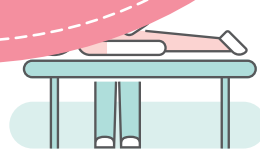




ふくしまから
はじめよう。

ふくしま 「キャリアパス制度」 ガイドブック

平成 30 年 3 月





ふくしまから
はじめよう。

ふくしま 「キャリアパス制度」 ガイドブック



本書の活用ガイド

福島県では、平成25年から「ふくしまから はじめよう。福祉人材確保推進プロジェクト事業」を実施しており、その一環として、職員が働きやすい環境を作るため、キャリアパス制度と介護プリセプター制度の導入を推進しています。

介護労働安定センターによる「介護関係の仕事をやめた理由」調査において「法人や施設・事業所の理念や経営のあり方に不満があった」「自分の将来の見込みが立たなかったため」項目のポイントが大幅に改善しており、これらは、キャリアパス制度やプリセプター制度の導入によって法人や事業所が、どのような職員に成長して欲しいのか、どのように育成させるのかを示せたことが大きな要因であったのではないかと推察できます。しかしながら、「他に良い仕事・職場があったため」項目ではポイントが増加しており、今後はそれぞれの制度を運用・活用することで、福祉・介護職場で働く職員にとってより一層の「魅力的な職場づくり」が求められています。

介護関係の仕事をやめた理由

28年度

(%)

	回答数	職場の人間関係に問題があったため	結婚・出産・妊娠・育児のため	法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	他に良い仕事・職場があったため	自分の将来の見込みが立たなかったため	収入が少なかつたため	新しい資格を取ったから	人員整理・勤務時間・法人解散・事業不振等のため	自分に向かない仕事だったため	家族の介護・看護のため	病気・高齢のため	家族の転職・転勤、又は事業所の移転のため	定年・雇用契約の満了のため	その他
全体	5,046	23.9	20.5	18.6	18.2	17.7	16.5	12.5	7.9	6.1	5.1	4.6	4.0	2.9	11.1
正規職員	3,660	24.8	16.0	20.6	20.1	20.7	19.0	14.3	7.9	6.3	3.9	3.9	3.4	2.0	11.8
非正規職員	1,313	21.9	33.2	12.7	13.0	9.5	9.6	7.2	7.8	5.6	8.7	6.3	5.6	5.0	9.3
福島県	112	24.1	27.7	17.0	20.5	16.1	19.6	12.5	9.8	4.5	7.1	2.7	2.7	1.8	7.1

27年度

全体	5,572	25.4	14.1	21.6	18.8	16.4	17.0	10.4	6.2	4.1	4.0	4.2	3.8	2.7	12.1
正規職員	3,966	26.6	9.8	23.8	20.1	18.9	19.2	12.2	6.5	4.2	3.4	3.8	3.3	2.1	12.6
非正規職員	1,575	22.6	24.8	16.1	15.6	10.1	11.4	6.0	5.5	3.8	5.5	5.1	5.3	4.3	10.8
福島県	101	32.7	22.8	29.7	11.9	22.8	19.8	3.0	5.0	4.0	5.0	2.0	5.0	1.0	17.8

出典：介護労働安定センター福島支部「平成28年度 介護労働実態調査結果 都道府県版（平成27年度との比較）」

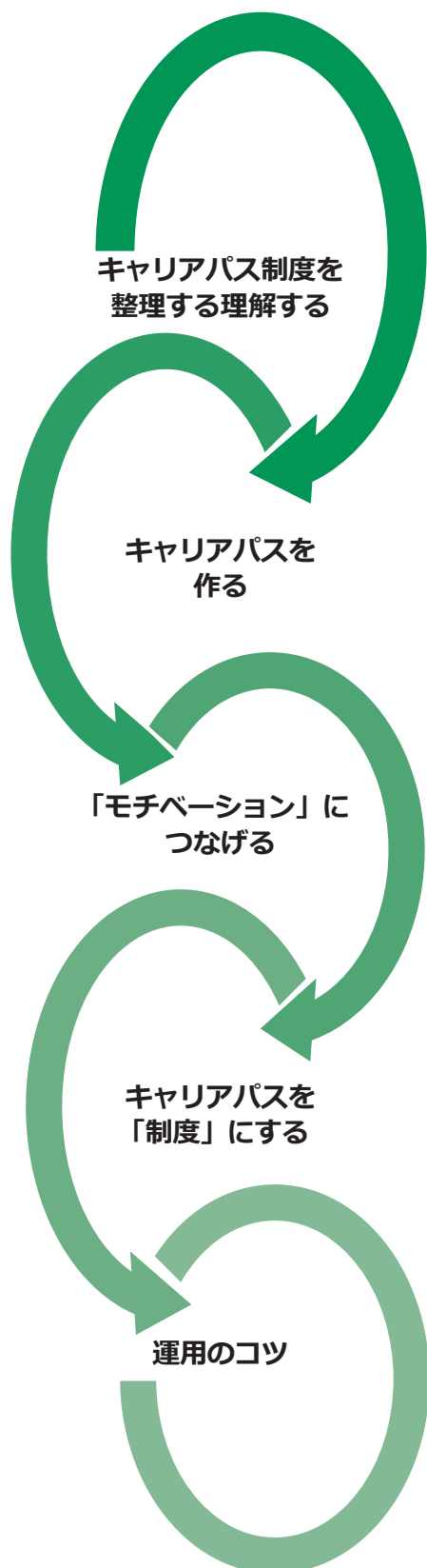
「キャリアパス制度」とは、

- ・国が定める処遇改善加算の満額受給における必須要件
- ・職員の採用や定着に不可欠な要素
- ・事業所規模の大小にかかわらず、構築が可能
- ・人事制度の軸とすることで、様々な効果が期待できる

