

福祉・介護サービス事業所

「長野県キャリアパス構築・人材育成事例集」

平成 29 年 3 月

長野県福祉・介護人材確保ネットワーク会議

目 次

- はじめに 1
 - 事例① 社会福祉法人ジェイエー長野会（ローマンうえだ）
. . . . 2
 - 事例② 社会福祉法人睦会（やすらぎの園） 8
 - 事例③ 社会福祉法人しなのさわやか会福祉会 12
 - 事例④ 社会福祉法人中信社会福祉協会 16
 - 事例⑤ 長野県高齢者生活協同組合 20
 - 事例⑥ 北アルプスの風グループ 24
 - 事例⑦ 社会福祉法人ふれあい 28
 - 事例⑧ 株式会社リゾートケアハウス蓼科 32
 - 検討体制・作成過程 36
 - 巻末資料（「キャリアマネージャー養成課程」資料抜粋） 37
-

□はじめに

長野県内の介護職員数は、介護需要が最も大きくなる平成 37 年（2025 年）には、平成 26 年（2014）より 1.2 万人多い、約 4.6 万人が必要になると推計され、誰もが住み慣れた地域で安全・安心に暮らし続けることができる社会の実現に向けて、介護を必要とする高齢者等を支える人材の確保が喫緊の課題となっています。

□これまでの経過

平成 26 年度に関係機関や団体が参画して立ち上げた、「長野県福祉・介護人材確保ネットワーク会議」では、これまで、様々な事業を立案し協働してきました。

ネットワーク会議の部会の一つである「人材育成部会」では、県内福祉・介護事業所におけるキャリアパス構築・人材育成への取組に関する調査（H26－H27）を経て、「長野県版キャリアパス・モデル（モデル給与規程・給与表）」を作成し、平成 28 年 3 月に一つの例としてお示ししたところです。

この「長野県版キャリアパス・モデル（モデル給与規程・給与表）」は、比較的、規模が大きな法人の実際の給与規程・給与表などを基にして、一つの参考例としてお示ししましたが、キャリアパス構築・人材育成に関しては、より具体的な例を示していくことが必要との課題が残りました。

□事例集作成の趣旨

介護職場における介護職員等の確保と定着を進めていくためには、現場の職員の皆さんが、専門性を活かし、将来を見据えて働き続けられる環境を実現していくことが必要であり、その手段として、各事業所におけるキャリアパスの構築と研修等の充実による人材育成への取組が有効であると考えられます。

介護事業所におけるキャリアパスの構築と研修等による人材育成は、事業所の規模や、ベースとなる法人種別（社会福祉法人、医療法人、NPO 法人等）が様々であり、それぞれの事業所が掲げる理念や、目指すべきサービスの姿、抱える課題や、介護事業を展開するに至った背景等に違いがあるため、事業所の数だけ、キャリアパス構築・人材育成の方法（やり方）が存在するとも言えます。

また、県内でキャリアパス構築や人材育成に取り組んでいる事業所の多くが、その取組の中で新たな課題等に直面し、現在も、日々、見直しを図っている現状にあります。

本事例集では、こうした現状や先に触れたこれまでの経過を踏まえ、統一的・画一的なものではなく、県内事業所で実践されているキャリアパス構築・人材育成の取組のいくつかを、従業員数の多い法人順に分かりやすい形で紹介しています。

それぞれの取組について特徴的なものを紹介していますが、そのどれもが事業所の実態等を反映して、前向きに取り組まれているものばかりです。

この事例集が、県内介護事業所のキャリアパス構築・人材育成の取組促進の一助となれば幸いです。

長野県福祉・介護人材確保ネットワーク会議 人材育成部会長

事例① 社会福祉法人ジェイエー長野会 (ローマンうえだ)

「利用者本位のケアを実践することが、人材育成の成果である」と の考えの下、資質向上に積極的 に取り組む。

社会福祉法人ジェイエー長野会は、平成 6 年 4 月に設立。介護保険事業を中心に県内で幅広く事業を展開し、各地で地域福祉の拠点として活動しています。

ジェイエー長野会が運営するローマンうえだは、介護保険制度の開始後に開設した新しい施設ですが、当初から地域に開かれた福祉の拠点施設となるべく、職員の資質向上に力を入れ、研修への参加を促すだけでなく、本人、家族、地域と共に利用者本位のケアを考え実践することを目標に、職員のスキルアップを図ってきました。



名称	社会福祉法人ジェイエー長野会 (ローマンうえだ)
設立	平成 6 年 4 月 (平成 14 年 9 月)
所在地	長野市南長野北石堂町 1177-3 (上田市殿城 250 番地 1)
事業	介護老人福祉施設等 (介護老人福祉施設、通所介護、 訪問介護、小規模多機能型居宅介護 ほか)
従業員数	803 名 (163 名)

() 内は、ローマンうえだ

地域の要望に応えるために、開設当 初から職員の育成に取り組む

ローマンうえだは、「この地で安心して暮らし続けたい」との地域住民 8,000 人の設立署名に応える形で、平成 14 年 (2002 年) 9 月に、上田市豊殿地区に開設しました。

年度途中の特別養護老人ホーム開設ということもあり、スタート時の介護福祉士の割合は 4 割、ヘルパー 2 級者のうち他産業からの介護未経験者が半数以上を占め、専門性を持った職員が少ない中でのスタートでした。

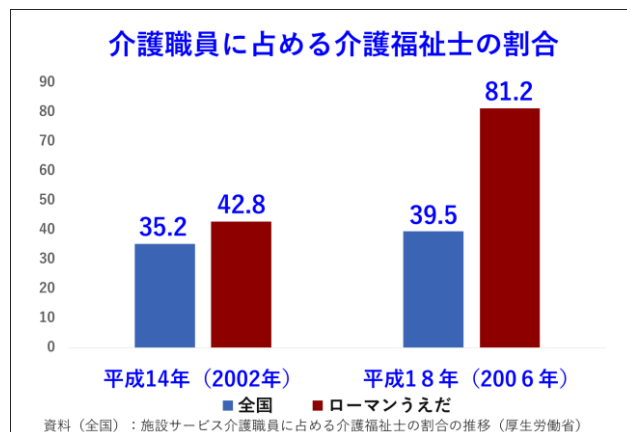
入所者の 9 割は認知症をもつ人で、しばらくはケアに追われる日々が続きました。また、当時は、認知症ケアの標準化に向けた研修 (認知症介護実践者研修等) などようやく始まったばかりでした。そこで、現場の介護職がスキルを高めていくために、座学だけでなく、様々な実践から得たエビデンスをもとに、記録、検証を積み重ねていこうと呼びかけ、同時に介護福祉士資格取得を促しました。

徐々にチームが動き出し、半年後には、施設

内介護研究発表会を開催。このことは、以後、施設全体が理念を共有して前に進む大きなきっかけになりました。

開設から 3 年半後の平成 18 年 (2006 年) には介護職員に占める介護福祉士の割合は 8 割を超えました。(図表 1)

同年の意識調査では、職場研修を通じて、介護職としての意識も徐々に変化していく様子が明らかになりました。(図表 2)



(図表 1 : 介護職員に占める介護福祉士の割合)

職場研修に対する介護職員の意識

～研修で何が変わったか～

1118年（2006）施設職員アンケート調査
無記名 自由記述 複数回答可 / 回答者46名（介護職41名 看護職5名）中（人）

1. キャリアアップに繋がりが、目標を持つことが出来た（28）
2. 専門性が身に付き自信が持てるようになった（25）
3. 職種間で互いの専門性が理解できた（22）
4. 同じ目線で介護でき、チームワークに繋がる（20）
5. 気持ちにゆとりがでてきた（対応能力のアップ）（19）
6. やりがいを感じる（19）
7. コミュニケーション能力が高まった（6）
8. 課題提出が多いが自分のためになっている（2）

（図表2：ローマンうえだ介護職員意識調査）

職員キャリアと人材育成の可視化を図るキャリアパスを整備

ジェイエー長野会では、ローマンうえだの開設をはじめとする法人規模の拡大により職員数が増える中で、次のように取り組むべき課題が見えてきました。

- ・様々な前職を持つなど、入職する介護職員の背景が多様化する中、より早く標準的で質の高いケアの実践力と高水準のキャリアを積む必要がある
- ・人材不足の折、職員のやりがいを高め離職防

止につなげ経営の安定化を図ることが急務である

・地域で暮らすことを支える総合力のある職員の育成が必要であり、専門性と同時に、ケアの全体を俯瞰する力を養うための仕組みが必要である

・職員キャリアと人材育成の見える化が必要である

以上の課題を達成するために、任用要件と階層別の役割、求められる人材像、業務、資格、受講すべき研修等を位置付けたキャリアパス及び評価指針を法人統一で決めました。（図表3）

併せてキャリアパスに基づく給与体系も構築しました。これにより、キャリアの可視化が図られ、職員にも理解しやすい、共通のものさしを示すことができるようになるとともに、同時に将来の職員教育の見通しが持てるようになりました。

キャリアパスの導入は、法人研修プログラムに基づく職員の資質向上はもとより、職員の確保・定着にも効果が見られ、ひいては法人経営の安定化にも寄与しています。

人事考課は評価指針に基づく評価を踏まえつつ、施設長も含めて複数の管理職が評価に関わり、より慎重に行われています。

（図表3：社会福祉法人ジェイエー長野会 職員キャリアパス任用要件）

社会福祉法人ジェイエー長野会

職員キャリアパス任用要件

介護職

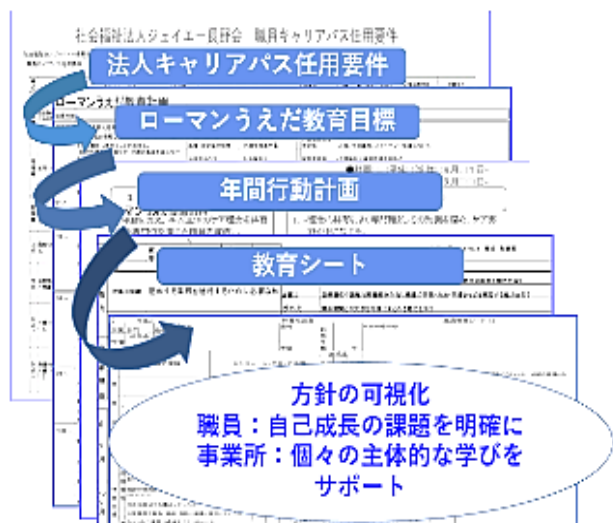
職位	共通役割	求められる人材像	対応役職	業務		必要資格	受講する事が望ましい研修会	必要経年数	役職手当
				定型業務	非定型業務				
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	施設のサービスをモニタリングし、運営統括責任者として、組織運営を調整し、組織を改善・向上させることができる。	・施設長 ・施設長代理（副施設長） ・事務長	施設の経営資源把握と調整	戦略の策定・実行方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 地域・他組織との連携 計数管理	老人福祉法特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準第5条第1項に定める要件を満たす者（施設長）	経営・管理研修 マネージメント研修	当該施設または当該施設運営と関係する「A、厚生連、行政等いずれかで、勤務経年数20年以上が望ましい。	管理監督者手当 ※給与体系記載の通り
管理職	部門の運営責任を負う	①常に最新・高度な技術により、当該分野のエキスパートとして後進に対してのモデルとなる。 ②施設・事業所等の運営・経営環境を理解し、他部門や地域との関係構築と連携・実践する。 ③教育指導者として教育研修プログラムを開発・実施・評価する。また、監督・上級職の教育・指導・育成を行う。	・課（科）長	部門の管理・調整 部門の経営指標把握	監督職育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理	*介護職・介護福祉士を有し、介護支援専門員の資格を有する事が望ましい。	経営・管理研修 マネージメント研修	当該施設での勤務年数 10年以上、または福祉関係施設での経験8年以上が望ましい。	責任手当 ※給与体系記載の通り
監督職	チームやユニットを管理・運営している。部下指導をしている。	高度な倫理観をもち、自身の仕事を分析的にみる事が出来、改善できる。研究活動・学会発表などにも取り組む。	・主任	チームリーダーとして部下等に対し教育・指導・育成等を行うなど役割を果たし、上位者を支援することができる。	チームの管理・調整 チームの経営指標把握	部下指導育成 リスクマネジメント 家族対応 緊急対応 欠員時のサポート	リスクマネジメント研修 チームリーダー研修	当該施設での勤務年数 8年以上、または福祉関係施設での経験8年以上が望ましい。	責任手当 ※給与体系記載の通り
上級	難解な業務をこなしている。	担当する業務において単独で（指示なしで）行う事ができる。自己啓発に取り組む、自身の課題を解決できる。チームの中での自分の役割を見出し、行動することができる。新任職員に対し、助言指導ができる。	・副主任	（中級業務に加えて） 動意に関する業務 サービス品質管理	（中級業務に加えて） 家族対応 地域との連携・協力業務 サービスの業務改善	*介護職・介護福祉士を有し、介護支援専門員の資格を有する事が望ましい。	リスクマネジメント研修 労働管理研修 サービス品質管理研修	当該施設での勤務年数 6年以上、または福祉関係施設での経験8年以上が望ましい。	責任手当 ※給与体系記載の通り
中級	通常業務に加え、後援の指導をしている。	担当する業務において単独で（指示なしで）行う事ができる。自己啓発に取り組む、自身の課題を解決できる。チームの中での自分の役割を見出し、行動することができる。新任職員に対し、助言指導ができる。		（初級業務に加えて） 入所・退所の対応 ショートステイ業務	（初級業務に加えて） 防火・防災業務 後援指導 サービスの業務改善	※介護職・介護福祉士	専門的介護研修 リーダーシップ研修	当該施設での勤務年数 3年以上が望ましい。	
初級二	介護の通常業務をしている。	福祉の基本的な理念や法令等理解し、指導・教育を受けながら、基本的な実践を安全に行うことができる。法人・施設の理念を理解するとともに、社会人としてのルール・マナー等を理解・実践できる。	一般職	基本介護 健康管理 日常生活援助 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加	個別援助の計画・実施	※介護職・介護福祉士	認知症ケア研修 チームケア研修	当該施設での勤務年数 2年以上が望ましい。	
初級一	指導・教育を受けながら介護の通常業務をしている。			基本介護の補助 健康管理の補佐 日常生活援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録		※介護職・介護福祉士	介護技術基礎研修 接遇研修		

目標管理の導入により、生涯学習をサポート

法人理念、福祉サービスの理念のもと、利用者主体のサービスを展開するには、中、長期的展望をもって、人材育成を戦略的に進める必要があります。当初は、どのようにすれば行動計画が職員個々のレベルまで届くようにすることが出来るか悩むところでした。

そこで、ローマンうえだでは全社協のキャリアパス対応テキストや、既存の様々なツールを参考に、事業所の目指す行動計画を見える化しました。（図表4）

（図表4：研修体系）



具体的には、法人研修体系および、施設の年度教育計画に基づいて、施設内教育委員会が活動を推進し、日々の教育活動のほか、目標管理の導入により、自己成長の課題を明確にして、主体的な学びとなるようにしています。

