

資料 2

# 社会福祉法人 奉優会 キャリア段位制度の取組み

通所事業部長 平林 孝浩  
人事課長 近藤 麻美

# ①法人概要

■法人名 社会福祉法人 奉優会

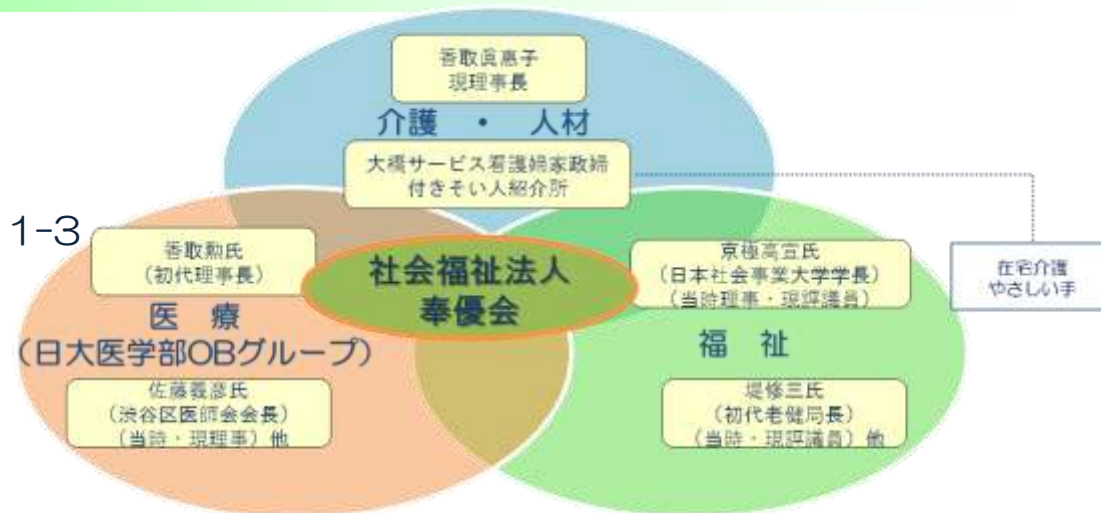
■本部所在地 東京都世田谷区駒沢2-11-3

■設立年月日 平成11年11月15日

■事業内容 特別養護老人ホーム、短期入所生活介護、通所介護、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、地域包括支援センター、居宅支援事業所、高齢者福祉センター、敬老館、地域ケアプラザ、訪問介護事業所等の運営

■従業員数 1534名 (平成27年11月1日現在)

■法人理念 私たちは、顧客満足度を得ることや、潜在的な利用者ニーズを社会のシステムとして具現化し、社会のニーズや「夢」を実現することを通して、広く社会に貢献していくことが必要であると考えます。そのためには社会の新しいニーズ（ソーシャル・ニーズ）を見つけ出し、それに対応する力（ソーシャルワーカーズ・アビリティ）を磨き、社会貢献を通じて法人の社会的責任を担う（ソーシャル・レスポンシビリティ）これらの3点を融合させながら、社会全体のニーズを満たすことのできる法人を目指していきます。



# ①法人概要

## 設立経緯

奉優会は、平成11年に株式会社大橋サービス（看護婦家政婦配ぜん人紹介業/現株式会社やさしい手）の代表取締役社長であった香取眞恵子氏の寄付により設立されました。

寄付の目的は、社会福祉基礎構造改革に伴う平成12年度の介護保険制度の発足等を見越して、当時の介護を支えていた病院の付添人や在宅の家政婦達が、行き場を失わず年をとっても安心して暮らし続けられる社会を実現するために寄付が行われ、奉優会が設立されました。

また、奉優会の運営は、初代理事長に香取勲氏（日大医学部卒・世田谷区医師会員）が就任し、理事には日本社会事業大学学長の京極高宣氏や渋谷区医師会会長佐藤義彦（日大医卒）氏等、各業界で著名な方々が理事に就任することにより、奉優会は人材・介護・福祉・医療が一体となった「新しく夢のある社会を、住み慣れた地域に創ること」を目的に運営が開始されました。

設立後は、等々力の家（世田谷区）を中心に多機能型の介護サービスを展開し、地域の中核的な施設となり、平成15年以降は「指定管理者制度」の法改正に伴い、資産を持たない成長スキームにより、都内各地に多機能拠点を展開することになりました。

