

キャリア支援の仕組みと活用

社会福祉法人 石鳥谷会（岩手県）

住 所 岩手県花巻市石鳥谷町好地 14-10

TEL 0198-45-6730

URL <http://www.ishidoriyasou.jp/>

経営理念

経営理念

【日々すべての人々とともに
感謝の気持ちを忘れず
しあわせを築く道を歩みたい】

行動指針

【私たちは今日も
笑顔、尊重、研鑽、協調、貢献の実行を
行動目標とします】

事業内容及び定員

特別養護老人ホームいしどりや荘	(84名)
いしどりや荘(短期)	(16名)
いしどりや荘デイサービスセンター	(30名)
いしどりや荘指定居宅介護支援事業所	
グループホームいしどりや荘	(18名)
認知症対応型いしどりや荘デイサービスセンター	(12名)

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	597,619,367円
② 公益事業	0円
③ 収益事業	0円
合計	597,619,367円

職員数 (法人全体)

120名(非常勤含む)

当面する 経営課題

1. 人材の確保及び育成
2. 組織体制の見直し
3. サービスの質の向上・改善
4. 地域福祉の推進

**取り組みに
着手した
理由、背景**

介護職は現在の3Kと呼ばれ、本会でも求人難、高い離職率、高度化する介護技術への対応等、様々な課題を抱えていた。しかも日々の仕事に追われ、段階的で体系的なキャリア形成を図ることが出来ない状況にあった。そこで、当法人を取り巻く環境を勘案し、利用者や家族、地域の方々等のニーズを把握しながら、職員の力量（知識×技能）を向上させ、当法人が目指す地域社会への貢献を目的に取り組みに着手した。

**取り組みの
現時点
での効果**

人事考課制度を導入し、段階的で体系的なキャリア形成を図る下地が出来上がり、平成21年にISO9001を認証取得したことで、サービスが標準化され、常に評価と改善を図ることができた。さらに職員の声を改善に繋げる制度の導入や自己研鑽への支援を図ることで、職員の満足度は向上し、離職率の低下にもつながった。

【満足度調査結果】

・23年度	2.38
・24年度前期	2.58
・24年度後期	2.59
・25年度前期	2.59
・25年度後期	2.66
・26年度	2.66

※満足度は4点満点で、中間点は2.50点となる。

【離職率】

・23年度	8.3%
・24年度	12.6%
・25年度	9.0%
・26年度	7.1%

経営実践事例

キャリア支援の仕組みと活用



岩手県 花巻市
社会福祉法人 石鳥谷会

【発表内容】

1. はじめに
 - (1) 弊社紹介
 - (2) 経営理念、行動指針
2. 取り組みに着手した理由、背景
3. 取り組み内容
 - (1) 目標管理と公正な評価
 - (2) 自己研鑽への支援
 - (3) 職員の声を改善につなげる
 - (4) 研修計画の策定と評価
 - (5) 地域や社会への貢献活動
4. 取り組みの効果

1. はじめに

(1) 弊社紹介

- ・会社名 社会福祉法人石鳥谷会
- ・所在地 花巻市石鳥谷町好地
- ・代表者 理事長 高橋信夫
- ・基本金 300万円
- ・理事9名 監事2名 評議員19名
- ・従業員数 120名

【会社の沿革】

- 平成2年8月 旧石鳥谷町の行政施策により社会福祉法人設立
- 平成3年8月 特別養護老人ホームいしどりや荘開設（定員 長期50名、短期10名）
- 平成3年9月 いしどりや荘デイサービスセンター開設 定員20名（平成13年定員30名に変更）
- 平成5年6月 いしどりや荘在宅介護支援センター開設（平成18年廃止）
- 平成8年4月 福祉QCサークル活動開始
- 平成10年12月 短期入所10床増築（平成12年10月より 長期54名、短期16名に変更）
- 平成17年3月 ユニット30床増築（増築後の定員 長期84名、短期16名）
- 平成17年4月 給与体系全面見直し
目標管理を含む人事考課制度による能力給制度導入
- 平成21年2月 ISO9001認証取得（県内福祉施設で3番目の取得）
- 平成22年4月 認知症対応型いしどりや荘デイサービスセンター開設（定員12名）
- 平成22年4月 グループホームいしどりや荘開設（定員9名）
- 平成24年4月 グループホームいしどりや荘9床増築（定員18名に変更）



