

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

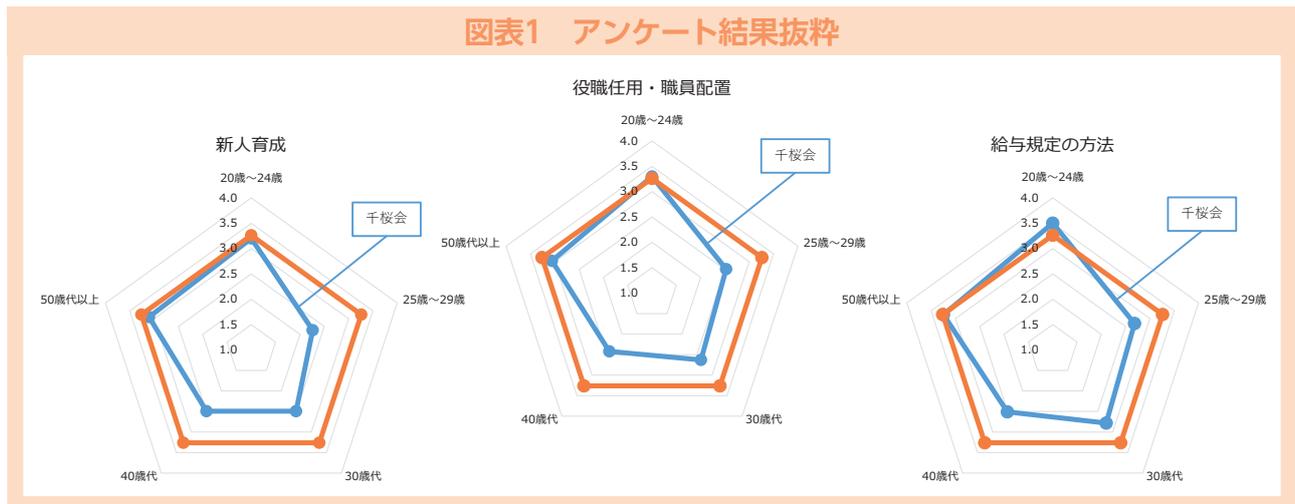
社会福祉法人千桜会は、1978年12月に設立されました。医療法人明精会羽金病院が、地域社会に貢献できる事業として、当時から叫ばれてきた高齢化社会に向けて、公共性の高い老人ホームの設置を決め、旧会津高田町長の呼びかけで、旧会津高田町、旧会津本郷町、旧新鶴村、旧北会津村で特別養護老人ホームを設置することが実現しました。そして、1979年の特別養護老人ホーム宮川荘開設以来、先述4町村の区域を中心に事業を展開しています。

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。

2. 従来のキャリアパス制度における問題点

まず、現行のキャリアパスに関する問題点を検証したところ、

- 「係長・主任職」等級に対応する役職が、「係長・主任・ユニットリーダー」となっているため、改めて役割付与を明確にする必要がある。
- 管理職が部下・後輩に対し、課されている役割を伝え、共有することができているかという点では、評価面談時に口頭で伝えるのみであり、また役割を課すことについては、各々の職員における業務評価が分かりやすい形で行われているとは言えず、むしろ特定の資格取得状況のみで判断されている。
- 役職者数／役職者ポストが少なく、同じ業務に長期間従事することのマンネリ感が否定できない（最年少役職者でも入職後9年目でユニットリーダー）。

等が挙げられました。

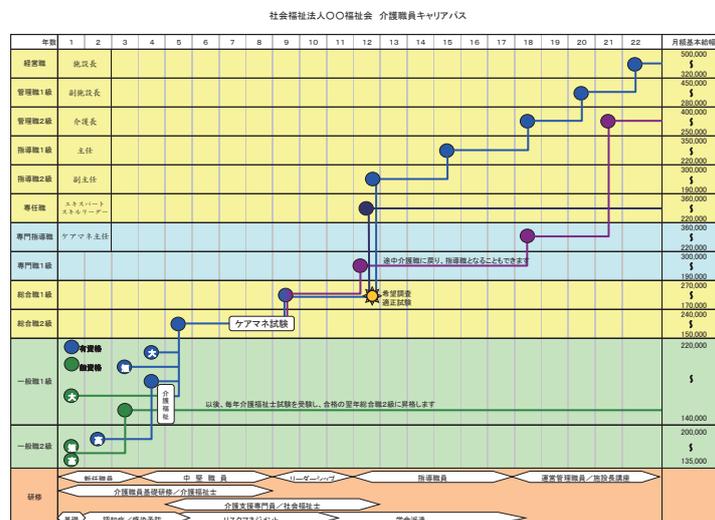
そこで、視点を変えて、今度はプロジェクトメンバーがグループワークを行い、各メンバーが、新卒後入職時から過去を振り返り、過去にどのようなキャリアパスを辿ってきたのかを個々に検証してみました。図表2は、プロジェクトメンバーによるグループワークを実

施した際に、事例として提供した、キャリアパスを振り返るにあたってのイメージを表したものです。

このワーク結果から、現在の管理職員は、ほぼ3～4年くらいの周期で異動や昇格等のいわゆる「業務の節目」を経験しており、同じポジションに何年も滞留している現状の不自然さが浮き彫りとなりました。このことから、「リーダー」や「スキルリーダー」等の役職を新設することで意図的・計画的な「節目」を作り、一般職員のモチベーション付与につなげることとしました。