平成20年度以降は、社会福祉法人の取り巻く環境の変化を踏まえ、香取眞恵子氏が理事長に就任し、新体制によって法人経営の効率化・経営基盤の安定化を図ることが進められました。

平成21年度には「規模の拡大」と「高機能サービスの提供」、「職員が優しくなれる雇用環境の構築」を推進する中期経営計画「for優2010プラン」が展開され、地域包括ケアシステムや地域密着型事業への積極的な参入や、新たに3か所の特別養護老人ホームを運営するに至る等、飛躍的に「地域福祉の向上」に寄与することができました。

平成24年度には田園調布学園大学人間社会学部准教授の今井伸氏（前練馬区高齢社会対策課課長）、平成26年度には堤修三氏（前厚生労働省老健局長）が評議員に就任し、第2次中期経営計画である「for優2013プラン」に沿って、法人の基盤整備を進め、社会福祉法人の使命や役割、コンプライアンス体制の再構築を計り、引き続き利用者やその家族が安心してサービスを受けられるよう、事業収支や運営体制等、経営基盤の強化を目指しています。

# ①法人概要

## 事業概要

### 特別養護老人ホーム 7ヶ所

世田谷区・港区・渋谷区・杉並区  
足立区・中央区・横浜市

### 短期入所生活介護 8ヶ所

世田谷区・港区・千代田区・渋谷区  
杉並区・足立区・中央区・横浜市

### 認知症対応型共同生活介護 5ヶ所

世田谷区・練馬区・町田市

### 小規模多機能型居宅介護 6ヶ所

世田谷区・練馬区・町田市

### ケアハウス 1ヶ所

渋谷区

### 通所介護 18ヶ所

世田谷区・港区・千代田区  
渋谷区・中野区・杉並区  
板橋区・江東区・中央区  
横浜市・川崎市

### 認知症対応型通所介護 12ヶ所

世田谷区・千代田区・渋谷区  
中野区・杉並区・板橋区  
中央区・横浜市・川崎市

### コミュニティカフェ 4ヶ所

港区・渋谷区・杉並区  
足立区

### 高齢者福祉センター他 13ヶ所

港区・練馬区・杉並区・目黒区  
新宿区・横浜市

### 居宅介護支援事業所 7ヶ所

世田谷区・中野区・杉並区  
横浜市・川崎市

### 地域包括支援センター 11ヶ所

世田谷区・港区・中野区  
板橋区・江東区  
横浜市

### 訪問介護 1ヶ所

世田谷区

### 配食サービス 1ヶ所

世田谷区

# ①法人概要

## 法人におけるキャリア段位制度の取組み状況

### キャリア段位制度に至るまで

- 平成22年度 奉優会中期事業計画にて、人事・組織戦略に着手する。
- 平成25年度 奉優会中期事業計画にて、マイスター制度（評価制度）を法人内で構築する事を目指す。
- 平成25年度 段位制度発足に併せ、アセッサー資格取得を促進する。
- 平成26年度 初のレベル認定者が誕生し、法人事例研究発表会にて表彰を行う。
- 平成27年度 東京都介護職員キャリアパス導入促進事業及び処遇改善加算を活用し、給与体系の変更を行う。

### 現在までの取得状況

- 外部評価委員資格 1名
- アセッサー資格 40名
- レベル2② 2名
- レベル2① 1名

### 現在進行している評価者等

- アセッサー資格取得中 13名
- レベル認定結果待ち 6名
- レベル2②評価中 1名
- レベル2①評価中 2名

# ①法人概要

## 段位認定者施設の概要

### 優っくり村池尻

- 施設種別 認知症対応型共同生活介護（グループホーム）  
小規模多機能型居宅介護 通所介護
- 所在地 東京都世田谷区池尻2-3-45
- 利用定員 認知症対応型共同生活介護 18室（2ユニット）  
小規模多機能型居宅介護 24人（通所14人・宿泊4人）  
通所介護 30人
- 特色 東京都の土地を賃借し、法人が整備をした施設です。「認知症対応型共同生活介護」、「小規模多機能型居宅介護」、「通所介護」を併設した複合施設です。