石鳥谷会の頭文字「i」をモチーフに、「ハート」と「人」を組み合わせ、利用者
とコミュニケーションを図り、やさしくお
世話をする姿をイメージしています。

(2) 経営理念、行動指針

社会福祉法人石鳥谷会 経営理念

【日々すべての人々とともに
感謝の気持ちを忘れず
しあわせを築く道を歩みたい】

社会福祉法人石鳥谷会 行動指針

【私たちは今日も
笑顔、尊重、研鑽、
協調、貢献の実行を
行動目標とします】

2 取り組みに着手した理由、背景

介護職は現在の3Kと呼ばれ、本会でも求人難、高い離職率、高度化する介護技術への対応等、様々な課題を抱えていた。しかも日々の仕事に追われ、段階的で体系的なキャリア形成を図ることが出来ない状況にあった。

そこで、当法人を取り巻く環境を勘案し、利用者や家族、地域の方々等のニーズを把握しながら、職員の力量(知識×技能)を向上させ、当法人が目指す地域社会への貢献を果たすべく、取り組みに着手した。

3 取り組み内容

(1) 目標管理と公正な評価

① 人事考課の取り組み

人事考課制度の導入により、上半期、下半期の目標管理実績表及び業務考課表による評価、年1回の能力考課表及び職種別に設定された基本職務表(体系的な職務チェック表)により評価を実施。基本職務表は、職種別に細かく設定されており、より客観的で公正な評価が可能となった。

【人事考課のスケジュール】

区 分	月 別												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
業務考課 (目標管理含む)	目標 面接 決定	毎月1回中間面接				評価 指導	目標 面接 決定	毎月1回中間面接				評価 指導	
	上半期1回実施						下半期1回実施						
能力考課 (基本職務評 価含む)	毎年1回実施												評価 指導

② 上司と部下の間でのキャリア形成目標の摺合せの機会と仕組み

上半期、下半期に設定した目標管理による業務考課と、年1回の能力考課を実施し、その都度上司と部下による面接を行い、職員自身のキャリア目標について話し合うことで、設定・見直しができる仕組みとなっている。

③ キャリア形成の問題等を施設長や人事管理コンサルタントに提案・相談が出来る仕組み

年1回の施設長と人事管理コンサルタントによる面接(9月実施)では、法人の理念や目的と、職員が担うべき役割を確認し、業務質問票を利用して各々が抱えている悩みや問題とその原因を書き出し、その解決方法等を施設長や人事管理コンサルタントと一緒に考え、提案又は相談する仕組みが出来ている。

なお、その際に、仕事だけではなく私生活での悩みやキャリア形成での不安などを聴くことで、今後の職務内容や配属先についての参考とし、職員が安心して働くことができる仕組みとなっている。

3 取り組み内容

(1) 目標管理と公正な評価

④ 考課者(評価者)の訓練

考課者については、人事管理コンサルタントによる年1回の研修(3月)と、外部機関による研修会に派遣し、考課者と今後考課者となるべく中堅職員(副主任、リーダー等)のスキルアップを行っている。