といったものですが、「キャリアパスの作り方が分からない」「実際に即したキャリアパスではない」「構築しても活用ができていない」という声が多いのも事実です。

本書では、これらの疑問や課題を次頁のとおり5チャプターに分け、分かりやすく解説していますので、それぞれの事業所における「キャリアパス制度」の取り組みの段階に合わせて本書が参考になることを願います。

また、本書に記載されているキャリアパス制度に関するノウハウをもとに事業所の各種制度の構築・見直しを行った経緯を記した『ふくしまから はじめよう。福祉職場のためのキャリアパス導入事例集』も別冊で作成しましたので、あわせてご参考にいただければ幸いです。



〔目次〕

第1章 キャリアパス制度の概要と意義 4

1. 「キャリアパス」とは 4
2. キャリアパス要件について 5
3. 処遇改善とキャリアパス要件の関係について 6
4. キャリアパス制度とは 9

・これからキャリアパスを構築される方
 ・制度理解を深めたい方
 ・福祉・介護業界の経験が浅い方——にオススメのセクションです。

第2章 キャリアパス一覧表の作成手順 10

1. キャリアパスはどここの事業所にも存在する 10
2. キャリアパスの構築手順①「階層を設定する」 11
3. キャリアパスの構築手順②「職責、職務内容を記入する」 13
4. キャリアパスの構築手順③「昇格の基準を決める」 16
5. キャリアの複線化を考える 16

・0からキャリアパスを作成されたい方
 ・キャリアパスを再構築したい方
 ・理にかなったキャリアパスを構築したい方——にオススメのセクションです。

第3章 キャリアパスと職員のモチベーション 18

1. キャリアパスと法人の基本理念 18
2. キャリアパスとモチベーションの構図 19
3. 働きがいのある職場を、キャリアパス構築から作っていく 21

・キャリアパスの点検をしたい方
 ・キャリアパスを機能させたい方
 ・キャリアパスの意義を職員に周知したい方——にオススメのセクションです。

第4章 キャリアパスと人事管理 24

1. キャリアパスに関連する諸制度 24
2. 諸制度の構築の最初の一手はキャリアパスの整備 25
3. 人材育成制度 26
4. 評価制度 28
5. キャリアパスと給与制度 32
6. 小規模事業所の給与制度例 35

・各種制度の連携を確認したい方
 ・キャリアパスが機能していないと感じている方
 ・小規模事業所の事業の方——にオススメのセクションです。

第5章 キャリアパス制度の運用のコツ 36

1. キャリアパスと採用・定着 36
2. キャリアパスの職員周知と理解浸透 37
3. キャリアパスが機能する事業所へ 38

・職員採用と定着に悩まれている方
 ・キャリアパスを機能させたい方——にオススメのセクションです。

巻末資料 キャリアパス一覧表サンプル 40

第1章 キャリアパス制度の概要と意義

1. 「キャリアパス」とは

キャリアパスとは、「キャリア」という単語と「パス」という単語をつなげた造語であり、キャリアには、狭義では「経歴」・「職歴」・「業績」等の意味があり、広義で

は「生き方」・「働き方」等の意味があります。パスは「道」という意味なので、本書ではキャリアパスを、「職業経歴上の道すじ」と定義します。

＜言葉の定義＞ ～キャリアパスとは～

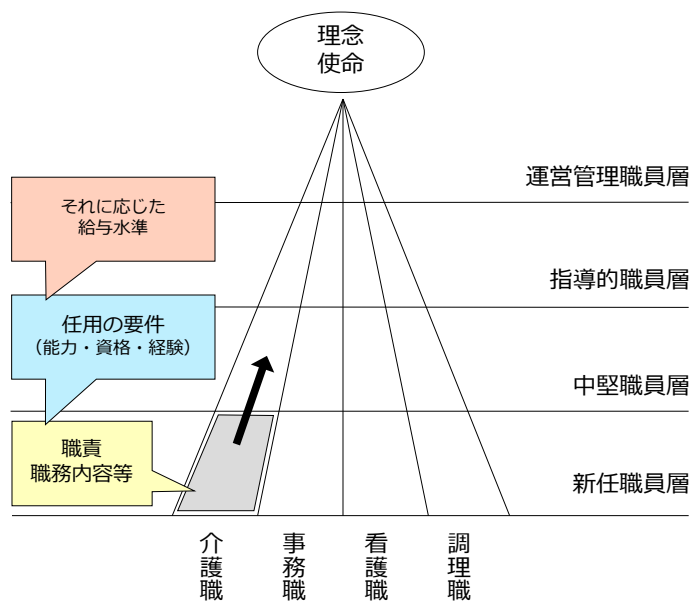
- 「職業経歴上の道すじ」
- 従業員が自らの「道すじ」を進んで行くことを支援する職場の制度

では、「キャリアパス」とはどのようなものか組織活動の視点から考えてみます。

組織とは、組織目的の遂行、つまり理念の実現のための協働の仕組みであり、効果的な組織活動を行うためには、適切な役割分担が必要です。組織における役割分担のイメージはよくピラミッドの形で例えられます。図表1のように、ピラミッドの中に縦線と横線を引くと組織上の役割が区分されているように見ることが

できます。横線による区分は組織の階層の分化であり、組織全体の方針を決めて運営していくのが「運営管理職」、その方針を部下後輩にかみ砕いて伝える等の中間管理職的な仕事をするのが「指導的職員」、指示命令に従って粛々と自分の仕事をこなす「中堅職員」、そして、一人前の仕事ができるようにとにかく頑張るのが「新任職員」と言えるでしょう。組織で働くすべての人たちが、階層に求められる役割を適切に理解して、自分の

図表1 キャリアパスと組織活動



行動を正していくことが組織活動として求められます。

一方で、組織には、機能の分化、つまり業務別の役割分担（縦線による区分）もあります。例えば、「地域の高齢者の生活の質を高める」という共通の目的があったとしても、全員が「地域の高齢者の直接支援がしたい」ということだと、組織として成り立ちません。目的の遂行・達成のためには、事務職や調理職、看護職等の別の業務を担当する職員も必要になります。これが求められる機能による役割分担です。