### 渋谷区ケアステーション笹幡高齢者在宅サービスセンター



- 施設種別 通所介護
- 所在地 東京都渋谷区幡ヶ谷2-21-9
- 利用定員 通所介護 40人
- 特色 渋谷区の指定管理者として運営を行っているデイサービスです。2フロアでサービスを実施しており、1フロアは重介護度のご利用者、1フロアは軽介護度のご利用者、というようにその建物配置を活かしたサービスをおこなっています。

### 優っくり村石神井台沼辺

- 施設種別 認知症対応型共同生活介護（グループホーム）  
小規模多機能型居宅介護
- 所在地 東京都練馬区石神井台2-7-5
- 利用定員 認知症対応型共同生活介護 18室（2ユニット）  
小規模多機能型居宅介護 25人（通所15人・宿泊5人）
- 特色 オーナー創設型により整備した施設です。「認知症対応型共同生活介護」、「小規模多機能型居宅介護」を併設した複合施設です。





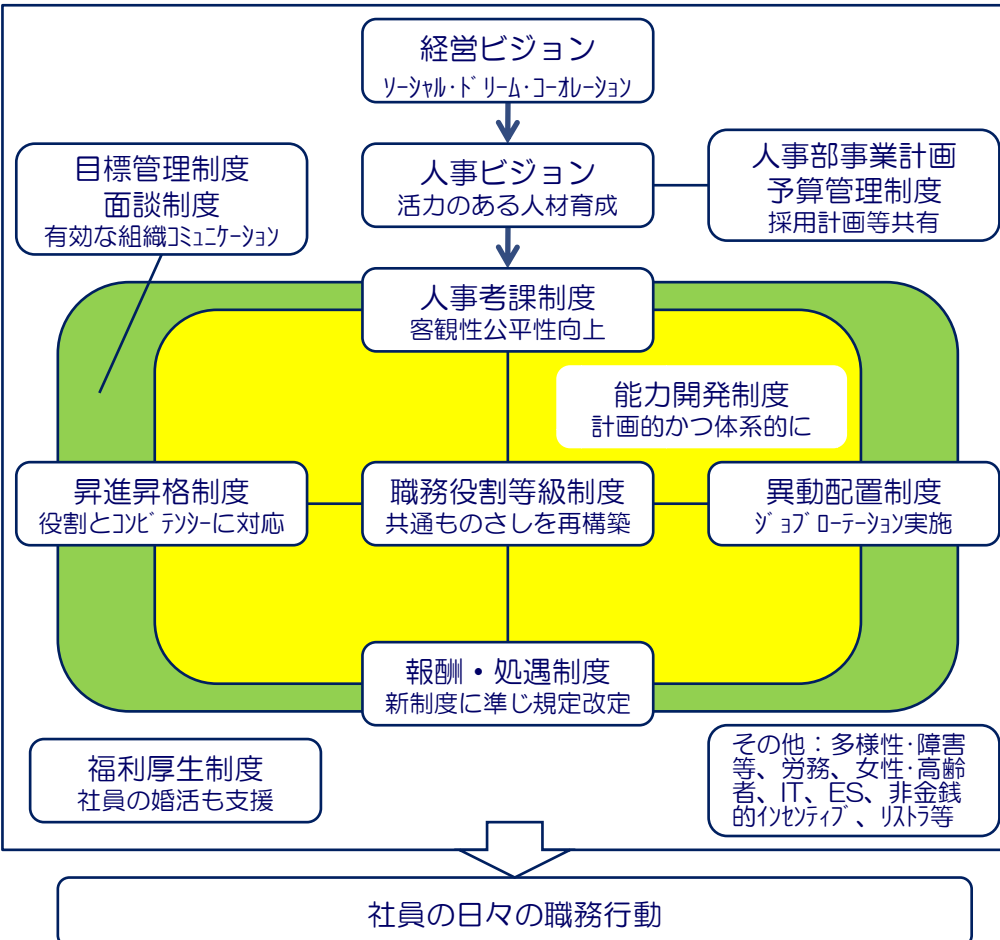
## ②キャリア段位制度導入

### ①法人中期事業計画への位置付け（平成22年中期事業計画・人事組織戦略抜粋）

経営戦略の遂行に適した人事管理制度と組織体制の再構築をする。  
人事戦略を法人全体で共有し人事・組織面での競争優位性を形成する。

下記制度別の規定の作成と  
その整合性を確保する。

#### ■人事戦略マップ



#### ■再構築する人事管理制度と実施事項

制度	現状	課題	重点実施事項
人事戦略	人事戦略・制度が不明瞭、労務管理中心	体系的な人事戦略・制度の立案と実施計画作成	予算管理制度の強化 採用計画等共有
人事考課	部門間の不整合が頻発	加点主義、オープン評価(多面評価)	人事考課制度の再構築により、客観的で公平性を向上する
昇進	決定プロセスが不明瞭	実力、実績によるポスト任用	昇進昇格制度を再構築し、役割とジョブ・ローテーション評価に連動する
等級	職能等級制度、職能に棒級が連動、職務不整合	職務等級制度で職務等級と連動共有化	職務等級制度を導入し、共通のものさしを共有する
配置	ストック型配置、事業所最適化配置	フロー型配置 法人最適化人材育成視点強化	異動配置制度を再構築しジョブ・ローテーションを実施する
報酬	年齢、生活、職能軸で処遇	職務、成果軸で処遇	報酬・処遇制度を再構築し、社内合意を得る
育成	随時、担当者が育成	体系的な人材育成	能力開発制度を再構築し計画的かつ体系的に人材を育成する
目標管理	個人目標の行動重視で成果につなげていない	組織目標の成果重視で結果に直結	目標管理制度を成果を上げる有効な組織コミュニケーション策にする
福利厚生	勤務実績による福利厚生サービス制度	全社員が利用できる福利厚生サービス制度	ソウウェルクラブからベネフィットステーションに変更



## ②キャリア段位制度導入

### 100億円法人としての基盤整備社会福祉法人の役割と奉優会の戦略（平成25年中期事業計画抜粋）

	役割	課題	戦略
社会福祉	地域貢献の徹底	生活困窮者対応 第2のセーフティネットの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自立相談支援事業の展開</li> <li>・ソーシャルワーカーの育成</li> </ul>
	ガバナンスの強化 透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートガバナンス体制とコンプライアンス経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査室の設置</li> <li>・理事会・評議員会と執行部長制度</li> <li>・幹事会の開催</li> <li>・社外第三者として、弁護士、監査人の活用</li> </ul>
