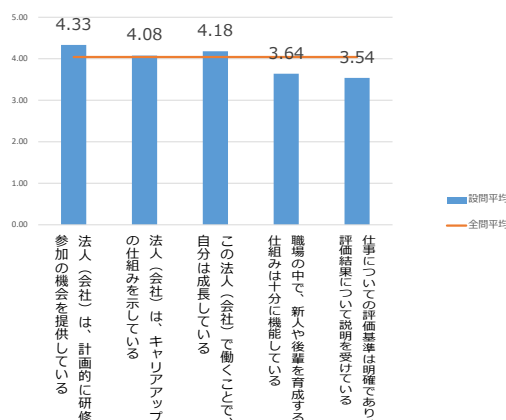
職場活性化アンケートの分析から得られた本法人の傾向は、職員の処遇や働きやすさ等、総合的な満足度は高いものの、有給休暇の取りやすさや後輩を育成する仕組みが不足していることが分かりました。これは、避難している間は計画的な採用が行えず、育成の仕組みが整備できていなかったこと、その数年間で育成する予定であった中堅職員を育て切れていないこと、そして、避難先より現在の施設に帰還した際に新たに職員採用の活動は行ったものの働き手自体が少ない地域であり、施設運営に十分な人数を採用できていないこ

と、といった人材不足による問題が多分にあると考えられます。反面、満足度が比較的高い要因としては、これからは「自分たちの施設」で働くことができるという避難前から本法人に勤めていたベテラン層のモチベーションの高さと帰還後の2016年4月以降に採用した職員が約20名と全職員の半数以上を占める新人職員は勤続年数が短く、働く意欲が高いため職場環境や処遇に関しては満足度が高い、という両面が作用した傾向であると分析しました。

仕事と生活の両立



キャリアパスと人材育成



本法人の事業拠点である双葉地方では、避難先からの帰還後の現在も人口流出が続いており、そのような状況の中で事業を継続するためには、今の職員満足度を維持しつつ、内在する不満因子を一つずつ解消していくことが求められています。特に慢性的な人材不足を解決するためには、地域において本法人が「働きやすい、長く働くことができる魅力的な職場である」という評価を得る必要があります。魅力的な職場づくりと人材の定着のためには、職員が「この事業所は長く働くことができる職場である」と思うことができ、働き続ける過程にお

いて成長できていると実感できることが重要です。つまり、しっかりと「働いて歩いて行く道=キャリアパス」が示されることと、ある時点で計画的に「何ができるようになったのか」を確認できる仕組み=職員の評価・育成の仕組みが不可欠です。

また、給与制度については、本法人は公務員準拠のいわゆる「年功序列型」であり、人事考課や評価が明確な形で職員に示されていないにもかかわらず勤務年数に準じて昇給するシステムになっているため、大きな不満として表面化することがありませんでした。しかし、自らの仕事があ

のように評価され、その評価結果がどのようにキャリアアップにつながっていくのかが不明瞭では、「何もしなくても給料は上がる」という認識を職員が持たないとは限りません。つまり、端的な昇給の仕組みは、今後の事業の質の保証の面におけるリスクになり得ると考え、「誰が」「何を」「どの程度」できるのかを確認する機会と確

認した評価を反映する仕組みが必要だと考えました。

以上を踏まえ、本プロジェクトでは、①キャリアパスの作成、②職員育成・評価シートの作成、③人事考課制度導入ならびに人事考課の手引き等、根拠資料の作成、④人事考課制度の導入に対応した給与表の見直し、という取り組み目標を設定しました。

2. キャリアパスの作成

キャリアパス作成にあたっては、「誰かに決められたから仕方なく実行する」のではなく「自分たちで決めたのだからしっかりやろう」という気持ちを職員が持てるよう、管理職層だけの意見で構築するのではなく、現場

リーダー層まで幅広く意見の収集を行いました。

最初の作業として、現行のキャリアパスの不具合点を協議し、新たに設定する等級については現在の組織体制に合わせて次の通り整理しました（図表1）。

図表1 等級改定作業

現行のキャリアパス等級			新 キャリアパス等級		
階層区別	等級	対応職位	階層区別	等級	対応職位
一般職	1級		一般職	一般職3級	
	2級			一般職2級	
	2級	(主任級)		一般職1級	
指導職	3級	(係長級) (主任級)	指導職	指導職2級	(主任級)
	4級	(課長級) (係長級)		指導職1級	(係長級)
管理職	5級	(課長級)	管理職	管理職B	(課長級)
	6級	(施設長級)		管理職A	(施設長級)
経営職	7級	(事務局長級)			

一般職層（非役職者）については、一般職層であっても昇給・昇格を経験して仕事へのモチベーションを高められるように1等級増やして1～3級の3等級に、指導職以上の等級については各等級の役割（業務）を細かく設定し「役職が異なるのに同じ業務内容」とならないように1等級に1役職として設計しました。また、等級改定に合わせ、それぞれの等級に昇格の目安となる経験年数を設定しました。昇格に関する経験年数を設けるにあたっては、職員が「上位等級を目指そうと思える」ことを意識し、今まで昇格に必要とされていた年数目安を短

縮（条件緩和）しました。

次に、これまで曖昧になっていた業務の基準を明確にするために、階層ごとにどの程度の職責があり、どの程度の業務レベルが求められるのか、キャリアパスのそれぞれの階層について、白紙フォーマット（図表2-1（次頁）、図表2-2（次頁））を用いて、職責10項目×7階層=70項目、業務9項目×7階層=63項目、合計133項目の一つひとつについてプロジェクトメンバーが意見を出し合い、確認しながらキャリアパスの内容を埋めていきました（図表3（次頁））。

図表2-1 職責検討のための白紙フォーマット

等級	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員対応	判断と報連相	リスク マネジメント	チームワーク	苦情対応	地域と行政への 対応	業務標準化と 改善
管理職A										
管理職B										
指導職 1 級										
指導職 2 級										
一般職 1 級										
一般職 2 級										
一般職 3 級										

図表2-2 業務検討のための白紙フォーマット（支援員）

等級	利用者サービス 利用者支援	家族対応	個別支援計画 ・モニタリング	介護記録 支援記録	文書作成・確認	行事	実習生・ボラン ティア等対応	会議・委員会等	その他
管理職A									
管理職B									
指導職 1 級									
指導職 2 級									
一般職 1 級									
一般職 2 級									
一般職 3 級									

図表3 業務レベル洗い出し作業（指導職2級の例）

等級	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員対応	判断と報連相	リスク マネジメント	チームワーク	苦情対応	地域と行政への 対応	業務標準化と 改善
指導職 2 級	事業所の計画立案に参画する。	各グループの計画を立案する。グループの計画を確実に実行する。	コスト意識を持ち、サービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。	部下の管理を行う。OJT担当として部下の育成・指導を行う。	事業所における認められた裁量の範囲での判断と管理者への報告・連絡・相談を行う。	グループ内のリスクマネジメントを行う。	グループ内でチームワークを推進する。	苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。	事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。	

等級	利用者サービス 利用者支援	家族対応	個別支援計画 ・モニタリング	介護記録 支援記録	文書作成・確認	行事	実習生・ボラン ティア等対応	会議・委員会等	その他
指導職 2 級	利用者支援について、グループを把握しながら支援を行う。グループ内で指示を出す。	上司と相談しながら、家族対応の記録を把握する。	個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。	グループ内で記録について、部下に対して、助言・指導する。		行事計画を立案・実行し、助言・指導する。	実習生・ボランティアに、積極的に関わる。	委員会に参画する。	

↓キャリアパス型に整理（※赤字下線部が追加・変更箇所）

階層	役職等	経験年数	役割と責任	求められる業務
指導職 2 級	主任	5～7年	事業所の計画立案に参画する。 <u>各グループの計画を立案する。</u> <u>グループの計画を確実に実行する。</u> <u>コスト意識を持ち、サービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。</u> <u>部下の管理を行う。OJT担当として部下の育成・指導を行う。</u> <u>事業所における認められた裁量の範囲</u> での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 <u>グループ内のリスクマネジメントを行う。</u> <u>グループ内でチームワークを推進する。</u> <u>苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。</u> <u>事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。</u>	利用者支援について、 <u>グループ</u> を把握しながら、支援を行う。 <u>グループ内で指示を出す。</u> 上司と相談しながら、 <u>家族対応の記録を把握する。</u> 個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。 <u>グループ内で記録について、部下に対して、助言・指導する。</u> <u>行動計画を立案・実行し、助言・指導する。</u> <u>実習生・ボランティアに、積極的に関わる。</u> <u>委員会に参画する。</u>

本法人は、「6名程度の少人数規模のため係長を置かない」等、体制が異なる事業所が複数あり、そのため、各等級の業務レベルを検討する際には、現任職員一人ひとりの行っている業務を考えてしまいがちです。実際の協議の中でも、「〇〇さんはどういった仕事をしているのか」と実態に即した形で検討した部分もありましたが、

業務レベル検討におけるセオリーは、現在の組織（職員）にあてはめて検討するのではなく、「理想的な組織を想定して業務レベルを検討する」です。本法人においても各等級の業務レベルが属人的にならないよう協議・修正を重ね、理想とする業務レベルが盛り込まれたキャリアパスに再構築することができました（図表4）。

図表4 新キャリアパス（一部抜粋）

職階	役職等	経験年数	役割と責任	求められる業務	求められる能力	求められる取り組み姿勢	研修・資格	基本給	昇格条件
指導職1級	係長	7～10年	事業所の計画立案に参画する。 各グループの計画を立案する。 グループの計画を確実に実行する。 コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。 部下の管理を行う。 OJT担当として部下の育成・指導を行う。 事業所における認められた裁量の範囲での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 グループ内のリスクマネジメントを行う。 グループ内でチームワークを推進する。 苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。 事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。	利用者支援について、グループを把握しながら、的確な指示を出す。 家族対応の記録をする。 個別支援計画について、グループ内で助言・指導をする。 記録について、グループ内で助言・指導をする。 行事全般に関する助言・指導する。 外部の機関との連絡・調整を行う。 運営会議に参画する。	理念の理解と実行力 リーダーシップ 社会福祉・支援に関する動向・知識 調整力	利用者本位の視点 地域志向 コスト意識 公平性 忍耐力	【研修】 双葉地方地域自立支援協議会部会への参加 認知症高齢者対応研修福島県障がい者相談支援従事者養成研修（講習・演習） サービス管理責任者研修 東北地区知的障害者福祉協会専門研修会 福島県強度行動障害支援者養成研修（基礎研修） キャリアパスチームリーダー職員研修 相談援助面接研修（記録編） 職場研修担当職員研修		指導職2級として2年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 面接
指導職2級	主任	5～7年	事業所の計画立案に参画する。 各グループの計画を立案する。 グループの計画を確実に実行する。 コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。 部下の管理を行う。 OJT担当として部下の育成・指導を行う。 事業所における認められた裁量の範囲での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 グループ内のリスクマネジメントを行う。 グループ内でチームワークを推進する。 苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。 事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。	利用者支援について、グループを把握しながら、支援を行う。 グループ内で指示を出す。 上司と相談しながら、家族対応の記録を把握する。 個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。 グループ内で記録について、部下に対して、助言・指導する。 行事計画を立案・実行し、助言・指導する。 実習生・ボランティアに、積極的に関わる。 委員会に参画する。	理念の理解と実行力 リーダーシップ 社会福祉・支援に関する動向・知識 調整力	利用者本位の視点 地域志向 コスト意識 公平性 忍耐力 当事者意識	【研修】 支援スタッフ部会への参加 甲種防火管理者資格取得講習 福島県障がい者相談支援従事者養成研修（講習・演習） 応急手当普及員講習 経営意識向上研修会 個別支援計画作成及び実施に関する研修会 福島県相談支援専門員協会研修 日本グループ学会全国大会 手をつなぐ育成会東北ブロック大会 主任生活支援員研修 社会福祉法人事務局等研修 キャリアパス中堅職員研修		一般職1級として2年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 面接 【資格】 生活支援員と職業指導員は、精神保健福祉士、社会福祉士、介護福祉士、社会福祉主事のいずれか
一般職1級	-	3～6年	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に率先して貢献する。 支援・業務の質の向上に率先して貢献する。 選任によりプリセプターを担い、後輩に指導する。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務で受け付けた苦情を指導職に報告する。 日常業務に関わる地域及び行政との連携を行う。	よりよい利用者支援のあり方を工夫して、実行する。 家族に対して日常の連絡・相談・報告を行う。 プリセプターとして助言をする。 要点を整理した記録を行う。 行事計画を立案し実行する。 実習生・ボランティアに、積極的に関わる。 委員会に参画する。	理念の理解 職務に関連する法令の基礎知識 コミュニケーション力 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	利用者本位の視点 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 相職の一員としての自覚	【研修】 自閉症支援セミナー 障害者福祉施設職員研修 相談援助面接研修（中級編） 新人向けOJT（プリセプター）先進事例研修		一般職2級として1年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 自動昇格
一般職2級	-	2～5年	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に率先して貢献する。 支援・業務の質の向上に貢献する。 後輩に助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務で受け付けた苦情を指導職に報告する。 日常業務に関わる地域との連携を行う。	日常の利用者支援の内容を把握し、実行する。 家族に対して日常の連絡・相談・報告を行う。 個別支援計画を一人で作成する。 一人で記録する。 助言・指導を受けながら、行事の計画をたて実行する。 実習生・ボランティアとともに活動する。 委員会に参画する。	理念の理解 職務に関連する法令の基礎知識 コミュニケーション力 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	利用者本位の視点 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 相職の一員としての自覚	【研修】 障がい福祉施設等職員基礎研修 キャリアアップ制度理解研修		一般職3級として1年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 自動昇格
一般職3級	-	1～2年	グループの方針・計画を理解する。 グループの計画を理解して、着実な実行に貢献する。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークを推進する。 日常業務で受け付けた苦情を指導職に報告する。	日常の利用者支援内容を把握する。 家族に対して簡単な日常の連絡・報告を行う。 個別支援計画を助言・指導を受けながら作成する。 助言・指導を受けながら記録する。 助言・指導を受けながら一緒に行事の計画をたてる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 委員会に参画する。	理念の理解 コミュニケーション力 社会人マナー 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	利用者本位の視点 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 相職の一員としての自覚+	【研修】 社会福祉施設等職員初任者基礎研修 相談援助面接研修（初級編） キャリアアップ初任者研修		

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

3. 人事考課規程及び「手引き」の作成

完成したキャリアパスの各等級に求められるレベルを職員が達成できているかを確認するためのツールとして、「職員育成・評価シート」を作成しました。職員育成・評価シートは、等級ごとに作成し、それぞれに異なる評価要素・着眼点を印字することで、「各等級に求められるレベル」をより明確にしました。

本法人ではこれまで、職員に対し年に数回、面談（仕事に対してどのように考えているか等々）を実施してきましたが、人事考課の制度は設けていませんでした。このため、人事考課制度構築の検討に先立ち、まず人事考課についての基本的な認識をプロジェクトチーム内で共有しました。つまり、人材育成という本法人の目標に鑑み、人事考課は「職員に点数をつける」「職員の粗探しをする」ためのものではなく、職員それぞれの仕事内容についての相互理解・情報共有の場であること、人事考課制度を職員の努力を

認めるような仕組みとすることを確認しました。

人事考課制度の導入に際して、「属人的な評価」や「不公平感のある評価」にならないよう、根拠規程として新たに人事考課規程、人事考課の手引きを作成しました。

人事考課規程は、人事考課の目的や対象、評価方法、評価結果の活用方法等、人事考課に関する詳細なルールを取り決めた内容を記載してあります。人事考課の手引きは、初めての人事考課で、何から手を付けて良いのか分からなくなることを想定して、人事考課の手順を示したものです。人事考課の手引きは、職員育成・評価シートの記入方法や目標設定のポイント等、職員が人事考課について一つずつ順を追って確認しながら進められるように内容を整備しました。面接の受け方のポイントといった項目も記載されています。

4. 人事考課制度導入の課題とポイント

人事考課制度を導入するにあたり、法人としての課題もありました。今回導入する人事考課制度では、一次考課（面談・評価）を指導職2級の主任が担当することとなり、主任が後輩の指導・育成に責任を持つこととなります。