このように、組織には縦と横の役割分担があり、縦線と横線に区切られたマス目の一つひとつにレベルと内容の異なる「役割」が存在していることとなります。職員一人ひとりが、それぞれ組織における役割と、職種としての役割を意識し業務にあたることで、効率的に組織活動が行えることになり、効果性の向上につながります。新任職員で介護職の場合、組織の役割という点から見れば、新任職員という「職位（階層）」に割り振られた役割が「職責（職務における責任）」であり、介護職という職種に割り振られた役割が「職務内容」ということとなります。

この職責や職務内容を具体的に全うするためには、新任の介護職員の「職責」と「職務内容」を果たすにはどのような能力が必要なのか、どのような資格が必要なのか、あるいは、どのような経験が必要なのかと

いった、その役割を任せられる要件、という基準が必要となってきます。すると、一般的に新任職員であれば、高いレベルでの能力発揮よりも、まずは指示したことがキチンとできることが必要であり、上司や先輩が指示した内容を理解できる「理解力」や指示されたことを実際にやってみる「行動力」、指示通りに行動し自分勝手な行動は慎むといった初任者に求められる要件が定まります。ただその段階では、まだ組織において一人前の「戦力」となっているとは言い難いので、必然的に新任職員の給料はその組織の中では、一番安い給料（初任給）となります。その後、新任職員は業務経験を積み、いずれは自分で判断して仕事ができるように力をつけていきます。成長に従って、自分で判断し自分で失敗したことは、自ら責任をとらなければならなくなります。また、裁量の幅も広がり、仕事の内容もより高度な内容になってきて、高い能力も求められ、専門資格も必要になるかもしれません。このように職員が組織において一人前の戦力に成長すれば、当然給料も初任給よりは多い額となります。さらにその先は、部下指導や管理業務が出てくると、責任も重くなり、より高い能力が必要となって、それに応じた給料になっていく。このような一連の流れを明文化したものがキャリアパスを構成する要素であり、効率的な組織運営のためには、必要不可欠なものです。

2. キャリアパス要件について

次に、キャリアパス「要件」とはどのようなものか整理します。

平成12年にスタートした介護保険制度は、初めて改定を行った平成15年には、介護報酬単価は約2.3%下がり、さらにその3年後の平成18年には約2.4%下がりました（平成17年の改定分を含む）。この2回連続、合計

約4.7%ものマイナス改定を受けた事業者にとっては、満足のいく職員の処遇改善は難しく、人材の確保が非常に厳しい時期が続きました。

この状況を重く見た厚生労働省は、平成19年、福祉職場の人材不足を打開するためには、この業界に関する国、行政、事業者、各々がそれぞれの立場で人材の確

保を推進する努力が必要だという方向性を、「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための基本的な指針」（以下、人材確保指針と略す）にまとめました。その中に、キャリアアップの仕組みの構築についての記載がありました。この人材確保指針では、福祉・介護業界を目指す人を増やすためには、就職後もキャリアアップができる、個人の能力を高める機会がある、社会的地位や給与も高められるといった仕組み作りを行い、福祉・介護業界が一生懸命めあげられる業界であると、業界に係るすべてのステークホルダー（利害関係者）が示していかなければ人材確保はままならないと明記されていました。

この指針の提言を受けて、平成21年の介護保険の改定では「介護従事者の人材確保・処遇改善」という趣旨のもと、約3%の介護保険報酬のプラス改定が行われました。しかし、介護報酬のプラス分で人件費をアップするという想定ではありましたが、これまで経費削減

等で補ってきた運営費をカバーしきれないということで、結局、職員の処遇改善は後回しになって、本来の目的であった介護職員の十分な処遇改善までには至りませんでした。

そのため、第二弾として、使い途を介護職員の給与アップ分に限定した処遇改善交付金が一人名あたり月15,000円程度として制度化されます。処遇改善交付金は平成21年10月受給分から始まり、翌平成22年度からは新たに「キャリアパス要件」が加えられ、より一層の人材育成と人材確保に向けた取り組みが強化されたものとなりました。キャリアパス要件には「職位、職責、職務内容」という言葉が要件として記され、この要件を満たさない事業所は、交付率を減額される仕組みとなりました。つまり、キャリアパス要件とは、処遇改善加算を満額受給するために必要なキャリアパスを構成する要素と解釈することができます。

<言葉の定義> ～「キャリアパス要件」とは～

●厚生労働省が福祉職場で働く職員の処遇改善のための交付金や加算の満額受給の要件として設定した、キャリアパス関連の基準

処遇改善交付金は当初2.5年分で終了する予定でしたが、福祉人材の確保が十分に進んでいないということで、その継続について議論されました。結果、実質継続ということになりましたが、交付金としてではなく、加算として本体報酬の中に組み入れられました。この加算も当初平成27年3月までと示されていたので

すが、結果として平成27年改定でも、加算が継続されただけではなく強化されることとなり、さらに平成29年に新加算Ⅰが制定され、処遇改善加算額も約37,000円相当に引き上げられたというのがこれまでの経緯です。図表2は、処遇改善加算を取得するにあたり求められるキャリアパス要件の内容です。

3. 処遇改善とキャリアパス要件の関係について

ここまで厚生労働省は、一貫して処遇改善とキャリアパス要件を、セットで提示してきました。キャリアパス要件をすべて満たしていると処遇改善加算Ⅰが受給

でき、満たしていないとそのレベルによりⅡ、Ⅲ、Ⅳと減額されていく仕組みとなっています。

なぜ、職員の処遇改善とキャリアパス要件はセット

図表2 処遇改善加算「キャリアパス要件」(平成29年度)

