

事例③ 社会福祉法人しなのさわやか福祉会

一般職員と協働でキャリアパスを作り上げることで、意識の変革へ

社会福祉法人しなのさわやか福祉会が最初に人事制度の構築に乗り出したのは平成21年。作成は経営コンサルタントに依頼し、平成24年から開始予定でした。しかし、導入には至らず、保留となってしまいました。

その原因は、経営コンサルタントと作成したものは福祉業界向きではなかったことと、法人職員の人事制度・キャリアパスへの共有化の不足が根底にありました。

そこで同法人では、一般職員を巻き込んだキャリアパス作成と、キャリアパス教育を徹底することで、職員の意識を「評価される」ではなく「評価して欲しい」へと、意識改革を図り、じわじわとキャリアパス制度を沁み渡らせていきました。



名称	社会福祉法人 しなのさわやか福祉会
設立	平成12年4月
所在地	上伊那郡宮田村4804-1
事業	介護老人保健施設、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型通所介護、通所リハビリテーション他
従業員数	265名

誰にでもわかりやすいキャリアパス作成のため、まずは基本知識を得る

同法人が当初構築しようとした人事制度は、経営コンサルタントに依頼して作成したもので、専門用語が多用され、評価される側が評価表の内容が理解できず、自己評価もどう行えばよいかわからないものでした。さらに、福祉施設に合う人事制度の仕組みではなく、職員のキャリアアップも不明確なものでした。

平成26年度からの開始を目指して見直すことになりましたが、見直すのであればもっと簡単なもので、職員全員が理解できる人事制度にする必要がありました。

キャリアパスの基本的知識が不足していると感じた同法人では、足掛かりとして県社会福祉協会開催の「福祉職員生涯研修【キャリアマネージャー養成課程】」を受講することにしました。

研修は2日間にわたるのですが、二日目までの課題として、「自分の職場の現状に応じたキャリアパスを作成する」が提示されました。

しかし、同法人は高齢者向けサービスを一つの施設内で数多く提供する複合型施設であるため、様々な職種・専門職（看護師やセラピスト等）があり、それぞれの部門でケアの仕方が異なります。まずは、どの部門にも共通するキャリアパスの要素を作る必要があります。

しかし、この共通部分を一人で作るのは難しいため、既存の研修委員会を活用して、キャリアパスを作成することにしました。

作成過程で、キャリアパス制度への理解とグループ・ダイナミクスの相乗効果を得る

キャリアパス作成のための作業部会への参加を各部門の主任・中堅・新人職員に呼びかけたところ、総勢20人が集まりました。

これを3つのグループに分け、模造紙にキャリアパスの段階を記入し、KJ法^{*}を使ってすべての職種共通部分：「組織運営管理」「接遇・マナー」「メンバーシップ・リーダーシップ」「セルフマ

ネジメント」「リスク・マネジメント」に関する、段階ごとの職員に求められる能力をカテゴリー別にカードに書き出す作業を行いました。

この作業を3日間かけて行い、各グループが模造紙に書き出したものを統合したものが図表1になります。

※KJ法：バラバラに集められたたくさんの情報の中から必要なものを取り出し、整理や統合を行うための手法。情報を整理するためにポストイットなどの付箋紙を活用し、それぞれを貼りかえながら全体を俯瞰し把握していくのが特徴。

(図表1：しなのさわやか福祉会・キャリアパス (抜粋))