目標管理は、職層毎の「職員教育シート」（図表5）を独自に作成し、パート職員を含む全ての職員が自らの課題を抽出し、研修目標等を設定管理できるようにしています。

年2回の上司との面談を経ながら、自己評価と合わせて、上司（教育担当者・管理者）が個々の目標設定に対する評価を行い、育成の課題等を共有し、時には資格取得や必要な研修の受講を促すなど、職員と一緒に考えて考えながらスキルアップを支援しています。

職員個々が自己の目標を見出すことで、事業所の支援体制の構築にもつながっていきました。同時に、認知症ケアの専門的知識と権利擁護の立場で働く福祉の人材を育てるために様々な資格取得を促しています。「認知症ケア専門士」（一般社団法人日本認知症ケア学会主催の民間資格）の取得もそのひとつで、ローマンうえだではこれまでに約70名が認知症ケア専門士の資格を有し、日々研鑽しています。

プリセプターシップやメンタルヘルスの仕組みもあり、施設・在宅のすべてのサービスにおいて、職業的発達段階に応じた生涯学習をサポートします。

（図表5：職員教育シート）

【年度】 特養		職員教育シート		No6-6チャレンジカード	
所属	部門	役職	氏名	勤続年数	資格
特養	介護	主任			介護福祉士 介護支援専門員 認知症ケア専門士
目標の課題		スケジュール・手段・方法等		達成度 自己 一次 二次	委員会：施設運営会議 ※事業者連絡会
業務目標	1				施設理念
	2				ご利用される方々の思いや日々の生活を大切にしたい支援を行うとともに、地域の皆様との交流を通して、いつまでも安心して暮らせる施設づくりに努めます。
	3				1.利用者一人ひとりの思いや希望が、日々の生活の中で大切にされるよう努めます。
	4				2.利用者と職員が共同してプライバシーと人権の尊重に努めます。
項目		チェック項目（意欲・態度）		達成度 自己 一次 二次	能力開発目標
規律性	身だしなみ・態度・言葉遣いはよかったか				・利用者本位の介護サービスと質の向上に向け、職場の現状把握をおこない、問題提起や改善につなげている。
	施設の規則を守り、福祉の担い手としての自覚ある行動はとれたか				・法令を順守し、適正な運営、管理ができる。
	対応は親切で礼儀正しかったか				・業務遂行上の総合的判断と多職種でのチームアプローチができる。
	日常業務で報告・連絡・相談に留意し実行していたか				・勤務表作成および労務管理ができる。
責任性	与えられた業務は最後までやり終えたか				・リスクマネジメントの取り組みをおこなっている。
	他に依存することなく自分の責任として取り組んでいたか				・業務課題を見出し、適切な業務標準を作成できる。
	必要な知識・技術を常に習得しようとしていたか				・ケアプランをPDCAサイクルでチーム展開できる。
	向上心をもって前向きに取り組んでいたか				・チームメンバーに適切な助言やサポートができる。
意欲性	担当する業務の改善に目掛けていたか				・チームメンバーが相談したり、意見が出やすい明るい職場環境に努めている。
	事例検討や研究等に前向きに取り組んだか				・OJTを推進している。
	互いに支え合い、育ち合うことを大切にしていたか				・情報の共有化を図っている。
	相手の立場を考えて行動し、信頼を得ていたか				・家族支援や、連携に努めている。
協同性	チームの一員としての自覚を持ち職務に就いていたか				・ボランティアや地域住民との連携を積極的におこなっている。
	健康管理に努めたか				・地域で認知症の理解を広げる等、地域活動に取り組んでいる。
評価基準：5 達成されている 4 ほぼ達成されている 3 部分達成（課題が残る） 2 未達成 1 まったく行っていない					

認知症ケアを柱に、本人、家族、地域との関わりを通じ、日常の実践を通じた人材育成を目指す

社会福法人ジェイエー長野会では、職員が職層別に受講すべき研修を位置付けています。

特に、認知症ケアを地域で実践していくために、センター方式「認知症の人のためのケアマネジメントセンター方式＝本人の視点に立って考えるアセスメントツール」（以下、センター方式）を導入し、施設や地域で、これに基づく「認知症ケア研修」の受講と「実践から学ぶ」人材育成に取り組んでいます。

センター方式5つの視点

1. その人らしいあり方
2. その人の安心・快
3. 暮らしの中での心身の力の発揮
4. その人にとっての安全・健やかさ
5. なじみの暮らしの継続
(環境・関係・生活)

施設では、居宅、地域密着型、施設サービスの全てで、実践を通じたスキルアップが図られるよう、認知症の本人を知ることを起点にして、PDCAサイクルによる継続したケア実践のしくみを体系化してきました（図表6）。

これにより、認知症の初期から最期まで、センター方式等を道具に本人と向き合い、本人の情報を可視化・共有し、多職種による日常のケア実践を積み重ねいくという、継続的な取り組みが可能となりました。



（図表6：PDCAサイクルによるチームでの継続した人材育成）

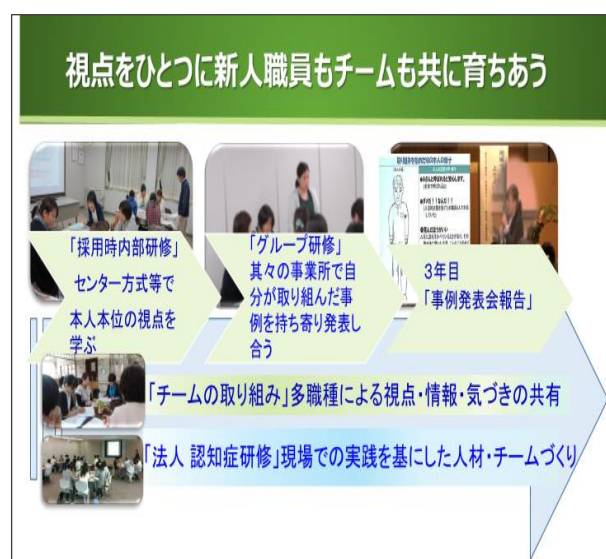


（参考：センター方式活用研修：本人にとってのよりよい暮らしを共に目指す人材・チームづくり：認知症地域支援推進人材・チームづくり推進プロジェクト）

また、日々の実践による人材育成を目指し、平成18年（2006年）より毎月、施設、在宅のすべての事業所の多職種参加による定例事例検討会を継続して開催してきました。さらに全職員が年間で取り組む実践事例をもとに10グループに分け、こちらも毎月事例検討会を開催しています。

このように、全職員で事例検討、介護研究、アンケート調査など、当事者視点での検証を積み上げることにより、そこから、本人にとってのより良い暮らしを生み出そうとする発想の転換や、地域を舞台に視野の広がりを持った人材とチームが育ってきています。（図表7、8、9）

また、自然の流れとして、自宅への帰省や住み慣れた地域に出かけていく支援が生まれ、本人や家族、地域の人々との繋がりや再構築へと向かいました。職員も地域に目を向けることで、



（図表7：採用時から育成の実際の育成の実際）



(図表 8 : 事例検討会)

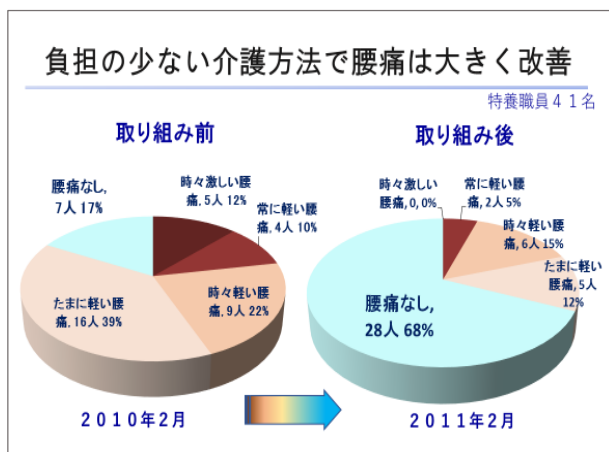
本人と家族がより良く暮らす地域資源の再発見があります。

「北欧式トランスファー」を取り入れた職場環境改善の取り組み

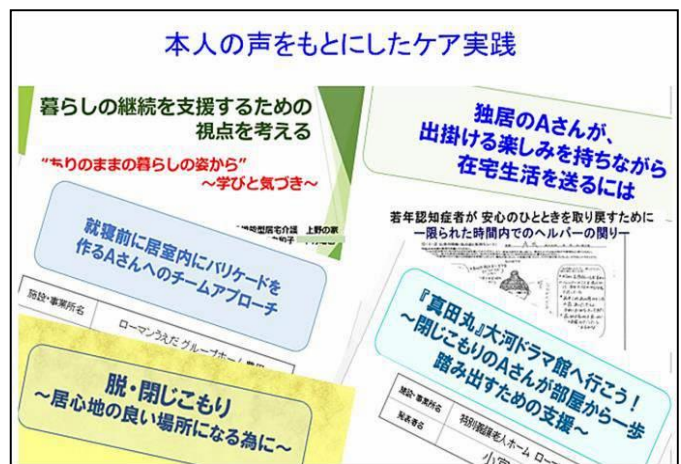
日本ではこれまで、介護労働環境の問題は置き去りにされ、介護リフトや介護する側の負担軽減を考慮したケアテクニックの普及は欧米に比べ、かなり遅れていました。職場環境の改善は職員のみならず、利用者にとっても、QOLを高め、その人らしい自立した生活を保障するうえで重要で喫緊の課題です。

ジェイエー長野会は組織として、介護労働環境改善に取り組み、「介護する人、される人、双方に負担の少ない介護方法」の導入を推進しています。「北欧式トランスファー」の理念や方法を学ぶため、毎年デンマークでの実践研修に職員を派遣しており、研修修了者による各施設での内部研修を通じて導入が進められています。

また、腰痛等による身体的な負担を予防する目的で、介護リフトをはじめ様々な介護機



(図表 10 : 負担の少ない介護方法導入アンケート)



(図表 9 : 発表 事例テーマ)

器の導入と活用、専門的テクニックの習得のための研修を継続して実施しています。

ローマンうえだでは職場環境改善委員会が「誰もが健康で元気に働けることができる職場」を目指し、実態調査や継続教育、モニタリングをおこない、改善に向けた取り組みを行っています。(図表 10)

地域との関わりを大切に、地域に開かれた施設であり続ける

ローマンうえだには、住民主体で開催されている「安心」の地域づくりセミナー（これまでに 17 期、延 550 人の住民が受講）で学んだ方々がボランティアとして定期的に施設を訪れています。セミナーは、福祉による地域づくりをテーマとしており、ローマンうえだも、JA、厚生連病院と連携して取り組んできており、これをきっかけに年間を通じてボランティア活動に携わる方は 100 人を超え、地域の方が入れ替わり立ち替わり施設に顔を出す状況が生まれています。ボランティア活動は地域へ広がり、自治会単位で自発的な地域支え合いサロンが立ち上がってきました。

このサロンは、入所者が出身地区へ外出する際の受皿にもなっており、地域住民にとっては



(写真 : 地域づくりセミナー)

認知症の理解と共に、住民同士が意見を交換し合う大切な場にもなっています。

また、職員がサロンに出向き、介護予防活動や認知症サポーター養成講座の開催等の活動は、職員が住民と一緒に、まちづくりや地域福祉を考えるうえで重要な役割を果たしています。

また、地域とつながることで、地元の多様な人材が介護の仕事へ入職するきっかけにもなっており、職員の確保にも貢献しています。

パートとして働く職員の中には、午前中はローマンうえだで勤務し、午後には農業に携わる方もいるなど、それぞれのライフスタイルに応じた働き方が実現しています。

生涯、学び・働き続けられる職場づくりを目指す

ローマンうえだでは、職員が外部研修（認知症介護研修や喀痰吸引研修などの法定研修、または 職能団体の研修など）を受講する場合には、パート職員も含めて、全て業務による出張扱いとして、旅費も含めた研修費用の全額を負担しています。

勤務シフトのやりくりは難しい面がありますが、それぞれの職場に互いのスキルアップに対する理解が進んでいることもあり、積極的な研修受講に繋がっています。

また、職場内でのスキルアップへの意識の高まりは、職員の職場定着にも影響し、離職率は、非常に低く推移しています。

このようなローマンうえだの目指す施設・事業所のポイントは以下に集約されます。

◇人材育成

- ・実践を基にした「本人にとってのよりよい暮らし」をともに目指す人材とチームづくり

◇労働環境改善

- ・ハードとソフトの両面で職場環境の改善
- ・利用者にも職員にも負担の少ない介護を目指す

◇生涯学び、働ける職場づくり

- ・生涯学習のサポート
- ・生涯働ける職場を目指す

◇地域連携

- ・地域に開かれた施設であること
- ・職員も住民と共に協同の地域づくりに参加し、施設、在宅、地域で本人主体での地域連携を進める



(写真：散歩 稲倉の棚田)

👉 本事例のポイント

- 利用者本位のケアを実践するため、職員に専門職としての意識改革を促し、自発的に資質向上に取り組む職場環境を整備。
- 地域と連携したケアの実践＝人材育成の成果、であるとの考えの下、地域に開かれた施設として積極的に地域住民等と連携。

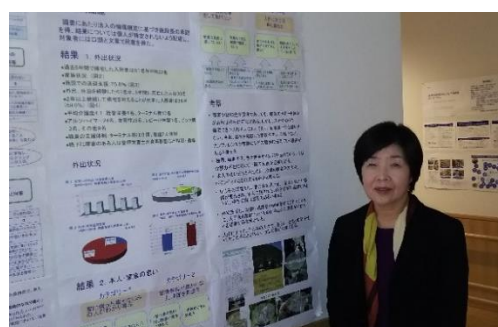
ご担当者からのひとこと

ローマンうえだでは、開設後まもなくから定期的に研修やケアに関するアンケート調査を実施し、その中で、徐々に職員の意識が変化し、“勉強するのが当たり前”との雰囲気が生まれました。

結果的に職場が生き活きとして、職員がそれぞれの専門性を活かしてケアに取り組む土壌ができたと考えています。

人は宝です。職員に選ばれる施設であることをこれからも目指していきます。

社会福祉法人ジェイエー長野会
ローマンうえだ施設長 櫻井記子さん



事例② 社会福祉法人睦会 (やすらぎの園)

人材育成を法人運営の重要な強化項目として、働き易い職場づくりと合わせて積極的に推進

社会福祉法人睦会は、昭和 52 年 9 月に設立され、長野市、須坂市の 2 つの拠点で様々な事業を展開しています。

介護保険制度の開始（平成 12 年度）以降施設職員等の専門性がより求められるようになり、関係する外部研修も多数開催されるようになりました。

こうした動きに呼応し、拠点ごとに人材育成に取り組むようになり、長野拠点では、職員の自主性を尊重した研修支援制度や人材養成を専門に担当する部署の新設、人事考課制度の導入や福利厚生充実などに着実に取り組んできました。