現状では面談は管理職員が担当しているため、「主任には責任が重いのでは」という懸念もありましたが、人事考課を人材育成という側面から捉えると、一次考課を担当する主任自身も成長する機会である、と制度解釈を深め、結果として主任が一次考課者となることで決定しました。

しかし、導入当初から人事考課を完璧に行うこと

は難しいため、初めの1年間は人事考課制度の試行と考え、しっかりと考課の流れを理解することが重要です。初年度に関しては評価点数の付け方の基準が考課者ごとにずれていることが多いため、評価後に考課者間で評価点数の付け方に対する擦り合わせや確認といった作業が必要です。こういった擦り合わせを行うことで、考課者の考え方や捉え方の違いによる点数の差が小さくなり、被考課者の評価に対する信頼度がアップします。評価への信頼度が高まると、面談の際のアドバイスを真剣に聞いてくれる等、効果的な人材育成のサイクルが回り始めます。

5. 新給与表の作成と格付け

従来の本法人の給与表は地方公務員と同等でしたが、①号俸区分が少なく、②昇給幅が大きい点が問題でした。また、③現在の昇給金額が高い給与表を今後も運用する場合、徐々に経営状況を圧迫していくのではないかと懸念もありました。さらに、④人事考課の導入にあたり、人事考課の結果を処遇

へ反映可能な給与表であることも必要です。以上①～④を解決する給与表を作成するために、現行の給与表に対して新給与表がどのように変わるのか新旧給与比較表（図表5）を作成し、確認しながら新給与表の検討を行いました。

図表5 新旧給与比較表

職務の級	1級		一般3級		2級		一般2級		3級		一般1級	
号級		間差		間差		間差		間差		間差		間差
1			121,200	2,000			140,000	2,100	183,800	7,000	160,000	2,200
2			123,200	2,000	170,200	6,600	142,100	2,100	190,800	7,200	162,200	2,200
3	121,200	4,400	125,200	2,000	176,800	7,000	144,200	2,100	198,000	7,000	164,400	2,200
4	125,600	4,400	127,200	2,000	183,800	5,800	146,300	2,100	205,000	7,600	166,600	2,200
5	130,000	4,400	129,200	2,000	189,600	5,300	148,400	2,100	212,600	7,800	168,800	2,200
6	134,000	4,400	131,200	2,000	194,900	5,100	150,500	2,100	220,400	7,900	171,000	2,200
7	138,400	4,400	133,200	2,000	200,000	5,100	152,600	2,100	228,300	7,400	173,200	2,200
8	142,800	5,200	135,200	2,000	205,100	4,900	154,700	2,100	235,700	6,400	175,400	2,200
9	148,000	5,800	137,200	2,000	210,000	4,400	156,800	2,100	242,100	6,300	177,600	2,200
10	153,800	5,900	139,200	2,000	214,400	4,400	158,900	2,100	248,400	6,200	179,800	2,200
11	159,700	6,300	141,200	2,000	218,800	4,200	161,000	2,100	254,600	5,500	182,000	2,200
12	166,000	4,600	143,200	2,000	223,000	4,300	163,100	2,100	260,100	5,500	184,200	2,200
13	170,600	3,400	145,200	2,000	227,300	4,200	165,200	2,100	265,600	5,000	186,400	2,200

新給与表作成の手順としては、まず①の解決策として号俸区分を増やし、②の解決策として1号給ごとの昇給金額を減らしました。これにより、人事考課導入時に評価結果で昇給金額の差をつけられるようになり、④が解決しました。公務員準拠の給与表による定期昇給は原則として1号上位の号給に昇給しますが、新給与表では、人事考課結果によりS評価は4号給昇給、A評価は3号給昇給、B評価は2号給昇給、C評価は1号給昇給、D評価は昇給なしとすることとしました。S～Dの評価基準・割合は、図表6（次頁）

の通りです。③の解決策に関しては、各等級の下限の金額を現在よりも低く設定し、昇格による大幅な昇給を抑えました（図表7（次頁））。

新給与表への格付けに関して、役職者については各役職に該当する等級へ、一般職の1～3級（非役職者）については基本給を参考に行いました。号給に関しては、不利益が出ないよう現在の基本給と同じ金額、もしくは、同じ金額がない場合には現在の基本給より高く、かつ近い金額に格付けしました。

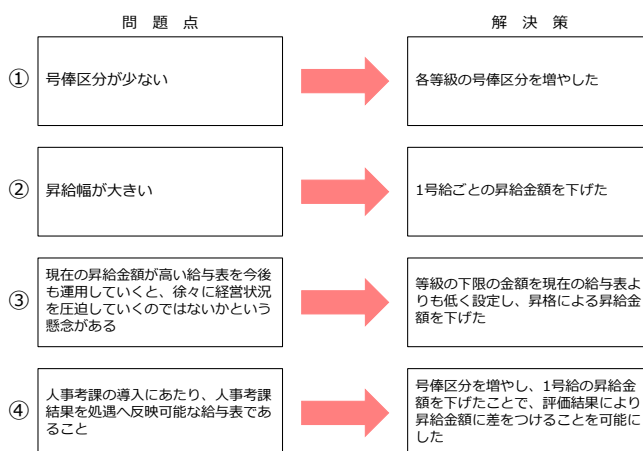
図表6 評価基準・割合

第12条 人事考課の考課段階は、原則として母集団ごとに5段階に分類し、原則として以下の分布率を目安に決定する。但し、分布率の目安は、母集団が少人数の場合や組織の状況に応じてこれによらないことがある。なお、S評価はA評価の中から若干名（0名もありうる）を考課委員会で決定する。また、D評価は評価基準に該当する者を考課委員会で決定する。

[総合考課]

段階	分布率の目安	評価基準
S	5%	法人の中で非常に優秀である 特に優秀な勤務成績の場合に限る (人事考課委員会で決定する)
A	20%	法人の中で優秀である
B	50%	法人の中で標準である
C	20%	法人の中で標準よりやや劣る
D	5%	特に改善指導が必要な場合に限る。 (人事考課委員会で決定する)

図表7 課題に対する解決方法の対比



6. 今後の課題

今回のプロジェクトでは、新キャリアパスの作成、新キャリアパスに対応した給与表の作成、人事考課の導入によって、職員の働く環境が大きく変わることになりました。人事考課の導入においては指導職層の責任が重くなり、業務負荷が増えることが想定されます。しかし、人事考課＝人材育成であると同時に、人材の成長＝業務負荷の軽減であり、人材育成により業務負荷を減らすことが可能です。適切な人事考課を実施するためにも、指導職以上の役職者が部下の育成について考えられる環境を整えていくことが今後の課題です。一般職員は新キャリアパス導入により、昇格へ向けて「何についてどのように努力をすればよいのか」が、分

かりやすくなりました。

2018年4月の人事考課制度導入に向けて準備を進めますが、準備期間が短いという心配もあります。人事考課の手引きを確認しつつ、①職員育成・評価シートへ記入、②考課者が面談・評価点数を決定、③評価点数からランク決定、④考課結果を職員へフィードバック、⑤次年度の目標設定という一連の流れを実際に実施することが一番の解決策となります。2019年4月には2018年の考課結果を反映して新キャリアパスに対応した給与表に移行するため、職員への新キャリアパスの理解促進が課題となります。

法人ご担当者感想

本法人は東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所の事故により、群馬県高崎市にある国立のぞみの園に5年間避難を余儀なくされました。2016年4月27日に福島県広野町に帰還し事業の再開を果たすことができましたが、原発事故により多くの職員の退職があり、職員の確保・定着が大きな課題となりました。2017年度福島県人材定着専門家派遣事業の指定を受け、5年間という長きにわたる避難生活において、取り組むことができなかった「キャリアパス制度や人事考課制度」に対して、株式会社エイデル研究所様のご指導を受けキャリアパス・人事考課規程・給与規程の見直しを行い、成果物として完成させることができました。これから職員の処遇改善や資質の向上・雇用の定着につなげていきたいと思います。

社会福祉法人友愛会
理事・ワークセンターさくら施設長 新妻哲二

事例 2

みんな 職員の想いを形に

社会福祉法人 共生福祉会



【事業所紹介】 ●社会福祉法人 共生福祉会 ●設 立：1996年9月 ●所 在 地：福島県郡山市横川町字遠後50-8
●理 事 長：馬場 順子 ●事 業：特別養護老人ホーム、ケアハウス、通所介護支援事業所 他
●従業員数：常勤専従 64名／常勤兼務 24名

取り組み事例のポイント

課題：中堅層・ベテラン層の意欲向上と各種制度の浸透不足の解消

対策：職員参画によるディスカッション積み上げ方式でのキャリアパス制度の再構築

- 職員の志向性に沿える複線型キャリアパスの再構築
- 具体的な基準に沿った評価の実施
- 役割や責任に応じた給与体系の構築

社会福祉法人共生福祉会は、1996年9月に設立されました。本法人には関連法人として、医療法人共生会※があり、この2つの法人を総称して、ケアビレッジ光の森と呼んでいます。「光の森」の名称は、木が集まって森になるように、様々な命（光＝命、と喩え）が集まって、お互いに助け合いながら生きていく場になることを意味し、理念としています。入社式をはじめ、施設行事である夏祭りやボランティア活動、職員による親睦会や新年会などの行事も、ケアビレッジ光の森が一体となってい、相互に連携し、協力し合いながら運営しています。

※医療法人共生会：1971年 7月に設立。介護老人保健施設光の森、光の森居宅介護支援事業所、クリニック光の森、郡山東部・中田地域包括支援センター（郡山市委託事業）を運営。

1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出

事前に行ったアンケートでは、全職員の平均点は基準値（3点）を大きく超えており、全体としての職員満足度は良好でしたが、「将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている（上昇志向）」「仕事についての評価基

準は明確であり、評価基準について説明を受けている（評価基準）」の2項目は基準点を下回り、職員が「満足していない部分」と捉えることができます（図表1）。

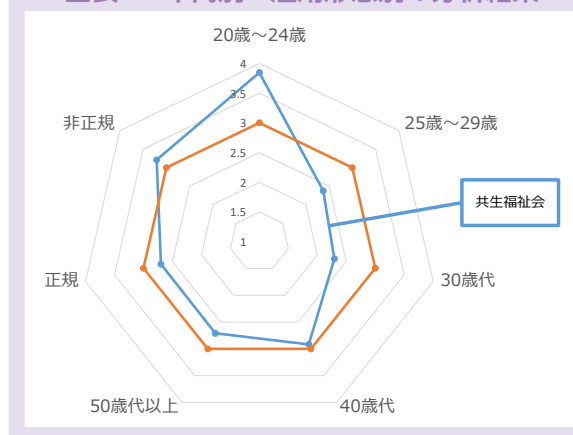
図表1 アンケート結果 ワースト2項目

C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	2.8
A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	2.6

評価基準については、さらに年代別・雇用形態別に分析したところ、評価が低いのは25歳以上の正規職員であって、25歳以上では全世代の評価が低く、「20歳～24歳以下」「非正規雇用」では評点が高いという分析ができました（図表2）。また、「現在の処遇について」の設問カテゴリー全5問については、すべての項目で基準値を上回っており、大きな不満がありませんので、単純に給与を上げさえすれば解決する課題ではないと仮定することができます。

一方、事前のヒアリングでは「現状3段階（ABC）の評価を行っているが、基準が曖昧なため、評価結果を昇給等の処遇に反映できておらず、全職員がほぼ同じ額の昇給をしている」という法人内分析があり、これら

図表2 年代別・雇用形態別の分析結果



を網羅的に検討すると、評価基準と処遇という面において、良い点と悪い点が混在していることが分かります（図表3）。

図表3 評価基準と処遇の現状把握

- （良）初任もしくは定型的な仕事に対しての指導・教育は行えている。
- （悪）中堅階層以上の育成では、研修機会を多く設けているが、職務の困難度が高くなり責任が増す中で、新しい知識や技術を獲得するモチベーションの維持が難しい。
- （良）一定程度の昇給等処遇の改善は行われている。
- （悪）昇給等処遇の改善が一律で行われており、業務上の成果等が分かりづらい。

この分析結果をもとに、上記（悪）部分の改善方法として、不満の原因となっている公平な評価基準の策定とその運用ルールの制定、つまりキャリアパスの再構築と評価制度の確立が最も有効であると考えました。また、上昇志向の評価の低さは、評価基準で抽出した

課題の延長線上に「上の階層にいても仕事量が増えて責任が重くなるだけ」「下の階層にいても処遇は変わらない」という職員心理が働いていると推測し、この状況の解決のためには「役割に見合った給与体系」の検討も必要だと考えました。

2. キャリアパスの整備

抽出された課題の解決のために、主軸として取り組んだのがキャリアパスの整備でした。本法人では、2012年と2015年に法人主導によるキャリアパス作成・見直しを行っており、形式上のキャリアパスは存在していましたが、職員への周知が十分になされておらず、「全職員が意識できるキャリアパス」への再構築が求めら

れていました。そのため、キャリアパスを再構築するにあたっては、法人主導型ではなく職員参画型での構築とし、リーダーとして現場状況をよく知る指導職層の6名を参画させることで、現場の細かい意見も取り入れることとしました（図表4）。

図表4 キャリアパス構築ディスカッション抜粋

「利用者サービスについて」

【一般職3級】

- ・1年くらいで一般職2級に上がってほしい。（リーダー）
- ・1年目でも「補助業務」等に従事している職員はいない。皆、自立を求められます。（リーダー）
⇒「早めに独り立ちしてもらおう」が、良いのではないのでしょうか。（施設長）
⇒独り立ちするというよりも、もっと高めの要求をしても良いのではないのでしょうか。（リーダー）
- ・一般的なことの理解に加え、標準的に業務ができるようになってほしいです。（リーダー）

【一般職2級】

- ・一般職1級ほどは内容を求められていないものの、様々なことに率先して働いてほしい。（リーダー）
- ・率先してサービスを提供できるレベルです。（リーダー）
- ・模範的なサービスができるのは、一般職1級に求めます。（リーダー）

【一般職1級】

- ・ケアハウスでは、利用者の特性（自立度が高い）もあり、臨機応変な対応が求められる。本人の判断を尊重しながら、柔軟な対応をとる等、特養の利用者への対応とは少し違う面があると思う。（リーダー）
- ・報告、連絡、相談が大事ということも含めて、周囲の職員に対して模範を示すのは当然だと思う。
- ・研修受講や資格取得を前提としたプロフェッショナルな階層を設けたい。（リーダー）

3. 制度見直しのポイント

職員参画型による制度構築（見直し）は、現場の実情を盛り込める、職員の納得感が醸成できる、参画メンバーが発信源となり幅広く共有される等、多くのメリットがあります。反面、職員の意見ばかりを尊重し

ると組織運営の視点が薄れてしまい統一感のない制度になってしまう可能性もあります。今回は、プロジェクト参画者の意見を尊重しつつも、法人が望む方向性を保持するために、ディスカッションには管理職が同

席することでバランスをとりました。実際に「経営職まで上り詰める一本道」のキャリアパスは本法人には合わないという法人の方向性に対し、リーダーから「個々の資質に合ったステップアップ、例えば現場でのプロフェッショナルを目指す等があればよいのでは」という意見があったため、合致した双方の想いを「キャリアパスの複線化」という形で実現しました。福祉職場では経験もありベテランではあるが、リーダーをやりたいがらない現場志向の職員や業務スキルには定評があるがリーダーには向かないという職員が実際多い傾向があります。このような職員をモチベーションを下げずに、しかし、リーダーとは一線を画す処遇を行うには、キャ

リアパスの複線化をすることが最適だと判断しました。

制度構築では分かりやすさも大きなポイントです。本法人の現行制度では、キャリアパスにおける等級が「1級・2級・3級」、給与等級が「1級ABC・2級ABC」、評価の段階が「ABC」と、等級や評価の表現が同一のため、混同混乱を招いていました。これらを分かりやすく整理を行うことも、職員の制度理解の向上につながります。

このような協議の結果、役職任用を目指すコースとして「ラインコース」、専門的な技術の向上を目指すコースとして「スペシャリストコース」の2種類のキャリアパスを構築しました（図表5、図表6）。スペシャリストコースは、「キャリア段位制度のアセッサーを担えること」を必