要件Ⅰ	① 職員の職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めている。
	② 職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系について定めている。
	③ 就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、すべての介護職員に周知している。
要件Ⅱ	④ 介護職員との意見交換を踏まえた資質向上のための目標
	④の実現のための具体的な取り組みの内容(いずれか一方)
	⑤ ア 資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供または技術指導等を実施するとともに、介護職員の能力評価を行う。 イ 資格取得のための支援の実施
要件Ⅲ	⑥ 介護職について、経験もしくは資格等に応じて昇給する仕組みまたは一定の基準に基づき定期的に昇給を判定する仕組みを設けている。
	⑥に該当する具体的な仕組みの内容(いずれか一つ)
	ア 経験に応じて昇給する仕組み ※「勤続年数」や「経験年数」等に応じて昇給する仕組みを指す。
	イ 資格等に応じて昇給する仕組み ※「介護福祉士」や「実務者研修修了者」等の取得に応じて昇給する仕組みを指す。ただし、介護福祉士資格を有して就業する者についても昇給が図られる仕組みであることを要する。
	ウ 一定の基準に基づき定期的に昇給を判定する仕組み ※「実技試験」や「人事評価」等の結果に基づき昇給する仕組みを指す。ただし、客観的な評価基準や昇給条件が明文化されていることを要する。

になっているのでしょうか。

図表3(次頁)にあるように「介護職場に対するイメージ」を聞いた世論調査結果、つまり福祉介護の業界以外の方も含めた幅広い年齢層の意見では、プラスのイメージとしては「社会的に意義がある」「やりがいがある」「成長できる」というものがあり、マイナスのイメージとしては「きつい」「給与が低い」「将来が不安」といったものが上がりました。

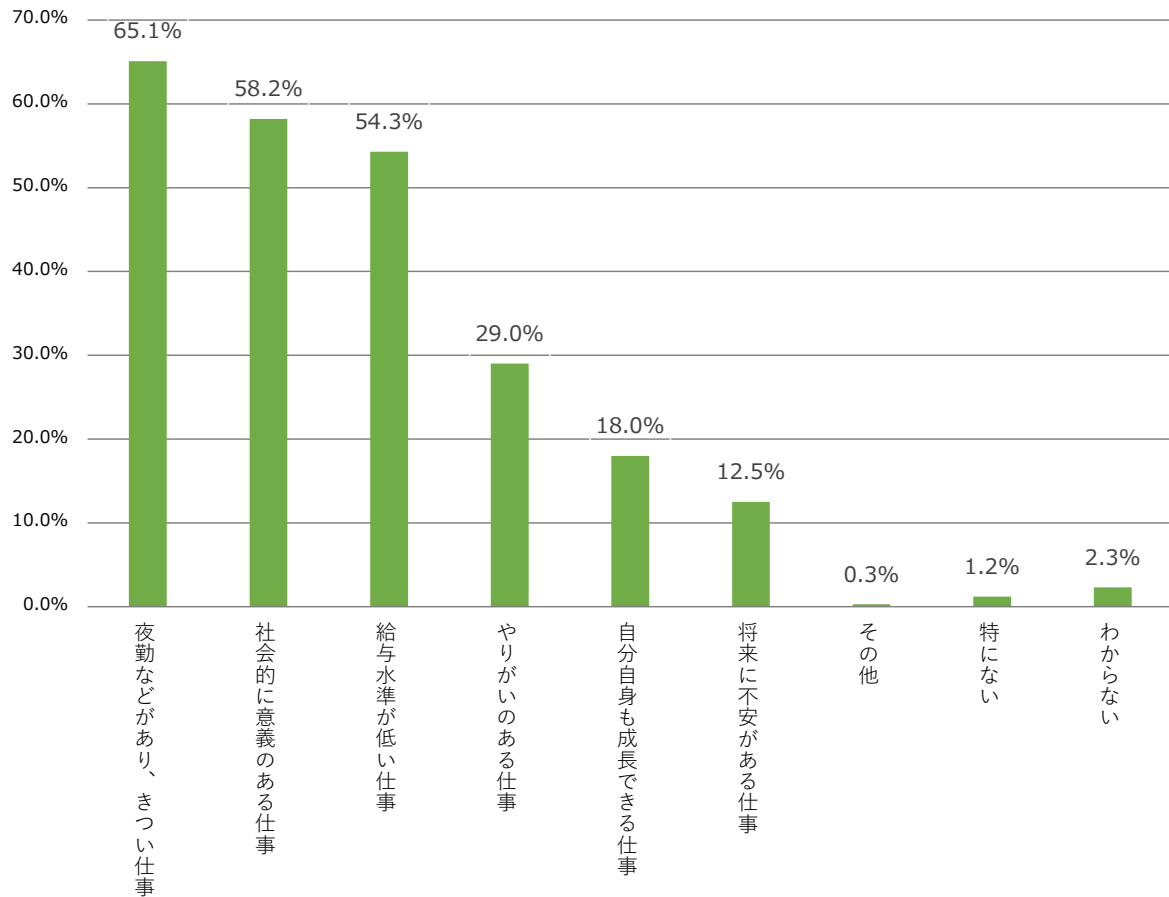
良いイメージもある中で、給与と将来性という面で「この仕事をずっと続けられるか」という職業選択における不安があることがうかがえます。

事実、福祉・介護業界は、介護福祉士や社会福祉士の制度化で専門職によって支えられるべき職業と認め

られたのが昭和62年、介護保険制度がスタートしたのも平成12年と、他の産業と比較してまだまだ歴史の浅い業界です。そのため、福祉職場で勤め上げた人のイメージも薄く、キャリアアップしてスキルが高まり、給与も上がっていき、結婚等のライフプランが持てて、結果定年まで勤め上げる、といった職業としてのイメージを持ちづらいなのでしょう。

