

導入事例⑪ 悠悠シルバーケア福祉会

# 等級に応じた評価と育成でモチベーションを向上

平成21年10月に始まった介護職員処遇改善交付金の制度を受けて、香川県では、キャリアパスを構築するためのセミナー及び相談会が開催されていました。

同社は、それまで給与制度は給与表により運用していたものの、「キャリアパス」という意識はまったくありませんでした。しかし、セミナーや相談会の機会を活用していくうちに、「キャリアパス」を整備していくことこそが、職員の公正な処遇を可能にし、給与や昇格等の処遇に関する説明がしやすくなり、その結果、職員が処遇面で納得して働くため、職員の定着を促進することができ、今後の法人経営にとって、重要な仕組みや制度となると気付いたのです。



名称	悠悠シルバーケア福祉会 (悠悠有限会社)
設立	平成11年10月
所在地	香川県高松市香南町西庄692-1
事業	グループホーム、有料老人ホーム、通所介護、訪問介護
従業員数	約120名(正規職員45名、非正規職員75名)

**給 評 級**

## 無資格者を2階層、有資格者を4階層に区分

同社はグループホーム、デイサービス、有料老人ホーム、訪問介護の事業を運営しており、各事業所の規模は1名の管理者に、相談員や計画作成担当者、サービス提供責任者、そして介護職員の10名から15名程度の組織です。そのため、キャリアパスを構築するにあたっては、職員に将来の夢や自分の成長の実感がわくよう、どのように階層を設けるのがよいか、非常に悩ましいところでした。

これまでは、一旦、正規職員として採用されると、資格のある、なしによる明確な処遇の差はありませんでした。そこでまず、無資格者が昇格できる範囲（一般職群）と資格要件を満たすことにより、昇格していくことが

できる職群（総合職群）を明確に区分することにしました（図表1）。そうすることで、他業界から転職し、将来的に高齢者福祉業界で働いていこうという意欲のある職員を正規職員として採用することができ、キャリアを形成していく過程の一つとして、資格取得を奨励し、支援することができるようになりました。

さらに、無資格者の中でも入職後間もない職員と経験豊かな職員では、能力の発揮度、組織への貢献度に大きな違いがあるため、一般職群を、

図表1：キャリアパス

職群	等級	資格要件	役職/職種
総合職群	経営管理職		本部長
	管理職		
	指導職		総務課長 施設管理課長 (グループホーム統括) 業務担当課長 (有料老人ホーム、デイサービス統括)
	総合職1級	社会福祉士 介護支援専門員 介護福祉士 栄養士	管理者(上級レベル)
	総合職2級		管理者(見習いレベル)
	総合職3級		介護職員 計画作成担当者 サービス提供責任者 ※管理者候補として、副管理者を兼務する場合あり
総合職4級			

初任レベルと熟練レベルと2つの等級に区分して、一般職群の中でも等級が上がるようにしています。

一方、資格の要件を満たしていれば、総合職群に昇格することができます。例えば総合職群では指導職になるまでに総合職1級から4級までの4段階あり、4級、3級は一般職員、2級は管理者見習い、1級は管理者としています。管理者といっても職員数が10名から15名ほどのチームのリーダーといった役割としています。同社は、設立14年であるため、職員が非常に若いのが特徴です。そのため、管理職層や、指導職層に各事業所に段階的なポストを設けるよりも、各事業所の管理者をチームリーダー相応の役職者として位置づけ、非役職者を段階的に等級を設定することにより、役割の大きさや貢献度に応じた処遇が細やかにできるよう設計しています。

看護師や管理栄養士などの専門性の高い職種は、相応の処遇が必要であり、管理者等へのキャリアアップよりも、保有資格を活かした組織への貢献が期待されるため、「専門職群」として「一般職群」や「総合職群」とは一線を画し、別の職群に格付けをしますが、専門職群の中にも、一般職群と同様、2つの等級を設けています。