名称	社会福祉法人睦会 (やすらぎの園)
設立	昭和 52 年 9 月
所在地	長野市篠ノ井杵淵 213 番地 4
事業	介護老人福祉施設 地域密着型介護老人福祉施設 小規模多機能型居宅介護事業所等
従業員数 (H28.4.1)	473 名 (うち、長野拠点 194 名)

介護保険制度導入を契機に、施設内外の研修参加を通じて人材育成に取り組む

社会福祉法人睦会は、昭和 52 年 9 月に設立され、長野市、須坂市の 2 箇所に拠点を置いて、介護老人福祉施設等を中心に、それぞれの地域に根差した事業を展開しています。

平成 12 年の介護保険制度開始が契機となり、それ以降、社会的なニーズとして介護職をはじめとする施設職員の専門性がより求められるようになり、関連する外部研修も多数開催されるなど、大きく環境が変わりました。

同法人では、人材育成は、福祉・介護の専門職としての専門性の向上はもとより、職員の意欲の向上や職場への定着、更には法人の発展や地域福祉の向上にも貢献するとの考えから、法人運営上の重要な強化項目と捉え、各職種のスキルアップに必要な外部研修への積極的な参加を促進するとともに、介護の仕事の専門性

向上による将来的な人件費の高騰と、それに伴う経営強化の必要性を予測し、職員を正に評価し、職員を育てるための制度としての人事考課制度の導入について検討を開始しました。

これと時期を合わせ、長野拠点では施設からの業務命令による外部研修への参加以外に、職員が自身のキャリアアップを見据え、自己研鑽を目的として任意で研修に参加するケースに対して、職員の自主的な取組を応援するため、長野拠点独自の支援制度である、「やすらぎの園職員レベルアップ支援制度」を平成 17 年度に創設し支援を開始しました。

<参考>「やすらぎの園レベルアップ支援制度」

- ・ 職員の自主的な判断で研修会に参加する場合、研修参加費用や業務に資する各種教材購入費用等を助成
- ・ 職員一人当たり年間 10,000 円を上限

レベルアップ支援制度は、平成 27 年度には 24 名の職員が利用する等、職員の間で定着しています。

また、平成 19 年度には、内部研修や外部研修の計画・調整・実施後のとりまとめ、法人内への研修成果の還元等の業務や、OJT、実習生指導等の人材養成業務を専門に担当する「人材養成係」を新たに設置し、長野拠点における育成体制を整えています。

人事考課制度を導入し、研修参加実績を人事評価に反映

平成 17 年度から検討を開始したキャリアパス、人事考課制度は、平成 19 年度から運用を開始しました。当時は人事考課制度を導入する法人は多くなく、県内でも先進的な取組でした。（図表 1）

導入に当たっては、法人職員へ評価制度の目的や制度の詳細に関する説明会が行われ、特に

評価のバラつきが生じないように評価する職員に対しては、複数回の研修が行われました。

評価は、成績考課、情意考課、能力考課で行われ、三考課の合計により、職員個々の評価点を算定しています。

このうち成績考課の中で、所属する事業所の稼働状況や所属部署ごとの目標達成状況、職員個別の目標達成状況について、最高評価の S から D までの 5 段階で評価を行い、前年 9 月から翌年 3 月までの評価が 6 月の賞与に、4 月から 8 月までの評価が 12 月賞与に反映され、通年の評価が昇格・昇給に反映される仕組みです。

また、職位に応じて上記三考課の点数配分を変えており、例えば下位の職員は情意考課を重視した配点となっている一方で、上位の職員になるほど成績重視の配点となっています。

なお同法人では、長野・須坂の両拠点で、それぞれ考課制度を運用していますが、長野拠点では、外部研修への参加や、独自の制度である「レベルアップ支援制度」を利用した自発的な

（図表 1：社会福祉法人睦会 キャリアパス・職層（イメージ））

階層レベル	位置付け／役割	職層（職位）	
7	■統括業務、高度専門レベル ・法人管理総合調整、業績の把握と分析、対応 ・運営統括責任者として、法人理念を達成するための人事・財務・労務の方針を決定し、経営を管理・改善	総括施設長	
6	■上級管理レベル ・法人経営管理層としての主体的参画、提言、援助 ・各部門の有機的連携のための総合調整 ・部門管理	部長（施設長等）	
5	■指導・管理専門レベル ・課内全体の統括、指導 ・課内の課題の把握と分析、対策 ・経営管理層との連携と情報共有	部次長	課長
		課長補佐	
		主任	係長
4	■立案補助、判断・指導レベル ・複数ユニットの統括、指導 ・経営環境変化等も意識した職員教育 ・経営管理層の方針の把握と、各職員への徹底 ・突発的な介護事故等発生時のリーダーシップ発揮	副主任	
3	■判断、低位指導レベル ・ユニットリーダー ・ユニット内の課題の把握と分析、対策 ・日常業務レベルの部下への指導、育成 ・ユニットのリスクマネジメント、安全対策	一般職員	
2	■判断提供、高度熟練レベル ・業務の自立ができ、専門的な知識・技能・経験を有する ・社会人としての常識的な対応、後輩への説明・助言ができる ・他部門の業務内容を理解している		
1	■日常定型業務レベル ・基礎的な知識・技能・経験を有する ・福祉施設職員としての心構えができている ・上司への報告・連絡・相談を行うことができる		

研修参加の実績を、考課項目として評価しています。

入職前研修からスタートし、段階的な福利厚生充実を兼ねて、自発的な自己研鑽を促す

長野拠点では、人事考課に研修への参加状況を明確に反映させていることから、特に人材育成に力を入れていることが伺えます。

新人職員に対しては、入職前のオリエンテーションも兼ねた事前研修（2日間：法人概要、法人理念、介護方針、マナー、リスクマネジメント等）から始まり、入職後の専門研修（4日間：座学・実技演習）が行われます。

その後、配属された職場で、OJTが行われますが、チューター（入職2～3年目の職員）によるサポートが半年間行われます。

これは、仕事上の指導やアドバイスに限らず、主として日常生活や精神的なサポートを目的としたもので、ノートなど書面を介したやり取りではなく、会話によるコミュニケーションに重きを置いたものです。

なお、中途採用職員に対しては、採用後3カ

月間の個別研修計画を作成し、定期的なレポートの提出を通じたフォローアップに努めています。

また、入職後1～3年未満の常勤職員等で、人事考課制度による評価結果がB以上の職員を対象に、早い段階から外部の先進的なケアを体験し視野を拡大してもらうことで、やすらぎの園のケアの質の向上に対する意識を高めることを目的に、職員数名でグループを編成し、県外の先進施設へ研修派遣を行う「グループレベルアップ研修支援事業」を平成19年度から制度化しています。

平成27年度は、2施設に対して8名の職員が派遣されています。

＜参考＞「グループレベルアップ研修支援事業」

- ・対象職員
就業1年以上3年未満の者
就業3年以上のパート職員
前年度の人事考課結果がB以上の者
(4～5名で班編成)
- ・補助限度額
職員一人当たり40,000円を上限

(図表2：社会福祉法人睦会 永年勤続報奨制度)

勤続年数	表彰		報奨金品	研修旅行		
	睦会	外部機関		項目	公務	任意
5			記念品			
10	表彰状	長野県高齢者福祉事業協会	記念品	区分 日数 助成 課題	出張 5日間迄 70,000円まで レポート提出	公休＋有休 5日間迄 35,000円の旅行券 無し
20	表彰状		記念品	区分 日数 助成 課題	出張 6日間迄 100,000円まで レポート提出	公休＋有休 6日間迄 50,000円の旅行券 無し
25年以上		長野県社会福祉協議会				
30	表彰状	全国社会福祉協議会	記念品	区分 日数 助成 課題	出張 6日間迄 100,000円まで レポート提出	公休＋有休 6日間迄 50,000円の旅行券 無し
定年			特別賞与			

また、勤続年数が長い職員に対する法人共通の永年勤続報奨制度（図表２）では、勤続年数に応じて与えられる報奨の一つに研修旅行が位置付けられています。研修旅行は公務と任意のものとの区分され、自らのスキルアップのために研修旅行を公務（出張）扱いとし、スキルに応じた専門的な研修へ参加することが可能な制度となっており、本人の意思次第でスキルアップを図ることができる仕組みです。なお、その場合の助成額は、任意の研修旅行の助成額に比べて大幅に増額されたものとなっています。ちなみに「グループレベルアップ研修支援事業」は、この永年勤続報奨制度を補完する役割を果たすものとして位置づけられており、永年勤続報奨制度の対象とならない勤続年数が短い職員のやる気を尊重し、研修機会を確保する上で有効な制度となっています。

研修受講の促進と福利厚生の実施を総合的に実施し、働きやすい環境を整備

人材育成を積極的に行う方針の長野拠点では、先に述べた独自の取組の他、現任職員向けの内部研修は、各ユニット単位（４～５名）の小規模なものから、拠点職員全員（１００名超）に至るまで様々な規模、内容で実施されています。

平成 27 年度は、拠点職員全員を対象とする主なもので、13 回開催されました。

また、外部研修への参加は、職種ごとの専門研修を含めて、約 70 の研修に参加しています。

長野拠点では、このような職員の意欲の向上や専門資格の取得を後押しする研修に参加しやすい環境の整備を進めるとともに、平成 27 年 10 月の総合福祉施設「やすらぎの園」の施設建替えに合わせ、施設内に職員向けの保育所を新たに設置する等、職員が働きやすい職場環境づくりを進めています。

また、職員が長年培ったスキルを活かして、定年後も働き続けることができるよう、65 歳まで嘱託職員として、またそれ以降も、希望によってパート職員として 70 歳まで働き続けることができる再雇用制度をいち早く導入するなど、人材育成の充実も含め、様々な面から労働環境の整備・改善に取り組んでいます。

<参考>「やすらぎの園」施設内保育所



👉 本事例のポイント

- 人材育成を重要項目と位置付け、担当係の設置や自主性を尊重する制度を創設
- 人材育成と福利厚生を関連付けた仕組みの他、総合的に働きやすい環境づくりを推進

ご担当者からのひとこと

当法人は、人材育成を法人運営上の重要な強化項目と捉え、長野と須坂の拠点毎に人材育成に取り組んでいます。

当法人の職員の定着率は高いと自負していますが、近年、介護支援専門員研修の費用と時間の大幅な増加や、喀痰吸引、ユニットリーダー研修など研修関連の費用が増加しており、介護報酬が厳しさを増す中、今後の研修体制の維持・構築が課題です。

社会福祉法人睦会 総合福祉施設やすらぎの園
総務部長 六波羅 直貴さん

社会福祉法人睦会 総合福祉施設やすらぎの園
人材育成係 伊藤 三恵子さん



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フロア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・利用者と信頼関係を構築出来る 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持つことが出来る 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			

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出来る 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						

下段に続く

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)

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追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

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 (勤続 年数)	
要素	項目	評価レベル				評価
		S 期待以上の 成果を挙げた	A 期待レベル	B 改善点に達している	C 改善点に達していない	
1	法人理念・方針	10	9	8	7	6
2	部署の行動	10	9	8	7	6
3	利用者家族の 情報収集	10	9	8	7	6
4	南信連会への 参加	10	9	8	7	6
5	スケジュール 管理	10	9	8	7	6
6	報告連絡相談	10	9	8	7	6
7	責任感	10	9	8	7	6
8	積極性	10	9	8	7	6
9	協調性	10	9	8	7	6
10	接遇マナー	10	9	8	7	6
計						最終決点

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		評価年度/期		評価年度/期中		評価年度/期末	
部署	職階	氏名	1次評価者	記入日	評価日	記入日	評価日	記入日	評価日	記入日	評価日
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遂行すべきテーマや業務											
目標項目	目標達成のための取組み	ウエイト (%)	進行結果(成果)	達成度	達成度	達成度	達成度	達成度	達成度	達成度	達成度
1				H 1.1	H 1.1	S	S				
				M 1.0	M 1.0	A	A				
				L 0.9	L 0.9	C	C				
2				H 1.1	H 1.1	S	S				
				M 1.0	M 1.0	A	A				
				L 0.9	L 0.9	C	C				
3				H 1.1	H 1.1	S	S				
				M 1.0	M 1.0	A	A				
				L 0.9	L 0.9	C	C				
【総合コメント】 				【達成度評価基準】 S 卓越していた。達成基準を大きくクリア A ほぼ満点だった。達成基準をクリアした B ほぼ満点で進められた。ほぼ達成基準に達した C ほぼ満点で進められた。達成基準に達しない D 目標に達しない状態だった。達成基準を大きく下回った							
本人記入欄				上司記入欄				業績評価 実績得点 ランク			

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



事例④ 社会福祉法人中信社会福祉協会

キャリアパスと評価・研修計画を連動させることで、人材育成を促進

社会福祉法人中信社会福祉協会は昭和 52 年に設立認可され、松本地域で障がいのある方々を中心に、地域との連携のもと、暮らしや活動の場を提供して、より良い生活への援助や幸せを支えている法人です。

県下でも事業規模の大きい社会福祉法人の 1 つですが、同法人でキャリアパスを導入したのは、介護職員処遇改善交付金がきっかけでした。

この機会を有効活用して、以前から取り組んでいた職員の「自己覚知」を促すアセスメントを組み込んだ人材育成システムを構築し、そのシステムをキャリアパスと連動させる形へ改良。さらに、「使いやすい」「理解しやすい」ものへと改良を重ね、職員の自己研鑽を促す工夫がされています。



名称	社会福祉法人中信社会福祉協会
設立	昭和 52 年 7 月
所在地	松本市梓川梓 2288 番地 3
事業	障害者支援施設、障害福祉サービス事業、特定相談支援事業、地域活動支援センターの受託運営、共同生活援助、宅幼老所他
従業員数	260 名

キャリアパス導入を契機に、研修システムを構築・組織体制を整備

社会福祉法人中信社会福祉協会は、4 つの障害者支援施設の他、就労移行支援、就労継続支援 B 型事業所、共同生活援助など、主に障がい者サービスや相談支援事業を展開しています。特に長野県でも数が少ない、重度の身体障がいを抱えた方たちのグループホームも運営しています。同法人の理念でもある「重い障がいを抱えていても地域で普通に暮らす」というノーマライゼーションの思想の実現に近く、「車いす等の障がいの特性に対応したグループホーム」です。

こうした取り組みを進めている同法人がキャリアパスを導入した契機は、「介護職員処遇改善交付金」が創設されたことでした。

同法人は以前より「福祉は人なり」「サービスの質は職員の質である」との考えが基盤であったことから法人全体で、または各施設において積極的に研修を行っていました。ですが、各施設ごと

連携することもなく、研修も体系的ではありませんでした。

そこで、介護職員処遇改善交付金の申請をきっかけに、体系的な研修システムの構築と組織体制の整備に乗り出しました。

キャリアパスを自己研鑽のツールとして周知・活用する

同法人のキャリアパスは「職員の職責、求められる能力、習熟に必要な業務教育などを周知し、それに向け研修・自己研鑽を図る」ために定められています。

この「研修・自己研鑽」を可能にするのは、同法人のキャリアパスに「知識」「技術」「価値と倫理」の項目が盛り込まれていることで、キャリアパスと個別研修計画が連動した自己研鑽ツールとしてシステム化したからです。(図表 1・2)