図表5 ラインコースキャリアパス

名称	等級定義	役職	経験年数	組織における役割	職務の業務	求められる能力	研修
指導職上級	【事業所内他職種連携（調整）】 施設上司（管理職）の下、一定範囲の責任業務を担当し、より高度な業務知識や専門知識をベースとし部門の方針に則り、他職種の連携を推進しながらチームの目標・方針を遂行する。上司（管理職）の補佐役となり、主導的にチームの効果的な運営を行う。 担当範囲内での業務遂行責任と部下育成責任を負う。	リーダー	-	施設の事業計画・施設運営方針立案に参画する。 サービス目標を立案する。 施設運営方針策定より行くよう指導・助言を行う。 サービス目標達成への管理を行う。 施設の安定経営のための数値目標（稼働率・経費率）を達成するよう、職員を指導・監督する。 上司の補佐、代行及び部下の勤務等の管理を行う。 施設における数値の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 サービス提供上のリスクマネジメントを行う。 チームワーク推進をする。 サービス提供上の苦情解決を行う。 サービス提供上で求められる地域及び行政への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実行する。	業務全般の把握と連携を行う。 相談員と協議しながら家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。 記録を行うとともに、専門的知識を用いて担当範囲内において確認・承認作業を行う。 内部的文書かつ対外的文書を作成。上司の承認を得て発信を行う。 行事の運営全般に関する助言・指導を行う。 地域・外部機関との連携・調整を行う。 各委員会へ参画し、助言・指導を行う。	【知識】 業務管理/福祉サービスの動向 【能力】 チームマネジメント/コミュニケーション/事業計画 【資格等】 介護支援専門員/介護福祉士/社会福祉士/精神保健福祉士/保健師/法曹 【職務等】 介護支援専門員/介護福祉士/社会福祉士/精神保健福祉士/保健師/法曹 【研修計画】による 【施設内研修】 中堅職員研修等、「研修計画」による	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生研修 修了者研修等、「研修計画」による 【施設内研修】 中堅職員研修等、「研修計画」による
指導職中級	【事業所内他職種連携（調整）】 施設上司の下、一定範囲の責任業務を担当し、高度な業務知識や専門知識をベースとし部門の方針に則り、チームの目標・方針を遂行する。上司の補佐役となり、主導的にチームの効果的な運営を行う。 担当範囲内での業務遂行責任と部下育成責任を負う。	サブリーダー	7年	施設の事業計画・施設運営方針立案に参画する。 サービス目標を立案する。 事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に向け指導・助言を行う。 施設の安定経営のための数値目標（稼働率・経費率）を達成するよう、職員を指導・監督する。 上司の補佐及び部下の育成、指導を行う。OTリーダーを務める。 サービス提供上の数値の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 サービス提供上のリスクマネジメントを行う。 チームワーク推進の補佐をする。 苦情の一次対応を行う。 サービス提供上で求められる地域への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実行する。	担当範囲の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。 相談員と協議しながら、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントの助言・指導を行うとともに、関連書類の作成を行う。 記録を行うとともに、専門的知識を用いて担当範囲内において確認・承認作業を行う。 内部的文書作成に関する部下への指導・助言を行う。 責任をもって行事を計画・実行し、かつ部下に指導・助言を行う。 外部機関との連携をサポートし、実習生やボランティア等への支援全般について対応する。 委員会に対する指導・助言を行う。	【知識】 福祉サービスの動向 【能力】 チームマネジメント/コミュニケーション/調整力 【資格等】 介護支援専門員/介護福祉士/社会福祉士/精神保健福祉士/保健師/法曹 【職務等】 介護支援専門員/介護福祉士/社会福祉士/精神保健福祉士/保健師/法曹 【研修計画】による	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生研修 修了者研修等、「研修計画」による 【施設内研修】 中堅職員研修、施設内勉強会等 【研修計画】による
一般職上級	【自己業務遂行】 施設上司の下、特定範囲の定型業務や非定型業務を自立的に遂行し、職場の中核的役割を果たす。	-	5年	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上と数値目標に率先して貢献する。 上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。 地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善の提案を率先して行う。	質の高いサービスの提供と、対応の難しい利用者への対応を行う。 家族からの苦情に対し、上司に対して日常的に報告・連絡・相談を行う。 ケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けずに記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を独力で立案し、責任をもって中核的に実行する。 上司とともに、支援全般について対応する。 委員会を運営する。	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識/施設訓練の知識/認知症に関する知識/感染予防の知識/関係法令の知識 【技能】 施設訓練補助の技術/高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術/安全運搬の技術 【能力】 プレゼンテーション/理解力/実行力/コミュニケーション 【資格等】 実務者研修 キャリア段位：レベル4	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生研修 修了者研修等、「研修計画」による 【施設内研修】 中堅職員研修、施設内勉強会等 【研修計画】による
一般職中級	【自己業務遂行】 施設上司の下、主として特定範囲の定型業務を自立的に遂行する。	-	2-4年	事業計画上の役割を果たす。 サービスの質の向上と数値目標に貢献する。 下位職に対する指導と助言を行う。プロセッサーを務める。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を提案する。	下位職よりも高いレベルで、一般的サービスを提供する。 上司の指示に基づいて、家族に対する日常的な連絡・相談、報告を行う。 ケアマネジメントを作成し、かつ下位職者に対し指導・助言を行う。 指導・助言を受けずに記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 実習生、ボランティアに、日常の支援について指導する。 職員会議、委員会に出席する。	【知識】 ケアマネジメントの基礎知識/認知症に関する知識/感染予防に関する知識/介護保険の知識/関係法令の基礎知識 【技能】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術/安全運搬の技術 【能力】 社会人マナー/理解力/実行力/コミュニケーション 【資格等】 実務者研修 キャリア段位：レベル3	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生研修 修了者研修等、「研修計画」による 【施設内研修】 施設内勉強会等「研修計画」による
一般職初級	【基本業務の習得】 上司・先輩の指導や補助を受けて特定範囲の定型業務を遂行する。	-	初年	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に努める。 数値目標を理解する。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを理解する。 チームワークの推進を理解する。 地域との連携を理解する。	一般的サービスを提供する。 家族に対し日常の連絡・報告を行う。 指導・助言を受けながら、ケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けながら記録する。 行事報告書等に用いる文書の作成を行う。 行事の実行に関わる。 実習生、ボランティアとともに活動する。 委員会に出席する。	【知識】 法人の理念・沿革/施設の業務全般/介護保険の基礎知識/高齢者介護の基礎知識 【技能】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術/安全運搬の技術 【能力】 社会人マナー/理解力/実行力/コミュニケーション 【資格等】 キャリア段位：レベル1・2	【外部研修】 「研修計画」による 【施設内研修】 施設内勉強会等「研修計画」による

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

須要件にする等、コース要件を高めに設定してあります。

図表6 スペシャリストコースキャリアパス

等級定義	役職	経験年数	組織における役割	職務の業務	求められる能力	研修
SP級 [スペシャリスト業務遂行] 管理職や指導職の下、特定範囲の定型業務や非定型業務を自主的に遂行する。どの階層よりもより高度な知識とスキルにより機動的な業務を遂行し、職員の実践的スキル向上に資する。	-	7年	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上と数値目標に率先して貢献する。 上司の補佐および下位職への指導・助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。 地域との連携を行う。 業務標準見直しと業務改善の提案を率先して行う。 施設内勉強会で講師を務める。	どの階層よりも高いサービスの提供と、対応の難しい利用者への対応を行う。 家族からの苦情に対応し、上司に対して日常的に報告・連絡・相談を行う。 機動的なケアマネジメントを作成する。 事実に基づき、分かりやすい詳細な記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 上司とともに、支援全般について対応する。 アセッサーとして職員の実践的スキルを評価する。	【知識】 ケアマネジメントに関する専門知識／機能訓練の専門知識／認知症に関する専門知識／感染症に関する専門知識／関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術／高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 プレゼンテーション力／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格等】 介護福祉士 キャリア段位：アセッサー	【外部研修】 アセッサー講習 キャリア段位関連研修 認知症実地者研修等 「研修計画」による研修 【施設内研修】 施設内勉強会等「研修計画」による
一般職上級 [自己業務遂行] 直属上司の下、特定範囲の定型業務や非定型業務を自主的に遂行し、職場の中核的役割を果たす。	-	5年	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上と数値目標に率先して貢献する。 上司の補佐および下位職への指導・助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。 地域との連携を行う。 業務標準見直しと業務改善の提案を率先して行う。	高いサービスの提供と、対応の難しい利用者への対応を行う。 家族からの苦情に対応し、上司に対して日常的に報告・連絡・相談を行う。 ケアマネジメントを作成する。 事実に基づき、かつ分かりやすい記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を独力で立案し、責任をもって中核的に実行する。 上司とともに、支援全般について対応する。 委員会を運営する。	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識／機能訓練の専門知識／認知症に関する高度な知識／感染症に関する高度な知識／関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術／高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 プレゼンテーション力／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格等】 実務者研修 キャリア段位：レベル4	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生涯研修中級職員研修等、「研修計画」による 【施設内研修】 中級職員研修、施設内勉強会等「研修計画」による
一般職中級 [自己業務遂行] 直属上司の下、主として特定範囲の定型業務を自主的に遂行する。	-	2-4年	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上と数値目標に貢献する。 下位職に対する指導と助言を行う。プリセプターを務める。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を提案する。	下級者よりも高いレベルで、一般的サービスを提供する。 上司の指示に基づいて、家族に対する日常的な連絡・相談・報告を行う。 ケアマネジメントを作成し、かつ下級者に対し指導・助言を行う。 指導・助言を受けずに記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 実習生、ボランティアに、日常の支援について指導する。 職員会議、委員会に出席する。	【知識】 ケアマネジメントの基礎知識／認知症に関する知識／感染症に関する知識／介護保険の知識／関係法令の知識 【技術】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 社会人マナー／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格等】 初任者研修 キャリア段位：レベル3	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生涯研修初任者研修等、「研修計画」による 【施設内研修】 施設内勉強会等「研修計画」による
一般職初級 [基本業務の習得] 上司・先輩の指導や補助を受けて特定範囲の定型業務を遂行する。	-	初年	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に努める。 業務目標を理解する。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを理解する。 チームワークの推進を理解する。 地域との連携を理解する。	一般的サービスを提供する。 家族に対し日常的な連絡・報告を行う。 指導・助言を受けながら、ケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けながら記録する。 行事報告書等に関する文書の作成を行う。 行事の実行に関与する。 実習生、ボランティアとともに活動する。 委員会に出席する。	【知識】 法人の理念・沿革／施設の業務全般／介護保険の基礎知識／高齢者介護の基礎知識 【技術】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 社会人マナー／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格等】 キャリア段位：レベル1・2	【外部研修】 「研修計画」による 【施設内研修】 施設内勉強会等「研修計画」による

4. 評価の仕組み 職員育成・評価シートの策定

本法人職員の不満要素である評価基準を適正化するためには、役割の基準であるキャリアパスを分かりやすくするとともに、その基準が達成できたのかどうか客観的に判断する仕組みが必要となります。現行の評価制度は、評価基準がなく、評価そのものが曖昧になってしまっていたため、本プロジェクトにおいて、ラインコース／スペシャリストコースそれぞれのキャリアパス等級ごとに「職員育成・評価シート」を策定することで、具体的な基準に沿った評価の実現を目指しました（図表7（次頁））。

「職員育成・評価シート」の内容（要素別評価・評価の着眼点）はキャリアパスと完全連動しているもので、年2回人事考課を実施することで、自然にキャリアパスの基準がクリアできるようになっています。

○×評価ということではなく、文章を記入する欄を設けてあり、上司と職員が相互理解をして、納得感があり、自己成長につながるような面談ができるように設計しました。福祉職場では、人事考課に対して否定的なイメージを持っている職員が多いのですが、それは評価を査定と捉えている傾向があるからです。本法人においても理

事長をはじめとしたプロジェクトメンバーも当初は人事考課について良いイメージは持っていませんでしたが、

「職員育成・評価シート」による人事考課のコンセプトを丁寧に共有することで前向きな導入となりました。

図表7 職員育成・評価シート（一部抜粋）

期初に立てた目標		取り組み内容と取り組み後の達成状況・成果	本人評価
1. 利用者のフェイスシート作成（内服薬ファイル作成） 2. 利用者がくつろげる環境づくり		1. 今朝の早い段階で ファイルの作成ができた 個々の情報とともに、利用者・家族の要望に注意し作成したので、メンバーからの評価も上々でした。	6
		2. 安全な室内作りや清潔に心がけ実行することはできたが、細かいところの清掃まで行き届かなかったと思う。トイレは、特に不潔になりやすいが、スタッフへの協力や呼びかけが不十分であった。上司に指示を受けてから慌てて行うことがあったので、自主性や配慮、目標に掲げたという認識が不足していたと思う。	4.5
主要業務	意識して取り組んだこと、成果、成長、失敗、反省 等		本人評価
利用者サービス	利用者とのコミュニケーションに努めたため、信頼関係は向上したと思われるが、個々の身体的情報の把握が不十分で、フェイスシートのチェックや内服薬ファイルが不足している。 自分のペースの介助になりがちで、流れ作業的なサービスがあつた点を反省している。		4
家族対応	担当利用者の身体面について、家族様より指摘を受けた。その場で介護記録やバイタルチェックシートをお見せし一定のご理解をいただいたが、日々の観察が欠けていたことに変わりはなく、反省している。 少しでも異変があれば、看護師に報告・相談し適切な対応ができるよう努める。 家族様との信頼関係の構築に向けて、積極的にこうちから働きかける。		4
ケアマネジメント	ケアプラン作成のアセスメントへの協力はできたが、プランの評価見直しやプラン作成を行えなかった。 個別プログラムの立案・実施が不十分であった。		4
介護記録	記録は毎月遅れることなく提出できた。 利用者のことは、どんな細かいことでもメモし、誰もが見てわかるような記録が残せた。		5
（記録以外の提出用）文書作成	今期、月例ミーティングの議事録当番が回ってきたが、うまく記載することができず、また提出期間を1日過ぎてから主任に提出してしまい、色々ご迷惑をおかけしました。 それ以外の文章作成は、特に携わっていません。		4
行事対応	お花見や七夕の際には、利用者の要望を取り入れることができて、家族からも高評価をいただいた。 体操や個別レクへの誘導はスムーズに行えたが、利用者が手作業するための下準備が不足し、慌てることがあった。 次の半年間では新しい分野のレクリエーションへの取り組みができるよう準備していきたい。		5
会議・委員会等	・広報誌研修会に参加。これまで自分の考えだけに頼って作成してきたが、知識をいくらか得たことで、良いものを作れるようになったと思う。 また、研修をふまえ、委員で今後の広報誌について方針を話し合い、「面白い」ものを作ろうと意気込んでいる。		5.5
その他	実習生への対応を行ったが、まだまだ自分のことでいっぱいいて余裕の無い対応であった。		4.5

来期に向けての目標

何を、どのレベルまで	どのように取り組むか

要素別評価	評価の着眼点	本人 評価	重み づけ	上司評価			
				1次評価		2次評価	
目標・業務への取り組み	目標達成を意識して取り組んだか 結果として達成できたか 主要業務への取り組みは、階層に求められる期待通りだったか		10				
計画遂行	事業計画とサービス目標を理解していたか		3				
業績貢献	サービスの質の維持に努めていたか		3				
判断と報連相	上司への報告・連絡・相談を行っていたか		3				
リスクマネジメント	日常業務における、リスクを理解していたか						
チームワーク	チームワークの推進を理解していたか						
法人の理念・沿革	法人がいつごろできたか知っているか 理念の存在を知っているか						
施設の業務全般	施設内の各室の配置や設備を理解しているか		3				
介護保険の基礎知識	介護保険によって提供されているサービスであることを理解しているか 基本的な介護保険上の用語を理解しているか		2				
高齢者介護の基礎知識	高齢者や認知症の特性について基本的な知識を持っているか		3				
基本的な食事介助、入浴 介助、移乗・移動の技術	食事、入浴、移乗・移動について、基本的な介助がマニュアルどおりに行えるか		3				
社会人マナー	清潔感のある身だしなみ等、社会人として最低限必要な常識を持っているか 誠意をもってあいさつや返事がきちんとできるか		3				
理解力	上司の指示の意味を正しく理解することができるか		3				
実行力	上司の指示を受けたら直ちに行動に移すことができるか		3				
コミュニケーション力	場面に応じて適切な報告・連絡・相談ができるか		3				
			合計				
			50	0		0	