	規模の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会福祉法人の役割を全うする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様化・複雑化している生活上のニーズに対応</li> <li>・市場に任せては成立しないサービスに対応</li> <li>・制度の隙間のニーズに対応</li> <li>・福祉ニーズに先駆的・開拓的に対応</li> </ul>
高齢者福祉	地域包括ケアシステム の一員としての地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重度要介護者・低所得者・処遇困難な要介護者の「終の棲家」</li> <li>・地域福祉のサービス拠点として地域貢献特養の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域包括支援センターとの密接な連携</li> <li>・低所得者・処遇困難者への支援</li> <li>・生活援助・アウトリーチ</li> <li>・在宅サービス提供</li> </ul>
	社会包摂の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい公共型社会の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアシステムの構築</li> <li>・新しい地域支援事業(生活支援サービス)の創造</li> </ul>
	社会保障・税の一体改革 将来に対する安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護人材の確保と育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の参入促進</li> <li>・資質の向上</li> <li>・環境の改善</li> </ul>
奉優会	成長と雇用の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画の達成</li> <li>・事業領域内での市場浸透・開拓経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業領域を設定し、プレゼンスの高い社会福祉法人NO1になる</li> <li>・社会福祉事業量100億円</li> </ul>



## ②キャリア段位制度導入

2000人雇用体制・新人制度強化採用基準の緩和(EPA採用30名)施策 (平成25年中期事業計画抜粋)



### 高齢者

平成25年4月以降、反復して5年以上契約更新している場合で、かつ本人が希望すれば無期労働契約を可能にし、さらなる雇用の安定を図れるよう検討

### EPA

- ・安心して勤務ができるよう、フォロー面談の実施を検討
- ・介護福祉士合格のための研修や費用補助などを検討

### 障がい者

- ・本人またはご家族様の希望があれば、働きぶりや状況をご家族様への定期報告を検討
- ・就労補助機関の受入も検討

### 女性

- ・都市部における職員用の保育所の設置を検討
- ・家族が介護が必要になった時の一部補助金支給を検討



奉優会に不足している人事制度の課題を洗い出し、それを解決する新しい制度を立ち上げ、職員に還元していく

## ②キャリア段位制度導入

2000人雇用体制・新人事制度強化（平成25年中期事業計画抜粋）



### マイカー通勤



「電車通勤だと遠回りで通勤するのは厳しいけれど、車通勤ができれば・・・」という職員のために、事業所近隣の月極駐車場を契約（場合によっては法人が契約）すれば、特定の事業所以外も自動車通勤が可能となりました！