【副主任、リーダーを対象として研修会の様子】



大項目	項目	説明	評価	備考	留意点
基礎-実務	挨拶				挨拶
	挨拶の姿勢				
	挨拶の言葉				敬語が、うまい、言葉がわからない場合の対応
	挨拶の目線				目線が、まわらない
基礎-知識	挨拶の重要性				挨拶の重要性、声かけ
	挨拶のタイミング				挨拶のタイミング、挨拶の順序
基礎-実践	挨拶の受け答え				挨拶の受け答え
	挨拶の態度				挨拶の態度
基礎-応用	挨拶の応用				挨拶の応用
	挨拶の応用				挨拶の応用
基礎-評価	挨拶の評価				挨拶の評価
	挨拶の評価				挨拶の評価
基礎-改善	挨拶の改善				挨拶の改善
	挨拶の改善				挨拶の改善
基礎-その他	挨拶のその他				挨拶のその他
	挨拶のその他				挨拶のその他
基礎-まとめ	挨拶のまとめ				挨拶のまとめ
	挨拶のまとめ				挨拶のまとめ

⑤ 評価結果のフィードバック

評価結果については、考課者との面接により評価内容を職員に説明し、お互いが納得して仕事に取り組めるようにしている。面接の技法についても、外部機関によるコーチング研修に考課者を派遣することで、より効果的な面接が実施できている。

⑥ 新人職員の公正な評価による育成

新人職員の育成では、副主任が新人職員の育成を担当し、細かく設定された新人職員介護技術チェックリストを活用することで、一人ひとりの力量がどこまで達しているかを客観的に評価することができる。そして一人ひとりの力量にあった指導が可能となることで、より効果的な育成ができています。

3 取り組み内容

(2) 自己研鑽への支援

① 資格取得支援の取り組み

資格取得による特別昇給及び昇給の条件に、職種別指定必須資格の取得が要件となっており、資格取得を目指す職員に対し、当法人が指定する通信講座の受講料及び試験受験料の半額助成(一人につき1回)を実施している。なお、資格取得助成は非正規社員も利用でき、資格取得に挑戦することで将来の正社員登用を目指すことが可能となっている。

<職種別指定必須資格>

- ・事務員:社会福祉主事
- ・介護員:社会福祉士、介護福祉士、介護支援専門員
- ・栄養士:管理栄養士
- ・調理員:調理師

<資格取得助成実績>

- ・平成23年度 受験者数20名 助成実績6名 合格者3名
- ・平成24年度 受験者数18名 助成実績5名 合格者8名
- ・平成25年度 受験者数 7名 助成実績2名 合格者2名
- ・平成26年度 受験者数14名 助成実績3名 合格者4名

② 自己啓発支援の取り組み

職員が自らステップアップのための資格取得や能力開発を支援するために、研修会やスクーリング、講習会等への参加を希望する際に、職務専念義務免除の制度を活用して、研修会等への出席が出来る仕組みとなっている。

<利用実績>

- ・平成23年度 3名
- ・平成24年度 3名
- ・平成25年度 4名
- ・平成26年度 7名

3 取り組み内容

(2) 自己研鑽への支援

③ QCサークル活動の取り組み

各部署の業務課題等の改善を図ることはもちろん、職員の力量の向上と、職員同士が議論を交わすことでのコミュニケーション能力の向上を目的に、各部署によるQCサークル活動に取り組んでいる。

取り組んだ内容は施設長が評価し、順位(最優秀賞、優秀賞、努力賞)をつけ、順位ごとに景品(商品)を贈呈。最優秀賞のチームは経営検討会で発表をしている。

④ サークル活動助成

職員によるスポーツ、文化、教養等サークル活動に対して助成金を交付し、職場環境の活性化を図ることを目的として実施。現在5サークルが活動している。

【活動中のサークル】

- ・PinkCats(カラオケ等)
- ・いしどりやFC(フットサル)
- ・ダンスサークル(イベント等での披露)
- ・箏曲(イベント等での披露)
- ・メンタルヘルスケアサークル(会員によるリフレッシュ)



3 取り組み内容

(3) 職員の声を改善につなげる

① 職員による提案制度

職員による提案制度により、施設運営から日々の業務、新規事業など多岐にわたる提案を募集し、主任以上による経営検討会で内容を検討。採用の可否を決定している。

提案内容は、日々の業務から新規事業による施設整備まで幅広く受け付けている為、昨年は34件の提案があり、うち16件が採用されており、職員のモチベーションアップにつながっている。