(図表1：キャリアパス)

順位	対応役職	職責(役割)	職務内容	求められる能力	任用の要件		給与	相当の知識・技術
					習熟に必要な業務教育	必要経歴		
経営職	本部長 施設長	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う ・本部長の職責又は施設長の職責	・施設の経営資源把握と調整戦略の策定方針の明示・浸透 ・施設計画の進捗管理 ・管理職育成 ・計数管理(経営指標に基づく判断)	※ビジョン力(経営戦略設定能力) ・自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する ※問題の把握能力、判断能力、チーム解決能力 ※運営統括責任者として、自組織目標を設定し、計画を立てて遂行する ※法人組織全体の統率能力、経営管理能力 ・法人全体の経営の安定と改善に寄与する ※統率力と職員育成能力 ・必要な権限に委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える ※人事労務管理能力 ・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる ※財務管理能力(財源調達管理、資産管理、債務管理など) ※理事会と現場の橋渡し能力	(管理職研修に加えて) ・戦略策定研修 ・戦略・方針実践研修 ・経営指標管理研修(上級)		4級	施設長資格
管理職	課長 専門職	部門の運営責任を負う ・課長又は専門員の職責	・施設の経営資源把握と調整戦略の策定方針の明示・浸透 ・施設計画の進捗管理 ・部下の育成 ・計数管理(経営指標に基づく判断) ・欠員時のサポート	※施設長、常務理事、本部長、理事長への橋渡し能力(提言能力など) ※部門の他職種をマネジメントして、チームアプローチを進める能力 ・業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する ※部門業務進行管理能力 ※業務問題・課題発見能力 ・業務課題解決への企画能力 ※業務マニュアル作成・改訂能力 ※部門組織経営能力(財務管理、職員管理など) ※統率力とチーム解決能力を高める能力 ※職員育成能力 ・職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。 ・軽微環境を理解し、上位者の業務を代行する。 ・他部門や地域の関係機関と連携・協働する。 ・教育研修プログラムを開発・実施・評価する。	(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 セカンドステップ研修		4級	介護福祉士 社会福祉士 精神保健福祉士 管理栄養士等
監督職	係長	チームやユニットを管理運営している。部下を指導している。 ・係長の職責	(上級業務に加えて) ・チームの管理・調整 ・チームの経営指標把握 ・部下指導育成 ・リスクマネジメント ・緊急対応 ・地域・他組織との連携 ・入所・退所の対応	※チームアプローチと実践できる能力 ・チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く ※業務進行管理能力 ・チームの目標を立て、課題解決に取り組む ・地域資源を活用して業務に取り組む ※業務マニュアルの改善を提案できる能力 ・マニュアルの進行管理を行い、上位者に提言する。 ※スーパーチャージャー(部下への指導・教育・支援)能力 ・教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。 ※実務における高度な知識・技術力 ・当該分野の高度かつ適切な技術を身に付け、同僚・後輩に対するモデルとなる	・部下指導育成研修 ・リスクマネジメント研修 ・経営指標管理研修(初級) ・地域連携研修		3級	介護福祉士 社会福祉士 精神保健福祉士 管理栄養士等
上級	主任	難解な業務をこなし、部下指導をしている。 ・主任の職責	(中級業務に加えて) ・サービス品質管理 ・家族対応 ・地域、他機関、他職種との連携・協力業務	※スーパーチャージャー(部下への指導・教育・支援)能力 ・教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。 ※実務における高度な知識・技術力 ・当該分野の高度かつ適切な技術を身に付け、同僚・後輩に対するモデルとなる	(中級の研修に加えて) ・労務研修 ・サービス品質管理研修 ・ファーストステップ研修			

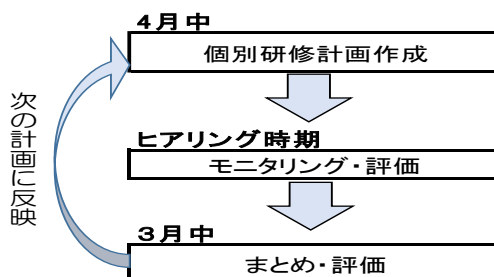
(図表2：知識・技術・価値と倫理部分(抜粋))

研修計画を法人全体での課題解決に向けて共有化し、個人の研修計画を全体化

キャリアパスの各対応職に対して知識・技術・価値と倫理が付加されているのは、この「知識・技術・価値と倫理」は各階層の「求められる能力」を培うために必要な要素となるためです。

そのため、各階層の「知識・技術・価値と倫理」に基づき、職員個々が年度当初に自己をアセスメントして年度ごとの目標を立て、研修、自己研鑽を実施する「個別研修計画」(図表4)の策定が可能ないようにシステム化されています。

【個別研修計画の手順】



順位	知識	技術	価値と倫理
監督職	(中級の知識に加えて) ・国家資格、筆記試験合格程度の知識 ・スーパービジョン論 ・権利擁護 ・社会福祉施設経営管理論 ・苦情解決システム	(中級の技術に加えて) ・スーパービジョン ・人間関係の調整 ・OJT ・業務マニュアル作成・改訂 ・チームアプローチを実践できる能力	(中級の価値と倫理に加えて) ・各職能団体倫理綱領、行動規範
上級	・リスクマネジメント論 ・コミュニケーションとチームワーク ・ケアマネジメント ・施設会計の基礎	・業務進行管理能力 ・実務における高度な知識・技術力	
中級	(初級の知識に加えて) ・社会福祉主事過程程度の知識	(初級の技術に加えて) ・後輩指導 ・定型業務を独立して行える能力 ・チームアプローチの理解と協働能力 ・記録を整理し、上司へ報告・相談ができる	(初級の価値と倫理に加えて) ・専門職としての価値と倫理
初級	・ヘルパー2級程度の知識 ・施設におけるルーチンワーク	・個別支援計画策定 ・ケース記録 ・利用者、家族とのコミュニケーション能力 ・施設におけるルーチンワーク ・上司への報告・相談 ・観察力	・法人理念の理解 ・法人倫理規定の理解 ・施設運営方針の理解 ・職業倫理 ・社会人としてのマナー ・施設・組織のルール

研修計画作成過程で必ず直属の上司と面接(年3回)を行い、自己評価に加え上司とともに再アセスメントを行います。これにより、職員が自身の課題を抽出し不足している部分やさらに力を

(図表3：個別研修計画表（抜粋））

中級・支援		個別研修計画表				
氏名		所属				
所属系		役職	無し	経験年数		
直属の上司		順位	中級	級		2級
振替所となる資格・教育						
キャリアパス						
職責役割	・通常業務に加え、後輩の指導をしている。 ・一般的な業務を行う職責					
職務内容	・基本介護・支援 ・健康管理 ・日常活動援助 ・報告・連絡・統括・記録 ・会議・委員会参加 ・個別援助の計画 ・個別援助の実施 ・後輩指導 ・サービス業務改善					

初級		自己診断チェック表					
チェック項目		5 (完全にできる) 4 (ほぼできる) 3 (できる) 2 (あまりできない) 1 (全くできない) 優先順位					
		各項目に対する必要な課題					
勤務態度・基本姿勢	① 社会人、福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを理解し気をつけている。	5	4	3	2	1	
	② 職場業務ルールの理解し組織内の人間関係を良好にできる。	5	4	3	2	1	
	③ 組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。(チームアプローチの理解と協働能力)	5	4	3	2	1	
	④ 的確に連絡、報告、相談をしている。	5	4	3	2	1	
	⑤ 自身の健康管理に気をつけている。	5	4	3	2	1	
	⑥ 仕事から生じるストレスを理解し、対処できる。	5	4	3	2	1	
	⑦ 利用者、職員に気持ちよく挨拶や声かけができる。	5	4	3	2	1	
	⑧ 出勤・作業後に気をつけている。	5	4	3	2	1	
	⑨ 服装・身だしなみに気をつけ、常に清潔に心がけている。	5	4	3	2	1	
	⑩ 自分の仕事を責任もって行うことができる。	5	4	3	2	1	
	⑪ 他の職員と協力し、連携をとって協力して業務を遂行することができる。	5	4	3	2	1	
⑫ 技術の修得にむけ指導、教育を受ける姿勢がある。	5	4	3	2	1		

課題 勤務態度・基本姿勢
倫理・価値
知識・技術①
知識・技術②
資格取得、今後の見直し
今年度目標
研修計画
OJT
OFF-JT
自己研鑽(SDS)

つけたい領域を明確化することで、職員が自らの目標を持って研修が実施できるシステムです。

また、個別研修計画表は「自己覚知」が可能なように「勤務態度・基本姿勢」「価値・倫理」「知識・技術」について項目立ててあり、1～5段階評定で自己評価を実施し、解決したい課題の優先順位をつけ整理を行うとともに、自己課題を文章化するようになっています。

そして年度末に上司とともに課題への取り組み状況、課題解決度を振り返り、最終評価・検証を行います。こうして洗い出した解決していない課題については、次の年度へ反映させるというPDCAサイクルが成り立っています。

同法人では研修計画を下記の3つに細分化しています。

【研修を細分化】

- ①「OJT（職務を通じての研修）」
- ②「OFF-JT(職務を離れての研修)」
- ③「SDS（自己啓発）※資格取得も含む」

法人内で役職横断的に研修計画策定委員会を

設置し、(前述の)個別研修計画から職員が求めている研修を抽出して、現場の声を反映させる法人全体の研修計画を企画しています。この過程で各施設単独で実施する研修も包括され、最終的に階層毎に必修の研修が、「いつ」「どこの施設（又は外部研修）で」「どんな内容なのか」が、一目でわかる全体の研修計画を立てています。(図表5)

③からもわかるとおり、資格取得も重要視して

(図表4：研修計画（抜粋）)

区分			5月	6月
O F F - J T	階層別	嘱託・パート臨時		・職業倫理、マナー研修 講義：内部講師 グループワーク：内部講師
		初級	・接遇、コミュニケーション研修 講義：外部講師 グループワーク：ファシリテーター（内部）	
		中級		
		上級		・地域資源とネットワーキング ・地域資源としての中福祉協会協会の役割
		管理・経営職		・福祉施設の経営について 講師：村岡氏
	全体			権利擁護研修 講義：外部講師 ・障害者相談支援従事者初任者研修

いるため、国家資格受験対策勉強会を開いたり、職免制度や資格手当を支給する制度などを整備し、法人全体で国家資格取得を奨励しています。その結果、社会福祉士や介護福祉士の国家資格の取得が進みました。

しかしながら、国家資格取得がゴールではありません。同法人では国家資格取得は「スタートライン」であり、取得後から自己研鑽が始まる、との考えが根底にあります。

そのうえ、同法人では職員の職能団体への加入率が高い事実があります。そのため同法人では、職能団体の持つ、

- ・ 研修機能
- ・ ネットワーク機能
- ・ 社会改良機能

を、大いに活用しています。

なお、職能団体の主催するシステム化された研修に職員が参加することは、法人職員にとって他事業所や職種間の全県的なネットワークを構築する大切な機会にもなっています。

若者世代の離職防止のため、 新人教育にチューター制を試行導入

新任研修は法人全体で年度当初に3日間かけ

て、基本理念や医療知識、社会人のマナーなどの座学と法人内の施設見学を合わせて行います。そして秋にはフォローアップ研修が行われます。

その他、年度当初は各施設で異動職員も含めてマニュアルに沿って座学を行い、主任・係長が現場においてOJTを常に実施しています。

さらに新人教育に関しては、今年度（平成28年度）から試行的に導入しているのが、「チューター制」です。

例年、離職者が少ない同法人ですが、昨年に新任職員の離職があったため対応に悩んでいたところ、県下のある法人から『「チューター制」を実施したところ、効果があった』との話を聞いたことから、その法人からノウハウを教えてもらい、現在、法人内の二つの施設で試行的に取り組んでいます。

チューターは入職1～2年目の職員で、同性を基本として配置しています。変則勤務であることから、ノートをコミュニケーションツールとして利用することで、仕事上の指導やアドバイスだけでなく、悩みなども共有することができます。また、ツールに頼るだけではなく会話もしっかりと交わしているため、チューターは新任職員の「心の支え」になっている、との良い効果が出始めています。

👉 本事例のポイント

- キャリアパスを自己研鑽のツールとして利用し、職員個々の研修計画と連動
- 個別研修計画からボトムアップ方式で現場の課題を抽出・把握し、法人全体の研修計画に反映

ご担当者からのひとこと

キャリアパスと個別研修計画を連動させ、研修を体系化したことで、職員にキャリアパスの必要性和理解が進みました。それに伴い、県社会福祉協議会が実施しているキャリアマネージャー養成課程を受講した職員が研修計画を策定し、キャリアパス自体の改良に主体的に参加しています。

人材確保が難しい時代に入り、いかに福祉の職場が魅力的か待遇面も含めて発信していくことが必要です。その上でしっかりした人材育成理念を組織の隅々まで共有して、職員個々がモチベーションをもって自己研鑽できる組織にしていけることが理想です。

社会福祉法人 中信社会福祉協会
障害者支援施設ささらの里 施設長
三村 仁志さん



事例⑤ 長野県高齢者生活協同組合

(生協法人、愛称：かがやきながの)

キャリアパスで進める、働き続けたい職場づくり

長野県高齢者生活協同組合（以下、「高齢協」といいます）は平成8年3月に設立され、高齢者をはじめとして地域で暮らす人たちを支える事業・活動を展開しています。

全県展開を目指し、県内の各地で様々な介護・福祉サービスを立ち上げてきましたが、その事業所が所在する地域センター、事業所管理者を中心に運営してきたため、高齢協が目指す理念が共有できていないことが課題でした。また、こうした中で職員の入れ替わりも多く、退職理由に「専門性や能力を十分に発揮できない、今後のやりがいが見出せない」ことを理由にする人も少なからずいました。

この状況を変え、法人の考えを全職員が理解し実現できるように、さらに「働きやすい職場づくり」を目指し、まず全職員共通のキャリアパスガイドラインの導入を進めていくことにしました。



(写真は中信地域センター事務局)

名称	生協法人 長野県高齢者生活協同組合
設立	平成8年3月
所在地	長野市南長池761-3(本部)
事業	介護保険事業、障害者福祉サービス事業、公共事業、配食事業、有償在宅福祉サービス、介護関連の講座事業等
従業員数	約240名

現場任せの職員養成からの脱却を目指す

高齢協は、「支え合いと協同で、だれもが住み慣れた地域で豊かな生活と輝く人生を築き、あわせて暮らしやすい社会づくりに貢献します。」という理念のもと、介護・福祉に関する事業や活動を展開しています。