### 健康管理

来年から、50人以上の事業場でストレスチェックが義務化されるなど、職員の健康管理という観点から、26年度中に心療内科の先生と契約をし、カウンセリングや復職支援を行う体制を整えていきます。

一つ一つは小さいけれど、きっと誰かには届く制度であってほしい・・・



### 資格取得支援

有資格者が増える事は、本人のモチベーションアップはもちろん、利用者へのサービス品質向上が図れることから、法人では介護福祉士等に合格した職員に対して、お祝い金の支給を検討しています。

### 福利厚生制度

【ベネフィット】法人が全職員の会員費を負担している事で、ベネフィット会員になれば飲食・ショッピングの割引がきくお得な制度です！

【UCカード】年間費を払わずにUCカードのゴールド会員になれば、ゴールドカードと同等のサービスが利用可！



### 表彰制度

四代表彰制度の一つ、「マイスター表彰制度」を今年度中に立ち上げます。これは、国で進められているキャリア段位制度を活用し、介護技術という日常業務の成果を評価するもので、今後契約職員を中心に展開していこうと考えています。



### 再雇用制度

育児や介護を理由に退職した職員（正職員）が、もしまた仕事復帰できるようになった時に、在籍時と同等条件で採用する「ウェルカムバック」制度というものをスタート。職員も、そしてその家族も大切にしたいという想いで作った制度です。



## ②キャリア段位制度導入

### キャリア段位制度導入の経緯① 介護離職減少への施策 -技術向上の側面-

#### ◆奉優会と介護職の全国離職率 比較

	奉優会の 離職率	介護職の 全国離職率
23年度	17%	19.1%
24年度	18%	16.9%
25年度	16%	17.0%
26年度	17%	未発表

左の表は、奉優会の離職率と、全国離職率を比較したものです。奉優会の離職率は全国平均より若干下回ってはいるものの、募集広告費等のコスト削減はもちろん、新たな人材確保にかかる労力、利用者に提供するサービスの質の維持・向上の観点からも、さらなる離職率の減少を推進していきたいと考えました。

#### 【考えられる一般的な介護離職の原因】

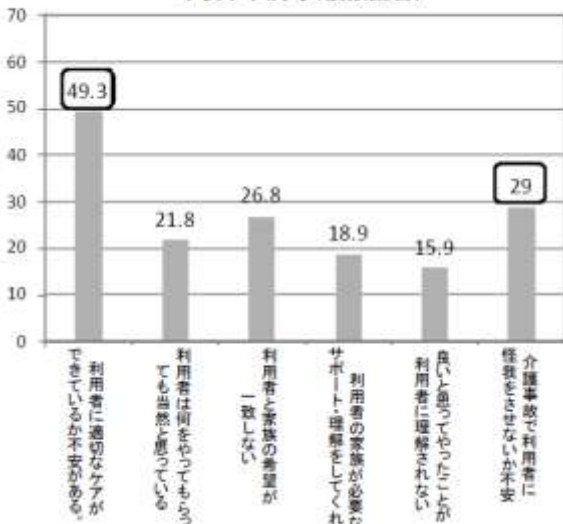
給与・処遇水準が低い

労働時間・休暇取得の問題

介護技術への不安・他職種への転向

職場環境・人間関係

(%) 利用者及びその家族についての悩み、不安、不満等(複数回答)



給与・労働時間の問題については広く一般的な離職理由とされていますが、「介護技術への不安」も一つ要因なのではないかと考えられます。それが左の表です。これは、介護労働安定センターが出している、介護職員が抱える「利用者及びその家族についての悩み、不安、不満等」のアンケート結果で、回答した介護職員の49.3%が自身の介護技術・ケアに不安に感じている事がわかります。  
⇒技術へのフォローは施策次第で、すぐに取り組み改善できる！