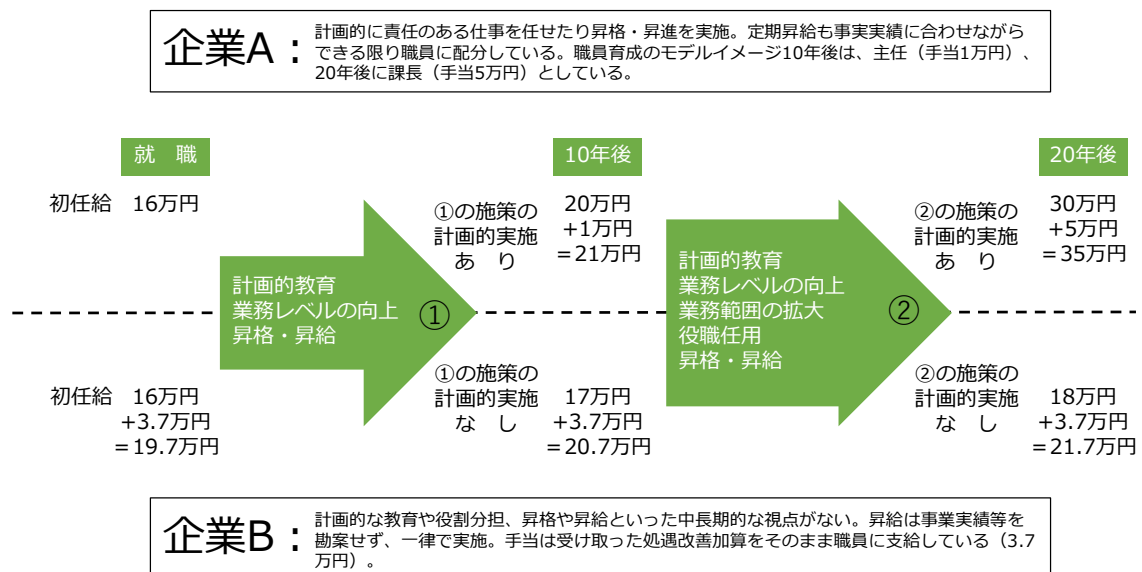
単に人材確保という視点だけで問題解決を図るのであれば、賃金の改善は有効な手法です。しかし、図表4(次頁)の例のように将来設計が就職時に示されている場合、就職という大きな判断においては企業Aの方が魅力的に映るのではないのでしょうか。

図表3 介護職に対するイメージ（複数回答）



（出典：内閣府「介護保険制度に関する世論調査」平成22年）

図表4 将来設計イメージ図



キャリアパスとは「職業経歴上の道筋」ですから、それを示すことで福祉・介護の仕事がお金の面でも、人生設計の面でも、「生業」になり得るとイメージができることが重要です。これが職員の処遇改善とキャリアパス要件がセットになっている理由です。

処遇改善加算における給与改善やキャリアパス要件に取り組むことは、福祉職場は定年まで勤め上げることができる職場であるというイメージアップにつながるものと言えます。

ところで、「キャリアパス要件」というのは、キャリア

パスを構成する要素のうち「職位・職責・職務内容と処遇」といった必要不可欠な要素だけに限っていますので、「キャリアパス要件を満たしている」＝「キャリアパスが整っている」とはなりません。自事業所における職員の確保と定着につなげるためには、キャリアパス要件についても、定型のものではなく他の事業所との差異化が図れる内容で構築して、そして実際に運用することが求められます。キャリアパス要件を満たすことをきっかけに、本当のキャリアパスを各事業所において構築・運用すると考えれば良いでしょう。

4. キャリアパス制度とは

一般的には、キャリアパス制度という単体の制度があるわけではなく、キャリアパスに関連する諸制度の集合体(総称)のことを指します。任用要件を網羅したキャリアパスには職位、職責、職務内容、あるいは任用の要件、賃金の体系があり、それらを理にかなって運用

していくためには、色々な人事上の制度や組織上の諸制度が連動し合うように整備する必要があります。キャリアパス制度を構成する諸制度の詳細については第4章(24ページ)で述べていきます。

<言葉の定義> ～「キャリアパス制度」とは～

- 「キャリアパス制度」という制度があるわけではない。
- キャリアパスだけではなく、給与制度や評価制度や人材育成制度等キャリアパスに関わるすべての制度を総称してキャリアパス制度と呼称する。



第2章 キャリアパス一覧表の作成手順

1. キャリアパスはこの事業所にも存在する

【質問】（考察時間10分）

あなたの会社（法人）に、22歳の一般大学卒の男性（福祉系は無資格）が入職してきて、これを「生業」として60歳まで働き続けることができたとしたら、その人は38年間でどのように（＝どんな立場で・どんな仕事をして）過ごすことになりますか？あるいは、過ごさせてあげることができますか？

（例：25歳で一人前になる、30歳でリーダー、35歳で現場の主任、40歳で所長……止まり）

このような質問をされたら、どのように考えますか？おそらく、「全く同じ業務・同じ賃金で38年間を過ごす」と答える方はいらっしゃらないでしょう。このような簡単な質問からでも、仮に事業所に制度としてキャリアパスが制定されていなくても、勤務を続けていれば何かしら仕事をする立場や給与も変わっていることに気がきます。このような「暗黙のキャリアパス」は、どこの事業所にも存在しているはずです。

キャリアパスが制度として存在するためには、一定の基準があることが必要です。例えば、30歳でリーダーに就くのが標準だとしたら、どのような知識を身につけ、どのように仕事と向き合い、どのような成果を上げればリーダーになれるのかがきちんと決まってい、リーダーになれるよう育てていくことが意図的に行われているのが、「キャリアパスがある」状態です。逆に「キャリアパスがない」状態は、リーダーへの任命がなんとなく行われていて、リーダーになれない理由もはっきりせず、また意図的に育てようともしません。

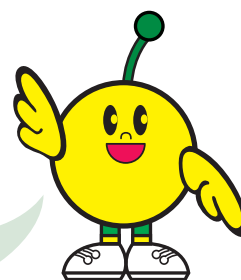
実際にキャリアパスを構築することは、決して難しいことではなく、この「なんとなく」の意味をはっきりさせる作業です。しっかりとした基準が示されたキャリア