しかし、高齢協では事情は様々ですが職員の入れ替わりが多く、人材が育たない課題を抱えていました。ある程度の経験を積んだ職員が管理者やリーダーになっても、体系的な研修を受けることもないまま管理の職責を担うことになるため、行き詰って退職してしまう人も少なくありません。後任もその職責を担う準備もないまま任命されても前任者と同じ轍を踏ませてしまっています。

また、新しい職員を採用しても通り一遍に法

人の理念や必要な知識を伝えることができても、その後の職員の育成や研修は事業所の管理者任せとなっていました。このため、育成方針や研修への取り組み方が事業所毎に異なり、確実にステップアップし後任が育つ事業所とそうでない事業所の差があり、前者はごくわずかなのが実情でした。

また、常態的に人手が不足している事業所もあり、日々現場のケアに追われてしまうため、管理者も職員も「経験年数を重ねるごとに取得すべき知識やスキル」を身につけることができず、「職員の成長が期待できず、やりがいや目標を見出せない」ことも職員が定着しない原因の一つになっています。

このように、高齢協は職員の育成方針や仕組みがないため、法人として職員を育てる、職員が育つ環境になっていない現状が大きな課題になっていました。

この状況を変え、法人の理念を実現するため、理事や担当者は「高齢協がこうありたい姿」を、以下の3点に整理しました。

- ①職員の定着を目指し、就労した職員が法人の理念に沿った働き方ができ、必要な知識やスキルを身につける。育った職員が管理者・リーダーになって理念に沿った事業運営ができるようにしたい。
- ②職員が働き甲斐ややりがいをもつことができ、将来性のある職場にしたい。
- ③今以上に、一定の(できればそれ以上の)賃金保障がしたい。

これを実現するため、担当者が理事や職員の

(図表 1) 長野県高齢者協同組合 職員に関するキャリアパスガイドライン (一部抜粋)

段階	対応役職	求められる能力・機能			必要経 験年数	研修	
						内部研修	外部研修
第6段階	上級管理者 施設長 副センター長	①法人の理念、使命、目指すものを踏まえた事業所の方向性が示せる。 ②法人の理念等を踏まえた事業所運営が実践できているか評価できる。	①部門事業計画、予算を作成し、PDCAサイクルに沿った実施ができる。 ②職員が育つ環境を作ることができる。 ③計画的な職員採用を行っている。 ④適切な評価を行える。	①行政・地域との連携体制が構築できる。 ②地域ニーズに基づく必要な事業・サービスを展開したもの評価し、新たな提案ができる。 ③地域に活動の普及・啓蒙ができる。	8年～		福祉職員生涯研修 (管理者専門)
第5段階	初級管理者 事業所管理者 事務局員	①法人の理念、使命、目指すものに沿った指導、サービス提供ができる。 ②組合員としてのあり方、他の組合員とのつながりがもてるように働きかけができる。	①事業所計画、予算を作成し、PDCAサイクルに沿った実施ができる。 ②組合組織の一員として業務を行えるような環境づくりが行える。 ③必要なマニュアルを作成、修正できる。 ④会議の目的設定や内容の構成を示すことができる。 ⑤業務(サービス)の質の管理ができる。	①地域交流・事業連携の整備ができる。 ②地域の諸団体との関係づくり、イベント活動の立案・実施を行う。	5～8年	初級管理者 研修(新任 管理者)8 時間程度	福祉職員生涯研修 (管理者基礎)
第4段階	リーダー サービス提供責任者 生活相談員 介護リーダー チームリーダー	①法人の理念に基づく行動を行うよう指導ができる。	①組合組織の一員として、業務が行えるよう指導ができる。 ②マニュアルを徹底できる。 ③職場の課題や更に良くする点を見つける ④円滑に会議を進行できる。⑤問題解決能力を高める。 ⑥事業所内研修の企画・立案ができる。	①地域のことを知り、地域資源の活用ができる。 ②地域のイベント・PR活動の立案に関わることができる。	3～5年	リーダー研 修(指名 者)6時間 程度	福祉職員生涯研修 (リーダー)[チーム リーダー、チーム マネジメント]、 福祉職員生涯研修 (職場内研修担当) [OJT][キャリア パス]
第3段階	中堅職員	①法人の理念に基づいた行動ができる。	①組合組織の一員として、意見を述べる、提案ができる。 ②業務マニュアルの見直し、提案ができる。 ③職場の問題解決と改善目標を設定できる。 ④会議で司会・進行ができる。 ⑤事業所内研修で講師ができる。 ⑥委員会の責任者を務めることができる。	①他職種、他団体との協力・連携を図ることができる。 ②組合員の考えを聞き、引き出すことができる。 ③地域のイベント・PR活動に参加できる。	3～5年		福祉職員生涯研修 (中堅)[キャリア デザイン、セルフ マネジメント]、防 火管理者、苦情処 理についての研 修、ストレスマネ ジメント(基礎)
第2段階	職員 (パート職員含む)	①法人の理念、使命、目指すものを語ることができる。	①組合組織の一員として、業務マニュアルに沿った業務が実施できる。 ②職場の問題解決に向けた提案、取り組みができる。	①働く仲間と協力して業務に取り組める。 ②組合員、利用者の声を聴くことができる。 ③地域の資源を知る。地域の活動に参加できる。	1～3年	1年後研修 (入職1年後) 6時間程度	苦情対応システム 研修会、権利擁護 ネットワークセミ ナー、救急救命など
第1段階	職員 (新任) (パート職員含む)	①法人の理念、使命、目指すものを理解できる。 ②協同組合についての理解ができる。	①組織の運営方針、事業計画、組織図などが理解できる。 ②組織の一員という自覚がもてる。 ③業務マニュアルを知ることができる。	①協同の意味を理解できている。 ②組合員・利用者などと十分にコミュニケーションを取り業務を行える。 ③他の職種、他部署の業務内容が理解できる。	～1年	新任者研修 (入職後60日以内) 3時間程度	福祉職員生涯研修 (新任)[メンバー シップ、コミュニ ケーション]
カテゴリの定義・ 内容		組織理解	組織運営管理	協同	必要経 験年数 (目安)	内部研修	外部研修
カテゴリ名						研修	

意見も聞きながら模索していたところ、キャリアパスによる職員育成の取り組みがあることを知り、理事会の承認のもと高齢協でも導入に向けて取り組むことを決めました。導入に向けては、長野県社協が開催する「福祉職員生涯研修【キャリアマネージャー養成課程】」に参加したり、長野県内外の実践事例などを参考にするなどして、キャリアパスの考え方を整理し、キャリアパスガイドラインを作っていました。原案を現場職員や理事等にも確認してもらいながら意見も聞く中でガイドラインを整えました。(図表1、図表2参照)

(図表2)長野県高齢者協同組合 職員に関するキャリアパスガイドライン(一部抜粋)

(第1段階 職員(パート職員含む)) 2015年度

1 できていない 2 少しできている 3 普通
4 だいたいできている 5 よくできている

氏名 入職年月日 平成 年 月 日 所属事業所名

平成27年度 自己評価 自己分析票 ※

目標				管理者	ゆき	担当者		
カテゴリ名	定義・内容	求められる能力・機能	具体的な確認事項	4月	9月	3月	備考	No.1
組織運営管理	組織理解	法人の理念、使命、目指すものを理解できる。	高齢者協同組合の理念、定義、目指すものを知っている。					
			自らが所属している事業所の理念、目指すもの、役割を理解できている。					
		協同組合について理解ができる。	「協同組合」の理念や成り立ち、担う役割について理解できている。					
	組織運営管理	組織の運営方針、事業計画、組織図などが理解できる。	高齢者協同組合の組織構造、組織に関する基本事項を理解している。					
			高齢者協同組合が行っている事業、提供サービス、活動を知っている。					
			高齢者協同組合の収支状況や経営状況について、適切な情報を得て、確認できている。					
			自らが所属している事業所の事業計画・予算計画が理解できる。					
		組織の一員という自覚がもてる。	自らが高齢者協同組合の組合員であることを自覚し、仕事を行っている。					
			組合としての活動、地域懇談会等があり、取り組んでいることを知っている。					
			自らが所属している事業所の運営規程、重要事項説明書、契約書等の内容を理解できている。					
	協同	業務マニュアルを知ることができる。	自身の所属する事業所の業務内容、取り組むべきことを理解できている。					
			マニュアルがある場合には、それを知って、理解することができる。					
		協同の意味を理解できている。	「協同」とは何かを知っている。					
			「3つの協同」について理解できている。					
		組合員・利用者などと十分にコミュニケーションをとり業務を行える。	組合員・利用者など関わる人たちにあいさつができ、積極的に声をかけることができる。					
			組合員・利用者が不快に感じないような言葉づかいができる。					
		他の職種、他部署の業務内容が理解できる。	利用者や家族の状態によって、言葉づかいを使い分けることができる。					
			組合内にある事業所、スタッフの職種を知っている。					
			組合内の他の事業所の業務内容、それぞれのスタッフの役割について理解できている。					

全職員共通の目標を定め、まずは介護事業から運用

高齢協には常勤・パート職員を合わせ約240名が就労組合員として在籍していて、その約半数が介護サービス事業に従事し、その他の職員は公共事業・配食サービスなど他の業務を担当しています。キャリアパスガイドラインを作成するにあたり、当初は介護職員を対象に実施しようと検討しました。しかし、高齢協は幅広い分野で事業を実施しており、職員としてどのような職種や業務にあたっても法人の理念を理解した上で仕事に取り組むことが必要だと考えました。

そのため、全職員共通のキャリアパスガイドライン(育成マニュアル)を作成し、次のステップとして事業種別のガイドラインを作成する方針で進めていくことにしました。

全職員共通のガイドラインの策定にあたっては、職員や各事業所からの意見を集約し、丁寧に説明を繰り返しながら9ヶ月の時間を掛けて作成してきました。この間、理事や職員から

は「ハードルが高いのでは」「内容が細かすぎる」との意見もありましたが、職員側からは「スキルアップをしたい」「待遇改善に結びつけて欲しい」と前向きな声も上がり、最終的に10のカテゴリで第1段階から第6段階を設定し、新入職員から管理者・施設長クラスまでの共通ガイドラインを作成し、平成28年4月から導入しました。

当初は管理者クラスも含め、全職員がまずは第1段階から取り組もうと始めたところです。法人の方針、各事業所の事情もあり、現状は介護事業所の一部で運用が始まったにすぎません。導入した事業所では職員の意識が少しずつ変わりつつあります。例えば、これまで職員の多くは“研修は負担”“研修に行く時間があるのなら現場でのケアが優先”という捉え方をしていましたが、高齢協として方針が明確になったことにより「よりよいケアをするため」と前向きに研修に参加するようになってきました。

今後は、内部研修のメニュー工夫や外部研修に参加するための体制整備や第3段階以上の研修の実施、特に中堅・管理職員以上への展開が

今後の急務になっています。

キャリアパスを定着させるには管理者養成がカギに

キャリアパスの必要性は、すでに取り組み始めている事業所での効果も踏まえ、高齢協全体で理解されています。しかし、高齢協で導入を始めたキャリアパスガイドラインですが、導入できているのは約30事業所のうち介護事業所10事業所の中の4事業所に留まっています。他の分野の事業所での導入はまだ先の話になりそうです。

高齢協の事業・活動拠点は長野市、松本市、佐久市、下伊那郡下條村と県内に広く展開していますが、キャリアパスを担当しているのは専務理事と担当者1名で、全事業所に手が回らないこと、各事業所の管理者がキャリアパスを運営できるような養成が間に合っていないことも課題です。

また、キャリアパスの導入と並行して、職員の給与体系見直しも進めています。今までは介護職のパート職員は業務内容にかかわらず一律の時給でしたが、これからの介護は高い専門性が求められたり、一方で生活サポート的なサービスが求められたりと、業務内容がさらに多様化することを見据え、これらにあった新しい給与体系に一部移行しました。今後は職員が納得できるような給与体系の見直しを目指して

いきます。

この新しい給与体系とキャリアパスガイドラインを連動させることで、職階層の明確化とそれに対応した待遇条件に反映されていることを目指していますが、キャリアパス制度の運営とそれに応じた評価、職員本人へのフィードバックができる管理職員まだまだ十分ではありません。

キャリアパスについては、“職員一人ひとりが目標を設定し、それに向けて取り組んでいく”と、職員の間でも一定の理解が得られていますが、これを運用し職員を評価しながら育てていくことができる管理職員の養成が今後制度を定着させていくためのカギとなっています。

キャリアパスガイドラインは、現在の所全職員共通のものと介護事業別（通所介護、訪問介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護）、事業職員のものが作成されていますが、当面の運用は全職員共通のものを介護事業所で取り組むことから始めます。介護事業種別のものは、今後、国がすすめるキャリアパスガイドラインにリンクさせて運用したいと考えています。

将来的には全職員が取り組めて、このガイドラインが目標に向かう業務に活かして、段階に応じて待遇条件も保障できることが具体化できるように確実に歩みを進めていきたいと考えています。

👉 本事例のポイント

- 法人の理念・目標を、全職員共通に理解させるキャリアパス制度
- 目標の明確化が職員をやる気にさせ、学ぶ姿勢が生まれてくる

ご担当者からのひとこと

職員全員がこの職場で働き続けたいと思えて、組織の中で育ちながらスキルアップして、それに見合った待遇保障ができる。

それを実現することで良い仕事につながり、地域の方たちの役に立てるように、キャリアパス制度の運用を進めていきます。

長野県高齢者生活協同組合介護事業部

内田 信幸さん



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「地域に必要だったから」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] 介護福祉部部長 障害福祉部部長 事業開発・人材育成部部長	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	[係長及び同等職] 事業所管理者		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	実務習熟	[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者	155,000～224,300	
	(P) プレーヤー	2等級	実務補佐	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	指導援助			3	4		135,000～173,700	
			実務定型	係						

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付け、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。 ○後輩を育てるという視点を持って、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 ○日常生活活動援助 ○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。

他職種の経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いました。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
	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
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
	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
	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。 仕事のことにについてよく連絡、報告、相談をするか。	S	A	B	C	D
	積極性	常に旺盛な気遣い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
	おもてなしの心	北アルプスの風「サービス七つの誓い」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
	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						

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「ディズニー流接客研修」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）



**事例⑦ 社会福祉法人ふれあい
(みなみみのわふれあいの里)**

地域のニーズを捉えて地域に密着したサービス展開を支える人材育成に取り組む

社会福祉法人ふれあいは、平成 22 年 2 月に設立された新しい法人で、上伊那郡南箕輪村で、地域密着型介護老人福祉施設、小規模多機能型居宅介護事業所などの事業を展開しています。

近隣に関連法人が複数あり、それぞれ地域のニーズに合わせて、種類の違うサービスを連携を図りながら展開しています。

職員数が徐々に増えるにつれ、職員からの「将来への不安」に関する声が高まり、それに応える形で、キャリアパス・評価制度の導入・運用を図ってきました。こうした取組により、近年では離職率が改善しています。