【看取り体制を充実するための施設改修】



【従来型施設居室及びトイレの扉設置】



【その他】

- ・緊急時対応研修会の開催
- ・コーヒーメーカーの設置
- ・職員トイレの洋式化
- ・年間休日数の増

etc

3 取り組み内容

(3) 職員の声を改善につなげる

② 年次有給休暇取得向上の取り組み

年次有給休暇の取得向上の取り組みとして、勤務割表に職員が希望する日をあらかじめ組み込むことで取得向上を図っている。特に、年間365日休まず運営する当法人では、どうしても連続した休日を取りにくい状況にあるため、公休と年次有給休暇を組み合わせた4～5連休といった連続した休日が取得できるようにし、職員のリフレッシュが図れている。これにより、26年の平均取得日数は昨年より3日多い12.8日となり、取得率は34.8%となった。

③ 職員満足度調査の実施

職員満足度調査を行うことで、職員の満足、不満足を聴き、改善に繋げている。

【満足度調査結果】

- ・23年度 2.38点
- ・24年度前期 2.58点
- ・24年度後期 2.59点
- ・25年度前期 2.59点
- ・25年度後期 2.66点
- ・26年度 2.66点

※満足度は4点満点で、中間点は2.50点となる。

※24年度と25年度のみ年2回実施。

3 取り組み内容

(4) 研修計画の策定と評価

① 研修計画の策定

当法人の経営理念、品質方針(経営方針)を基本に、人材育成方針を「職員の資質、知識、技術習得等の向上方針」として、教育訓練管理要綱に沿って年間職員研修計画及びキャリア支援策を策定している。

具体的には、次年度の事業計画案を各部署の管理者が部署内の会議を経て作成し、管理責任者(施設長)及び理事長が内容を精査。研修担当者は、管理責任者及び理事長の指示により、事業計画に沿った研修計画とそれに伴う予算書を作成。その後、主任以上による経営検討会で事業計画案を検討し、決定する仕組みになっている。

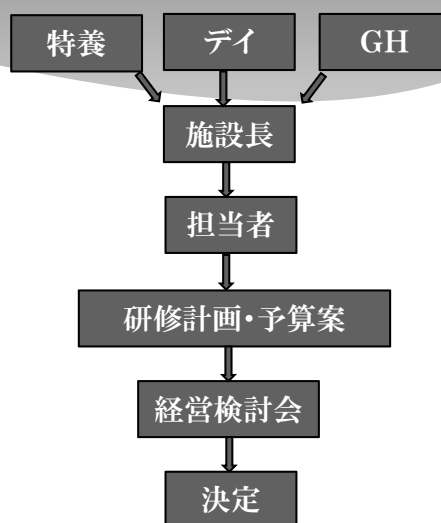
計画策定から決定に至るまでに、幅広く職員が関わることで、計画の理解度が増し、部下への説明が容易となり、職員への周知、浸透と共に、モチベーションアップにもつながっている。

② 評価

ISO品質マネジメントシステムに基づく内部監査管理要綱により、内部監査を定期的(9月、3月)に実施することで、客観的に人材育成方針や方策を評価することが可能となっている。

内部監査員は、副主任以上の職員が外部研修を受講し、内部監査員として認定された後、必ず所属する部署とは違う他の部署を1チーム3名により監査を行う。内部監査員は、内部監査チェックリストにより監査を実施し、指摘区分(改善が必要、改善のための提案等)に応じた評価を行い、改善に繋げている。

【研修計画策定イメージ】



3 取り組み内容

(5) 地域や社会への貢献活動

① 高齢者雇用の取り組み

近年の介護人材不足の解消と、年齢ではなく能力に目を向け、経験豊富な人材を適材適所に配置することにより、全体のレベルアップを図ることを目的に、定年退職者(定年60歳)のうち、希望者全員を70歳まで継続雇用している。さらに、期限付き職員(臨時、パート)については、希望者は80歳まで継続雇用している。