キャリアパスで定めた等級
ごとの役割や責任の内容と
合致している。

◎評価に当たったの所見（1次考課者から本人へのアドバイス）	◎1次考課者コメント（2次考課者へ）

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業
（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

5. 給与シミュレーションの実施と給与制度の再構築

給与（昇給）制度については従来通り給与表によって行うものとして、生涯給与モデルのシミュレーションをしたところ、将来的に給与原資が膨らみすぎて対応できなくなる可能性があり、対策を講じる必要がありました。また、現行の給与等級は、新キャリアパス等級とは合致しておらず、給与等級をそのままにしてしまつては、「分かりやすい制度設計」の原則が崩れてしまうため、等級の見直しもあわせて必要です。

そこで、6パターンの給与表シミュレーションを行い、どのような昇給モデルであれば、法人運営の側面と職員満足の側面の折り合いがつかのか検討を重ねて、双方が納得できるパターンの抽出を行い、新キャリアパス等級

に合致した給与体系に見直しました。

また、賞与につきましては、業績配分の考え方を取り入れ、算定計算式は次のように決めました。

賞与額＝算定基礎額〔基本給×（7月は○ヵ月、12月は○ヵ月）〕×評価係数±前年度業績配分

この式から分かるように評価による部分と業績による部分で賞与が変動します。本法人は意欲的に利用率や平均入居日数等の「数値目標の向上」に取り組んでおり、管理職だけではなく全職員にも数値的な意識を共有してほしいという想いを実現するために、賞与への評価反映の導入を検討しています。

6. 今後の課題

本法人は連携法人に医療法人共生会があり、社会福祉法人と医療法人内で転籍があります。人事管理と給与制度は両法人ともに共通としているため、今後は本事業で構築した各種制度を医療法人にもあてはめていき、職員にとっても不都合・不利益のない転籍ルールを作ることが課題となります。また、現在は積極的な

人事異動は行っていないが、キャリアパスが明確になったことで、「求められる役割水準や業務レベルがどの事業所・部署であっても明確に示されているから安心して働ける」ということが浸透し、多くの職員が様々な業務を経験することができる「人を育てる人事異動」が行われることを期待しています。

法人ご担当者感想

これまでのものを見直すきっかけとなったのは、職員からの「役職がつく基準が分からない」という一言でした。若い職員がこれからも法人に残り、将来に希望を持って働くためには「見えるキャリアパス制度」が早急に必要だと思いました。いざ、自分たちで見直しを行おうとするとこれまでのものには課題も多く、また研修や評価等の人材育成や給与に至るまですべてを見直さなければなりません。どこから手をつけてよいのか困り果ててしまいました。そんなところへタイミングよく福島県の人材定着専門家派遣事業から専門家を派遣していただけたことはとても幸運でした。

これから法人を担う若いリーダーたちを中心に会議に参加してもらい、出された意見を専門家の方々が吸い上げてできあがった制度は2019年度の運用を目標にしています。

基礎はできました。今後は職員への説明会と評価者への研修という大切なことに取り組みます。これからの1年が正念場です。

社会福祉法人共生福祉会
特別養護老人ホーム光の森の丘施設長 桜井茂子

事例 3

若手が安心して働ける職場づくり

社会福祉法人 郡山福祉会



【事業所紹介】 ●社会福祉法人 郡山福祉会 ●設 立：1989年5月 ●所 在 地：福島県郡山市片平町妙見館1-2
●事 業：特別養護老人ホーム、地域密着型特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、介護保険センター 他
●従業員数：常勤専従 109名／非常勤 7名

取り組み事例のポイント

課題：若手職員が安心して働くことのできる職場環境の構築

対策：「等級制度」の明確化を目的とした新しいキャリアパスの構築

若手男性職員が納得して働ける給与表の作成

人材育成を考慮した評価の仕組みの構築

社会福祉法人郡山福祉会は、1989年の法人設立以来、「軽費老人ホーム采女の里やすらぎ」にて事業を展開してきました。1999年度には郡山市が策定した「第二次郡山高齢者保健福祉計画」との整合性を図りながら2003年に既存施設に併設する形で、「特別養護老人ホームうねめの里」を開設する等、施設の複合化を図り、自立高齢者から要介護に至るまで幅広い福祉ニーズに応えられる体制づくりを進めてまいりました。2017年9月～2018年10月にかけては、施設改築（完全ユニット化）を予定しており、通常よりも多くの人材確保と人材維持が必要となるため、キャリアパスの詳細を確立する必要に直面しています。

1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出

全職員を対象とした「職場活性化アンケート」では、A～Fのすべてのカテゴリーで平均点を上回っており、バランスのとれた良好な結果が得られましたが、個別の設問では「仕事についての評価基準の明確さや評価

結果の説明について」や「将来的な職位の上昇志向」においては、項目スコアが低い傾向が見られました（図表1）。

図表1 アンケート結果ワースト3

A10	今の職場は一体感がある	3.0
C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	2.8
A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	2.8

上記「職場活性化アンケート」の結果を踏まえてプロジェクトチームで検討した結果、以下の問題点が挙げられました。

- ①評価について基準が決まっておらず、キャリアパスと給与と評価制度の考え方を混同している。
- ②評価の目安が勤怠のみで、給与や昇格について職員に明確な説明ができていない。
- ③職員が自身の仕事についてどのように評価されているのか理解できていない。
- ④職員への面談は実施しているが、仕事についての評価や面談を通して職員の成長を図るような建設的な面談ができていない。

- ⑤職員から直接的に給与についての不満が聞こえてくる。

これらの問題点を整理すると、①はキャリアパスに関する問題点と捉え、キャリアパスの見直しが課題解決の手法になります。②・③・④は評価への期待・評価体制に関する問題点と捉え、評価制度の整備が必要だと考えました。⑤についてはダイレクトに給与制度そのものが課題だと考え、それぞれの制度を再構築することが必要であると判断しました。課題解決の手順として、まずはすべての課題の根本となるキャリアパスの見直しを行い、評価と給与の課題に取り組むこととしました。

2. キャリアパスの見直し

本法人では本プロジェクト以前から、現行キャリアパスの改定を試みていました（図表2）。しかし、実際には詳細部分を詰め切ることができず、運用まで至らなかった経緯があります。本プロジェクトを機に今ま

でのキャリアパスを白紙に戻し、現行キャリアパス並びに運用に至らなかった法人内改定案（以下 キャリアパスBとします）の問題点を整理しました。その結果、以下の課題を抽出しました。

①現状役職以外に等級を区分する基準がない。

②キャリアパスBでは法人全体で統一を図るために課を新設したものの、現実には小規模の事業所では課長職に就く職員がいない等、現実の組織とキャリアパスが合致していない。

③資格の有無や勤怠以外に昇格の基準が存在しないため、昇格基準が曖昧である。

④等級の基準が曖昧であり、明確になっていない。

⑤中途採用者の入社時格付けのルールが定まっておらず、採用時の状況により左右されることがある。

図表2 現行キャリアパス・キャリアパスB

社会福祉法人郡山福祉会 うねめの里
1. 等級定義・評価制度と連動したキャリアパス体系図

等級	職位	職責	職種別役職名・昇格基準		ケアマネ/相談員		看護職/リハビリ		管理栄養士		事務職		研修体系	賃金レンジ
			役職	昇格基準	役職	昇格基準	役職	昇格基準	役職	昇格基準	役職	昇格基準		
5	上級管理職	総括 監督業務	施設長 (副施設長)	・管理職試験 ・社会福祉施設長資格認定講習	施設長 (副施設長)	・管理職試験 ・社会福祉施設長資格認定講習	施設長 (副施設長)	・管理職試験 ・社会福祉施設長資格認定講習 ・社会福祉関係資格	施設長 (副施設長)	・管理職試験 ・社会福祉施設長資格認定講習 ・社会福祉関係資格	本部長	・管理職試験	・施設長研修(外部) ・各種団体主催の会合、研修	
4	管理職	監督業務	課長 所長	・管理職試験	課長 所長	管理職試験	課長	管理職試験	課長	管理職試験	事務長 課長	・管理職試験	・人事労務管理研修(外部) ・社会福祉法人経営研修(外部) ・管理職員研修(社協) ・財務基礎研修(外部) ・ビジネス文書作成研修(外部)	
3	指導職	指導業務	主任 フロアリーダー	・介護支援専門員	主任	・介護支援専門員	主任	正・准看護師	主任	管理栄養士	主任	—	【主任】 ・スーパーバイズ研修(外部) ・認知症介護指導者研修(外部) フロアリーダー ・介護技術指導者講習(外部) ・チームリーダー研修(社協) 【共通】 ・社会福祉士または介護支援専門員の資格取得にむけた自己研鑽	
2	指導職 上級一般職	指導業務 判断業務	リーダー サブリーダー	・介護福祉士	一般職員	組織図						—	リーダー ・中堅職員研修(社協) ・認知症介護実践リーダー研修(外部) ・ユニットリーダー研修(外部) ・介護福祉士実習指導者研修(外部) ・介護プロフェッショナルキャリア段位制度アセッサー講習(外部) サブリーダー ・認知症介護実践者研修(外部) 共通 ・問題解決力向上研修(外部) ・福祉 QC 活動による OJT	
						等級	職位	役職	組織図					
1	一般職	一般業務	居室担当 一般職員	—	一般職員	6	経営層	施設長 副施設長 本部長 事務局長	組織図			—	・新任者職員研修(社協) ・介護職員育成プログラムに基づく OJT の受講	
						5	経営層	事務長 所長 副所長	組織図					

▲現行キャリアパス

キャリアパスB▶

3. キャリアパスの作成

これらの課題を解決するために、まずはキャリアパス等級の細分化に取り掛かりました。等級の細分化については、現行キャリアパス、キャリアパスBをいったん白紙に戻し、職員が働きやすく、さらにモチベーションを高められるよう検討しました。現行のキャリアパスではリーダーが2等級であり、リーダーになれば等級が上がらない設計だったため、1等級しかなかった一般職員を1等級から3等級の3階層に分けました。これにより、一般職員であっても2等級・3等級への昇格が可能となり、早い段階で昇格を可能にすることで、モチベーションを高められるよう設計しました。新卒採用として想定している専門学校の新卒学生については、1等級から2等級への最短昇給は1年とし、2等級から3等級への最短昇給は2年としました。また、4等級以上はキャリアパスBを活かして、指導職（4等級～5等級）、管理職（6等級～8等級）とし、全8階層のキャリアパスに決定しました。また、階層とは別に「総合職」・「専門職」・「専任職」という3のコースを作り、職員の希望する働き方により選択可能としました（図表3）。

階層・コースについては、現在の組織での業務を参考に、理想とするキャリアパスを想定して検討し、現在の組織（職員）ありきのキャリアパスにならないよ

う注意しました。また、職員をどの等級のどのコースに格付けするのかが曖昧にならないように、それぞれの枠組みを明確にしました。

昇格基準が曖昧にならないための対策として、役職者は役割等級（役職と等級が紐付いている）、非役職者は職能資格（能力評価）を昇格の基準としました。また、各等級に最短経験年数・標準経験年数を設けて昇格までのイメージを職員が持てるようにし、役割や必要な研修をキャリアパスに明記しました。等級基準については、職務遂行能力・求められる資格の欄を設けて各等級の基準を明確にしました。コースについては、組織上の必要性または本人の希望により、他コースへの転換を可能とし、コース変更・選択ルールを明確にしました（図表4）。

在籍者の新キャリアパスへの格付けに関しては役職者は役職に基づいた等級へ、非役職者については経験年数・現在の給与に基づいて、現行等級から移行しました。標準経験年数で昇格をした場合の昇給モデルを作成しました。

中途採用者に関しては、前歴換算表を作成し、入職前の職歴によって経験年数を計算し、前職での給与と今回作成したキャリアパスの昇給モデルを参考に等級の格付けを行い、基本給を決定することにしました。

図表3 コース別のキャリアパス

●総合職
☞複数の役職や職場、職種に携わり、幅広い業務経験を重ねることで、将来的に監督職・管理職・経営職へのキャリアアップを目指す。 ☞福祉・介護職員としての専門能力を有し、かつ組織運営、部下の管理・指導、企画・意思決定等の高度な職務遂行能力を有する。 ☞部門を超えた配置転換や職種変更、勤務シフトの変更等に対応できる。
●専門職
☞自らの職務に関する高度な専門能力を有し、当該領域における経験を重ねることで、自身の知識・技術技能のさらなる向上を目指す。 ☞本人の同意がある場合を除き、原則として本人の専門領域とは異なる職場・職種への転換は行わない。
●専任職
☞求められる役割は専門職と共通だが、本人の希望や事情により、部門を超えた配置転換や職種変更、勤務シフトの変更等へ対応が難しい場合に、このコースを選択するものとする。
【全コース共通】
組織上の必要性または本人希望により、他コースへの転換を行うことがある。

図表4 新キャリアパス体系



4. 評価体制の整備

本法人ではこれまで、職員の評価について、職員の実際の業務行動の一つひとつの成績と意欲について確認・評価するチェックリスト方式をとってきました。しかし、成績と意欲の項目に関しては、該当職員の実際の業務項目と異なっている、チェックリスト方式（○・△・×）では、○×か○△×程度の段階で大まかにしか評価できず、また上位等級になるほど非定型的な業務が増えるため、評価しきれない等の問題点がありました。

そこで、評価については、月間管理表シート（図表5（次頁））を使用することにしました。このシートでは、勤怠の管理をするとともに、会議や委員会との関わり方や、自主的に勉強会に参加しているかを把握可能となっており、仕事の姿勢・仕事の進め方・組織人の姿

勢という3つの視点で目標を立てて上司と面談を実施します。面談は毎月実施し、上司は3つの視点に対してA～Cの3段階で評価します。短期間で面談を実施し目標設定・課題発見を行うことは、面接にかかる時間の短縮や評価における遠近誤差※の解消等が期待でき、人材育成への効果は大きいと考えます。

毎月の評価結果は、半期に一度の賞与に反映させるために、毎月実施している月間管理表の総合評価を賞与支給前にいき、賞与の支給に反映させることとしました。

※評価におけるエラーの種類。評価実施直前の行動が数ヵ月前の行動より評価に大きく影響してしまい、評価期間の中でも期初の行動が軽く評価される傾向を遠近誤差といいます。

図表5 月間管理表シート

月間管理表		年 月 提出： 年 月 日		施設長							
業務目標 (課)											
【氏名】					【所属】						
日付	勤務 予定	勤務 変更	時間 外	有給 休暇	特別 休暇	理由	会議・委員会	出欠	研修・勉強会	業務等	備考
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
計											
職場のモラル集		7日 ☐ 17日 ☐ 27日 ☐		デイレポートを読む ☐		法人理念チェック ☐		月 日		【面接日】 月 日	
【今月の目標】				【今月の達成状況】				自己評価		上司評価	
仕事の姿勢				.				A・B・C		A・B・C	
仕事の進め方				.				A・B・C		A・B・C	
組織人の姿勢				.				A・B・C		A・B・C	

5. 人事考課規程及び「手引き」の作成

現行の給与表は新しいキャリアパスとは合っていないため、問題点を解消することを目的として新しく作成しました。現行の給与表は、①ピッチ（号俸間の金額差）が定額であるため上位の号俸になっても一律で昇給する、②何号俸昇給するのかが決まっていないため、昇給の金額が曖昧であるという2つの問題点がありました。①に関してはピッチ幅に差をつけること、②に関しては1年に1回1号俸昇給することで解決を図ることとしました（図表6）。その他にも、法人の希望として、年齢の若い職員（等級の低い職員）には現在よりも手厚く昇給するように設計したいという要望が

ありました。低い等級の昇給金額を上げることは可能でしたが、単純に金額を上げてしまうだけでは、法人が予定している昇給原資を大きく上回ってしまうため、上位等級の職員の昇給金額を少し減額し、1～3等級の昇給金額を上げてはどうかという施設長の意見を参考に作成しました。また、処遇の大幅な変動を避けるため、給与表については全コース共通とし、職員の上昇志向を促すため、昇格当初は大きく昇給する代わりに、同じ等級に長い年月滞留した場合には昇給金額を抑える設計としました。コース選択による処遇のメリハリは、賞与でつけることとしました。