段階	対応役職	求められる能力・機能						
第6段階 整備・管理・決定	施設長	①法人理念を踏まえて施設の方向性を示せる ②法人理念に基づいた経営戦略を示すことができる	①法人全体の運営・経営の安定を図る ②適切な組織運営ができる	①予算編成の決定と方針を表明する事が出来る	①接遇の教育システムの実施が出来る	①施設内外との関係が作れる ②法人全体の傾向を知り、他施設との連携が図れる	①適切な人員配置が出来る ②適切な人事評価整備が出来る	①職員が安心して働ける環境整備が出来る
第5段階 認識・提案・目標達成	課長	①法人理念の周知徹底が出来る ②法人理念を認識した提案が出来る	①職場のルールを認識し目標達成に向け提案が出来る ②サービス・質の向上・維持が出来る ③フローの現状と解決策が立案出来る	①コスト意識の目標設定・提案が出来る	①接遇の教育システムの作成が出来る ②職場内のルール作成・維持・提案が出来る	①委員会等の設立役割の指示が出来る ②部門間の架け橋となる ③施設の目標や意図を周知徹底出来る	①職場全体のバランスを保てるように助言・提案ができる	①リーダー育成ができる
第4段階 指導・改善・助言	主任	①法人の理念について説明が出来る ②法人理念に基づいて指導・改善が出来る	①職場のルールの改善・提案・周知徹底が出来る ②業務内容について部下に指導・助言が出来る	①コスト意識に基づいて指導・助言ができる	①接遇全体の必要性を含め、指導・助言ができる ②守秘義務の厳守が出来る	①家族・利用者と同様関係を構築出来る ②他部署との連携が取れる ③的確な指示を出し指導出来る	①管理者と現場のつながりを保つことができる ②職場の問題を理解し助言・指導が出来るように全体を把握出来る ③部門の目標を設定出来る	①報連相を助言・解決できる ②リーダーシップを発揮し仕事の指導・助言が出来る
カテゴリーの内容 (キーワード)	法人理念	運営管理	コストマネジメント	接遇・マナー	コミュニケーション	メンバーシップ	リーダーシップ	
カテゴリー名	組織運営管理			接遇・マナー	メンバーシップ・リーダーシップ			

下段に続く

	求められる能力・機能						資格	必要経 験年数	研修	
	内部	外部								
①計画的な職員採用が出来る ②法人理念に基づく学習スキルの決定 ③改善策が実践できる環境づくりを行う	①世の中の動向や改正を法人内に伝達し方向性を導くことができる ②企画に対する経営的な判断決定が出来る	①健康面の環境を整える	①目標を達成するための環境整備が出来る	①指針方針の策定が出来る ②部下が対応困難な苦情に対応が出来る	①事故・緊急事態が発生したときの指揮が出来る	①法令遵守の経営が出来る ②地域との防災協定の策定が出来る	社会福祉施設長資格 社会福祉士	施設長 事務長	管理者 経営研修	
①面談の指示・助言・提案が出来る ②採用・配置に関する計画・提案が出来る ③連携・協働できる期間の把握と提案	①研修の企画(立案・実施・評価) ②全体的な視野を持ちマニュアルの必要性や内容の指導をすることが出来る ③マニュアル作成の助言・指導 ④企画文書の確認が出来る ⑤記録の統計をし、方向性の指示が出来る	①職員の体調管理・健康診断・予防接種等の管理が出来る ②職員一人一人の精神的サポートが出来る	①目標達成に至るシステムを作ることが出来る ②キャリアパスの周知徹底が出来る ③OJT指導者の育成が出来る	①家族・利用者からの苦情に対する処理・指導が出来る	①原因・要因の分析ができ、改善に向けて取り組むことが出来る	①法令の把握と推進が出来る ②危機管理の把握と対策を認識し管理出来る	社会福祉士 看護師等	課長	上級管理者 研修	
①面談ができるスキルを持つ	①研修の場を設定出来る ②マニュアルの改善・提案・作成が出来る ③企画文書の作成が出来る ④記録の添削・指導・修正・助言が出来る	①他職員の健康状況を理解して職場環境を整える ②体調を崩した職員の調整が出来る	①目標の評価と助言が出来る ②キャリアパスを作成出来る ③OJTの指導者として指導出来る	①苦情対応が出来る。自身が対応困難時は上司に報告する判断が出来る	①事故の傾向がわかり予防策を提案出来る	①緊急時の対応が指導出来る	介護福祉士 介護支援専門員 看護師	主任	OJT研修 初級管理者 研修	
組織レベル	個人レベル	健康管理と自己管理	キャリアデザイン	苦情への対応	事故・虐待の防止と予防	緊急時の対応				
	セルフマネジメント			リスクマネジメント						