名称	社会福祉法人ふれあい (みなみみのわふれあいの里)
設立	平成 22 年 2 月
所在地	上伊那郡南箕輪村 1634-349
事業	地域密着型介護老人福祉施設 小規模多機能型居宅介護事業所 サービス付き高齢者向け住宅
従業員数	40 名 (関連法人を含めると 100 名)

地域の福祉・介護ニーズを捉えて、様々な業態でサービスを展開し、事業を拡大

社会福祉法人ふれあいは、平成 22 年 2 月に設立されましたが、その母体となった株式会社ふれあいは、通所介護、短期入所生活介護、訪問介護、グループホーム、居宅介護支援事業などを核とする「ケアセンターふれあいの里」を平成 17 年に立ち上げ、地域に密着した介護サービスを提供してきました。

その後、介護を必要とする高齢者の在宅生活での医療的ケアのニーズに応えるため、訪問看護ステーションふれあい(株)を立ち上げ、また、一人暮らしの高齢者が増え、その見守りと食事提供のニーズに応えるため、株式会社ふれあいで生活支援事業(宅配弁当)を新たに展開する等、地域の医療・介護ニーズを捉えて、様々な事業を展開してきました。

こうした流れの中、地域密着型介護老人福祉施設の立ち上げに合わせて設立されたのが、社会福祉法人ふれあいです。

“「老いを共に楽しむ」地域社会を目指し、ふれあいの和で実現をお手伝いし、社会に貢献します。”を法人理念に掲げ、この理念を実現するために、スタッフには夢を持ち、その夢を叶えて欲しいとの願いで事業を開始しました。

しかしながら、社会福祉法人ふれあいの立ち上げからしばらくは、離職率が 30~40%と高い状態が続き、3 年で職員の殆どが入れ替わるような状態が続きました。

職員の不安の声に応え、キャリアパスと評価制度を導入

関連法人の株式会社ふれあいでは、事業開始後、「何年働いても自分の将来が見えない」、「結婚を機に退職します」、「夢が持てません」、「一

体、どうなったら一人前になれるのか」といった職員の声をきっかけに、こうした不安の声に応えるため、社内でキャリアパスや人材育成の検討を行い、必ずしも経験年数が本人の能力を担保するものではないとの結論から、それまでの、経験年数を職能給として反映する就業規則から、勤続年数だけでなくその能力を基本給に反映する形の就業規則に改め、業務評価シートを用いて職能給を評価する方法を平成 20 年に導入しました。

導入に際しては、NPO 法人長野県宅老所・グループホーム連絡会から情報や資料提供を受け、これを参考に法人の実態に合わせて作成しました。

業務評価は賞与のタイミングと連動し、年 2 回の評価を行っています。毎年、少しずつ見直ししながら運用しています。

社会福祉法人ふれあいでは、先行して導入された株式会社ふれあいの制度を踏まえ、設立のしばらく後に、業務評価シートによる評価を取り入れ始めました。(図表 1)

まず職員が自己評価を行い、その後、上司による評価を行った後、上司との面接が行われますが、この面接は職員と上司が膝を突き合わせて、じっくりと話し合う貴重な機会となっており、法人が求める姿に対して自分の出来ていること、課題を明確にすることと、自分自身が気付いていない自分の出来ている点を知ってもらうことを業務評価シートへの記入と面接を通じての目標としています。(図表 2、図表 3)

職務を遂行する能力が職能給として評価され、自分が頑張って取り組んだ分、給与等に反映されることで、モチベーションの向上につながることを期待してのものです。

社会福祉法人ふれあいのキャリアパスは、新人スタッフの第 1 段階から、管理者（施設長）の第 6 段階まで、6 階層で構成されていますが、それぞれの職層で、必要となってくる「知識・技術」、「倫理」、「清潔」、「コミュニケーション」、「ストレス」、「組織として求められる機能」、「資格取得」が分かりやすく設定されており、将来のキャリアをイメージしやすい形となっています。(図表 4)

(図表 1：自己評価 (チェック表))

自己レベルチェック(リーダー用) 名前:

① 記入日:

② 記入日:

	チェック	レベル1	チェック	レベル2	チェック	レベル3	チェック	レベル4
現場		分からないことを質問でき、困っていることを相談できる		先輩として後輩指導ができる		専門職として、自立してケア実践ができる		各職場でチームリーダーとしての役割が果たせる
		先輩の指導のもと業務が遂行できる		通常日常業務が単独遂行できる		ケア実践者としての役割を果たし、後輩の目標になれる。		
						管理者研修		認知症介護リーダー研修
		介護福祉士		認知症介護実践者研修				
実践		先輩の指導のもとマニュアルに沿った基本的ケアが実践できる		疾病・症状・障害等に合わせた基本的ケアが実践できる		対象者のニーズや生活習慣を考慮した個別のケアが実践できる。		多様なケースに対して経験知を生かし、理念・方針に基づいたチームケアが実践できる。
管理		組織の理念・方針を理解する		組織の理念・方針を理解し、日々のケア実践に生かせる		組織の理念・方針を理解し、後輩にケア実践の場面で具体的に伝えられる。		組織目標達成に向けリーダーシップを発揮できる。
		職場のルールを理解し行動できる		自己の体調管理ができる		後輩の体調を気遣い業務上の配慮ができる		お客様、スタッフに対して注意配慮ができる。
		自己の心身の状態を自覚し、周囲に伝えることができる		標準予防策を理解し現場で実践できる		感染予防について倫理的に説明し実践できる。		会議の場で建設的な意見を述べるができる
		感染対策の基礎を理解する		自分なりのストレス対処法ができる				緊急時や災害時に適切な対処法を指示できる。
		緊急時に指示を受けて行動できる		緊急時・災害時に指示を受けながら適切に対処できる。				
対人関係		誰にでも明るい笑顔で気持ち良い挨拶ができる		後輩の変化に気付き言葉をかけることができる。		ご家族や地域の方々に積極的に関わることができる。		相手を尊重した人間関係を築きながら、自分の考えを相手に伝えるように話すことができる。
		わからないこと、困っていることを相談できる。		お客様やスタッフに分かりやすい言葉で説明ができる。		利用者様やスタッフとよりよい関係が築ける。		利用者様やチームメンバーとの信頼関係が築ける。
教育		組織の理念・方針を知る		組織の理念・方針を理解する		組織の理念・方針を理解し、自分の言葉で後輩に伝えることができる。		委員会活動他のチームリーダーを担い、理念・方針に基づいた活動を推進できる
		社会人としての常識的な行動がとれる		介護職として自覚を持ち責任ある行動がとれる。		新人指導の役を担うことができる		新人教育においてプリセプターの相談指導をし、上司に適時的確に報告ができる。
		職業倫理を学ぶ		施設内外の研修に参加し習得したことを現場で活用できる		新人育成レベルのチェックができる		マニュアルや手順書の作成や見直しができる
						委員会やチーム活動において積極的に発言・行動する		
				委員会やチーム活動に参加する				

年2回実施

1回目は黒丸 2回目は赤丸で記入

(図表 2：介護職業業務獲得目標（評価））

介護職 業務獲得目標

(スタッフ氏名:) (評価者名:)

I. 利用者様の体調、状態に合わせた日常生活援助ができる

(評価基準) A:自らも実践し他者に指導できる B:個人レベルにおいて実践できる C:実践において問題あり

項目	評価	備考
① 適切な移乗介助ができる		
② 必要に応じた適切な体位交換ができる		
③ 個々に合わせたトイレ誘導・オムツ交換ができる		
④ 嚥下状態が解り、安全な食事介助ができる		
⑤ 状態の観察ができ、適切な起床時間を提供することができる		
⑥ 利用者様の生活史を知り、個々に合わせたケアを提供することができる		

II. 基礎介護技術を修得し、実践できる

○ バイタルサインと状況把握

項目	評価	備考
① 体温測定・血圧測定(水銀・電動)		
② 清拭 A(清拭・陰部洗浄・洗髪・手浴・足浴)		
③ 清拭 B(口腔ケア・顔剃り・爪切り)		
④ 入浴介助(声掛け・介助・水分摂取)		

○ 排泄介助

項目	評価	備考
① 膀胱留置カテーテルの管理 (尿の性状確認・流動・確認)		
② オムツ交換		
③ トイレ誘導		
④ Pトイレの介助		
⑤ 原器・便器介助		

(図表 3：面接シート)

面接シート

面接日:

職員基本情報

氏名	生 年 月 日	生 年 月 日	介護経年数	年
異動歴	①	②	③	④
資格	⑤			
通勤時間				

	自己評価	面接内容
現場		
実践		
管理		
対人関係		
教育		
その他		

(図表 4：社会福祉法人ふれあい キャリアパス・職層)

段階	対象	知識・技術	倫理	清潔	コミュニケーション	ストレス	対象者	組織として求められる機能	資格取得
第6段階	管理者Ⅱ (施設長)	・本人、家族、職員、法人、行政、地域他への説明手順と方法 ・「ケアの要」の維持、向上を目的とする方針と仕組みを示す(運営、労務、人事、財務、総務) ・重大事故、職員トラブルへの対応	・個や全体としてやりとげること	環境改善	自分を知る	楽しむ		・運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて実行する。 ・(方針、年間計画作成、財務管理) ・経営会議の開催、施設運営会議の開催 ・人事管理 ・組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善、向上させる。 ・地域・他組織との連携 ・苦情処理、家族対応	・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・社会福祉士 ・社会福祉士主任任用 ・応急手当普及員 ・上級救命講習修了 ・第1種衛生管理者 ・第2種衛生管理者 ・防火管理者(甲種)
第5段階	管理者Ⅰ (管理者)	・事故対策 ・業務改善 ・人材育成 ・クレーム対応 ・虐待防止 ・急変時対応(観察、実施) ・会議の進め方 ・面談技術 ・法令遵守(介護保険法、労働基準法、社会保険)	・共にしてほしいこと ・共にしてほしくないこと	環境維持	人を知る	構造を見る		・施設会議の招集、調整 ・職員のメンタルヘルス(職員面接) ・職員健康診断 ・教育研修プログラムを開発、実施、評価 ・経営環境を理解し、施設長の業務を代行する、部門の管理・調整 ・他部門や地域の関係機関と連携、協働する。 ・各部門の予算管理 ・リスクマネジメント ・職員採用窓口(大学、専門学校、高校) ・外部契約窓口 ・人事考課 ・緊急時対応	・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・社会福祉士 ・社会福祉士主任任用 ・応急手当普及員 ・上級救命講習修了 ・第1種衛生管理者 ・第2種衛生管理者 ・防火管理者(甲種) ・安全運転管理者
第4段階	リーダー (主任)	・事故対策 ・業務改善 ・人材育成 ・クレーム対応 ・虐待防止 ・急変時対応(観察、実施) ・会議の進め方 ・面談技術	・共にしてほしいこと ・共にしてほしくないこと	環境維持	傾聴	構造を見る		・部門会議の開催 ・部門職員面接 ・部門職員人事考課 ・研修計画立案、開催、評価(内部／外部) ・行事運営の立案、計画、評価 ・部門予算の管理 ・勤務表作成 ・勤怠管理(各手当の依頼、受付) ・欠員時のサポート ・苦情処理、家族対応 ・緊急時対応	・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・社会福祉士 ・社会福祉士主任任用 ・応急手当普及員 ・上級救命講習修了 ・防火管理者(甲種) ・ユニットリーダー
第3段階	スタッフⅢ (ツッパラー)	・高齢者の特徴・感染症 ・口腔ケア・フットケア ・服薬管理 ・急変時対応(救急要請) ・認知症 ・パーキンソン症候群 ・脳卒中 ・薬用症候群 ・見守り、声かけ ・企画、立案、発書	・したいこと ・してほしくないこと	・整理整頓	傾聴	表現する		・勤務表作成 ・研修計画立案、開催、評価(内部／外部) ・欠員時のサポート ・苦情処理、家族対応 ・後援、指導、助言を行う。 ・他部門や地域の関係機関と連携。 ・行事運営の立案、計画、評価	・介護福祉士 ・社会福祉士 ・社会福祉士主任任用 ・防火管理者
第2段階	スタッフⅡ (一般職員)	・高齢者の特徴・感染症 ・口腔ケア・フットケア ・服薬管理 ・急変時対応(救急要請) ・認知症 ・パーキンソン症候群 ・脳卒中 ・薬用症候群 ・見守り、声かけ	・したいこと ・してほしくないこと	・整理整頓	発言する	表現する		・組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を実行できる。 ・職場の課題を発見し、チームの一員としての解決に努める。 ・(創業工夫提案等)にて提案等) ・後援、指導、助言を行う。(プリセプターの活用) ・服務規程に従い、職業人として取り組むことができる。 ・業務の遂行に必要な専門知識・技術等の向上を図る。 ・職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。 ・職業人として、研修等には積極的に参加し、自己研鑽に努める。	・ホームヘルパー1級 ・ホームヘルパー2級 ・介護福祉士 ・普通救命講習修了
第1段階	スタッフⅠ (新人～2年目)	・介護技術(基礎)食事・入浴・排泄・移乗 ・記録 ・リスクマネジメント ・転倒予防 ・身体拘束 ・コミュニケーション	・していいこと ・してわるいこと	そうじ	あいさつ	感じる		・指導教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。 ・組織、職場の理念と目標を理解する。 ・担当業務に必要な制度や法令等を理解する(業務マニュアルの習得) ・服務規程に従い、職業人として取り組むことができる。 ・福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 ・報告・連絡・相談が確実に行える。 ・会議・委員会への参加	・ホームヘルパー2級 ・普通救命講習修了

法人理念の実現に向けた研修・資格取得への支援

社会福祉法人ふれあいでは、法人理念である、老いを共に楽しむために、利用者が楽しめる場を作るためにどうするか、を考えながら人材育

成に取り組んでいます。

新人職員に対する OJT では、職員一人ひとりが夢を持ち、それぞれの夢を達成するために何をすべきかをチームで共有し、個々の取組を支援し解決能力を高めることで、結果的に利用者の目標や夢を実現するための解決能力が高

まるよう指導しています。OJT はコミュニケーションに注意しながら進め、習熟度により3カ月から半年の期間をかけて行っています。

また、外部研修は、職員が学びたい・資格を取りたい気持ちを応援するため、希望する研修に参加できるよう、シフトのやりくりや、有休休暇を使って研修に参加した場合には公休扱いとして実質的に休暇日数を減らさないようにしたり、受講費用の補助（上限5万円）を行うなどの配慮をしています。また、例えば介護福祉士資格を取得した場合には、取得月から資格手当を支給するとともに、交通費や受験費用の補助（上限2万円）を行うなど、努力した結果が給与等にストレートに反映され、モチベーションアップにつながる工夫をしています。