パスを意図的に運用することで職員のモチベーションアップにつながるという視点で基準となる中身を作り上げます。

「キャリアパス」は、「キャリアパス（一覧）表」（巻末資料40ページ）とも言われます。キャリアパスの例は、全国社会福祉法人経営者協議会、全国老人施設協議会、全国老人保健施設協会等色々な業界団体で作って示されました。これらを参考にして事業所ごとのキャリアパスを構築するのが簡便な方法ですが、大切なことは、自事業所で構築した「キャリアパス」に基づいて職員が一つずつ階層（キャリアの段階）を上がっていき、その階層ごとに期待されている役割を果たし、適切な研修も受けて、給料も変わっていくということが実際にできるようにするためには、キャリアパスの中で何を示すかを事業所内でしっかりと考えることです。

次のセクションでは、キャリアパスを独自に構築する手順を解説します。

ここで紹介するキャリアパスの構築手順は、福島県社会福祉協議会が実施した「キャリアパス制度理解研修」や「キャリアパス運用研修」（ともに平成29年度に開催）の内容をもとに構成されています。福島県が行った「人材定着専門家派遣事業」において制度構築を行った8法人（28年度3法人、29年度5法人）においてもこの構築手順をベースにキャリアパスの再構築を行いました。



2. キャリアパスの構築手順① 「階層を設定する」

キャリアパス構築の最初のポイントは、職位、つまりキャリアパスにおける階層を設定する作業です。図表1を「組織」と考え、職務のレベル階層がどのように必要かという視点で横線を引きます。この作業を怠ってしまうと、組織における役割分担のラインが曖昧に

なってしまうこととなり、運用も曖昧になってしまいます（現場でよく見かける課長と主任が同じ仕事をしている、とか、副主任と主任の違いが分からないといった状態です）。以下に、どのように横線（節目・ライン）を設定するのかを順番に見ていきましょう。

図表1 キャリアパスの構築

職位	役職	職責	職務内容	求められる能力	研修	給料	昇格条件
管理職							
指導職1級							
指導職2級							
一般職1級							
一般職2級							
一般職3級							

<ポイント1>

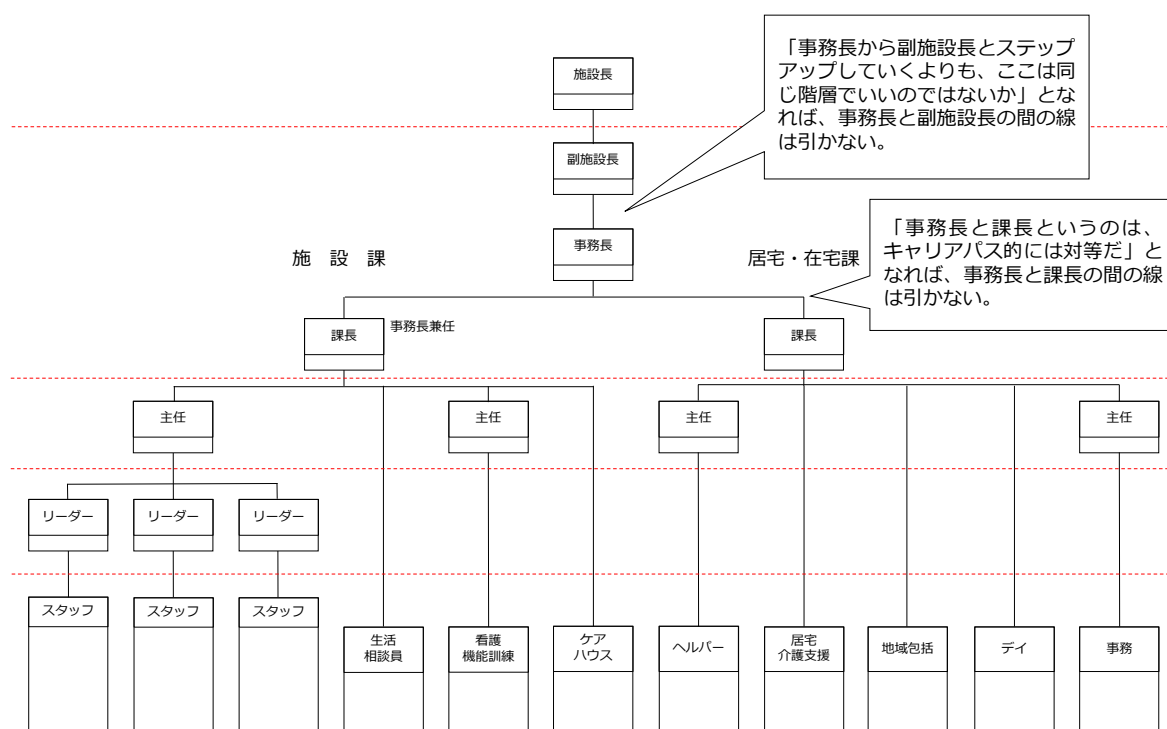
役職の階層は一定数に揃え、組織図と整合性を図る

キャリアの節目で分かりやすいのは、役職任用でしょう。まずは組織図と役職との整合性を図ります。もし、組織図がなければ、組織図を書くところから始めることをお勧めします。図表2（次頁）の組織図の場合、特別養護老人ホームを中心にした施設で訪問介護やケアハ