また、再構築するキャリアパスは、事業継続の観点より、職員が組織マネジメントへの関心を高めてもらえるものであると同時に、福祉職場の共通の傾向でもある「スペシャリスト志向」にも対応した形を目指しました。加えて「多様な働き方ニーズ」にも対応ができるよう、初任者から施設長までのルートを一線線的に示せずキャリアパスではなく、職員が「組織マネジメント」「専門スキル」「生活」「働き方」等のどこに軸足を置いて働くかを選択できる複線型のキャリアパスとしました。

図表2 キャリアパスデザインシート



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	スキルマスターコース			
						介護系			
			マネジメントコース	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	<ul style="list-style-type: none"> 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、機転不断な行動は控え責任ある姿勢を貫く 	<ul style="list-style-type: none"> 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 チームワーク コンプライアンス 地域福祉の動向 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 	<ul style="list-style-type: none"> 【知識】 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	介護職員 専門介護士 (認知症等) (キャリア段位5)	介護支援専門員 主任 介護支援専門員	生活相談員 社会福祉士 介護支援専門員 ※両方
4級	上級職 スキルリーダー職	リーダー	<ul style="list-style-type: none"> 専門職としてのプライドを持つ。知識・技術のさがる覚悟 -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)を培う -上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。 -OJTを理解し行動に移める。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 【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	排他リーダー 食事リーダー 入浴リーダー (キャリア段位4)	介護支援専門員 主任 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	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者や職員の気持ちを理解し、不慣れな発声や態度をしない人 謙な心、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 	<ul style="list-style-type: none"> 【知識】 ケアマネジメント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 【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 (キャリア段位3)	社会福祉士 主任 介護支援専門員	社会福祉士 主任 介護支援専門員

※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

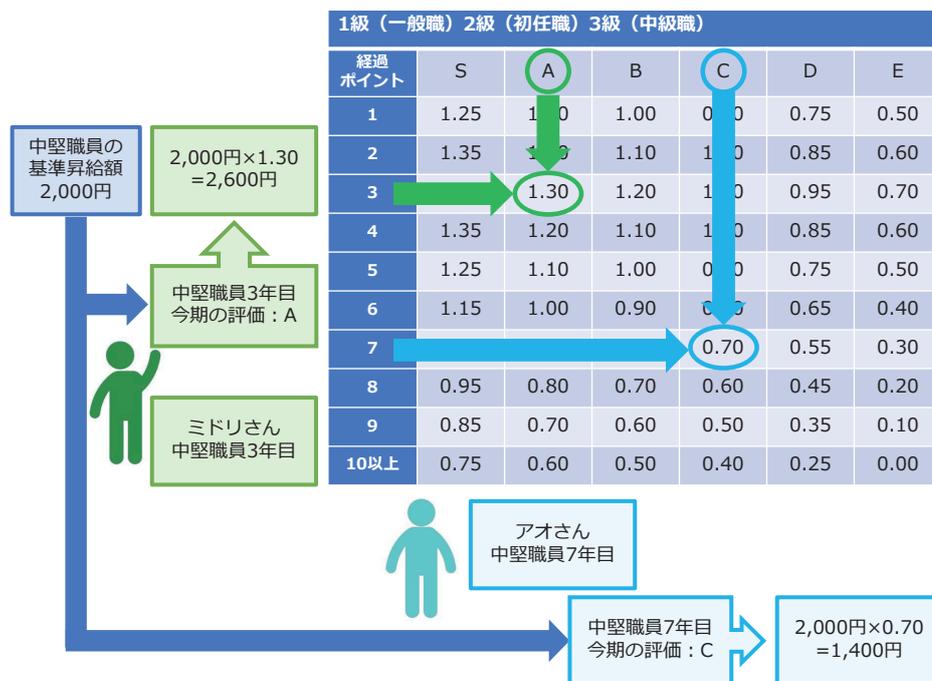
一方、職員処遇の面については、細かな分析の結果、入職後15～20年以上経過している職員に対しては、給与カーブが上昇しながら描けているのに対し、入職後0～10年近辺の職員については、給与の上昇カーブが描けていないことが明らかとなりました。

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・

勤続年数別・職位別それぞれの基本給を検証すると、昇格のタイミングで基本給ベースが上がっていることが裏付けられ、特に年齢の高い中途採用職員の処遇については、改めて検討する余地がありました。また、人材定着の視点で考えると、できるだけ多くの職員に対し、より充実した給与制度を構築し、他法人との差別化を図ることが求められています。

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）

氏名		
記入日		
自己評価	上司の確認	
評価レベル		
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		
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		
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。着衣の際には、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 スポンジ・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		職種	本
氏名		職種名	印
事業所名		役職名	

③期待する役割や取り組み状況の確認

業務遂行の状況	本人の業務遂行状況を記載し、実績として評価する。	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
業務遂行の状況	本人の業務遂行状況を記載し、実績として評価する。	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
業務遂行の状況	本人の業務遂行状況を記載し、実績として評価する。	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
業務遂行の状況	本人の業務遂行状況を記載し、実績として評価する。	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
業務遂行の状況	本人の業務遂行状況を記載し、実績として評価する。	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

①この1年間の振り返り

この1年間の振り返り	この1年間の振り返り

②次の1年間の目標

次の1年間の目標	次の1年間の目標

人事考課表には等級ごとに求められる期待する役割や取り組み状況等が記載されており、

- ①この1年間の振り返り
- 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

の3ブロックを振り返ることで求められている業務レベル・業務行動が行えたかどうかを主観的に振り返ります。

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のメンバー。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