

## 事例⑥ 北アルプスの風グループ

### 働きやすく、生活を支えるキャリアパスでモチベーションの向上へ

特定非営利活動法人北アルプスの風は、平成14年、利用者がたった3人の介護事業から始まりました。

今では関連法人を設立し、高齢者だけでなく障害福祉サービス、介護人材育成や若者の社会参加支援と多岐にわたる事業を大北地域及び安曇野市で展開しています。

これほど事業が多面化した成因は「地域に必要なことから」と、「困った人は見捨てられない」から。地域のニーズに応じて事業を展開していくうちに、今では地域の方々から“困ったときの北アルプスの風さん”と呼ばれています。

しかし、事業規模を拡大したことで同法人は新たな局面を迎えます。そして人事制度の整備に動き出すことになりました。



名称	北アルプスの風グループ (特定非営利活動法人・株式会社 北アルプスの風)
設立	平成14年6月
所在地	大町市大町2790番地2 安曇野市豊科南穂高2240-1
事業	高齢者サービス、障害福祉サービス、 介護人材育成、ひきこもり等 若者社会参加支援
従業員数	約170名

### 職員の不安の解消のため、人事の枠組みを創る

「福祉は『やりがい』『生きがい』の仕事」。

そうは言っても、職員にだって家族や生活があるのに給料は安い。『やりがい』のみを原動力に仕事をしていたら、『やりがい』のある仕事はいつの間にか『片づけ』仕事になってしまい、何時しか『やりがい』までなくなってしまう。

同法人がキャリアパスを導入した契機は、職員がこのように福祉の将来に不安を感じるようになっていたり、努力したことや資格を取ること、研修に出て学んだことが報われるのか、という疑問が表面化したことでした。

もう一つは、小規模事業所であれば職員数も少なく、評価者は一人で事足りましたが、事業が多面的に拡大し職員数が増えたことで評価者も多数が必要となりました。そして、職員一人ひとりを公正かつ適正に評価する処遇を実現するためには、評価する側の「ものさし」を統一する必要性が出てきたのです。

職員のやりがいをなくしたくない。そして福祉

の仕事に携わって働く人達の給与を、意欲と能力に見合ったものにしてあげたい。そんな思いから、同法人は職員が経験やスキルを基に昇給・昇格できる人事システム創りに取り組み始めました。

### 職員のモチベーションと生活を支えるキャリアパス要件を構築

まずは人事制度の根幹となるキャリアパスですが、人そのものの能力の向上段階に応じた処遇を可能にする3階層6等級に分けています。(図表1)

階層を(P)プレーヤー、(L)リーダー、(M)マネージャーの3階層に区分したものを更に6等級に分けて位置づけています。

管理職は(M)マネージャー階層の5等級以上としています。そして進級と昇格を分け、同一層内でのステップアップは進級とし、上位階層へは昇格とし、昇格は多面的評価で行ないます。

具体的には進級・昇格の要件を、資格要件や人事考課の評価、経験年数だけではなく、等級に応じて、上司の推薦や試験・面接審査を経るなどの様々な角度からの評価に比重を置くものとなっ

(図表1：職能資格等級フレーム (抜粋))