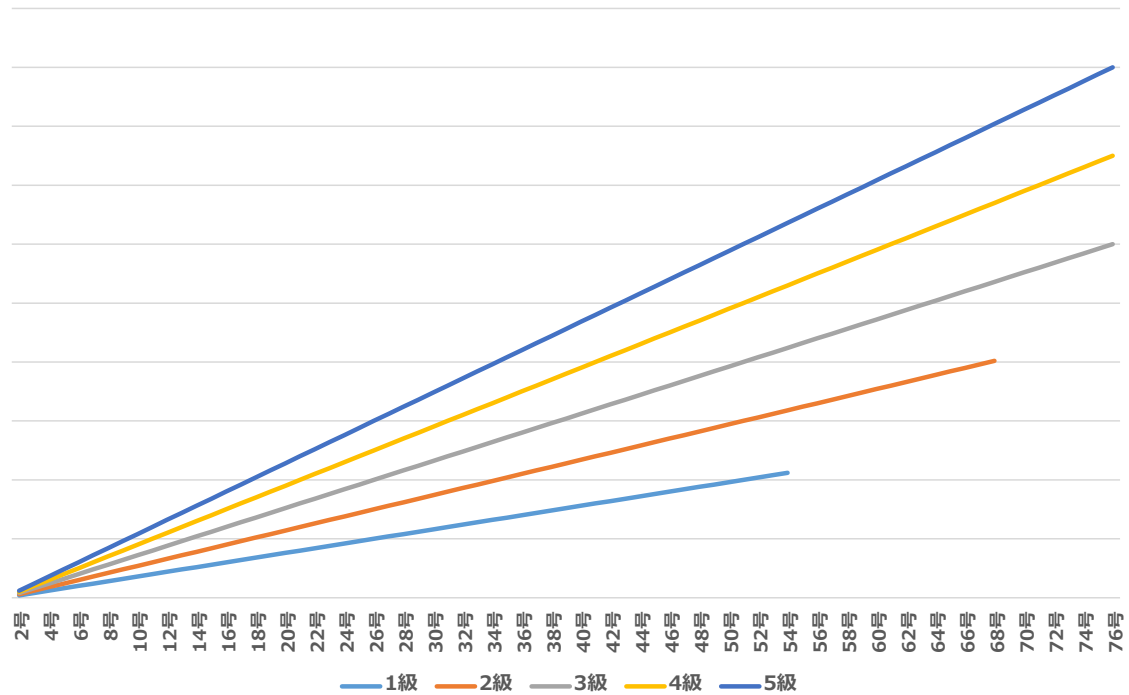
6. 今後の課題

キャリアパスを新しく作成しましたが、職員の等級への理解やキャリアアップをイメージできることが重要であるため、職員への周知が導入時のポイントとな

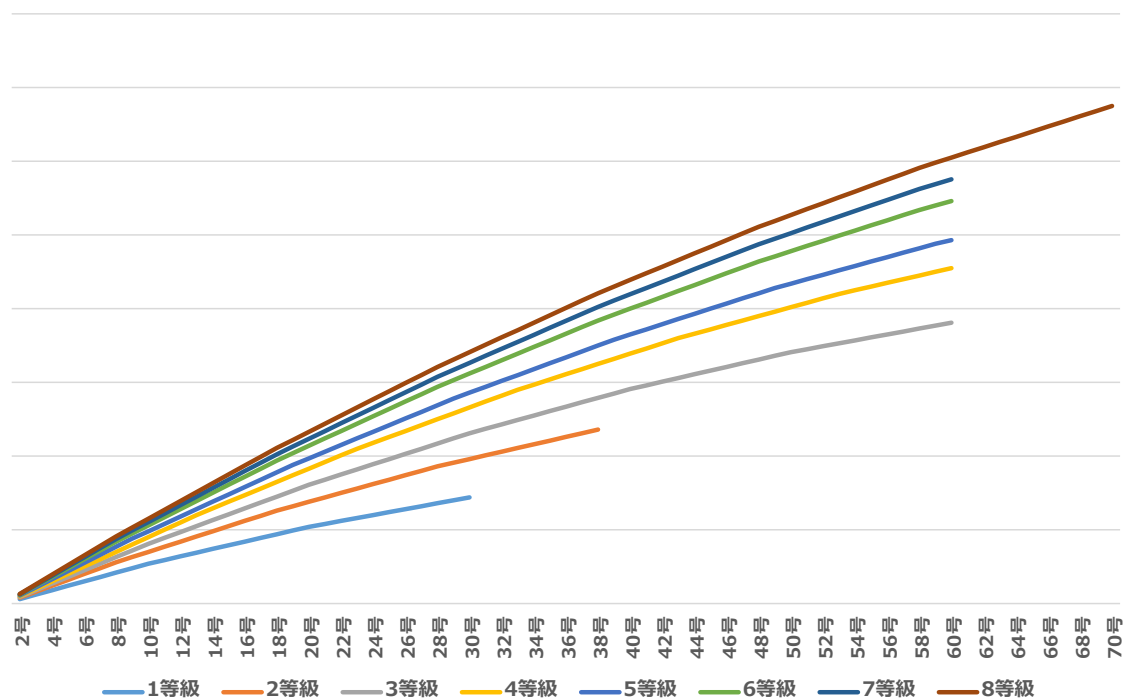
ります。また、初年度から月間管理表を用いた評価・面接を上手に行えるわけではありません。月間管理表の目的は、指導職員と一般職員の仕事に関する対話を

図表6 現行給与表での昇給モデルカーブとピッチ幅を変えた新給与表での昇給モデルカーブ

現行給与表 昇給カーブ（昇給は一律）



新給与表 昇給カーブ（昇給金額に差が出る）



持ち、目標設定と達成度、課題の発見と次月の取り組み課題をそれぞれ確認することです。処遇に評価結果を反映させることは、評価結果の一つの使用方法ですが、まずは、考課者が人材育成という視点で評価や面談のスキルを身につけていくことが優先だと考えます。

月間管理表の評価結果を賞与のみに反映するのではなく、昇格時にも使用したいという要望がありました。しかし、評価を4月～9月、10月～3月で区切った場合に3月の評価結果を待っていると4月の昇給に間に合わ

ないこと、1年間の評価をどのように年間の評価とすることは決定していないため、今後も検討が必要です。

今回の事業で新しく発見した課題をそのままにしないように、チェックリスト（図表7）を作成しました。チェックリストは本事業内で解決した課題、解決に至らなかった課題について、本事業終了後も本法人内で確認・解決へと活用できるような内容としました。今後、新たな課題を発見した場合にも使用可能な内容となっています。

図表7 チェックリスト（一部抜粋）

No.	Check	大項目	中項目	小項目	変更前（質問項目）	変更案（決定事項）	A 変更案（決定事項）	B 変更案（決定事項）	C 変更案（決定事項）	確認期限
1		規定		規定類の見直し						
2		キャリアパス	一覧	研修体系の精査						
3		キャリアパス	一覧	「職務遂行能力」部分						
4		キャリアパス	階層・コース	コース（総合・専門・専任）選択のタイミング						
5		キャリアパス	階層・コース	リーダー・サブリーダーの階層						
6		キャリアパス	階層・コース	専任職の上限設定						
7		キャリアパス	階層・コース	専門職のキャリアパスについて						
8		キャリアパス	階層・コース	6等級から専任職への異動について						
9		キャリアパス	階層・コース	等級上の役割と本人の呼称は同一でなければならないのか						
10		キャリアパス	階層・コース	定年後の年齢での採用						

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

法人ご担当者感想

福島県福祉人材確保推進プロジェクト事業に参加して人材定着専門家の派遣をしていただき、大変お世話になりました。最初に実施していただいた職場活性化アンケートにより、自分たちの課題の視覚化と認識の共有化ができとても良かったです。法人職員数は120名と大規模ではないのですが、やはりキャリアパスの見直しが急務となっているものの、遅々として進まない状況でした。法人の課長以上の職員でキャリアパス委員会を構成し、ご指導いただきながら、働き方に合わせて3つのコースを選べるようにできたのも収穫です。評価方法も意見を出し合いながら、賞与と昇給・昇格について整理できたのも良かったです。次年度から導入すべく調整しています。給与表の見直しもしたのですが、こちらはさらに1年検討時間を設け、2019年度に導入することとなりました。

働きがいのある職場をみんなで考えて、これまでの研修体系も見直し、職員本人の希望や意向も面談して反映できる仕組みを再構築中です。大切な職員の思いと機会の提供、人材育成と法人の組織力の強化、サービスの向上、地域との共生を形にしていきたいと思ひます。ご指導ありがとうございました。

社会福祉法人郡山福祉会
理事・特別養護老人ホームうねめの里施設長 矢部真裕美

事例 4

志向に合わせたキャリア選択

社会福祉法人 猪苗代福祉会



【事業所紹介】 ●社会福祉法人 猪苗代福祉会 ●設 立：1991年8月 ●所 在 地：福島県耶麻郡猪苗代町大字三郷字寺南7962-1
●事 業：特別養護老人ホーム、短期入所生活介護事業、通所介護事業、訪問入浴介護事業、居宅介護支援事業、
障害福祉サービス 他
●従業員数：常勤専従 54名／常勤兼務 26名／非常勤 18名

取り組み事例のポイント

課題：「動機」「育成」「評価」「処遇」と広域・多岐にわたる課題の解消

中堅職員以上のモチベーションの向上とスキルアップの機会提供

対策：複線型のキャリアパスへの再構築とともに機能する研修体制の見直し

- 単線型キャリアパスを改め、マネジメントコース／スペシャリストコースへの再構築
- キャリアパスに連動した「目標管理型評価制度」の導入
- キャリアパスに連動した積極的な参加を促す「研修体系」の再構築

社会福祉法人猪苗代福祉会では、1991年の設立以来、いなわしろホームを拠点として、特別養護老人ホーム・介護予防を含めた短期入所生活介護・通所介護・訪問入浴介護・居宅介護支援それぞれの事業を展開しています。本法人では、2015年度よりプリセプターシップ制度※を導入し初任職員研修を行っていましたが、2年目以降の職員、あるいは2015年以前に入職した職員に対する研修が不十分であること、特に中堅職員や指導的職員の研修プログラムが機能せず、その能力も計画的に育成されていない等、研修体系が整っていないのが課題となっていました。そこで、現行の職務表を見直してキャリアパスを整備し、それに基づいた研修も含めた人材育成体制の整備に取り組みました。

※プリセプターシップ制度：新人職員一人ひとりにそれぞれ先輩職員がついて、一定期間マンツーマンの指導を行う教育方法。

1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出

まず、全職員を対象とした「職場活性化アンケート」の結果、「動機」「育成」「評価」「処遇」面の課題を抱

えていることが明らかになりました（図表1）。

図表1 アンケート結果ポイントの低い項目一覧

A9. 将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	【動機】
C5. 仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	【評価】
F3. 法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている	【評価】
C4. 職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している	【育成】
F2. 法人（会社）の給与決定の方法に納得している	【処遇】

また、プロジェクトチームにおける検討でも、動機面で「職場の一体感がない」「職員が同じ方向を向いていない」、育成面で「新人教育をする先輩職員自身に、育成を受けた経験や育成スキルがない」「新人にはプリセプターシップがあるが、2年目以降は育成の仕組

みがない」、評価面で「仕事の評価がきちんとされていない」「明確な評価基準がない」、処遇面で「主任やリーダーよりも、与えられた仕事をこなしているベテランの給与が高い」「仕事ができる人が上にあがらない」等の意見が出されました（図表2）。

図表2 プロジェクトメンバーコメント

動機

- ・ 職場の一体感がない
- ・ 価値観の違いが大きい
- ・ 職員が同じ方向を向いていない
- ・ 処遇への不満には、ネガティブな感情が影響している部分もあるのでは

育成

- ・ 新人教育をする先輩職員自身に、育成を受けた経験や育成スキルがない
- ・ 新人にはプリセプターシップがあるが、2年目以降は育成の仕組みがない
- ・ 上司（リーダー以上）への育成が必要

評価

- ・ 仕事の評価がきちんとされていない
- ・ 適正な人事考課ができていない
- ・ 明確な評価基準がない
- ・ 現場の意見も反映した人事考課が欲しい
- ・ 委員会やプリセプター等、「役割」に対する評価が欲しい

処遇

- ・ 主任やリーダーよりも、与えられた仕事をこなしているベテランの給与が高い
- ・ 仕事ができる人が上にあがらない
- ・ 職階層を細分化すべき
- ・ 職種ごとの階層があるとよい

本法人は、職員採用の際に介護福祉士、社会福祉士、看護師等の有資格者を条件としていますが、入職後のキャリアパスやそれに基づいた評価体制が不十分で、職員にどのような活躍を期待するのか「法人としての方向性」が明示されていなかったため、職員が仕事に対して個々人の視線で臨んでいたことが、上記の結果

に如実に表れました。

そこで今回は、多岐にわたる各課題の検討要素の中から、特に必要性が高い、①人事制度の骨格となるキャリアパスの見直し、②評価体制の整備（人事考課規程及び関連資料の策定）、③人材育成計画の整備について、優先的に取り組むこととしました。

2. キャリアパスの見直し

キャリアパスの見直しに際して、まず現行のキャリアパスについて検証を行いました。本法人は一般職員→指導職→監督職→管理職→経営職と一本道でキャリアアップする、いわゆる「単線型のキャリアパス」で構築されており、6階層のうち半分の3階層が管理職階層という福祉職場では一般的ではない構成となっていました（図表3）。

また、処遇面では一般職員とリーダー・主任の役職

者が併存し、両者が同格、つまり基本給に差がないか、若手の役職者よりもベテランの一般職員の方が給与水準を上回る現状にありました。しかも、本法人の職員は半数近くが50歳代以上で、かつ、勤続5～20年の中堅・ベテラン層が6割を占めています（図表4（次頁））。仕事を見込まれて若くして主任やリーダーの役職に就いたものの、その上の管理職階層には容易に上がることができず、一般職であった時と給与水準は変わらない

図表3 現行キャリアパス

猪苗代福祉会

- ① 管理職が6階層の内3階層と半分を占める
- ② 1～3級に一般職員とリーダー、主任等の役職者が併存している

	等級（＊）	役職	
①	6級	施設長	
	5級	副施設長	
	4級	課長	
②	3級	主任	一般職員
	2級	リーダー	
	1級		

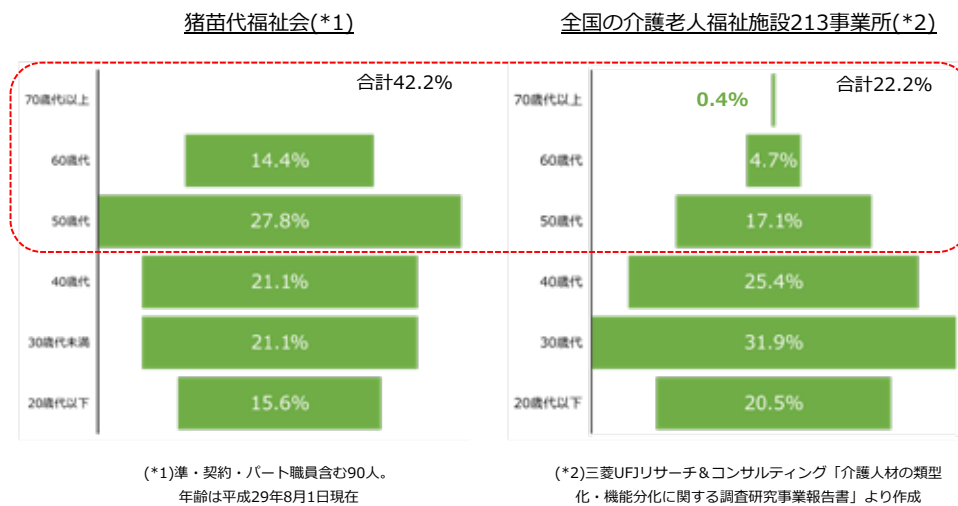
当法人の業務分掌をもとに作成
（＊）給料表の区分を使用

一般的な介護施設

- ① 6階層制の場合、管理職は通常1～2階層
- ② 非役職者（新任～中堅職員）と役職者（指導～管理職員）は等級が別のことが多い

職層	等級	役職
管理職員	6級	施設管理者
	5級	部門管理者
指導職員	4級	主任
	3級	リーダー
中堅職員	2級	一般職員Ⅱ
新任職員	1級	一般職員Ⅰ

図表4 職員年齢別構成



という状態となっていました。

アンケート結果で見られた職員の上昇志向の低さは、専門的スキルを高めていけば、頑張っ役職に就かなくてもそれなりの処遇は得られるという意識の表れであると推察できます。