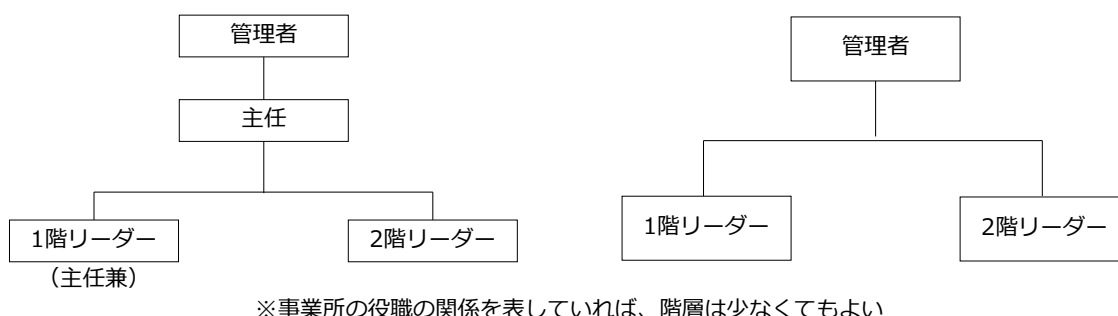
ウスも展開しているケースです。役職階層が主任→課長→事務長→副施設長→施設長の層になっていますが、図中の吹き出しのような議論を経て、役職のところは「主任」「管理職」「経営職」の3つの階層とするというように、法人内で決めていきます。一般的にリーダー階層、主任階層、管理職階層、経営職階層等が用いられます。

小規模の事業所では、図表3（次頁）のようなシンプルな構造になることも考えられます。

図表2 組織図例



図表3 小規模の組織図例



<ポイント2>

現在はその階層に該当職員がいなくても、必要に応じて階層は設ける（自組織のあるべき姿、ありたい姿を具現化する）

階層を考える上で、もう一つ考えなければならないのは、現状にあてはめて階層を設定するのではなく、組織が目指す理想の姿・あるべき姿を想定して階層を設けるということです。現在はその階層に格付ける職員がいなくても、将来は必要に応じて格付けできるように階層は設けておくということもあり得ます。この場

合、当面上位者が兼務しているということにしておけばよいでしょう。

<ポイント3>

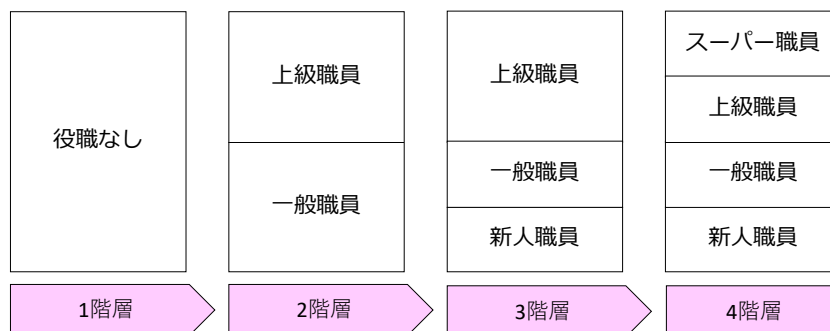
役職のないところにも階層を設ける

小規模事業所からすると、役職者は管理者とリーダーのみなので、キャリアパスを作っても意味がないと考えるかもしれません。しかし、役職のないところにも、キャリアパスの階層を設けることはできます。非役職を1階層にするのではなく、例えば、自分の仕事

しかできない職員と、周りの面倒を見たり、上司の代行ができたりという職員は、同じ非役職者であっても区分して、前者を「一般職員」、後者を「上級職員」とすることも考えられます。また、新卒者採用をしてい

る事業所では、単なる一般職員にも、まだ一人前になっていないという「新人職員」層を設けて3階層ということもできます（図表4）。

図表4 階層の分け方の例



3. キャリアパスの構築手順② 「職責、職務内容を記入する」

1) 階層の「違い」をイメージして 内容を埋める

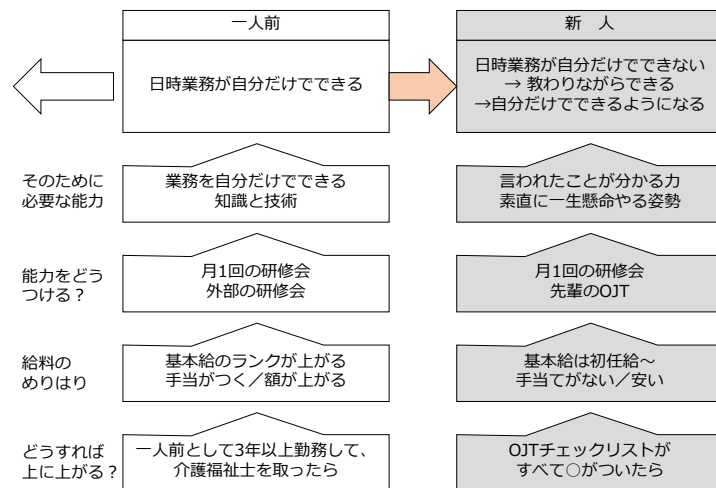
階層を設定したら次は内容を検討する作業です。図表5に示されるように、まずはキャリアパス要件に求められる「職責」「職務内容」を埋めていき、次に、職責を全うするために必要な「能力」は何かを考えます。

さらに、その能力はどのように習得するのかといった具体的な手法を、例えば「研修」として示します。「給料」の階層によるメリハリをどうつけるか？ 昇格するための要件は？ というように、階層ごとに「何が違うんだ？」ということを考えていくと、中身も自ずと埋まるのではないのでしょうか（図表6（次頁））。

図表5 職責、職務内容を記述する

職位	役職	職責	職務内容	求められる能力	研修	給料	昇格条件
管理職							
指導職1級							
指導職2級							
一般職1級							
一般職2級							
一般職3級							

図表6 階層の違いを考える



2) 職責は上位から、

職務内容は下位から考える

キャリアパスにおける職責を考える際は、上位階層から考えた方が整理がしやすいと言われています。例えば、管理職は法人全体の事業計画を作り、指導職1級は部門の計画を作り、指導職2級はチームの計画を作るといったように、大きな責任から、階層が下がるに従い責任範囲が限定されてくるため、発想がしやすいからです。

一方、職務内容・業務は下位階層から考えていった方が整理しやすいと言われています。例えば、一般職3級は補助業務から始まり、その中で基本スキルを身につけ、次のステップの一般職2級では基本的なことを一通りこなし、さらに一般職1級になったら困難なことも担当する。役職階層である指導職2級になったら医療的な行為も担当する、といった具合に、職員に担わせる業務を増やしてゆく、難しいものにしていくからです（図表7）。