	職能分類		対応業務	対応職位	地域選択制	滞留年数		資格要件	給与	
	階層	等級				標準	最長		給料月収水準(円)	各種手当
管理職	(M) マネージャー	6等級	組織統括 管理	[部長及び同等職] 介護福祉部部长 障害福祉部部长 事業開発・人材育成部部长	オールエリア社員(全地域異動社員)				341,000~ 550,250	○役職手当 ○資格手当 ○会議手当 ○処遇改善手当 ○事務担当手当 ○食事担当手当 ○夜勤手当 ○住宅手当 ○家族手当 ○通勤手当 ○退職金制度
		5等級		業務責任		[課長及び同等職] 施設職 統括管理者 かいこの学校長	8	∞	212,000~ 351,500	
一般職	(L) リーダー	4等級	管理補佐 実務習熟	[係長及び同等職] 事業所管理者	オールエリア社員(全地域異動社員)	エリア社員(地域及び職務分野限定社員 但しシフト勤務が可能なる者) ※変更可能	6	∞	[福祉職] ・介護福祉士 ・社会福祉士 ・精神保健福祉士 ・介護支援専門員	186,000~ 280,900
		3等級		[主任及び同等職] 介護・看護主任 主任生活相談員 主任サービス提供管理者 主任サービス管理責任者 主任相談支援専門員 事務主任			4	∞	[医療職] ・看護師 ・准看護師 ・理学療法士 ・作業療法士 ※理事長が同等の能力を有すると認めたる者	155,000~ 224,300
	(P) プレイヤー	2等級	実務補佐 指導援助	生活相談員 サービス提供責任者 サービス管理責任者 相談支援専門員 事務主事		3	6	・介護福祉士実務者研修修了 ・介護職員初任者研修修了 ・訪問介護員2級	150,000~ 203,000	
		1等級	実務定型	係		3	4		135,000~ 173,700	

ています。

さらに、社員一人ひとりが仕事を理解し行動できるように仕事内容とレベルを明示しています。これを自己啓発やOJTの道標として、また人事考課の客観的な「ものさし」としても使っています。(図表2)

(図表2：等級別職務内容と求められる能力 (抜粋))

等級	主な職務内容	求められる能力
3等級	(下位等級の職務に加えて) ○サービスの質の管理 ○新規利用者の対応手順の作成 ○家族対応 ○地域、他機関、他職種との連携・協力業務 ○サービスの業務改善 ○後輩指導	○業務の目標を立て、課題解決に取り組む能力。 ○当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚、後輩に対してモデルとなり得る能力。 ○各種プラン、プログラムを作成しサービスの質の向上、改善を成し遂げる能力。 ○地域資源を活用して業務を推進する能力。 ○研究活動や事例発表などを通じて知識・技術等の向上を図ることができる能力。 ○後輩を育てるといふ視点を持って、助言・指導を行える能力。
2等級	○個別援助計画の作成 ○個々のニーズに応じた介護の実施 ○応用介護、健康管理 ○日常活動援助 ○報告・連絡・観察・記録 ○介護・委員会参加 ○外部研修参加	○専門的知識・技術の応用的実践ができる ○職場の課題を発見し、チームの一員として課題解決に努める。 ○ケアプランの内容を理解し、個別援助計画を作成する能力があり、サービスを実践できる。 ○職業人としての自分の将来を設定し、具体化することができる。 ○地域資源の活用方法について理解できる。

## 人事考課の考課要素に「おもてなしの心」と「福祉の仕事の職業倫理4か条」を組み込む

昇給・進級・昇格をするためには、人事考課(評価)が必要となります。

そこで同法人では、3つの考課項目(①業績考課、②意欲態度考課、③能力考課)を組み合わせた人事考課を組み立てました。

### ① 業績考課

経営への貢献度を端的に表すもので、仕事の量と仕事の質の目標達成度について、「過去形」で評価するもの。

### ② 意欲態度考課

組織の一員としての自覚を身につけて行動しているかを「過去形」で評価するもの。

### ③ 能力考課

職務行動を根拠に必要な能力を身につけているかを「現在形」で評価するもの。

この人事考課の①と②を年2回、③を年1回実施し、①・②は賞与に重視され、③の能力考課は主に昇給・進級、昇格等の処遇に反映されるようになっていきます。

この人事考課の手順は、まず最初に自己評価(セルフチェック)の後、管理職が評価をし、事務長が取りまとめる仕組みです。

また考課の内容は、あくまでも福祉の職場における人事考課にふさわしい内容で作成されており、特に目を引くものとしては、「業務・意欲態度考課」の考課要素に「おもてなしの心」と「福祉の仕事の職業倫理4か条」を取り入れています。(図表3)