また、内部研修についても、感染症予防や救命救急、介護者体験など、職員の希望を聞きながら研修計画を作成し、毎月、法人の全職員が参加する研修会を開催しています。

近隣の介護事業所との交流を通じて、職員が相互にレベルアップし、課題解決に取り組む環境を整備

この他に、近隣の介護事業所との合同研修会として、5年前から「新しい介護研修」を開催

し、介護技術や高齢者の特性などについて、事業所間で声を掛け合い、共に学ぶ機会を設けています。

また、1回/2月の頻度で近隣の介護事業所との相互交流の機会（勉強会、懇親会など）として交流イベント「コア・コミュ会議」を持ち回りで開催しており、職員同士が横のつながりを持ち、お互いに困りごとの相談やそれぞれの事業所の良い点を確認し合える機会も設けています。

それぞれ事業を行う法人としては異なりますが、互いに出し惜しみなく情報を提供し合い、ケアの質の向上や職員の処遇向上、離職防止など、地域の事業者が抱える様々な課題を連携して解決することを目指して取り組んでいます。

この他、法人独自の取組として、管理者階層の職員には事業運営を考えてもらうために「思考整理シート」を作成してもらっています。これは、管理者自身のやりたいことを事業計画書にまとめてもらう前段階のものです。経営者感覚を身に付けてもらう訓練として行うもので、社内ベンチャーを想定し、いずれは地域のニーズを捉えて新たな福祉・介護事業の立ち上げにつなげ、将来は経営者として地域に貢献する事業を積極的に展開してもらうことを期待してのものです。

👉 本事例のポイント

- キャリアパスと評価制度の導入、法人理念の共有等の取組により離職率が改善
- 地域のニーズを捉えたサービスを積極的に展開。また、近隣事業所と相互に連携しながら地域課題の解決に取り組む

ご担当者からのひとこと

当法人では、関連法人の取組を参考に、3年程前からキャリアパスと評価制度の導入に取り組み、合わせて仕事の魅力ややりがい、法人理念や目指すべき姿を日頃の業務や面接などを通じて、職員とよく話し合いをして共有するよう取り組んできました。離職率も今では10%以下に改善しました。これからも地域に必要とされるサービスを提供していきたいと思っています。

社会福祉法人ふれあい
副理事長 東 孝雄さん



事例⑧ 株式会社リゾートケアハウス蓼科

OJTを人材教育の柱に、キャリア 段位制度を組み込んだキャリアパス 制度の構築を進める

株式会社リゾートケアハウス蓼科では、開設5年目に、職員の介護福祉士資格取得率が90%に達しました。

ところが実際には、良いケアが提供できる体制になったはずが、介護の質は向上しないという状況になっていました。

インセンティブが手当のみであったことで、資格手当が支給されたことで目標がなくなり、職員の勉強することへの意欲が低下したことが原因のひとつでした。

そして介護の質の向上に対する意欲が低下した結果、新規利用者や新規職員の確保が困難になるという悪循環に陥りました。

この悪循環を断ち切るため、職員間で働くことの価値観を共有した結果、キャリアパスの構築の必要性を見出し人材育成の取り組みを進めています。



名称	株式会社 リゾートケアハウス蓼科
設立	平成17年2月
所在地	茅野市豊平 2552
事業	特定施設入所者生活介護 認知症対応型共同生活介護
従業員数	51名

働く職員自身が仕事を楽しまなければ、介護の質は向上しない

同社では、代表がスウェーデンで看護師として働いていた経験から、約11年前の設立時より、

- ・育児期間などに働きやすい時間帯での短時間勤務（ワークライフバランス）
- ・夜勤専従職の導入（ワークシェア）
- ・職員が全員介護福祉士や介護支援専門員の資格取得を目指す支援（スキルアップ）

の3つに取り組んでいました。

そんな中、5年前には、

- ・「年間離職率0%の達成」
- ・「介護福祉士の取得率90%以上」
- ・「年間の年次有給休暇の取得率60%以上」

を達成しました。

しかしその後、介護福祉士資格手当より上の職能（資格）手当がないことで職員のモチベーションが低下、さらに学習する目標を失い意欲を喪失した結果、なれあいとなり介護の質がなかなか上がらない状況となり、それが原因となり新規利用

者の獲得や職員採用にも苦慮するというマイナスの影響に繋がっていきました。

そこで、職員自身が「利用者がここなら入居したいって思うホームってどんなところだろう」と、考え、下の表のように考えました。

「利用者がここなら入居したいって思うホームってどんなところ？」



「地域で一番いいホームじゃない？」



「地域で一番のホームであれば、利用者は入居したいし、職員もここで働きたいと思うんじゃないかな？」



「じゃあ、自分たちが”ここで働きたい！”と思える職場って何だろう？」

このように「自分たちが働きたくなる職場」について、延7日間、中核になる職員で自分たちの働く価値について考え、現在の同社の理念『医療

福祉という場から、HAPPYな地域社会を創出する！』のもとになるアイデアを共有しました。

理念を中核職員と再構築したことで、キャリアパスと人材育成に関して「相手のために」（ここでの相手とは、職場の仲間、入居者の方、その方の家族、地域の方です。）、自分たちがHAPPYであることを大切にする」、という目指すものができました。

目指す方向ができたこと、そしてそれを職員間で共有したことで職員のモチベーションが向上し、日々のケアプロセスの改善や毎日定時のカンファレンスの仕組みの導入、就業規則の改善につながっていきました。

職員が仕事を楽しむためには、「知識」と「技術」が必要

職員が「HAPPY」になるには、日々の仕事が多くなるのが重要で、仕事を楽しくするには、

(図表1：研修報告)

研修報告書		氏名
日付		
目標	研修の目標です。各自の研修の目標を達成出来るようにしてください。	
注意点	研修の注意点です。厳守して下さい。	
午前		
研修担当者	午前の研修の指導担当者です。	
研修内容	研修の内容です。詳しい内容は指導担当者に渡してあります。	
午後		
研修担当者	午後の研修の指導担当者です。	
研修内容	研修の内容です。詳しい内容は指導担当者に渡してあります。	
研修報告		
研修の概要	その日の研修で行ったことを簡単にまとめて下さい。	
研修で学んだこと	学んだことを簡単にまとめてください。	
研修で十分に理解出来なかったこと	わかりにくかったことをまとめてください。	
今後の研修で今回の研修の内容に補足して学ぶこと	もっと知りたいことをまとめてください。	
研修担当者コメント		
職長確認欄		

簡略に書くこと。(目安 140字以内)

「怖いこと(=知らないこと)」「できないこと(=失敗することや出来ないことがあると憂鬱になる)」などの「不安要素」を取り除いて、「できること(技術)」、「わかること(知識)」を増やす、そういう取り組みの中で「できる」「わかる」ことが増えれば、仕事が楽しくなると考えました。

そしてこのプロセスに一つずつ取り組むことが、介護の質の向上に繋がり、利用者のためになると考え、「わかること」を増やすために積極的な研修などへの参加を支援しています。

特に、グループホーム職員に関しては、認知症介護実践者研修などを計画的に受講できるように支援する取り組みをすすめ、社内研修では社外での研修内容をもとにカリキュラムを作成し研修を実施しています。

OJTを通じて、職員間の関係性を構築する

特に新人教育においては、日々のケアプロセス自体がOJTになるような仕組みを作り、スキルアップが身近に実感できるよう取り組んでいます。

同社では新規採用者や、異動があった職員には、まず研修報告書(図表1)を毎日作成してもらうことになります。

これにより毎日、目標を立て、書き出すことで、その目標を意識して一日仕事に取り組むことができます。小規模の事業所で、かつ変則勤務であることにより、新人職員に専属のメンターを決めて配置することが難しく、非効率のため、午前・午後とそれぞれに研修担当職員を決めて配置し、職員全員で新人職員に関わり、指導するスタイルをとっています。

多くの職員が新規採用者の教育に関わるので、教えたことが職員間で共有できるよう、基礎介護力チェック表(図表2)を作成し活用しています。

このチェック表により利用者個々に合わせたケアの実践によるスキルアップなど教育訓練ができるようになっていきます。

同一法人の他事業所から異動してきた職員も研修報告書を使いますが、これは研修報告書をコミュニケーションの仕組みの一つとして考えているからです。

特に経験のある職員にとっては、「出来ない」ことを口に出しては聞きづらく、さらに職員間の関係性がまだ薄い中ではなおのことであるため、ツールを活用することが職員間の互いの垣根を超えやすくすることに役立っています。こうした取組などにより、ケアのプロセスが明確化され、誰が勤務しても、日々カンファレンスしながらケアが実践できるようになり、一人ひとりの負担感が減りました。

研修報告書とチェック表による指導は、個人差がありますが、4カ月程度行います。

(図表2：基礎介護力 チェック表)

～基礎介護力 チェック表（個別）～

	食事	排泄	入浴	移乗	移動	体交
**さま						
**さま						
**さま						
**さま						
**さま						
**さま						

～研修指導時のポイント～

◎食事介助
姿勢の確認
食形態
咀嚼から嚥下
食事量
口腔ケア～姿勢、方法、道具、義歯

◎排泄介助
プライバシーや環境配慮
トイレ介助の方法（陰部洗浄の方法）
紙おむつとは（おむつ、パットの種類、機能）
紙おむつの交換方法

◎移動
補助具（杖、シルバーカー）の理解
車椅子の理解
それぞれの介助の際の注意点

◎入浴介助
室温、環境整備
着替えの準備
衣類の着脱方法
浴室内の移動
洗身、洗髪などの介助方法

◎移乗介助
起き上がり方
立ち上がり方
方向転換の仕方
座り方
全介助の方法

◎体位交換
介助時、介助後の姿勢
ベッドギャッジアップ
体交枕の使い方

～研修計画（指導の目安）～

*\$/\$～\$/\\$…その日の担当スタッフと一緒に行動して、1日の流れを掴む。
（運営スタッフと一緒に行動して運営の動きを覚える。）
利用者さんと積極的にコミュニケーションを取る
スタッフの見守りのもと、ケアを少しずつ実践しながら
基本を学んで、できることを増やしていく
（指導した項目は、チェックリストにレ点していく。）

キャリア段位制度を評価制度と給与制度に組み込んでいくことが今後の課題

同社は開設当初は給与については収益が出た分は賞与として支給してきましたが、事業を拡大し職員数が増えたことと、現行の介護報酬の制度の中で、定期昇給以外の昇給をどのように組み込んでいくかという課題を持っています。

加えてもう一つの課題として社内の年齢構成に合わせて働き方のデザインを再構築することがあります。

同社のスタッフの年齢構成は特に40代・50代が多くを占め、20代が少ない構成になっています。設立から時間が経過する中、スタッフも「体力的に厳しくなった」「子どもが就職して余裕ができたから、自分のために時間を使いたい」などの理由から勤務時間を減らしたり、時間的により柔軟に働きたいとの要望も出てきています。

そのためには、ワークライフバランスと多様な働き方の実現に向けた会社の体制づくりが必要です。

具体的には、正職員とパートを同一労働同一賃金に近づけることと、昇給条件の「尺度」としてキャリア段位制度を導入することが、この2つの課題を解決に導く鍵になると考えています。

正職員（フルタイム）であってもパート職員であっても「その人」の「スキル」や「価値」は変わらないのであれば、賃金は変わらないとの考えから、同一労働同一賃金に近づけていきたいと考えています。

キャリアパスを大まかな軸として、子育てや介護など様々な場面の中で、“出たり入ったり（フルタイムになったりパートタイマーになったり）の自由”がある、そうした形の制度にしていこうイメージを持っています。

キャリア段位制度は、全国共通で使える評価の尺度になると考えていますので、これまでの人事考課制度に組み込んでいくことで、「できる」の評価が明確になると考えています。

また、キャリア段位制度による外部評価を受けることで職員の仕事に対する姿勢に緊張感が生まれ、さらにキャリア段位制度のレベル認定を給与制度に具体的に組み込んでいくことができれば、キャリアパスがより客観的になり、職員のキャリアアップのモチベーションの向上に繋がるのではないかと期待しています。

そして「能力」が給与の評価水準の一つになることは、同一労働同一賃金の実現にもプラスの効果があると考えています。

同社は小規模ながらこれまでに4人のキャリア段位制度の評価者を養成し、キャリア段位制度を組み込んだキャリアパス制度の構築を進めています。

多様な人材の受け入れに向けて、県内外の様々な機会での採用活動を実施

リゾートケアハウス蓼科では、その人の「スキル」に応じて、柔軟な働き方ができる人事制度・職場づくりと合わせて、県の内外を問わず、多様な人材の入職に向けた採用活動を活発に行っています。

特に、県と県社会福祉協議会が東京で開催している県外就職説明会（於：「銀座NAGANO」）には、平成27・28年度の2年連続で参加しており、首都圏で人気の高い信州・諏訪地域の魅力と合わせて、同社の目指すケアの姿を、長野県への移住を希望する皆さんに、プレゼンテーションや個別面接会を通じて直接PRするなど、積極的な情報発信を行っています。



本事例のポイント

- 新規採用職員の育成は、職員全員が関わるOJTを中心に、コミュニケーションを重視
- キャリアパスは、資格と経験を基にしたものに、客観的な「できる」の評価を加えていく取り組みを進めている

ご担当者からのひとこと

私たちは小規模法人ですので、いろいろなことを「自分たちで学び、みんなで考えて行動する」というスタンスで考えることが多いです。

そんな雰囲気の中で、一緒に働く仲間と話しながら考えた行動の指針である「相手もHappy、自分もHappy」は、クライアントと医療・介護従事者がお互いに主体性を発揮できるようにエンパワメントし合い、共にHappyに生きるという、私たちの目指している姿を表現しているものです。

「笑顔がHappyを連れてくる」という言葉のように、笑顔と楽しむ気持ちを大切に、「ホームがあつてよかった」と地域の方に感じてもらえるようにスタッフみんなで頑張っています。

株式会社リゾートケアハウス蓼科
管理者 山田 智大さん



□検討体制・作成経過

1 福祉・介護人材確保ネットワーク会議人材育成部会 構成員名簿 (順不同、敬称略)

区分	氏 名	所属・役職
部会長	中島 豊	長野大学社会福祉学部教授
部会員	竹重 俊文	長野県宅老所・グループホーム連絡会常務理事
部会員	三村 仁志	長野県社会福祉士会会長
部会員	畠山 仁美	長野県介護福祉士会会長
部会員	小林 広美	長野県介護支援専門員協会会長
部会員	村岡 裕	社会福祉法人依田窪福祉会常務理事
部会員	永田 理香	高崎健康福祉大学健康福祉学部社会福祉学科准教授
部会員	塩原 昭夫	長野県健康福祉部地域福祉課課長補佐兼福祉人材係長
アドバイザー	杉山 逸人	杉山社会保険労務士事務所代表

2 作成経過

年 月	内 容
平成 26 年 6 月	「福祉・介護人材確保ネットワーク会議」(人材育成部会) 立ち上げ
平成 28 年 8 月	第 1 回人材育成部会 (事例集作成に関する検討)
平成 28 年 11 月	第 2 回人材育成部会 (事例集の構成、取材先、取材数の検討)
	各事業所への取材・編集作業
平成 29 年 1 月	第 3 回人材育成部会 (事例集(案)の内容確認、校正)

