

## 「障害者支援施設陽だまりの里の職員育成 ～キャリアパスの運用を通じて～」

福岡県 社会福祉法人明和会  
障害者支援施設陽だまりの里  
施設長 井上明秀（障－28期）

### 1、「陽だまりの里」および 施設所在地域の紹介

八女市は福岡県の南西部に位置し、人口7万人余りの地方都市であり、ブランド茶である八女茶、電照菊の生産が盛んな農芸都市である。九州における最大の伝統工芸の集積地となっており、その総生産額は九州では最大規模である。

当法人は平成13年12月1日に、福岡県では23番目、筑後圏域では5番目の身体障害者療護施設として当地に開設した。今年度で節目となる10周年を迎えることができた。現在は、定員33名の施設入所支援部門、定員7名の短期入所、在宅部門では生活介護2部門に就労移行支援・就労継続支援B型、共同生活介護、居宅介

護・重度訪問介護、地域生活支援事業の日中一時支援、移動支援を実施している。登録者数は約300名となっている。職員は常勤60名、非常勤40名の計100名であり、多種多様な要望に応えるため、朝夕2時間ずつの送迎担当者、食事介助専門者も非常勤職員として雇用している。

「やすらぎ」「ぬくもり」「ふれあい」の理念のもと、暖かい陽射しが降りそそぐ、ゆったりとした時の流れの中で、ふるさとの親の慈愛のような介護を提供するやすらぎの空間をめざしている。行動規範としては、「地域生活支援」「権利擁護」「危機管理」「役割と責任」「業務改革」を柱とし、「EVER ONWARD（限りなき前進）」をスローガンに、一人ひとりの個性を尊重し、利用者自らが求める目標に向かって行動する、自立尊重の施設経営（運営）を基本に、充実した生活の実現を目標としている。



陽だまりの里 外観

### 2、構築したキャリアパスの仕組みについて

平成17年11月から現在のキャリアパス（人事制度）の取り組みを開始した。従来の公務員準拠型の制度では、職員のスキルアップに十分応えていくことができないと感じたためであ

る。平成18年4月には、従来の制度を見直して新賃金制度を構築した。評価を反映する給与表、職位に応じた役職手当、資格等による能力手当を新設すること、扶養手当と住宅手当を廃止すること、賞与の支給方法を見直すことで、施設の業績と職員の評価を反映できるフレームとして作成した。なお、各人の給与を新賃金制度に当てはめる際には、従前の水準を下まわることがないように調整手当を支給した。賃金水準分析と職員アンケートも行った。その内容も踏まえて、キャリアパスの理念「役割と責任を明確にし、個と組織を生かす」を定めた。加えて、3つの基本方針として、「チャレンジを奨励しやる気を大切にする」「公正で頑張った職員に報いる仕組みとする」「透明性がある制度にする」ことも定めた。その後、1年程度の期間をかけ、制度の構築を行った。その際に注意したことは、シンプルでわかりやすいものにするということであり、職員への説明についても確実に行った。

図1は全体像であり、基本的には現在も変わっていない。

図1

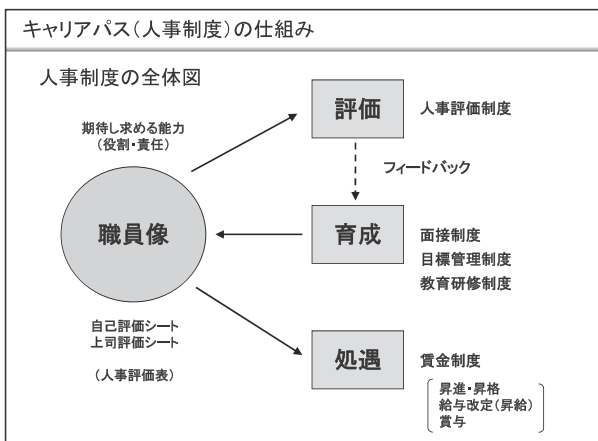


図2は職員像(役割・責任)を示したものである。これについては、より具体的な内容への見直しを現在行っている。

評価については、上司評価、自己評価、目標の達成状況についての評価のほか、職員相互での多面評価についても実施した。育成の仕組みとしてはフィードバック面接を行っている。こ