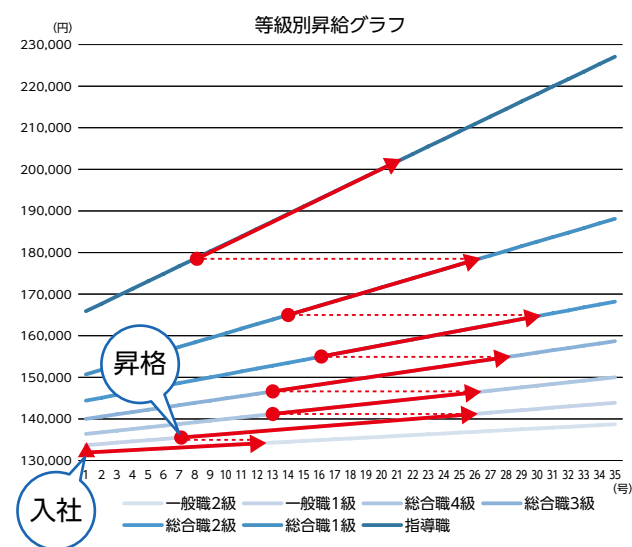
## 役割に応じた基本給

基本給は、等級別基本給表（図表2）により決定されます。一般職2級は基本給表のI級、

図表2：等級別基本給表の構造

等級	基本給等級	下限額(円)	上限額(円)	間差(円)
一般職2級	I級	131,900	141,700	200
一般職1級	II級	133,700	148,400	300
総合職4級	III級	136,400	156,000	400
総合職3級	IV級	140,000	166,950	550
総合職2級	V級	144,400	178,700	700
総合職1級	VI級	150,700	204,600	1,100
専門職2級	VII級	147,900	182,200	700
専門職1級	VIII級	154,900	208,800	1,100
指導職	IX級	165,900	251,000	1,800

図表3：等級別昇給グラフとキャリアアップのイメージ



一般職1級は基本給表のII級という具合に、キャリアパスの等級と連動して決定されます。そして、その等級ごとに号俸間の差が決定されています。号俸間の差は、一般職2級が200円、一般職3級は300円、総合職4級が400円、総合職3級が550円と等級が上がるごとに号俸間の差が大きくなるため、昇格することにより、昇給額が大きくなるように設計されています（図表2、3）。

また、後に説明する人事考課制度の結果により、

図表4：業務手当一覧

役職/職種	資格	手当(円)
管理者		20,000～30,000
副管理者		10,000
計画作成担当者A	ケアマネジャー	18,000～25,000
計画作成担当者B	介護福祉士	12,000以下
計画作成担当者C	ヘルパー2級相当	8,000以下
サービス提供責任者A	ケアマネジャー	25,000以下
サービス提供責任者B	介護福祉士	8,000～12,000
サービス提供責任者C	ヘルパー2級相当	10,000以下
デイサービス生活相談員A	ケアマネジャー	25,000以下
デイサービス生活相談員B	介護福祉士	8,000～12,000

S評価が4号俸昇給、A評価3号俸昇給、B評価2号俸昇給、C評価1号俸昇給、D評価昇給なしであり、1年間の貢献度が反映される仕組みになっています。

## 役割と保有資格に応じた手当の支給

グループホームの計画作成担当者や訪問介護事業所におけるサービス提供責任者は、その任用の要件をみると、保有資格、経験年数、研修の受講実績等に応じて満たすことができるため、職種は同一であっても、どのような要件を満たしてその任務にあたっているのかは様々です。そのため、組織の中での役割と保有資格に対応して、業務手当を設定しています。そうすることで、より上位の資格取得の動機づけとなると同時に、保有する資格による組織への貢献度を処遇に反映させています（図表4）。

## 職種・階層ごとの評価項目と改善計画表

人事考課は年2回、職種共通の項目（図表5）と職種ごと、階層ごとに評価項目が設定されており、1から4の4段階で自己評価と上司評価を実施しています。そして、上司評価の合計点によって評価結果をS、A、B、C、Dと決定します。例えば、デイサービスの介護職員の場合、評価項目は32項目あり、1項目ずつ1から4までの評価をつけ、その評価点の合計が112～128の場合はS、同96～111の場合はA、同80～95はB、64～79はC、0～63はDと決定しています。そして、この結果が昇給や昇格に反映される仕組みです。

また、評価の結果は育成にも反映されています。評価を実施する際に、上司から見て改善や向上が求められる項目について、別途自己改善計画表（図表6）に改善項目として記入します。評価の高い職員も上司からの育成を視点とした改善事項が挙げられ、評価いかにかわらず、

図表5 評価項目 一般介護職（抜粋）

### ビジネス マナー

接遇	目と目を合わせて、気持ちのよい挨拶を行っている 信頼関係が築けている利用者に対しても礼儀正しく接している
風紀	身だしなみは機能的で清潔、控えめになっている 誹謗・中傷はしていない
行動	否定的にならず、支持されたことは確実に実行している 誤解されるような言動や、不愉快な態度はしていない