キャリアパスの見直しは、まず、「単線型」の仕組みを改め、キャリアパスの横軸には志向別にマネジメントコース・エキスパートコースを設定し、エキスパートコースはさらに、介護系・相談系・医療系・事務系と職種別に区分しました。一方、縦軸（職階・等級）については、現行よりも階層を増やして8等級とし、現1級を3階層に分け、役職に就けない（就かない）人に

も昇格のモチベーションを持たせるとともに、非役職者の昇格上限を設定しました（図表5）。また、マネジメント・エキスパート間のコース選択とコース変更のルールを定め、職員の意思と適性を確認した上で試験または面談を実施することとし、エキスパートの等級の上限を定めました。

そして、キャリアパスの全体の枠組みを決定後、各コース共通及びコース別のキャリアパスの具体的な内容を検討し、等級・コース定義による格付けと同時に、それに伴う人事考課や上位等級への昇格要件等を検討・確認しました（図表6、図表7）。

図表5 キャリアパスの枠組み



図表6 コース共通のキャリアパス表（一部抜粋）

雇用形態	等級	職階	職責	職位・呼称	求められる能力・行動	階層別研修		人事考課	上位等級への昇格要件	経験年数	
						外部研修	内部研修			最短	標準
正規職員	8級	経営職	経営者の一員であり法人の経営責任を負う	・施設長	- 法人の方針・事業計画の策定及び説明 - 法人事業全体の経営 - 対外的な折衝及び関係構築 - 重要情報の収集及び伝達 - コンプライアンス及びリスクマネジメントの統括 - 人事考課の最終決定	- 社会福祉法人理事研修 - 福祉施設長研修 - 人権擁護研修		法人全体の業績評価	-	-	-
	7級	統括職Ⅱ	施設長を補佐して施設を運営する	- 副施設長 - 上級エキスパート	- 施設全体の管理運営 - 施設長業務の代行 - コンプライアンス及びリスクマネジメントの管理 - 地域及び家族との連携 - 人事考課の調整	- 施設管理者研修 - 地域アセスメント研修 - 人事労務管理研修 - 財務管理研修		目標管理	- 直近3年の考課がAAA以上 8級の役職者の推薦 - 昇格試験合格 - 理事長の承認	5年	7年
	6級	統括職Ⅰ	部門長として担当部門を管理・運営する。施設長、上級管理職の補佐及び指導職Ⅱ以下の指導を行う	- 課長 - エキスパートⅡ	- 法人の方針や事業計画の理解 - 部門の目標や実行計画の策定 - 担当部門の管理運営 - 部下の育成計画の策定及び指導 - コンプライアンスの浸透 - 実務上のリスクマネジメント責任者 - 人事考課（二次考課）の実施	- キャリアパス対応生涯研修（管理者編）※既存職員 - キャリアパス制度運用研修 - 職場研修担当職員フォローアップ研修 - メンタルヘルス研修 - 苦情対応研修（責任者編） - 企画力アップ研修		目標管理	- 直近3年の考課がAAA以上 7級以上の役職者の推薦 - 昇格試験合格 - 理事長の承認	5年	7年
	5級	指導職Ⅱ	チームの責任者として担当チームを管理・運営する。管理職の補佐及び指導職Ⅱ以下の指導を行う	- 主任 - エキスパートⅡ	- 法人及び部門の方針・目標・実施計画の理解及び実行 - チームの方針・目標、メンバーのシフトや役割分担等の策定 - 部下や実習生の指導・育成 - 職員・利用者及び家族の状況把握 - 他チーム、他職種との連携体制の確立 - 管理職不在時やトラブルへの対応 - 主任会議への出席と意見具申 - 人事考課（一次考課）の実施	- キャリアパス制度理解研修 - 職場研修担当職員研修	- キャリアパス対応生涯研修（管理者編）※新規入職者 - コンプライアンス研修 - リスクマネジメント研修	目標管理	- 直近3年の考課がBAA以上 - キャリアパス対応生涯研修（管理者編）修了 - 昇格試験合格 7級以上の役職者の推薦 - 理事長の承認	3年	5年

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

図表7 コース別のキャリアパス表（一部抜粋）

雇用形態	等級	職階	保有資格							マネジメント (事務系統合)	階層別研修				
			マネジメント (事務系統合)	エキスパート					マネジメント (事務系統合)		エキスパート				
				介護系	相談系		医療系				介護系	相談系	介護支援専門員	医療系	
				生活相談員	介護支援専門員	看護職	リハビリ専門職	栄養士							
正規職員	8級	経営職	・社会福祉施設長資格認定講習課程						※「キャリアパス（共通）」を参照						
	7級	統括職Ⅱ	・下記5級以下の資格、もしくはそれに相当すると認められる資格	・SW ・PSW ・主事 ・喀痰吸引等基本研修修了者 ・DCPL ・DCP ・CW	・認定上級SW ・認定PSW ・CM	・認定SW ・PSW ・認定CM ・主任CM	・認定NS管理者 ・保健師 ・主事 ・学会発表	・認定、専門、PT ・認定、専門、OT ・認定、専門、ST ・主事 ・学会発表	・NM ・栄養経営士 ・健康運動実践指導者 ・健康運動指導士 ・介護食アドバイザー ・主事 ・学会発表						
	6級	統括職Ⅰ	・下記5級以下の資格、もしくはそれに相当すると認められる資格	・PSW ・主事 ・喀痰吸引等基本研修修了者 ・DCPL ・DCP ・CW	・認定SW ・認定PSW ・CM	・SW ・認定PSW ・認定CM ・主任CM	・NS（サードレベル） ・保健師 ・主事	・認定、専門、PT ・認定、専門、OT ・認定、専門、ST ・主事	・NM ・栄養経営士 ・健康運動実践指導者 ・健康運動指導士 ・介護食アドバイザー ・主事					・認定看護管理者教育課程（サードレベル）	
	5級	指導職Ⅱ	・第一種衛生管理者 ・下記3級の資格、もしくはそれに相当すると認められる資格 ・右記資格のいずれか	・主事 ・喀痰吸引等基本研修修了者 ・DCPL ・DCP ・CW	・SW ・認定PSW ・CM	・SW ・PSW ・認定CM ・主任CM	・認定NS ・NS（セカンドレベル） ・主事	・認定PT ・認定OT ・認定ST ・主事	・NM ・健康運動実践指導者 ・健康運動指導士 ・介護食アドバイザー ・主事	・広報研修		・住宅改修研修	・認定看護管理者教育課程（セカンドレベル）		
	4級	指導職Ⅰ	・下記3級の資格、もしくはそれに相当すると認められる資格 ・右記資格のいずれか	・喀痰吸引等基本研修修了者 ・DCPL ・DCP ・CW	・SW ・PSW ・CW	・PSW ・認定CM ・主任CM	・専門NS ・NS（ファーストレベル） ・主事	・専門PT ・専門OT ・専門ST ・主事	・NM ・健康運動指導士 ・介護食アドバイザー ・主事		・介護技術指導者研修 ・認知症介護実践リーダー研修	・介護支援専門員実務研修	・介護支援専門員研修、更新研修	・認定看護管理者教育課程（ファーストレベル） ・福祉用具研修	

※備考 【社会福祉士＝SW】 【精神保健福祉士＝P SW】 【社会福祉士主任任用資格＝主事】 【介護福祉士＝CW】 【介護支援専門員＝CM】 【認知症介護実践者研修修了＝DCP】 【認知症介護実践リーダー研修修了＝DCPL】

【看護師＝NS】 【理学療法士＝PT】 【作業療法士＝OT】 【言語聴覚士＝ST】 【管理栄養士＝NM】 【栄養士＝N】

※栄養系資格候補 ・病態栄養認定管理栄養士 ・糖尿病療養指導士 ・NSTコーディネーター

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

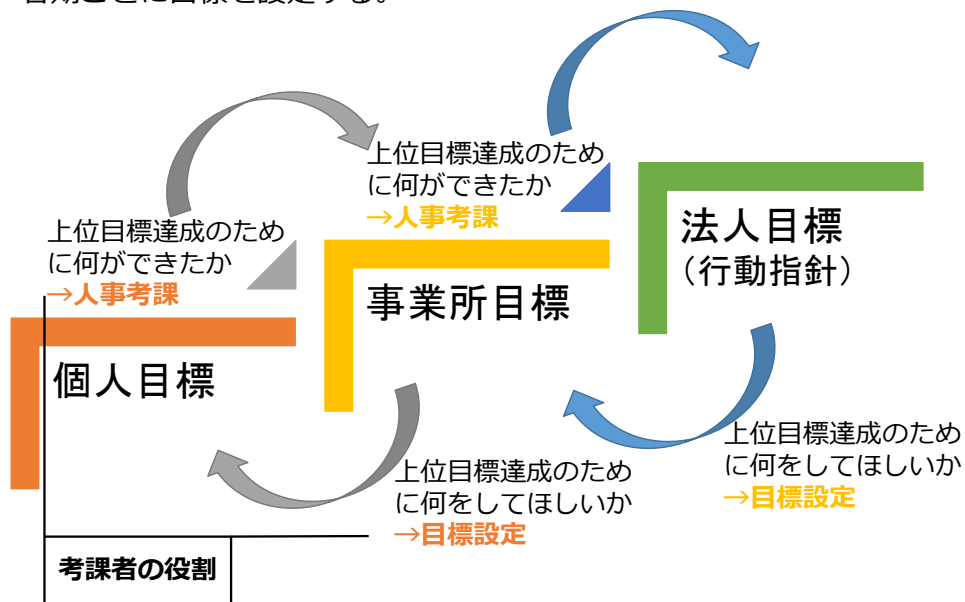
3. 評価体制の整備

新たに作成したキャリアパス表に対応した評価体制を整備するにあたっては、法人としての目標及び事業所としての目標を設定して職員個々に落とし込み、それぞれが掲げた目標と具体的な実行計画に即して達成度の評価を行う仕組みとし、「組織目標の達成」「業務の改善・効率化」「自身の能力開発」「部下の指導育成」

その他の5つの項目について具体的な実行計画を立て、その達成度を自己ならびに一次・二次評価者が評価する「目標管理型の評価制度」としました（図表8）。

図表8 目標管理型の仕組み

目標管理型は、組織の方針を個人の取り組みにブレイクダウンして、各期ごとに目標を設定する。



4. 階層別育成計画の検討と策定

本法人の大きな課題であった人材育成計画の整備については、本法人の事業種・職種を横断した福祉・介護職員全般を対象としました。福祉・介護職員のキャリアパスに応じた資質向上を段階的・体系的に図るため、研修内容の標準化を図り、組織の一体感につなげる方向で検討を重ねました。そして、研修案の全体像を図表9のように明示し、新キャリアパスと連動させ、

全職員共通で学ぶべき「組織性」は内部研修を軸とした、全国社会福祉協議会の「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」の活用を、職種によって異なる「専門性」には外部研修を活用する研修の枠組みを構築しました（図表9、図表10）。

研修の枠組み構築にあたっては、初任者についてはこれまでプリセプターシップ制度によって研修の体系

図表9 研修体系の全体像

研修案の全体像

- ・ 開催頻度（毎年行う・年何回行う）を決める
- ・ 各階層別の対象者と研修内容を決める

研修課程名	想定する対象者	研修内容（ねらい）	メモ
1. 初任者	・ 新卒入職後1年以内の職員 ・ 他業界から福祉職場へ入職後1年以内の職員	・ サービスの担い手、チームの一員としての基本を習得する ・ 福祉職員としてのキャリアパスの方向を示唆する（無資格者には資格取得を奨励する）。	プリセプターシッププログラムに組み入れる
2. 中堅職員	・ 担当業務の独力遂行が可能なレベルの職員（入職後概ね3～5年程度の節目の職員）	・ 中堅職員としての役割行動を遂行するための基本を習得する ・ 中堅職員としてのキャリアアップの方向を示唆する	・ 今回の検討対象はココ ・ 階層別研修として、キャリアパスと一体化した形で導入 ・ 外部研修と内部研修を並行して実施
3. チームリーダー	・ 近い将来その役割を担うことが想定される中堅職員 ・ 現に主任・係長等に就いている職員	・ チームリーダー等の役割行動を遂行するための基本を習得する ・ チームリーダーとしてのキャリアアップの方向を示唆する	
4. 管理職員	・ 近い将来その役割を担うことが想定される指導的立場の職員 ・ 現に小規模事業管理者・部門管理者等に就いている職員	・ 管理者としての役割行動を遂行するための基本を習得する ・ 管理者としてのキャリアアップの方向を示唆する	
5. 上級管理職員	・ 近い将来その役割を担うことが想定される職員 ・ 現に施設長等運営統括責任者に就いている職員	・ トップマネジメントとしての役割行動を遂行するための基本を習得する ・ 統括責任者としてのキャリアアップの方向を示唆する	今回は規定しない 外部研修を活用

図表10 キャリアパスに対応した研修体系

新キャリアパスとの連動（組織性と専門性）

- ・ 全職員共通で学ぶべき「組織性」は内部研修として構築
- ・ 職種によって異なる「専門性」は外部研修を活用

	組織性⇒キャリアパス（各コース共通）								専門性⇒キャリアパス（コース別）			
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	介護	看護	相談	事務
8等級												
7等級												
6等級												
5等級												
4等級												
3等級												
2等級												
1等級												

①キャリアデザインとセルフマネジメント

②福祉サービスの基本理念と倫理

③メンバーシップ・リーダーシップ

④福祉職員としての能力開発

⑤業務課題の解決と実践研究

⑥リスクマネジメント

⑦チームアプローチと多職種連携・地域協働

⑧組織運営管理

ができ上がっているため、懸案であった中堅層の研修に力点を置きました。本法人の育成計画上に当研修を意味のある形で組み込み、職員が当研修への学習意欲を持ち、積極的に受講することを促すため、職員の育成（研修）とキャリアアップ（昇格）を同期させる、すなわち、上位等級への昇格要件の一つとして「キャ

リアパス対応生涯研修課程の修了」を追加することとしました。そして、まずはキャリアパスをベースに階層別育成計画を作成し、さらにそこから個別育成計画へと落とし込むため、各種のフォーマットを整備し、構想がすべて制度として構築することができました。

5. 今後の課題

5回の協議で、以下の最終的な成果物を作成しました（図表11）。

キャリアパスを中心に、人材育成や評価につなげた制度を構築しました。年度末に行う人事考課（年1回）をもとに処遇への反映も視野に入れています。具体的な導入時期はまだ決まっていないため、タイミングや方法については今後の課題です。

本法人は施設長、副施設長を中心に指導的立場の職員の意識も高く、法人内での各種委員会での議論も活発にされています。職場の問題や、経営的側面の課題について職員それぞれがよく考えている印象を持ちました。

キャリアパスの導入にあたっては、説明会等を開催して職員の理解を図りつつ、また試行実施期間を設けることで、より実態に合ったものに修正しながらの導

入が求められます。

図表11 最終成果物一覧

1. キャリアパス関連
●役割資格等級制度規程
●キャリアパス（全コース共通）
●キャリアパス（各コース別）
●昇格試験問題 ※「キャリアパス対応生涯研修」に準拠
2. 人材育成関連
●階層別研修体系 ※「キャリアパス（全コース共通）（各コース別）」と共通
●法人年間研修計画
●個別育成計画 ※「目標達成度評価表」と共通
●個別研修受講実績表
3. 人事考課関連
●人事考課規程
●目標達成度評価表

法人ご担当者感想

当法人は、オンリーワンを目指し、OT、ST、PT等の専門職の人材確保によりサービスの質の向上に努めています。

まず初めに、職員のアンケート結果により問題点がアップされ、施設長、未来プラン委員会の職員が自ら考え、発言し、そして討論しました。会議の運営方法や時間管理、記録等のサポートとノウハウの支援をいただいたからこそ5回の会議でまとめることができました。