この2点は、福祉を支える者として、年に2回

の人事考課で必ず確認をして、人材育成に繋がりたいという考えがあります。

管理職も人事考課を行うことで、部下を育てるものさしができたこと、そして部下を育てるために必要な資質を身につけるきっかけになっています。

## 他職種の実験を吸収する柔軟さが地域貢献への近道であり、新たな雇用を生む

「おもてなしの心」は、他事業所から転職してきた職員の経験が生かされたものです。

同法人は中途採用者も多く、他職種からの転職者の前歴・経験も良いサービスを提供するヒントを教えてくれる、と神谷代表は言います。

また、ニーズに合わせて小規模事業所を立ち上げ、増やすことで、若い世代が比較的早くリーダー階層に昇格することができ、それが若者世代のモチベーションの向上や、自己実現にも繋がります。これは、神谷代表の「若い人たちも“いいもの

“を持っているので、早めに色々な経験をさせてあげたい」との想いがあるからです。

## 職員自身がキャリア形成や働き方を選べる地域選択制の導入

同法人の特徴的な仕組みの一つは、職員自身が働く分野や地域を選択できる制度を導入していることです。それがオールエリア社員（全地域異動社員）とエリア社員（地域及び職務分野限定社員）の区分です。

以前は主婦の方は異動が難しいとの理由から正職員になれず、パート勤務を余儀なくされてきました。しかし、新たに「エリア社員」という形を作ったことで、通勤可能な範囲のみで勤務できるようになりました。またパート社員からエリア社員として、昇給・昇格ができる仕組みにもなっています。そのほか、エリア社員は事業所限定で働くこともでき、障害福祉サービスのみの勤務やグループホームのみの勤務など、自身の専門分野に限定して働くことも可能です。

図表3：(業績・意欲態度考課) 人事考課表 (P) プレーヤー階層 (1等級・2等級用) (抜粋)

内容	考課要素	定義	着眼点	評価
業績考課	量的成果	仕事(業務)の効率性、又時間内に行った仕事の量	仕事を効率よく行っているか。 時間内に行った仕事量は適切か。 予定の仕事をやり残すことはないか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
	質的成果	仕事(業務)のできばえ、内容の良さ、正確さの度合	仕事の課程は正確であるか。 結果は正確であるか。 誤りがなく安心して仕事を任せられるか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
意欲態度考課	規律性	組織の一員としての自覚のもとに、まじめに仕事に取り組み、職務を円滑に果たすための行動態度	規律時間にルーズなところはないか。 態度に陰ひながないか。 勤務態度、勤務振りに悪いところはないか、やる気があるか。 健康が管理され欠勤、遅刻、早退は多くないか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
	協調性	組織の一員として自らの立場を自覚し、業務の円滑な遂行のため上司や同僚と一致協力して業務をすすめる態度	同僚、上司、後輩と協力して職務全体の仕事をうまく進めているか。 職場にうまく溶け込んで摩擦を起こすようなことはないか。 職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努めているか。 自分の意見に固執し、折り合いのつかないようなことはないか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
	責任性	最善をつくし、最後まで責任を果たそうとする努力の行動態度	仕事の課程や結果に責任をもち、他の責任にするようなことはないか。 仕事を完遂する意識が強いのか。 仕事のことにたいしてよく連絡、報告、相談をするか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
	積極性	常に旺盛な気力と十分な熱意で仕事に取り組むとともに、仕事をうまくやろうとする意欲態度	色々なことに対して関心が強い。 困難にぶつかっても前向きに対処できる。 目標達成意欲が強い。 自発的に考えようとする。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
	おもてなしの心	北アルプスの風「サービスセブの誓い」の行動と態度	「はい」という素直な心を持ち、「どうしました」という気遣いの心を持ち、「そうですよね」というわかり合う心を持ち、「おかげさまで」という謙虚な心を持ち、「すみません」という反省の心を持ち、「おかげさまで」という謙虚な心を持ち、「ありがとう」という感謝の心を持ちながら常に行動しているか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
	職業倫理	職業倫理の4か条の遵守 介護福祉に携わる者の職業倫理に関する行動、態度	1条. 常に社会福祉に携わる者として誇りをもって仕事をしているか。 2条. 常に愛情と熱意をもって対象者の自立を助け、ご自宅やホームでの暮らしの援助をしているか 3条. 対象者の尊厳を守り、常に対象者の立場に立ち仕事にあたり、対象世帯や地域住民から信頼される介護者であったか。 4条. 常に服装や言葉遣いに気をつけ、笑顔を忘れず、仕事上知り得た他人の秘密は口外していないか。	S A B C D 自己評価  --- --- --- ---  一次評定  --- --- --- ---  二次評定  --- --- --- ---
自己申告	業績、職場改善の為に実行した項目 例)コスト削減、利用者からのお褒め、職場での人間関係、模範となる行動態度等、etc. 実行した項目			