そこで必要なもの・・・

2010年  
介護労働  
安定セン  
ター「介  
護労働実  
態調査」  
調べ

①確かな介護技術を身に着けた職員の育成

アセッサー養成

合致

②介護技術を評価する客観的な指標

キャリア段位制度の  
明確な評価基準

# キャリア段位制度導入

## キャリア段位制度導入の経緯② モチベーションアップへの施策-評価制度への活用の側面

◆奉優会職員の階層



■月給制) 契約職員・一般正職員～管理職の評価及び処遇への反映■

### コンピテンシー評価

⇒法人の中期経営計画に掲げている活力ある人材の育成のために、「高業績特性により達成した実績から、法人のさらなる発展に貢献すると期待される個人の能力・資質」をコンピテンシーと定義し、評価を実施する。

**昇給に反映** (賃金規程の給与表に基づき、同一等級内で基本給を上げる)

### 実績評価

⇒法人の中期経営計画で掲げている活力ある人材の育成のために、人事考課表(一般～主任)または業績管理表で法人全体の目標である中期経営計画達成にいかに関与・寄与したかという成果・業績を評価する。

**賞与に反映** (半期に1度、一時金を支給)

<評価内容>

【管理職】  
⇒担当事業所の売上、付加価値率、営業件数、目標管理等、定量的評価を実施。

【一般職～主事・主任】  
⇒事業所の売上を一部含むものの、目標達成、日常業務を含む定性的評価を実施。

その一方で・・・

■時給制) 契約職員の評価及び処遇

：目標管理制度による昇給の実施

：評価によらない処遇改善加算の支給

業績数値を持たない契約職員の目標設定は事業所管理。よって、事業所間でバラつきが出る

中期達成に直接的に寄与しなくても、安定的に日常から質の高い介護サービスを提供してくれる契約職員を、客観的な指標で評価し、処遇に反映させたい

キャリア段位制度の活用

# キャリア段位制度導入

## キャリア段位制度導入の経緯②-続き 評価・処遇への反映

### ■アセッサーへのインセンティブ支給

⇒単にアセッサー資格を取得した事に対してではなく、被評価者に段位を取得させた事に対して、インセンティブを支給している。

段位取得人数に応じて、賞与・一時金に上乗せ支給

### ■段位取得者への処遇反映

⇒段位取得者に対して、下記の通り処遇に反映  
 ＊正職員が段位取得した場合：昇給に反映  
 ＊契約職員が段位取得した場合：時給に上乗せ

人件費上昇分を、介護職員処遇改善加算より捻出

金銭による  
インセンティブ



名誉という  
インセンティブ

### ■奉優会 四大表彰制度

#### ★マイスター大賞



キャリア段位制度による段位取得者を表彰  
ステージ上での表彰・ストラップ授与

#### ★事例研究発表会



ご利用者様にその方らしい生活をしていただくために、先駆的な取組をしサービス向上につなげた事例を発表。中でも予選会・本選を勝ち抜いた優秀な作品については毎年表彰。職員同士、切磋琢磨し好事例を創出しています。

#### ★マニュアル大賞



日ごろの業務改善、業務効率化、サービスの標準化を目的に各事業所で作成したマニュアル。その内、特に他事業所へ水平展開でき、法人のサービス向上・品質保持に寄与できると思われるマニュアルを毎年表彰。今年で4回目になり作られたマニュアル数は、500個を超えました。

#### ★マーケティング大賞



法人の中期経営計画をもとに、各事業計画で計画されたマーケティング戦略について、その計画の出来栄（裏付け根拠）と、実際の計画達成度を総合的に評価。マーケティング力を育成し、法人の新規価値創造に寄与させています。

