事例 2

職員（みんな）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行い、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）。

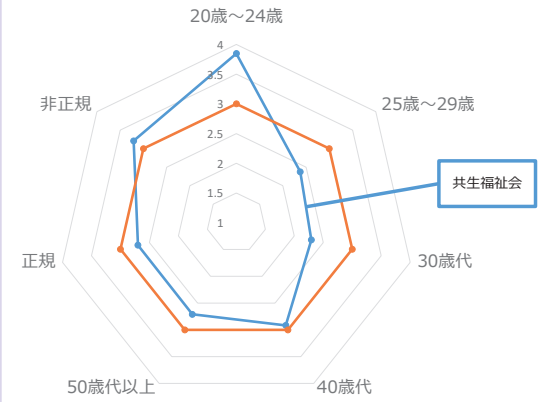
図表1　アンケート結果 ワースト2項目

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2　年代別・雇用形態別の分析結果



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度が増す中で、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「上の階層にいっ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う」が、良いのではないでしょうか。（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、相談が大事というところも含めて、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すぎ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	職種の業務	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）］ 直属上司（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達成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。 施設運営が計画通りに行くよう指導・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数値目標（稼働率・経験率）を達成するよう、職員を指導・監督する。 上司の補佐・代行及び部下の勤怠等の管理を行う。 施設における裁量の範囲での判断と、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。	業務全般の把握と適確な指示を行う。 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案を作成、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。 地域や外部機関との連絡・調整を行う。 各委員会へ参画し、助言・指導を行う。	【知識】 労務管理／福祉サービスの動向 【能力】 チームマネジメント力/コミュニケーション力/事業計画策定への提言力/交渉力/連携力/調整力	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生涯研修チームリーダー研修等、「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）］ 直属上司の下、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達成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数値目標（稼働率・経験率）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。OJTリーダーを務める。 サービス提供上の裁量の範囲での判断と、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力/コミュニケーション力/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/看護師/准看護師 作業療法士/理学療法士/（事務職は除く）	【外部研修】 福祉職員キャリアパス対応生涯研修中堅職員研修等、「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］ 直属上司の下、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堅職員研修等、「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］ 直属上司の下、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、家族に対する日常の連絡・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／関係法令の基礎知識 【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。 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。 行事報告書等に関す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

※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	職種の業務	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立的に遂行する。どの職層よりもより高度な知識とスキルにより模範的な業務を遂行し、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。	どの職層よりも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応し、上司に対して日常的に報告・連絡・相談を行う。 模範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 認知症実践者研修修了 「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。	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堅職員研修等、「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］ 直属上司の下、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。 サービス目標達成に率先してする。 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、家族に対する日常の連絡・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／関係法令の基礎知識 【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。 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。 行事報告書等に関す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。 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。	6 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っ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けたが、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、積極的にこちらから働きかける。	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、色々と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レ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っぱいで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できるか		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。

◎評価に当たっての所見（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っては、「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くのか検討を重ねて、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定めました。

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ませんが、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年間が正念場です。

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