

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が、毎年、少しずつ見直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、自分が頑張っ取組んだ分、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 通常日常業務が単独遂行できる		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				ケア実践者としての役割を果たし、後輩の目標になれる。		
		介護福祉士		認知症介護実践者研修		管理者研修		認知症介護リーダー研修
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ことができる。
		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。
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		新人教育においてフリセフ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参加する		委員会やチーム活動において積極的に発言・行動する		

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

○ ハ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・髪剃り・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 尿器・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	介護経験年数	年
異動歴	①		内訳	①
	②			②
	③			③
資格				④
通勤時間				⑤

	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 「ケアの質」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、経理) 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。 労務管理 地域・他組織との連携 危機処理、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 施設技術 法令遵守(介護保険法、労働基準法、社会保険)	共にしてほしくないこと 共にしてほしくないこと	環境維持	人を知る	構想を見る		施設会議の招集、調整 職員のメンタルヘルス(職員面接) 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) 外部実習対応窓口 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 施設技術	共にしてほしくないこと 共にしてほしくないこと	環境維持	傾聴	構想を見る		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 施設表作成 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 服用薬検査 見守り、声かけ 企画、立案、発着	・したいこと ・してほしくないこと	整理整頓	傾聴	表現する		部門目標を設定し、計画を立てて実行する。 施設表作成 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 服用薬検査 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		組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行できる。 組織の課題を発見し、チームの一員としての解決に努める。 (創薬工夫提案等)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 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