今回の事業で人事組織の透明化が図られ、＜人財＞が希望を持って仕事ができる「キャリアパス」制度と「研修計画」及び「人事考課」が構築されました。

一方で「賃金制度」の見直しが課題として残されました。これら4つに連動性を持たせることにより好循環が生まれ介護人材が定着することを、みんなで理解・共有できました。今回の土台により、今後も利用者様も職員も集まる地域で愛される施設作りに努めてまいります。

最後に、機会をいただいた福島県、ご指導いただいた株式会社エイデル研究所様、そしてバックアップいただいた職員の方に感謝申し上げます。

社会福祉法人猪苗代福祉会
特別養護老人ホームいなわしろホーム副施設長 一ノ瀬慶子

事例 5

自身の将来像を『きちんと』描くために

社会福祉法人 千桜会



【事業所紹介】 ●社会福祉法人 千桜会 ●設 立：1978年12月 ●所 在 地：福島県大沼郡会津美里町字高田道上2969番地の1
●事 業：特別養護老人ホーム、グループホーム、小規模多機能居宅介護事業 他
●従業員数：常勤専従 185名／常勤兼務 23名／非常勤 42名

取り組み事例のポイント

課題：職員の離職防止・定着促進

中堅職員層におけるモチベーション向上と活性化

対策：「キャリアパス制度」の抜本的見直し

- 従来の単線型キャリアパスを改め、4コースから成り立つ複線型キャリアパスへの再構築
- 役職を新たに設けることで、継続的な職員のモチベーション向上につなげる
- 当該年度の事業収支と職員それぞれの仕事の成果に基づいた給与管理への変更

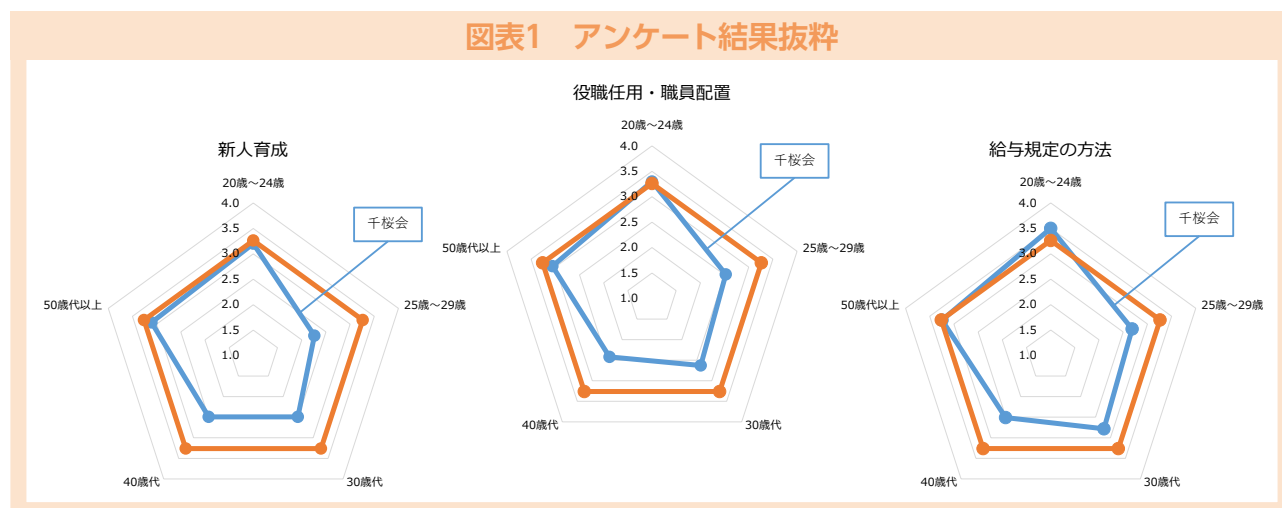
社会福祉法人千桜会は、1978年12月に設立されました。医療法人明精会羽金病院が、地域社会に貢献できる事業として、当時から叫ばれてきた高齢化社会に向けて、公共性の高い老人ホームの設置を決め、旧会津高田町長の呼びかけで、旧会津高田町、旧会津本郷町、旧新鶴村、旧北会津村で特別養護老人ホームを設置することが実現しました。そして、1979年の特別養護老人ホーム宮川荘開設以来、先述4町村の区域を中心に事業を展開しています。

1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出

アンケート結果より「職員が日頃から助け合っている」「問題があれば上司や同僚と気軽に相談できる」「法人の理念や方針に共感している」の項目スコアが高く、日頃から職員が自らの職場に誇りを持ちながら、チームワークを大切にしながら働いていることが確認できました。ただし、勤続年数や年齢によっては、法人理念に共感し、法人が使命として果たそうとしている方向性に理解を示しつつも、そのためのモチベーションを維持していく上で必要な、法人内における制度的仕組みの実効性に疑問を持つ職員も少なからず存在する

という、憂慮すべき結果も散見されました。特に、「新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している」「法人は適正な役職登用や職員配置につとめている」「法人の給与決定の方法に納得している」の項目スコアが、基準点である3点に満たないことから、職員育成や給与決定についての満足感が不足していることが考えられました。特に「25～40歳代」の中堅職員において、この傾向は顕著にみられており、看過できない問題であると認識しました（図表1）。

図表1 アンケート結果抜粋



この結果を受けて、今回のプロジェクトでは、まず「人材育成」「キャリアパス」から議論を重ねることとしました。「新入職員には手厚い教育を行っているが、その職員が中堅職員として育った後の指導のあり方はどうであったか?」「先輩職員として後輩に対して、どのように背中を見せてこられたか? 引っ張って来ただろうか?」と実際の施設状況やプロジェクトメンバーの実経験を振り返りながら様々な視点で議論を重ねました。一方で、本法人は中途採用者の割合が多く、全職員の半数以上を40～50歳代のベテラン層の者が占め

ており、「子どもの教育、親の介護等にも経済的負担が見込まれる年齢層」という視点では、現在の処遇はどのように捉えられているかという観点からも意見を出し合いました。その結果、現在のキャリアパスでは「自分の将来像を描くことができる」とは言い難く、まずは「キャリアパス」そのものを再構築することが最優先事項であると位置付け、さらに給与制度・評価制度を含めた「トータルなキャリアパス制度」の見直しに着手することとなりました。

3. 新しいキャリアパスフォームの検討～複線型キャリアパスの構築に向けて

本法人の新キャリアパスは、組織マネジメントを担う「マネジメントコース」、自分自身の専門性を磨き上げる「スキルマスターコース」、ワークライフバランス※を重視した「ワークライフバランスコース（WLB）」、そして「契約職員コース」という4つのコースを設け、各職層における「期待される職員像」「必要な公的資格」「受講すべき研修」を主たる構成としました。プロジェクトメンバーより、介護職における「キャリア段位制度」を活かす提案があり、キャリア

段位を能力指標の一つとして採用しました。また、各階層に必要な業務内容や業務レベルを一覧にした「職種別業務レベル表」や各階層に必要な研修の再検討もあわせて行いました。

※平成19年12月に内閣府によって策定された「ワークライフバランス憲章」において、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活等においても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」とされている。

4. キャリアパス再構築のポイント

本法人のキャリアパスの構築における最重要点として、①各職員が現在の自分が何年目で「どのポジションにいる」のか分かりやすい、②「期待する職員像」や公的資格を職階層／職種ごとに定める、③自己評価

が可能（自ら業務を振り返り、チェックできる）、④給与と連動していること、の4点を掲げ、この点をプロジェクトメンバーが共有し議論を進めることで法人が求めるキャリアパス像を形にすることができました(図表3)。

図表3 新キャリアパスフォーム（一部抜粋）

千原会 キャリアパス 等級	階層	役職	期待する職員像			資格要件			
			役割と責任	求められる姿勢	等級に求められる知識・技術・能力	マネジメントコース	スキルマスターコース		
							介護職員	介護支援専門員	生活相談員
5級	主任職 エキスパート職	主任	・専門分野において「率先垂範」する →サービスの質の向上のため職員を指導・助言を行う。 ・公平に部下を指導する ・チームワーク形成の中心となり努力する →チームワークを推進する。 ・発言と行動を一致させ、優先的な行動は控え責任ある姿勢を貫く	・専門職としてのプライドと謙虚さを兼ね備えている人 ・気づきや発想力、コミュニケーション能力を身につけている人 ・係長をサポートし、業務改善、提案ができる人 ・チームのまとめ役としての役割を理解し、自らの行動で示せる人 ・謙虚で人の話が聴取できる人	【知識】 チームワーク コンプライアンス 地域福祉の動向 【技術】 チーム運営の技術 【能力】 リーダーシップ 説明能力 調整力	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 チームリーダー 修了 問題解決力の習得	専門介護士 (認知症等) (1+17段位5)	主任 介護支援専門員	社会福祉士 介護支援専門員 ※両方
			・専門職としてのプライドを持つ。知識・技術のさらなる習得 →サービスの質の向上に率先して貢献する。 ・チームワークを推進するためコミュニケーション力（相手に寄り添う）を増やす →上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。 →OJTを理解し行動に移る。 ・業務量を把握し優先順位をつけ、創意工夫する ・現場の「声」をまとめ、提案する →上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。	・同僚と本音で話し合える姿勢や心構えに配慮できる人 ・自覚を持ち後輩に根拠強く丁寧な指導ができる人 ・チームワークを大切にできる人 ・依頼があれば快く手伝ってくれる人	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識 認知症に関する高度な知識 感染症に関する高度な知識 等、高度な専門知識 【技術】 高度な専門知識 【能力】 プレゼンテーション力 企画力 提案力 自己啓発力	OJT指導者研修 修了 リーダーシップ能力 の習得	排班リーダー 食事リーダー 入浴リーダー (1+17段位4)	介護支援専門員 社会福祉士 介護支援専門員 ※いずれか	
4級	上級職 スキルリーダー職	リーダー	・「報・連・相」を欠かさずチームワークを大切に →日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 →チームワークの推進に貢献する。 ・自分の目標を持っている人。後輩の話を聞いてあげる人 →下位職に対する指導と助言を行う。 ・法人及び事業所の理念や方針を理解し、自覚を持って業務にあたる →事業計画上の役割を理解できる	・利用者や職員の気持ちを理解し、不快な発言をしない人 ・嫌なこと、苦手なことも率先して行う姿勢を示せる人 ・自分よりも相手を優先することができる人	【知識】 機能訓練の知識 関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術 【能力】 取得すべき能力 プレゼンテーション力 企画力 提案力 指導力	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 中堅職員 修了 コーチング能力の習得	介護福祉士 (1+17段位3)		社会福祉士 介護支援専門員 社会福祉士 介護支援専門員 ※いずれか
			・「報・連・相」を欠かさずチームワークを大切に →日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 →チームワークの推進に貢献する。 ・自分の目標を持っている人。後輩の話を聞いてあげる人 →下位職に対する指導と助言を行う。 ・法人及び事業所の理念や方針を理解し、自覚を持って業務にあたる →事業計画上の役割を理解できる	・利用者や職員の気持ちを理解し、不快な発言をしない人 ・嫌なこと、苦手なことも率先して行う姿勢を示せる人 ・自分よりも相手を優先することができる人	【知識】 機能訓練の知識 関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術 【能力】 取得すべき能力 プレゼンテーション力 企画力 提案力 指導力	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 中堅職員 修了 コーチング能力の習得	介護福祉士 (1+17段位3)	社会福祉士 介護支援専門員 社会福祉士 介護支援専門員 ※いずれか	
3級	中級職	一般職3年以上	・「報・連・相」を欠かさずチームワークを大切に →日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 →チームワークの推進に貢献する。 ・自分の目標を持っている人。後輩の話を聞いてあげる人 →下位職に対する指導と助言を行う。 ・法人及び事業所の理念や方針を理解し、自覚を持って業務にあたる →事業計画上の役割を理解できる	・利用者や職員の気持ちを理解し、不快な発言をしない人 ・嫌なこと、苦手なことも率先して行う姿勢を示せる人 ・自分よりも相手を優先することができる人	【知識】 機能訓練の知識 関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術 【能力】 取得すべき能力 プレゼンテーション力 企画力 提案力 指導力	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 中堅職員 修了 コーチング能力の習得	介護福祉士 (1+17段位3)		社会福祉士 介護支援専門員 社会福祉士 介護支援専門員 ※いずれか
			・「報・連・相」を欠かさずチームワークを大切に →日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 →チームワークの推進に貢献する。 ・自分の目標を持っている人。後輩の話を聞いてあげる人 →下位職に対する指導と助言を行う。 ・法人及び事業所の理念や方針を理解し、自覚を持って業務にあたる →事業計画上の役割を理解できる	・利用者や職員の気持ちを理解し、不快な発言をしない人 ・嫌なこと、苦手なことも率先して行う姿勢を示せる人 ・自分よりも相手を優先することができる人	【知識】 機能訓練の知識 関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術 【能力】 取得すべき能力 プレゼンテーション力 企画力 提案力 指導力	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 中堅職員 修了 コーチング能力の習得	介護福祉士 (1+17段位3)	社会福祉士 介護支援専門員 社会福祉士 介護支援専門員 ※いずれか	

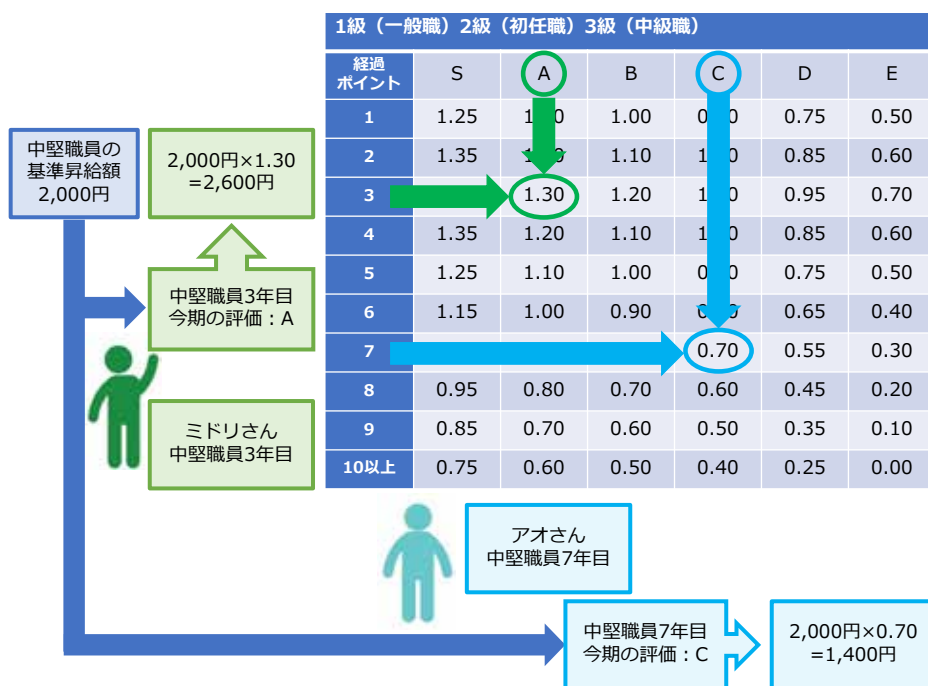
※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

5. 給与制度の見直し～給与表を廃止し、計数管理による昇給体系の実現

本法人の給与制度の特徴は、主任や係長等、役職への昇格時に基本給が大幅に上がる仕組みでした。この仕組みは昇格者にとっては「ステップアップした」「認められた」という実感を得られる仕組みですが、前述の通り、役職者数が少なく、昇格までの期間が長いという本法人の傾向を考えると、その恩恵を享受できる人数は限られてしまいます。実際、全体の統計で見ると、一般職層に格付けされる職員が多く、また、年齢別・

そこで、職員一人ひとりが公平で納得性の高い昇給を得られるよう、従来の給与表を廃止し、全く異なる昇給方法の導入を図りました。具体的には、階層ごとに基準となる昇給額を設けた上で、さらに職員ごとに等級滞留年数と勤務評価の2つの要素を係数化して個別性を確保する方式です（図表4）。