### コミュニケーション

信頼関係	利用者の言動を否定するようなことはしていない 利用者に誤解されるようなことは行っていない
積極性	利用者とのコミュニケーションは言葉だけに頼っていない 利用者の求めることを的確に把握し、行動している
創意工夫	コミュニケーションがとれない利用者に対し、創意工夫している 途中で投げ出すことなく、利用者の理解に努めている

### 傾聴

協調性	利用者・職員の気持ちに共感するような態度で耳を傾けている 利用者・職員との信頼関係を築く努力を行っている
理解	利用者・職員への受容を意識し、理解に努めている 親身になってケアを行い、利用者へ感動を与えている
敬意	利用者への尊厳を念頭において礼儀正しく接している 利用者・職員について詮索したり、部外者に話を漏らしていない

### 自己管理

倫理	公私の区別をきちんとつけて、業務にあたっている 時間厳守・期日厳守を実践している
意識	法人の方針を理解し、目的を持って業務に取り組んでいる 法令や慣行を遵守し、規律ある行動をとっている
成果	チームケアの中で、自分がいま何をすべきか理解している 指示に対し、遂行までの見通しをたてて、業務を行っている

### 観察

観察力	利用者の表情や行動を読み取ることができる 利用者の嗜好を理解し、満足のいくサービスを提供している
技術	利用者のケアに必要な情報・知識の習得に努めている 利用者の変化について、常に気を配っている
報告	利用者についての申し送りを正確に伝えているか 記録は端的に、漏れがなく記入されている

### サービス マナー

環境整備	常に利用者が快適に過ごせるように、整理整頓を心がけている 利用者の私物は丁寧に扱い、適切に管理している
対応	利用者からの依頼に関しては、待たせることなく素早く対応している 不愉快な印象を与えるような言動はしていない
価値	常に気配りをし、先手の声かけや行動に心がけている おしむことのないサービス精神で業務にあたっている

図表6：自己改善計画表

平成26年2月 自己改善計画表					
	所 属	職 名	氏 名	作成年月日	4:常にできている
本 人				年 月 日	3:ほとんどできている
指 導 者				年 月 日	2:もう少し努力すればできる
					1:かなり努力が必要
NO	指導者記入欄	本人記入欄		指導者記入欄	再評価点
	指摘項目	問題提議	指摘事項の改善計画	指導者による指導計画	
1					本人
					指導者
2					本人
					指導者

この計画表を作成することとしています。これはあくまでも人材育成、自己研鑽を目的としており、上司から指摘された改善事項について、職員が

改善計画を立案し、半年後に評価表において評価する仕組みとしています。

### 解説 本事例の学びどころ

#### ・チームリーダー層までのキャリアの道筋を明確化

会社設立から14年であり、現任の職員層をみても課長層が30代と非常に若い構成となっています。そこで、重要なポストを数多く設定して、キャリアのモデルを示すのではなく、一般職員からチームリーダー層へのキャリアの道筋を明確にして、階層を設定することにより、職員が次に目指すものが明確にわかるようにしています。

#### ・処遇（給与）への反映の明確化

等級が上がると同時に昇給額も上がるため、職員が頑張っ資格を取得し、勤続するとともに様々な研修機会を得て、能力を向上させ組織に貢献していくことが、処遇にも反映されることが分かりやすい仕組みとなっています。

### ご担当者から一言

悠悠シルバーケア福祉会 本部長 香川陽佑様



平成21年の処遇改善交付金が制度化されたとき、県社協の主催でキャリアパス構築の支援プログラムを活用したことがとても大きなきっかけになっています。あの時に検討し、構築しておいたため、今では採用時にステップアップの例などを説明することができますし、実際に一般職員からチームリーダーへと昇格していった職員もいますから、職員も実感をしていただいていると思います。

県内の民間企業の経営環境が改善し、若者を対象とした採用意欲が旺盛となったため、以前とは違った意味で人材の確保が難しくなっています。いかに当社に合った人材を確保していくか、そして、その人材をいかに育成していくかを真剣に検討しています。人材確保には、現在、PET\*という適正検査を用いるようにしており、面接だけではない客観的なデータによる評価もしています。また、現任職員の人事考課については、評価項目があまりにも細かく設定されているため、今見直しを検討しており、業務項目の目標設定とその到達度の評価と10項目程度の評価項目による制度を構築中です。

\*PETとは、(株)ベクトルによるパッション診断テスト (Passion Evaluation Test) のこと。パッションの高い人材を発掘し、採用・配置・育成するためのWEB診断システム。http://consulting.vector-up.com/webapp/pet\_petp/