図2

職員像(役割・責任)			
級	期待し求める能力	職位	基本給(月単位)
1級	定型業務をきちんと遂行することができる	一般	153,200円 ～219,700円
2級	知識、経験を必要とする業務を遂行することができる	係長 主任	165,400円 ～278,900円
3級	高度の知識、経験を必要とする業務を遂行できる	課長	199,000円 ～318,800円
4級	相当困難な業務を処理することができる	部長	236,100円 ～352,100円

※他に能力手当、役職手当あり

れにより、「話したい」「伝えたい」というスタッフのニーズにも応えることができ、評価結果のフィードバックはもちろん、上司と部下とのコミュニケーションも高まっている。処遇に関しては慎重かつ確実にやっている。まずは、上司評価の終了後、幹部職員による評価会議を行った上で評価を決定している。これは評価のバラツキによる不公平をなくすためである。この結果、制度導入当初から昇給、賞与等に評価結果を反映することができた。

介護は対人対応業務である。スピードや効率ではなく「どんな心で取り組むのか」が何より大事である。この10年間、職員の熱い思いによって、利用者に喜んでいただける介護サービスの提供を続けてくることができた。しかし、職員の主体的な取り組みを重視してきたこともあり、すべての利用者に満足いく水準のサービスを提供できたかについては疑問が残る。今後は、理念から日々の介護まで、より一層のサービスの体系化を図り、階層別研修の場などを通して、各職員への浸透をはかっていきたい。

### 3、各種の成果と今後の展望

キャリアパス構築の成果としては、次の3点があげられる。1つめは「職員が育ってきたこと」、2つめは「優秀な職員の定着率が高まったこと」、3つめは「新しいことにチャレンジする積極的風土が形成できたこと」である。これら

の成果によって、若い責任者がリーダーシップを発揮し、障害者自立支援法下の新体系移行後の新サービスにも積極的に取り組むことができている。また一方では、この制度導入とともに進めてきた短時間勤務者や高齢者雇用の促進によって、人件費率についても安定した水準を保つことができている。

キャリアパスに取り組

み、運用して6年が経過し、職員の制度に対する思いにも変化が見える。「本当にきちんと評価されているのだろうか」「より明確な評価基準を知りたい」、このような思いに応えるべく、現在見直しを行っている。幹部職員を中心に厚生労働省の職業能力評価基準なども参考にしながら、新たな基準（期待像）作りに取り組んでいるが、それぞれの職階の役割・責任をより具体的に示すとともに、職員のスキルアップにも活用できる内容となることを期待している。このほかには、

課長以上へ責任者としての意識をより高めるため、年俸制についても導入を検討している。また、現在の職員採用の状況などを考えれば、初任給の見直し（引き上げ）なども必要ではないかと感じている。

このように、キャリアパスを時代とともに変化させることは必要だが、人材育成こそが最大のねらいであることは今後も変わらないと強く感じている。

	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	
	ユニット番号44S026L11				共通
選択 能力ユニット	能力ユニット名		施設介護サービスの実施(入浴介助)		
	概要		施設介護サービスの一環として、利用者の快適で安全な入浴を援助することができる能力		
能力細目	職務遂行のための基準				施設 運営・ 統括
①入浴準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>○浴室内の準備(シャンプー、石鹸、洗面器等必要な物品、浴室内の室温調整、湯温の確認等)を確実にやっている。</li> <li>○脱衣所の準備(脱衣カゴ、着替え、排泄用具等必要な物品の用意、脱衣室内の室温調整等)を確実にやっている。</li> <li>○入浴時の事故防止を心がけた環境整備を行っている。</li> <li>○利用者の入浴の意向、および看護師等による健康状態を確認した上で、入浴の順番を、所定のルールに則って適切に決めている。</li> <li>○移動・移乗介助に関する基礎知識やボディメカニクスの知識を有し、居室等と連携をとりながら、居室等から浴室の移動介助を適切に行っている。</li> <li>○排泄介助に関する基礎知識を有し、声かけを行いながら、入浴前に排泄を促している。</li> <li>○更衣介助に関する基礎知識を有し、声かけを行いながら、衣服の脱衣介助を適切に行っている。</li> </ul>				

厚生労働省 施設介護業 職業能力評価基準(一部)