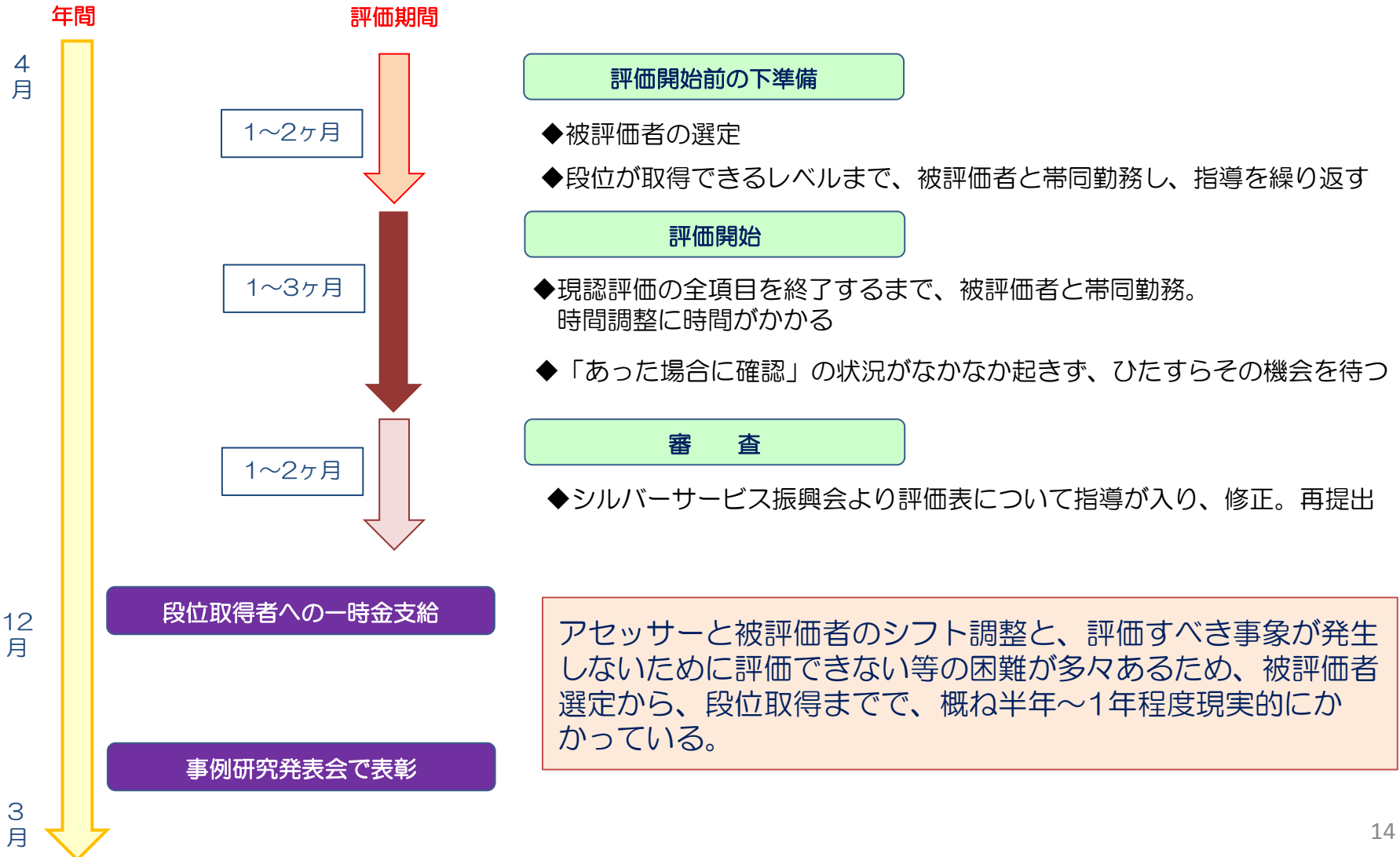
モチベーションアップに活用  
しています！





# ③スケジュール

## キャリア段位の取組スケジュール





## ④介護キャリア段位制度に取り組んでみて良かった点と悪かった点

### 良かった点

#### ■アセッサーについて

- アセッサー自身の技術（スキルや知識）の再確認ができた。
- 職員の技術レベルの把握が出来た。
- 現場介護職として求められているスキルを確認できた。
- 現場職員の指導基準が明確となった。
- アセッサーの業務も法人が評価してくれる事での達成感・やりがいを感じられた。

#### ■段位者について

- 改めて自分の介護技術について見直せることができた。
- 自身の普段の介護や利用者とのコミュニケーションを振り返る事ができた。
- 対象となった利用者とは改めて向き合って介護する事ができた。
- 技術における基礎をしっかりと身に付けられた。
- 仕事に対する意欲が高まり、さらなる介護力アップへ向けて向上心が高まった。
- 目標を立てた事により、仕事に対する意識が変わり、今まで以上に集中して業務に取り組めた。
- 段位を取ったことで、介護がより丁寧かつスピーディーになった。
- 利用者の目線や言動から何をくみ取るべきかを考えられるようになった。
- 全てのケアや手順の根拠を理解しながら介護ができるようになった。
- 評価ポイントだけでなく、ケア一連の流れとしての観察ポイント、観察の仕方や利用者全体を見る事ができるようになった。

