

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	
1	一般職	一般業務	居室担当 一般職員	—									・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	

▲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）。

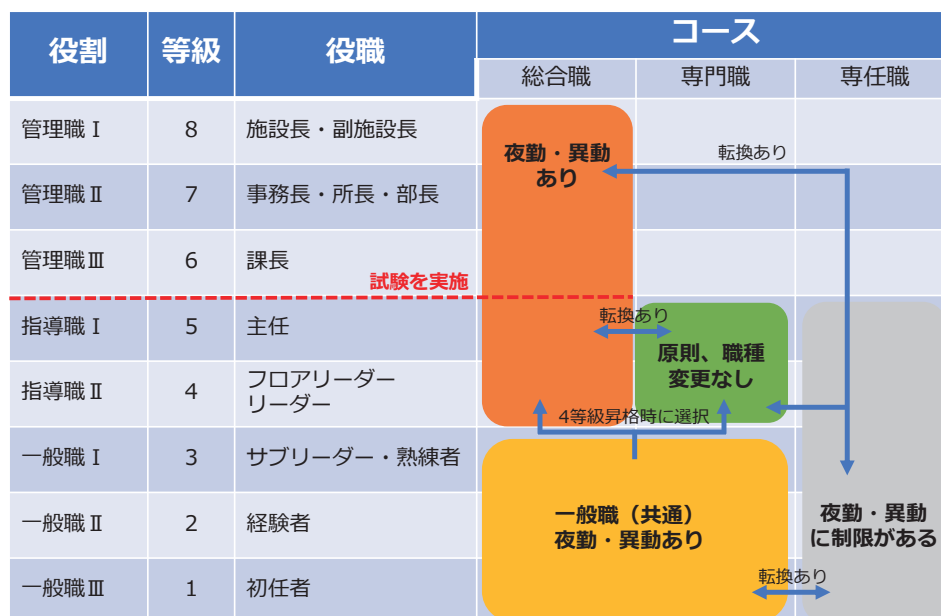
在籍者の新キャリアパスへの格付けに関しては役職者は役職に基づいた等級へ、非役職者については経験年数・現在の給与に基づいて、現行等級から移行しました。標準経験年数で昇格をした場合の昇給モデルを作成しました。

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。

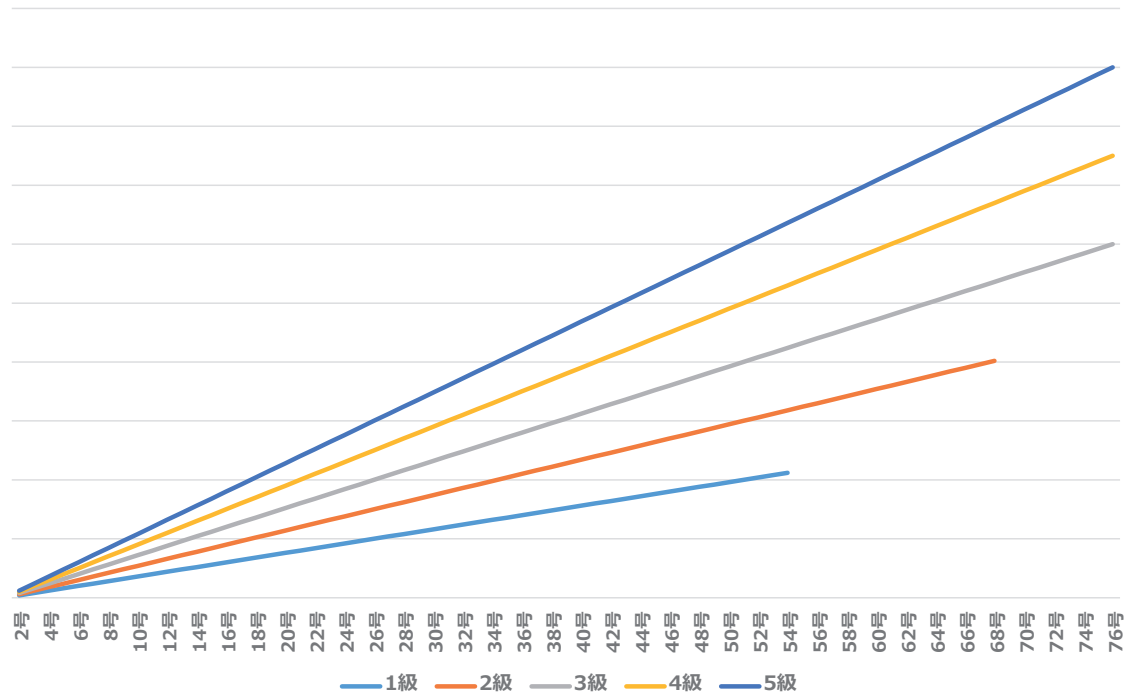
6. 今後の課題

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

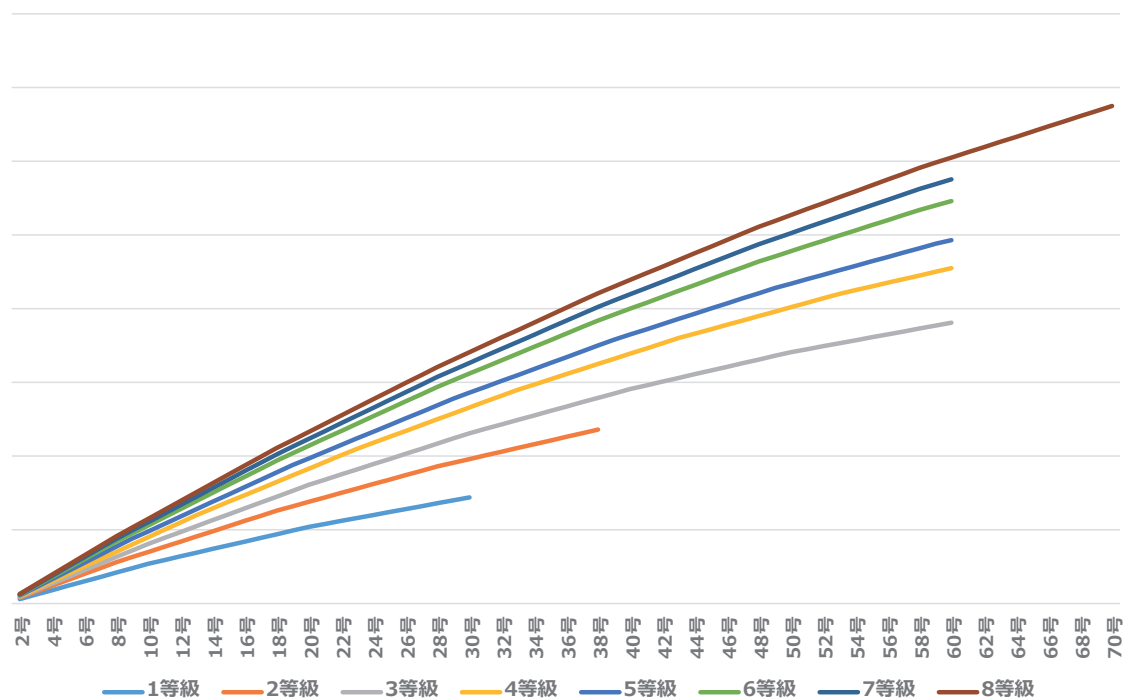
ります。また、初年度から月間管理表を用いた評価・面接を上手に行えるわけではありません。月間管理表の目的は、指導職員と一般職員の仕事に関する対話を

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か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