この作業部会によって同法人に合った共通項目のキャリアパスが完成しただけではなく、グループワークの相乗効果として、2つの効果がありました。

【グループワークの相乗効果】

- ① 作成することによって評価基準が明確になった。
- ② 段階によって求める能力の意識の違いも浮き彫りに。

特に、主任・新任と段階の違う人が一緒にグループ作業をしたことで、お互いに相手へ求める能力のレベルが高かったことに気づくことになりました。

全職員にキャリアパス研修を実施。フォローアップで獲得した知識を自身に置き換えてみる

以前作成した人事制度が現場には定着しなかった原因の一つとして、法人の一部スタッフのみで作成した人事制度・キャリアパスに対する職員

(図表2：しなのさわやか福祉会・評価シート)

評価シート（1等級）																					
期間	一次評価者		二次評価者		決定権者名																
氏名	所属 氏名	役職	等級	号数	入社日	年	月	日	(勤務 年数)												
要素	項目	評価レベル				評価															
		S 期待以上 達成可能な取り組み	A 期待レベル	C 改善や努力を要する	D 改善に乏しい	出勤	法務	記録	考察												
1	法人理念・方針	法人理念・方針を理解し、日常業務を行える	10	9	8	7	6														
2	部署の行動	職場のルールを守り、上司の指導に基づき業務が行える	10	9	8	7	6														
3	利用者家族の信頼構築	利用者、その家族の顔を覚え話を聞く事ができる	10	9	8	7	6														
4	南陽協会への参加	施設内の委員会・部会を知り、所属する委員会・部会に積極的に参加できる	10	9	8	7	6														
5	スケジュール管理	時間を守って業務に就き、所定時間内に業務が完了するよう取り組んでいる	10	9	8	7	6														
6	報告連絡相談	日常業務を振り返ることができ、不明な点をそのままとせず、上司や先輩からの助言をもらうことができる	10	9	8	7	6														
7	責任感	与えられた業務に対して問題なく的確に行うことができる	10	9	8	7	6														
8	積極性	上司に相談しながら自らの課題や、レベル向上に取り組むことができる	10	9	8	7	6														
9	協調性	職場の和を乱さない良好な人間関係や雰囲気を保つことができる	10	9	8	7	6														
10	謙遜マナー	社会人として必要な挨拶・身だしなみ・言葉遣いを知り、行動できる	10	9	8	7	6														
計																					

の理解が浸透していないという現象が起きました。そのことが、マイナスの意識になってしまいました。

同法人の人事制度は法人の迫及する理念を理解し、一人ひとりが目的意識を持ち働きがいと自己成長ができる活力ある職場づくりがねらいであり、個々の職員の能力と成果を公正に評価し、職員の処遇を実現していくことを目的としています。

人事制度は、法人の求める人材像ばかりではなく、職員一人ひとりが自分のライフスタイルをイメージしながら「目標」を持ち仕事に取り組めるように作られており、自分の処遇・評価を踏まえて育成、キャリアアップにつなげることが出来るものです。しかし、この制度のねらいが利用者へ直接ケアを実践する職員達まで浸透しておらず、拒絶反応が出てしまいました。

「職員全員にキャリアパスを理解してもらいたい」、「評価制度をポジティブにとらえてもらいたい」、そのためには法人として離職を考えない施設づくりが必要なことを理解してもらいたいとの思いから、「まずは教育が必要だ」と考え、キャリアパスの教育から始めることにしました。

その第一歩として、再び研修委員会を活用して、「キャリアパス研修会」を開催し、全職員の参加を呼びかけました。

この研修のねらいは

- キャリアパスの基本的理解
- 個々のキャリアアップを明確にすること
- 法人が求める人材像への理解

の3つでしたが、ねらい以上の効果が現れました。

その牽引役となったのが、作業部会で一緒にキャリアパスを作成した職員達でした。その職員たちが、自分の周囲の研修参加者にキャリアパスについて話をしたことが波及・浸透し、キャリアパスへの負の感情を払拭して好感情をもたらせただけでなく、「もっとキャリアパスについて勉強したい」との意見までも出てきました。

