

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		

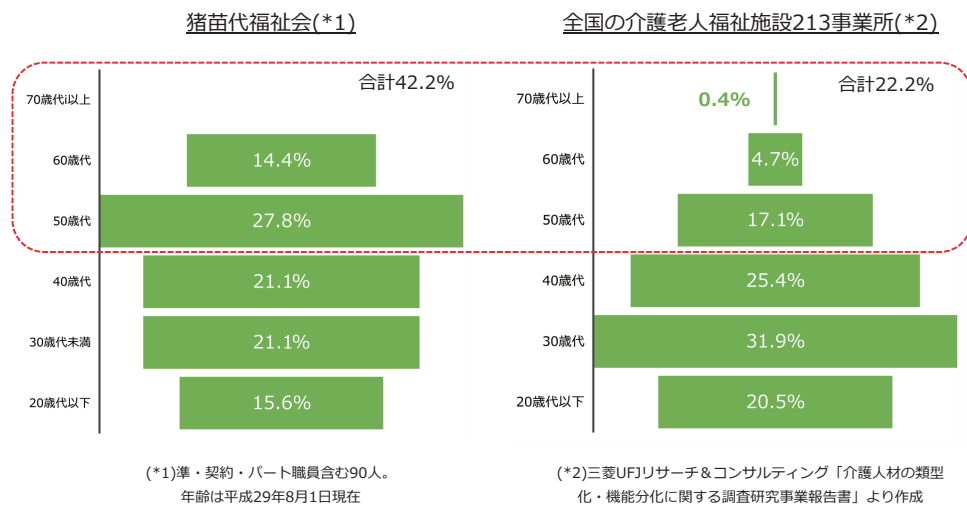
当法人の業務分掌をもとに作成
（＊）給料表の区分を使用

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、頑張って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 ・人材擁護研修		・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	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） ・保健師 ・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】【社会福祉士主事任用資格＝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。

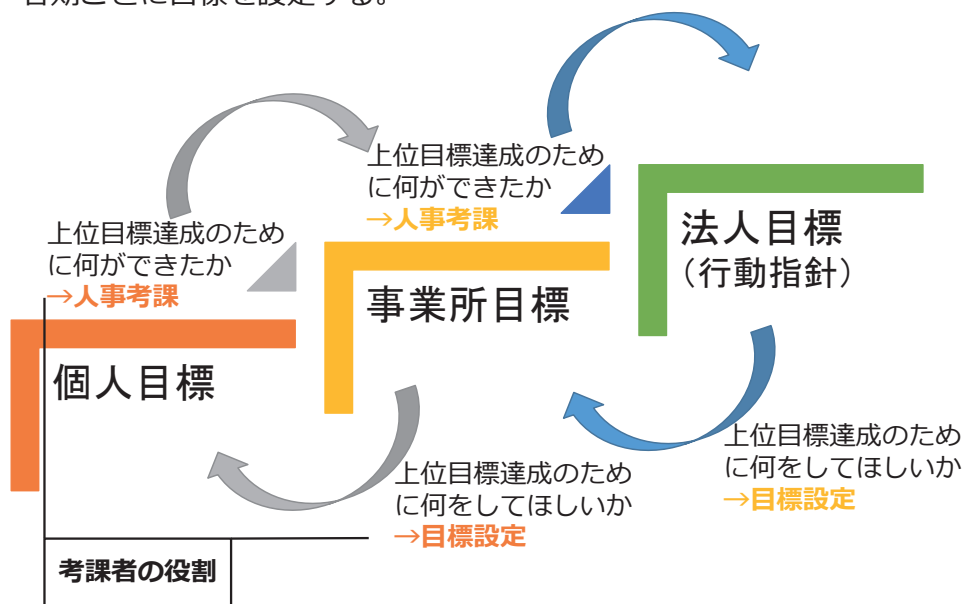
3. 評価体制の整備

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人に落とし込み、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