□今後に向けて

長野県、長野県社会福祉協議会(福祉人材センター)並びに「長野県福祉・介護人材確保ネットワーク会議」では、本事例集の作成をきっかけに、県内介護事業所のキャリアパス構築・人材育成の取組が一層促進され、介護の仕事に携わる皆さんが将来を見据えて働き続けることができる環境づくりに、今後も取り組んでいきます。

なお、現在、長野県社会福祉協議会(福祉人材センター)が開催しております「福祉職員生涯研修」において、キャリアパス構築に取り組む事業所向けに「キャリアマネージャー養成課程」を設けて、その取組を支援しています。

巻末に、平成 28 年度の資料の一部を掲載しますので、参考にご覧ください。

また、研修に関する詳しい情報は、以下のサイトをご覧ください。

◇「長野県福祉研修実施団体共同サイト「きやりあねっと」<http://www.career-net.jp/>

福祉の人材育成における現状と課題 —キャリアパスの基本的理解—



高崎健康福祉大学 永田理香

研修の流れ

【1日目】講義・演習

はじめに—人材育成に関する政策と福祉サービスの特質—

1. 人材育成の基礎的知識
2. キャリアパス構築の現状と課題
3. 人材育成に活用できるキャリアパスとは
—今までの演習成果の分析—
4. キャリアパスの年間研修計画と人事評価への活用
5. キャリアパス活用事例発表（前年度受講事業所）
6. キャリアパスの作成演習

—2日目までの約1ヶ月間、事業所の実態に合わせてキャリアパスを修正—

【2日目】演習

1. キャリアパス作成プロセスの振り返り
2. キャリアパスの修正作業
3. キャリアパスを活用した年間研修計画・研修企画

福祉人材育成に関する政策

○福祉・介護ニーズは多様化・複雑化しており、質の高いサービスを確保するためには、従事者の確保と共に、専門性の向上を図ることが求められてきている。



○「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針（福祉人材確保指針）」の改定（2007年8月）

→キャリアアップの仕組みの構築

生涯研修体系に対応できるキャリアパスの条件が明確化されていない

○介護職員処遇改善交付金事業（2007年10月、障害者福祉制度では福祉・介護人材の処遇改善事業助成金、2012年4月から介護職員処遇改善加算）

→キャリアパスに関する要件（2010年10月）

各団体が示したキャリアパスモデルにおける段階ごとに求められる能力項目の記述が抽象的である

3

福祉人材育成の現状における課題

○対人援助を基本とする福祉実践は、非言語的知識である「暗黙知」によって多くの部分を支えられている。

人材育成の基準が不明確になりやすく、結果として福祉・介護サービスの質の低下につながりやすい。

○福祉経営の視点からみても、人材の育成、定着は、施設・機関の安定的な運営において欠かせないものであり、組織的な取り組みが求められている。

P D C A マネジメントサイクル等が取り入れられているが、具体的な方法については提案がなされていない。

4

キャリアパスの捉え方

「キャリア」の2つの側面

1. **客観的側面**（組織における役職や職務など）
2. **主観的側面**（個人の価値観やモチベーションの変化など）

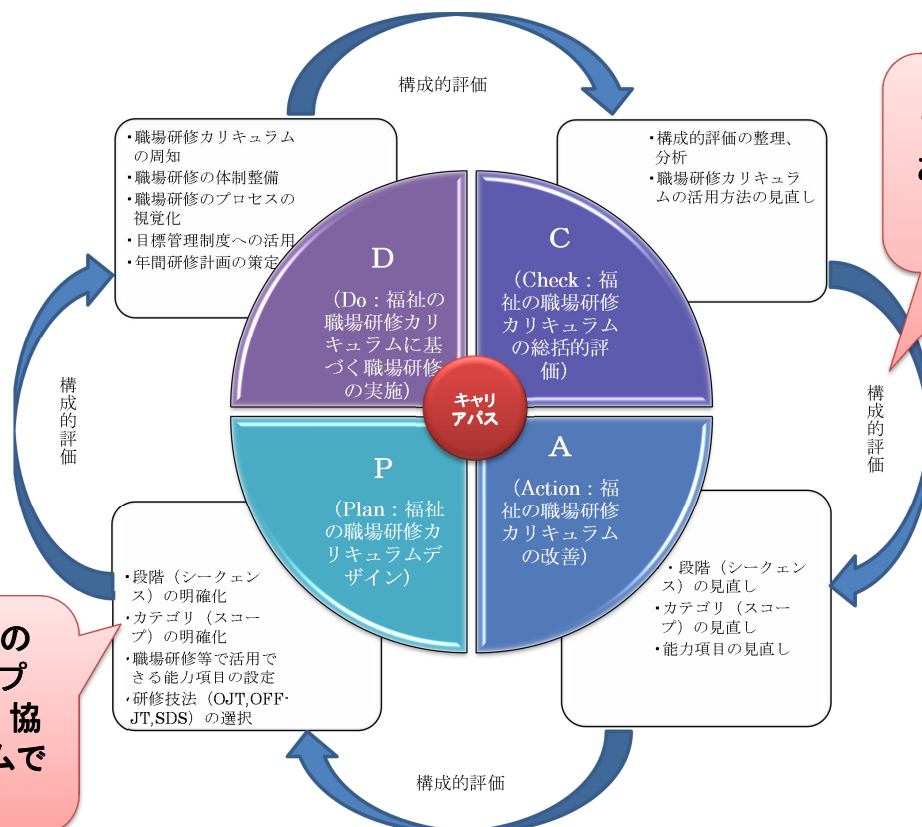
※キャリアは**歩む本人**によっても評価（自己認識）されるべきもの
＝仕事のやりがい



「キャリアパス」
＝組織における職務の道すじ（昇格等の根拠）
＋個人における将来展望（＝やりがい）

5

人材育成マネジメントサイクル



6

「キャリアパス作成上の問題点及び今後の課題」

n = 194

カテゴリ	記録単位数 (%)
キャリアパスの構築方法	59(30.4%)
評価基準の明確化	31(16.0%)
予算・給与との関わり	27(13.9%)
職員の意識への影響	17(8.8%)
事業所の規模	15(7.7%)
研修との関わり	14(7.2%)
キャリアパスに関する共通認識の形成	10(5.2%)
キャリアパスの運用	8(4.1%)
その他	13(6.7%)

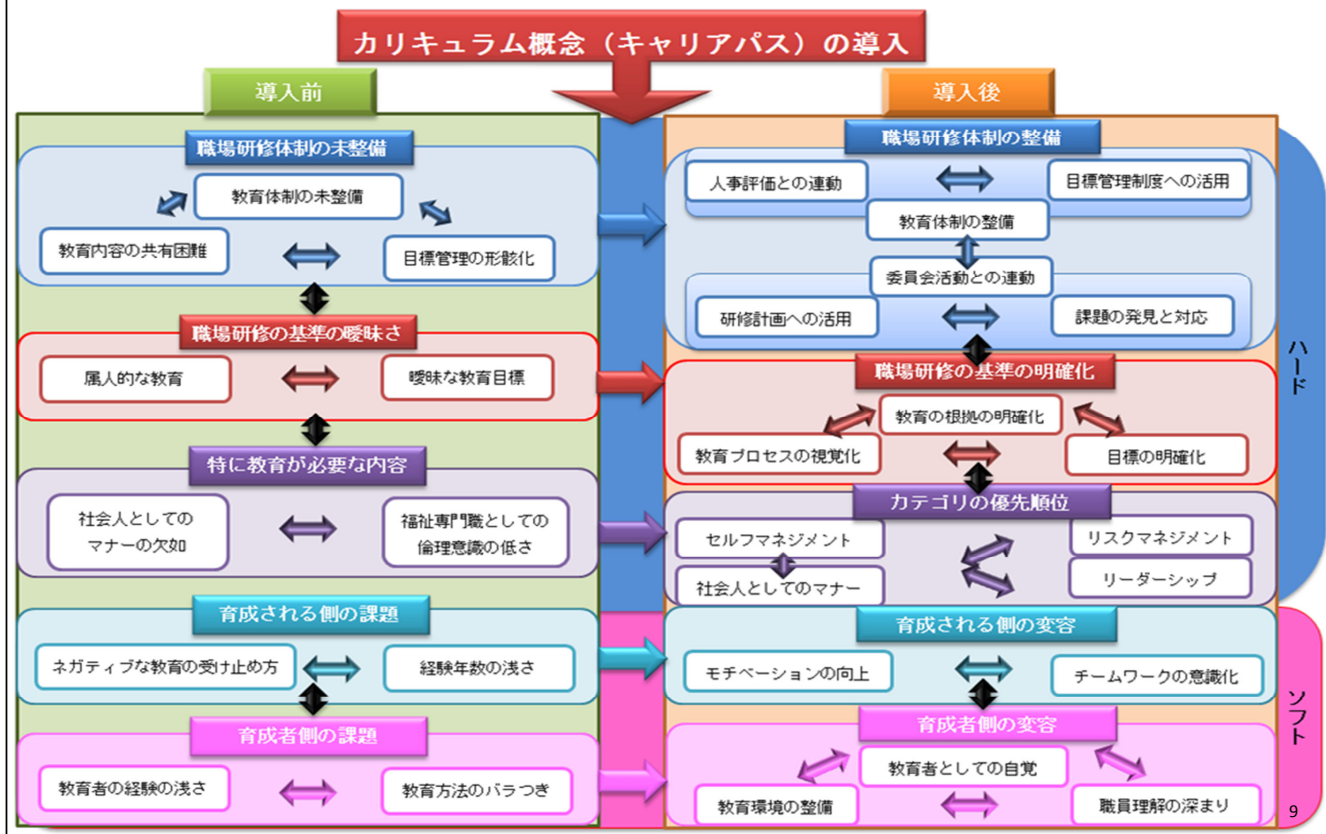
長野県社協「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス構築及び研修実施状況等に関する調査」2011
自由回答式質問への回答(185箇所、40.5%)から内容分析の手法により194記録単位を抽出

能力項目を書き出す
際の指標として活用

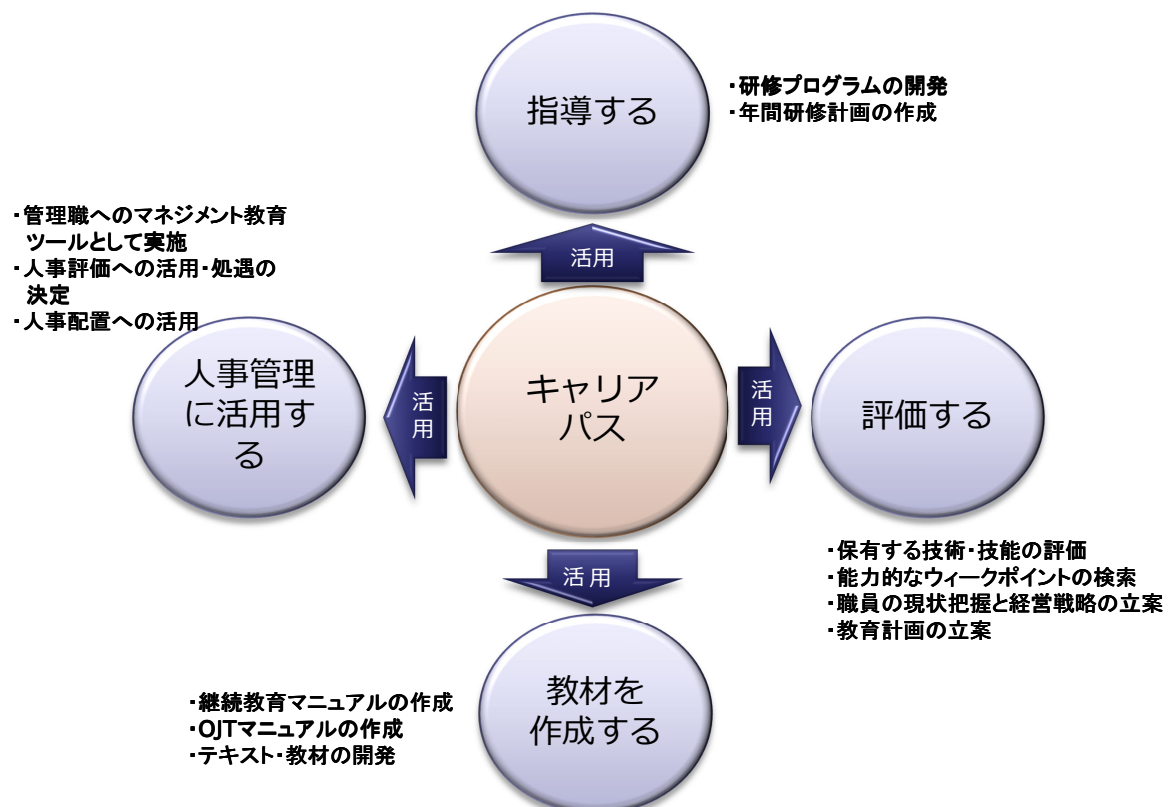
演習結果から導き出された 5段階の特徴

段階	特徴	内容
第5段階	整備・決定レベル	- 施設の方針を立て、決定する - 職場環境を整える - 法人の理念に基づき経営の改善を図る - 行政や地域の社会資源との連携を構築する
第4段階	提案・改善レベル	- 法令や職員の状況を把握し、業務の改善を提案できる - 法人の理念に沿った指導をする - 研修計画を立案し、評価する - 業務のマニュアルを作成する
第3段階	指導・助言レベル	- 法人の理念に基づいて行動するよう指導する - 部下に対し助言することができる - チームの目標を設定し課題解決ができる - 地域の社会資源との連携・調整ができる - 研修を提案することができる
第2段階	理解・自立レベル	- チームにおける自分の役割を理解する - 苦情を知り対応することができる - 職場のルールを理解し後輩を指導できる - 研修に参加し、知識・技術を業務に活かすことができる
第1段階	知る・覚えるレベル	- 仕事や業務の内容を知ることができる - 職場のルールを守ることができる - 社会人としてのマナーを守ることができる - 上司の指示を受け業務を行うことができる - 研修に参加することができる

キャリアパス導入前の課題と導入後の効果



キャリアパスの活用方法



キャリアパスを活用した研修企画

従来の方法

漠然とした研修目標



漠然とした研修プログラム



成果が見えない
わからない

キャリアパス活用方法

キャリアパスに記載された能力

= 明確化された研修目標



能力を組み合わせた**効率のよい**研修プログラム作成



研修効果の測定が可能

11

キャリアパス作成のポイント

1. 評価ができるように、できる限り「具体的な」表現にする。
2. 一文に2つ以上の要素を入れない。
3. 言葉の定義を明確にする。
4. カテゴリの範囲を明確にする。
5. タテ（段階ごと）のつながりをつくる。
 - ①第1段階から第2段階へのつながりができているか（同様に第2段階から第3段階・・・）
 - ②第1段階から第5段階まで段階的に内容が設定されているか。
6. ヨコ（カテゴリ）のつながりをつくる。
 - ①段階ごとに学ぶべき内容が網羅されているか
 - ②カテゴリ名と学習内容が一致しているか

12