職務内容は、原則定年前の勤務体系となっているが、個別に相談に応じ、年齢や体力にあった配置や職務内容及び勤務時間等を決め、柔軟な対応を行っている。

[平成27年4月現在]

・60歳～64歳 9人

・65歳～70歳 5人

・70歳以上 6人

※全体の16.7%

② 地域や社会とのつながり

地区公民館が実施する花見や新年会などの行事等(年間5回)に職員が参加し、地域の方々との交流を図ることで、地域が抱える課題やニーズの把握につながり、地区が行う高齢者のサロンや家族介護教室などへの講師派遣など、当法人として出来る支援が可能となっている。

3 取り組み内容

(5) 地域や社会への貢献活動

③ 異業種、他法人との交流

●平成23年度より「施設職員交換研修」として、他法人が運営する施設の職員と、自施設の職員を交換し、実際の業務を行うことで、お互いの交流と育成を図っており、これまでに8名が参加している。

●平成23年度より「接客体験研修」として、他法人と共同で異業種であるホテル業の体験をおした接遇マナー向上を目的とする研修を実施し、これまでに10名が参加している。

また、同研修では、他法人の職員も一緒に参加することで、交流を図っている。

④ 緊急避難場所提供事業

今年度より地域貢献事業の一環として、緊急避難場所提供事業を開始。この事業は、花巻市民が地震や火災などの災害によるもの、又は生活困窮者等が何らかの理由で宿泊場所を必要とする際に、施設の空き部屋等を一時的に無料で提供するもので、行政や社会福祉協議会等の関係機関と連携を図り、早期の解決を目指します。これまでに市担当課と社会福祉協議会からの相談で1件のご利用があり、宿泊と食事を無料で提供し、早期の解決に至っている。解決に至るまでの過程に、相談員や調理員、介護員などの様々な職員が関わり、連携することで、職員のスキルアップと社会福祉法人としての役割を認識してもらい良い機会となっている。

4 取り組みの効果

- ★ 目標管理を含む人事考課制度による能力給制度を導入し、段階的で体系的なキャリア形成を図る下地が出来上がり、平成21年にISO9001を認証取得したことで、サービスが標準化され、常に評価と改善を図ることができた。
- ★ 職員の声を改善に繋げる制度の導入や自己研鑽への支援を図ることで、職員の満足度は向上し、離職率の低下にもつながった。
- ★ 他法人、他業種との交流や高年齢者雇用による知識や技術の継承、地域住民との交流などを通し、職員のスキルアップと人的ネットワークの形成につながり、効果的な地域貢献が可能となった。

【満足度調査結果】

- ・23年度 2.38点
- ・24年度前期 2.58点
- ・24年度後期 2.59点
- ・25年度前期 2.59点
- ・25年度後期 2.66点
- ・26年度 2.66点

※満足度は4点満点で、中間点は2.50点となる。
※24年度と25年度のみ年2回実施。

【離職率】

- ・23年度 8.3%
- ・24年度 12.6%
- ・25年度 9.0%
- ・26年度 7.1%

4 取り組みの効果

【キャリア支援の仕組み等を活用した事例】

1. 現在の担当職務 介護支援専門員

- ①年齢 30歳
- ②性別 女性
- ③職務経歴

- ・平成19年4月1日採用 特別養護老人ホームいしどりや荘(従来型)配属
- ・平成22年4月1日特別養護老人ホームいしどりや荘(ユニット型)配属
- ・平成26年4月1日いしどりや荘指定居宅介護支援事業所 配属

④これまでのキャリア形成

介護員として7年間、2事業所の経験を経て、平成24年に資格取得助成を利用して介護支援専門員の資格を取得。平成26年より、取得した資格を活用できる居宅介護支援事業所に異動し、現場の経験を活かしながら介護支援専門員として現在奮闘中である。

以上、ご清聴ありがとうございました。