そこで更に理解を深めてもらうために、一人ひとり、任意でワークを行うことにしました。このワークは、自分の段階の求められる能力・機能を

一つひとつ書き写し、それに対応した自己課題とその具体的解決方法、さらには、「10年後の自分の姿」「20年後の自分の姿」と、未来の自分の姿を書き出します。そのシートを直属の主任に提出してもらい、シートを普段の業務に活かしてもらうようにしたところ、「〇〇さんが、(普段会話しないことも書いてあったので)どんなことを考えていたのかよくわかった」等の部下への理解や認識を深める一助になりました。

試金石としてトライアル評価を実施し、賞与へ反映してみる

キャリアパスへの理解が職員に浸透したと概ね判断できたため、同法人では、平成28年前期(4-9月期)で試行的に評価を行うことにしました。それが図表2の評価シートです。

このトライアル評価が12月の賞与に反映されたことで、「仕事の成果が職員処遇に結びつく」という目標の実現に一步近づきました。

そして、29年3月には図表3を使用し、「評価面接」を行う予定です。この面接の主眼は「個人目標」を立てることです。目標を立てることで、自分の目指すべき将来の姿をイメージさせ、その

ための過程に何が必要なのか理解を促すようになっていきます。また部下と上司の信頼関係の構築のためのコミュニケーションツールとなることも期待されます。

(図表3：目標管理・業績評価シート)

目標管理・業績評価		年度		目標設定/開始	目標設定/途中	目標設定/期末	
部署	職評	記入日	評価日	記入日	評価日	記入日	評価日
氏名	1次評価者	本人印	評価者印	本人印	評価者印	本人印	評価者印
組織目標・方針							
【個人目標】方針を実現し、目標を達成するために各自が責任を持って実行すべきテーマや業務							
目標項目	目標実現のための取組み	ウエイト (%)	進行結果(成果)	達成度	達成度	達成度	進行結果についてコメント
			(本人記入)	開始	途中	期末	(1次評価者記入)
1				H 1.1 A 1.1 M 1.0 L 0.9	H 1.1 A 1.1 M 1.0 L 0.9	S S C D	
2				H 1.1 A 1.1 M 1.0 L 0.9	H 1.1 A 1.1 M 1.0 L 0.9	S S C D	
3				H 1.1 A 1.1 M 1.0 L 0.9	H 1.1 A 1.1 M 1.0 L 0.9	S S C D	
【総合コメント】				【達成度評価基準】			
本人記入欄	上司記入欄	S 卓越していた。達成基準を大きくクリア A 良率だった。達成基準をクリアした B ほぼ満足できるレベルだった。ほぼ達成基準に達した C 満足レベルに達しなかった。達成基準に満たない D 目標に達しなかった。達成基準を大きく満たさなかった					
		業績評価		業績評価		業績評価	
		業績評価		業績評価		業績評価	

👉 本事例のポイント

- 現場の一般職員が相互理解をしながら、一から構築したわかりやすいキャリアパス
- 作成過程から携わった職員が、研修を通じてキャリアパスを周囲に浸透させていくことで、キャリアパスへの理解が促進

👉 ご担当者からのひとこと

今後の制度運用の取り組み課題は、「専門職(職種別)のキャリアパス作成」です。各部門で業務を遂行するために必要な知識・技能及び判断力・指導力などを職務遂行能力として職能要件を抽出し、これを「モノサシ」として評価する能力評価を処遇に反映させる制度をゆくゆくは作っていきたいと考えています。

これからの運用を定着させるためにも職員が達成したい姿の具体的表現や尺度等のコンセンサスを積み重ね、職員自身から発信できるものにしていきたいので、準備を怠らずに時間をかけて取り組んでいきます。

社会福祉法人しなのさわやか福祉会
 総合施設長 西村 太一さん
 法人本部事務局員 塩澤 美佳さん