図表4 係数管理型昇給方法の図解



従来の給与表運用のデメリットは、事業収支に関係なく必ず一定金額が昇給原資として必要になるため、将来的に人件費の高騰を招く可能性があります。反面、従来通り、給与表を残しつつ、上記の処遇上の課題を解決するためには、①昇給幅を少なくしていくこと、②評価と連動した形で昇給額に差をつけることが必要になります。この2点を調整するのが難しいのも給与表の特徴です。

一方、検討した新昇給方式では、出資可能な昇給原資をもとに、毎年度「基準となる昇給額」を定めることができるので、自由度が高く事業実績に即した昇給

マネジメントすることが可能になります。また、等級ごとに基準となる昇給額を決められる計数管理のため、評価との連動がしやすいという点も新方式のメリットです。昇給モデルも好成績者モデルやWLBコースモデル等多彩にシミュレーションすることができるので、学生等求職者がイメージをしやすい給与モデルを作成することで、戦略的な採用への活用も期待できます。

昇給のルールだけでなく、手当についても、「何のための手当か」「なぜ支給する必要があるのか」といった原則論を協議した上で、新キャリアパス体系に合わせた各種手当の見直しを図りました（図表5）。

図表5 手当見直しについて

- ・組織を背負うマネジメントコースと専門職志向のスキルマスターコースでは、異なる処遇体系とする。
 - ・現状、交代制であるリーダーは、役割ではなく役職として位置付ける。
- 管理職手当の支給範囲の見直し
→ 役職手当（監督職・指導職・指導職補佐）の新設

今回決定した、従来の給与表の廃止や各手当額の変更等について給与規程を改定することはもちろん、周知徹底のために、新方式による昇給ルールについてよ

り詳細な説明を記載した「キャリアパス制度運用ルールブック」を作成しました。

6. 評価制度の見直し～成績評価方法の再構築

キャリアパス制度を実際に運用するためには評価の仕組みは不可欠です。本法人は、オリジナルの評価シートを活用して各業務についてA～Cの3段階評価が行われていましたが、評価方法や基準が事業所ごとに異なり、評価者による影響が大きい仕組みになっていました。また、階層に関係なく、職種に関連するすべての業務が評価シートに記載されており、常に全業務内容

について評価を受ける仕組みであったため、個々の職員にとっては、「今、何が求められているのか」が非常に分かりづらいものでした。

そこで、キャリアパス制度を運用することを目的とした「等級別行動評価表（図表6）」「人事考課表（図表7（48頁））」という2種類の等級別・職種別の評価シートを作成しました。「等級別行動評価表」は職員自身が

図表6 等級別行動評価表（一部抜粋）

等級別行動評価表 介護職（一般・初級）		
評価レベル	氏 名	
A:常に完璧に遂行することができる		
B:おおよそできている。できていない場合でも業務上支障はない	記入日	
C:できているとはいえない、業務に支障が出る場合もある		
チェック項目	自己評価	上司の確認
I. 入浴介助 1. 入浴前の確認ができる		
① バイタルサインの測定や入居者への聞き取り等による体調確認、意向確認を行い、入浴の可否について確認したか。		
2. 衣服の着脱ができる		
① 体調や気候に配慮しながら、入居者の好みの服を選んでもらったか（選んであげられたか）		
② 着脱は脱衣場でを行い、ドアを閉めバスタオル等を使い、プライバシーに配慮したか。		
③ 脱衣の際に、健側から患側の順番で行ったか。着衣の際は、患側から健側の順番で行ったか。		
④ ボタンの取り外し等、自分でできるところは自分で行うように促したか。		
⑤ 着衣後、しわやたるみがないか、確認したか。		
3. 洗身ができる（浴槽に入れることを含む）		
① お湯の温度を確認し、シャワーは心臓から遠い部分からかけたか。洗身は洗いたい部分から洗ってもらい、必要時介助ができたか。		
② 浴槽に入るときは浴槽内のお湯の温度を確認し、各人の安全な入浴方法を把握し、バランスを崩さないように身体を支え、入浴できたか。		
③ 特殊浴槽・リフト等の機器を用いた場合、操作方法を熟知し、入居者の体の位置を確認する等、事故に注意し安全に入浴できたか。浴室内で入居者のそばを離れずに見守れたか。		
④ 入浴後、体調を確認し、水分補給ができたか。		
4. 清拭ができる		
① バイタルサインの測定、入居者への聞き取り等による体調確認の結果や、看護師の指示等に基づき、清拭の可否について確認したか。		
② ドアを閉めバスタオル等を使い、プライバシーや保温に配慮したか。		
③ 心臓から遠いところから清拭する等、適切な順序でできたか。		
II. 食事介助 1. 食事前の準備を行うことができる		
① 声をかけたり肩をたたいたり等により、覚醒状態を確認したか。		
② 嚥下障害のある入居者の食事に、適度のとろみをつけたか。		
③ 禁忌食の確認をしたか。		
④ 飲み込むことができる形態かどうかを確認したか。		
⑤ 食べやすい座位の位置や、体幹の傾きはどうか等、座位の安定を確認したか。		
⑥ 顎が引けている状態で食事が取れるようにしたか。		
2. 食事介助ができる		
① 食事の献立や中身を入居者に説明する等、食欲がわくように声掛けを行ったか。		
② 入居者の食べたいものを聞きながら介助したか。		
③ 入居者と同じ目線の高さで介助し、飲み込んだことを確認してから次の食事を口に運んだか。		
④ 自力での摂食を促し、必要時に介助を行ったか。		
⑤ 食事の量や水分の量の記録をしたか。		
3. 口腔ケアができる		
① できる入居者には、義歯の着脱・自分で磨ける部分のブラッシング・その後のうがいを促したか。		
② 義歯の着脱の際、入居者に着脱を理解してもらい、口を大きく開けて口腔内に傷をつけないよう配慮しながら、無理なく行ったか。		
③ スポンジブラシやガーゼ等を用いた清拭について、速やかに行い入居者に不快感を与えなかったか。		
④ 歯磨きや清拭の後、口腔内を確認し、磨き残り・歯茎の腫れ・出血等がないか確認したか。		
III. 排泄介助 1. 排泄の準備を行うことができる		
① 排泄記録の集計に基づき、排泄の間隔を確認したか。		
② 排せつ介助にあたり、本人に介助内容を伝え、同意を得たか。		
2. トイレ（ポータブルトイレ）での排泄介助ができる		
① トイレ（ポータブルトイレ）で入居者の足底がついているか、前屈姿勢が取れているか等の安定を確認したか。		
② トイレ（ポータブルトイレ）での排泄の際はドアを閉め、排泄時にはその場を離れ排泄終了時には教えてくださると説明する等して、プライバシーに配慮したか。		
③ ズボン・下着を下す了承を得て、安全に配慮しながら下したか。		
④ 排泄後、入居者の体調確認を行ったか。		
3. おむつ交換を行うことができる		
① 尿便意の有無・排泄した感じの有無を聞き、交換の介助内容を伝え承諾を得たか。		

行動評価表は、職種別等級別に求められる業務が行動レベルで記載されており、

期初 に配布され、
期中 は意識した行動をとり
期末 に自己評価を行います。

職種別等級別行動評価表を自己評価することで、自身の一年間職種別等級別の取り組みや行動を客観的に振り返ります。

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

図表7 人事考課表

人事考課表 評価期間（ 年 月 年 月 ）

職員コード	勤務	年	月	年	月	3級職員用
氏名	印			職 名	役 名	
事業所名						

③期待する役割や取り組み状況の確認

役名・役職等（役職名を省略） 氏名（役職名を省略）	①期待する役割や取り組み状況を確認、確認事項を記入する。 ②氏名（役職名を省略）	期待する役割や取り組み状況を確認、確認事項を記入する。 ③氏名（役職名を省略）
------------------------------	---	--

①この1年間の振り返り

氏名 職名 役名	①この1年間の振り返り ②この1年間の振り返り
----------------	----------------------------

氏名 職名 役名	①この1年間の振り返り ②この1年間の振り返り	③期待する役割や取り組み状況の確認
----------------	----------------------------	-------------------

②次の1年間の目標

氏名 職名 役名	②次の1年間の目標 ③期待する役割や取り組み状況の確認
----------------	--------------------------------

期待されるレベルに見合った業務遂行ができているかを評価し、「人事考課表」はキャリアパスに定めた等級別に求められる役割行動が取れたか、執務態度のレベルは適切であったかという視点で評価するためのシートとしました。評価シートを等級別に再構築したことで、

評価に関する負担を部下上司双方ともに軽減するとともに、各職員がそれぞれ求められる業務レベルや責任を自覚しながら業務遂行できるようになります。これらの変更については、別途、「人事考課の手引き」を作成配布することで、周知徹底を図ることとしました。

7. 今後の課題

今回のプロジェクトにおいては、①キャリアパス制度の改定において、複線型コース制度の導入、②給与制度の改定において、給与表に頼らず、本人の成績と法人の収支に基づく制度への変更、③評価制度において、「等級別行動評価表」や「人事考課表」の導入といった改善を行うことができました。改善の規模が大きい

こともあり、新しい制度についての周知と運用が次のハードルとなりますが、改善した制度を職員に浸透させ軌道に乗せることで、課題であった職員の離職防止と定着促進、中堅職員層におけるモチベーション向上と活性化に効果が出ると考えています。

法人ご担当者感想

3年越しの目標「キャリアパスフォームの複線化」が形となりました。生活の全般への支援を、エビデンスに基づき個別に処遇し、科学的な視点を学んでいる介護職。ともにチームケアに携わる多職種メンバー。それぞれの職員が自分の将来像を描くことができ、向上心を持続して成長できるように、「キャリアパスフォームの複線化」は当法人にとって、喫緊の課題でした。

今年度の「人材定着専門家派遣事業」を活用させていただき、(株)エイデル研究所様のコンサルティングを受けることができました。適切で分かりやすいアドバイスを受けながら、「キャリアパスフォーム」と「給与表」が作成されていく工程は、充実感と達成感を味わうことができました。これからは完成した「キャリアパスフォーム」と「給与規程」を職員の人材育成と定着のために、皆で協力しながら適切に運用してまいります。県及び(株)エイデル研究所の担当の方々に、深く感謝申し上げます。

社会福祉法人千桜会
理事・特別養護老人ホーム会津敬愛苑施設長 丹藤京子

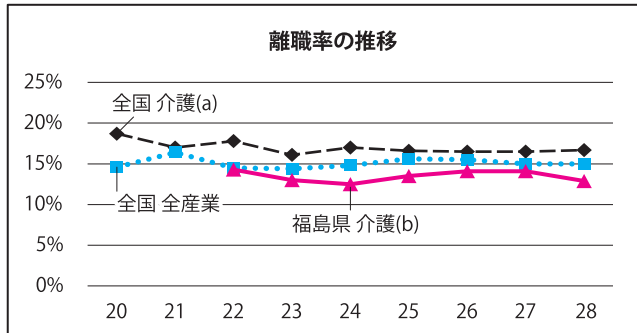
福島県の介護人材に関する情報

●介護人材の離職率の推移

出典：介護労働実態調査（介護労働安定センター）

1 ▶ 離職率の推移

年度		20	21	22	23	24	25	26	27	28
全国	全国 介護(a)	18.7%	17.0%	17.8%	16.1%	17.0%	16.6%	16.5%	16.5%	16.7%
	全国 全産業	14.6%	16.4%	14.5%	14.4%	14.8%	15.6%	15.5%	15.0%	15.0%
福島県	福島県 介護(b)		14.3%	13.0%	12.5%	13.5%	14.1%	14.1%	12.9%	
全国との比較(b-a)ポイント				△3.5	△3.1	△4.5	△3.1	△2.4	△2.4	△3.8



定義

$$\text{離職率} = \frac{\text{各年度の離職者数}}{\text{各年度9月30日の在籍者数}}$$

(注) 介護労働実態調査における年度
前年10月1日～翌年9月30日

(例) 平成26年度
平成25年10月1日～平成26年9月30日

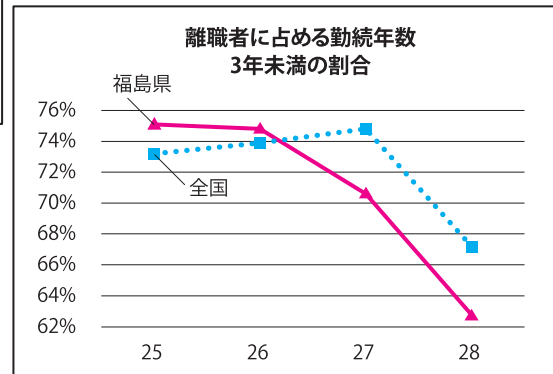
2 ▶ 離職者に占める勤続年数3年未満の割合

定義

$$\text{割合} = \frac{\text{勤続年数3年未満の離職者数}}{\text{各年度の離職者数}}$$

年度	25	26	27	28
福島県	75.1%	74.8%	70.6%	62.8%
全 国	73.2%	73.9%	74.8%	67.2%

※数字が低いほど、勤続年数の短い職員の離職が少ない。

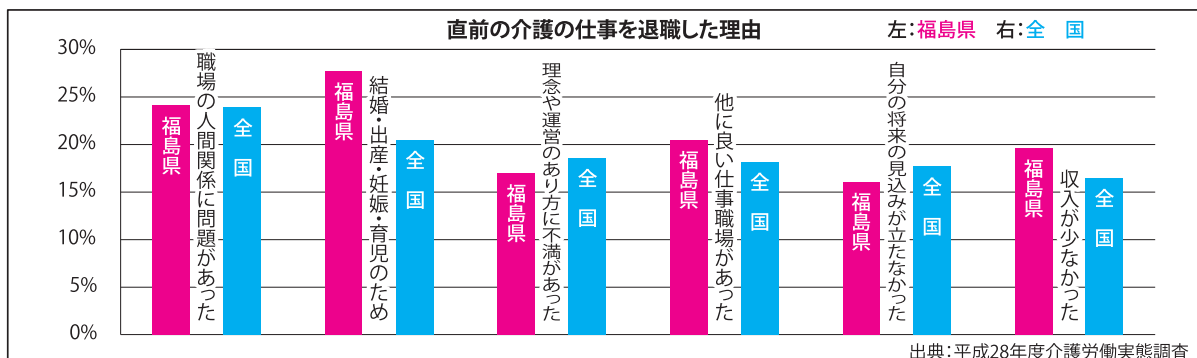


●直前の介護の仕事で退職した理由の推移

出典：介護労働実態調査（介護労働安定センター）

退職理由の推移

		25年度	26年度	27年度	28年度	前年比		
全 国	1位	職場の人間関係に問題があった	24.7%	26.6%	25.4%	23.9%	△1.5ポイント	
	2位	結婚・出産・妊娠・育児のため	9.1%	8.5%	14.1%	20.5%	6.4ポイント	
	3位	理念や運営のあり方に不満があった	23.3%	22.7%	21.6%	18.6%	△3.0ポイント	
	4位	他に良い仕事職場があった	18.6%	18.8%	18.8%	18.2%	△0.6ポイント	
	5位	自分の将来の見込みが立たなかった	15.1%	15.9%	16.4%	17.7%	1.3ポイント	
	6位	収入が少なかった	17.6%	18.3%	17.0%	16.5%	△0.5ポイント	
							前年比	全国平均との比較
福島県	1位	結婚・出産・妊娠・育児のため	-	13.3%	22.8%	27.7%	4.9ポイント	7.2ポイント
	2位	職場の人間関係に問題があった	-	26.5%	32.7%	24.1%	△8.6ポイント	0.2ポイント
	3位	他に良い仕事職場があった	-	15.3%	11.9%	20.5%	8.6ポイント	2.3ポイント
	4位	収入が少なかった	-	22.4%	19.8%	19.6%	△0.2ポイント	3.1ポイント
	5位	理念や運営のあり方に不満があった	-	23.5%	29.7%	17.0%	△12.7ポイント	△1.6ポイント
	6位	自分の将来の見込みが立たなかった	-	13.3%	22.8%	16.1%	△6.7ポイント	△1.6ポイント



出典：平成28年度介護労働実態調査



発行者 福島県保健福祉部福祉監査課
〒960-8670 福島県福島市杉妻町2番16号
TEL : 024-521-7324 FAX : 024-521-7917
製 作 株式会社エイデル研究所