## 管理者の役目は人づくり（人材育成）である

「管理者の役目は人づくりである」とは、神谷代表の言葉です。

この言葉のとおり、同法人は介護人材育成事業（介護職員初任者研修・実務者研修その他各種講習会）も手掛けており、そこで資格取得を目指した人材育成を行っています。

平成28年度から運用を開始した新しい人事制度でも、等級ごとに設定された資格要件を昇格の前提条件の一つに定めています。また人材育成を推進する事業開発・人材育成部長も新たに設置されました。

なお、法人職員の受講に係る研修費用は、全額法人が負担しています。

その他、外部研修も仕事に繋がる研修は法人負担となっています。考課内容に「おもてなしの心」の要素を組み込んだことから、若手職員から「Disney一流接客研修」の受講希望もあります。

内部研修は、月1回の職員会議と合わせて勉強会がありますが、来年度からは、内部研修を一新して、介護職員、看護職員等の資質向上の観点から知識・技術・心の3領域について、バランスよく教育できる研修内容を実施しようと企画中で

(図表4：研修計画（抜粋）)

知識(OJT)	技術と倫理(OFF-JT)	時期
・職業倫理	組織作りと法人理念・人事制度	4月
・サービスの情報公開 ・プライバシーの保護	福祉の接遇とビジネスマナー	5月
・身体拘束	ブリーフケアと死生観	6月
・認知症の理解	医学一般と医療的ケア	7月
・高齢者虐待	救急蘇生法演習とAED講習	8月
・コミュニケーション概論	食事支援	9月
・非常災害時の対応	着脱支援と入浴支援	10月
・介護過程の展開	排泄支援	11月
・感染症	ボディメカニクスと移動の支援	12月

す。(図表4)

この研修は、職員が利用者の尊厳のある介護を実現するために、そして自立を支援できる職員であるために、日々の研鑽を目的のひとつとして、さらに法人内の他部門間での交流を図り、それぞれが意見交換をすることで日々の介護の見直しができる、勉強会を通してのグループスーパービジョンの一環とするねらいがあります。

講師は内部の介護福祉士や看護師、必要に応じて学識経験者を招き実施する予定です。

同法人では、人事システムは構築しましたが、まだまだ発展段階であると捉えています。これから、効果的な運用に向けて取り組んでいきます。

### 👉 本事例のポイント

- 職員が働きやすく、かつ処遇(給与)への反映が明確化したキャリアパス制度
- キャリアパス制度をバックアップする人材育成も同時に推進

### ご担当者からのひとこと

平成29年4月よりパート社員の人事制度を導入します。社員の人事制度と連動し、パート社員のモチベーションが維持できる同一労働同一賃金等に配慮した制度設計となっております。

また、同グループの顧問弁護士に無料で職員の法律相談を行って頂いたり、若手職員向けの社員アパートの完備や年配の職員からの要望による入院保障の保険加入など、職員の福利厚生制度を充実させてきました。

地域のニーズに応えるだけでなく、職員のニーズにも応えた働きやすい環境づくりを心掛けています。

北アルプスの風グループ代表 神谷 典成さん  
リーベまつかわ 副施設長 井原 聡さん(左)