#### ■事業所について

- 被評価者以外の職員も「キャリア段位制度」に興味を持った。
- 職員の中で話題に上がる事での相乗効果が見られた。
- 介護職員全体が、自分の介護が正しいのか、介護の質について考えるようになった。
- 他の介護職員の介護の仕方にも気にかけるようになり、介護職全体の仕事への意欲や向上心が高まった。
- 職員にプロ意識が促進され、虐待予防に繋がると思われる。（距離感の確保）

## ④介護キャリア段位制度に取り組んでみて良かった点と悪かった点

### 改善が必要と思う点

#### ■評価における前提条件について

- 評価内容に該当する対象利用者の選択が難しかった。
- 対象の利用者が欠席すると評価が遅れてしまう事があった。
- 利用者の緊急対応・急変により予定通りに出来ない事が多かった。
- レベル内容によっては、条件（ターミナルケア等）が揃わなく、実施できない為、細やかな環境設定が必要と思う。
- 現場においては、さらなる上のレベルを目指す事が難しいと思われる。

#### ■アセッサーと評価者について

- シフトや業務を合わせるのが大変。
- アセッサーの負担が大きく、サポート体制が必要であった。
- 時間をかけての評価を被評価者に十分に伝える事が出来なかった。
- アセッサーと評価者がフロアから抜ける事で、職員が一時的に不足する時間が発生してしまった。
- 評価期間中に、現場に負担をかけたと思い申し訳なく思ってしまった。

#### ■書類等、業務の多さについて

- 作成する書類が多く、残業による作業が多くなった。
- 細かな評価ポイントが多く、評価者の理解力が求められた。
- 評価するという行為に対し自信が持ちにくかった。
- 項目が多く、定められた期間で評価を終えるのが大変であった。
- 評価の記録等に時間が取られ、通常業務に影響があり、他の職員に負担をかけてしまった。

## ④介護キャリア段位制度に取り組んでみて良かった点と悪かった点

### 今後に向けたご提案

#### ■取得しやすい環境に向けて

- 評価項目の簡略化による、事務作業及び取得時間の短縮。
- レベル認定項目を分割し、単位毎の取得認定を検討する。
- 取得の為に発生する、残業や他職員フォローによる派遣職員等の確保。
- 評価項目によっては、該当利用者がいない施設への対応を検討する。
- パソコンでの操作が多く、チェックのみとしたり、タブレット活用等システム面の改善。

#### ■段位制度の活用に向けて

- 段位制度の更なる促進を行い、介護福祉士等の資格として扱われる体制の促進。
- 介護福祉士養成校等におけるレベル認定者確保の仕組みづくり。
- 東京都の補助金制度は限定的な制度となっており、アセッサーに対する還元となる補助制度の検討。
- 広報のメリットとしても、有段位者のいる事業所への評価加算等の検討。
- EPAや高齢者、障がい者に対しても活用できる仕組みであり、EPAの残留要件の緩和を検討。

#### ■職員のスキル維持に向けて

- 段位認定者に対し、定期的な振り返りが出来る仕組みによるスキル定着の検討。
- 段位認定者向けの集合研修や、アセッサー向けのフォローアップ研修の検討。

#### ●まとめ

キャリア段位制度は介護職員のスキルアップ、離職予防という被認定者にとってのメリットが多い。また、アセッサーや事業所についても、介護技術の見直しや職員の向上心に繋がる効果も大きい。さらに、職員コミュニケーションも増えると共に正しい知識を持つことで、虐待防止にも繋がるという効果があると考えます。

一方、現行ではアセッサーの評価実施に多大な時間がかかり、事業所及びアセッサーへの負担が大きいという課題がある。また、レベル認定者への評価は事業主の判断となっている事に加え、制度自体の認知度が低いことが認定者の増加に繋がらない状況になっていると考えます。負担軽減と認定者・事業所への評価を行う事で、介護の質向上及び職員の離職防止につながると考えます。