図表7 職責と職務内容

職位	職責	職位	職務内容
管理職	事業計画の立案	管理職	
指導職 1 級	部門の計画立案	指導職 1 級	
指導職 2 級	チーム目標の立案	指導職 2 級	医療的行為の遂行
一般職 1 級		一般職 1 級	困難な介護業務の遂行
一般職 2 級		一般職 2 級	基本的な介護業務の遂行
一般職 3 級		一般職 3 級	補助業務の遂行

さて、キャリアパス表の例（巻末資料）を見ると、相応に文字で埋まっています。これだけの文字数を書くのは大変だと感じられるかもしれませんが、上記のように順を追って記述していくと、自然と埋めること

ができます。職責や職務内容について記述していく際には図表8に示した細分化した分類項目ごとに考えると、漏れなくだぶりなく、設定することができます（参考：図表9、図表10）。

図表8 「職責」「職務内容」の分類項目例

「職責」	「職務内容」
・計画立案	・利用者サービス (介護・生活支援・作業指導・保育等)
・計画遂行	・家族対応・保護者対応
・業績貢献	・ケアマネジメント(個別新計画・保育計画)
・職員(上司・同僚・部下)対応	・記録(介護記録・支援記録・保育日誌)
・判断と報連相	・文書作成(日報等記録以外の提出用)
・リスクマネジメント	・行 事
・チームワーク	・外部対応(地域、実習生、ボランティア等)
・苦情対応	・会議・委員会等
・地域と行政への対応	・環境整備

図表9 階層ごとの「職責」内容展開図

等級	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員(上司・同僚・部下)対応	判断と報連相	リスクマネジメント	チームワーク	苦情対応	地域と行政への対応	業務標準化と改善
管理職	事業所の事業計画と運営方針を立てる。	事業計画に基づいた事業所の運営を行う。	事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。	部下の総合的な管理を行う。	事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。	経営レベルのリスクマネジメントを行う。		経営レベルの苦情解決を行う。	事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	
指導職1級(主任)	事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。事業所のサービス目標を立案する。	事業運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。サービス目標達成への管理を行う。	事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。	上司の補佐・代行及び部下の助言等の管理を行う。	事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。	事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。	チームワーク推進の指導を行う。	事業所の運営上の苦情解決を行う。	事業所に関わる地域及び行政への対応と連携を行う。	業務標準と業務改善の管理を行う。
指導職2級(リーダー)	サービス目標立案に参画する。	事業計画の上の役割を果たす。サービス目標達成に向け指導・助言を行う。	サービスの質の向上のため職員を指導・助言を行う。	上司の補佐及び部下の育成・指導を行う。	サービス提供上の裁量の範囲での判断と、指導職1級への報告・連絡・相談を行う。	サービス提供上のリスクマネジメントを行う。	チームワークを推進する。	苦情の一次対応を行う。	事業所に関わる地域への対応と連携を行う。	業務標準の見直しと業務改善を実行する。
一般職1級		事業計画上の役割を果たす。サービス目標達成に率先して貢献する。	サービスの質の向上に率先して貢献する。	上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。OJTリーダーを務める。	日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。	日常業務におけるリスクマネジメントを行う。	上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。		日常業務において地域との連携を行う。	業務標準の見直しと業務改善の提案を率先して行う。
一般職2級		事業計画上の役割を果たす。サービス目標達成に率先して貢献する。	サービスの質の向上に貢献する。	下位職に対する指導・助言を行う。	日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。	日常業務におけるリスクマネジメントを行う。	チームワークの推進に貢献する。		日常業務において地域との連携を行う。	業務標準の見直しと業務改善の提案をする。
一般職3級		事業計画とサービス目標を理解する。	サービスの質の維持に努める。		上司への報告・連絡・相談を行う。	日常業務におけるリスクマネジメントを理解する。	チームワークの推進を理解する。			

図表10 階層ごとの「職責」内容 集約図

等級	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員(上司・同僚・部下)対応	判断と報連相	リスクマネジメント	チームワーク	苦情対応	地域と行政への対応	業務標準化と改善
管理職	事業所の事業計画と運営方針を立てる。	事業計画に基づいた事業所の運営を行う。	事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。	部下の総合的な管理を行う。	事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。	経営レベルのリスクマネジメントを行う。		経営レベルの苦情解決を行う。	事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	
指導職1級(主任)	事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。事業所のサービス目標を立案する。	事業運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。サービス目標達成への管理を行う。	事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。	上司の補佐・代行及び部下の助言等の管理を行う。	事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。	事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。	チームワーク推進の指導を行う。	事業所の運営上の苦情解決を行う。	事業所に関わる地域及び行政への対応と連携を行う。	業務標準と業務改善の管理を行う。
指導職2級(リーダー)	サービス目標立案に参画する。	事業計画の上の役割を果たす。サービス目標達成に向け指導・助言を行う。	サービスの質の向上のため職員を指導・助言を行う。	上司の補佐及び部下の育成・指導を行う。	サービス提供上の裁量の範囲での判断と、指導職1級への報告・連絡・相談を行う。	サービス提供上のリスクマネジメントを行う。	チームワークを推進する。	苦情の一次対応を行う。	事業所に関わる地域への対応と連携を行う。	業務標準の見直しと業務改善を実行する。
一般職1級		事業計画上の役割を果たす。サービス目標達成に率先して貢献する。	サービスの質の向上に率先して貢献する。	上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。OJTリーダーを務める。	日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。		組織における役割 管理職 事業所全体の総責任者 所長 指導職1級 現場サービスの責任者 主任	●事業所の事業計画と運営方針を立てる。 ●事業計画に基づいた事業所の運営を行う。 ●事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。 ●部下の総合的な管理を行う。 ●事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。 ●経営レベルのリスクマネジメントを行う。 ●経営レベルの苦情解決を行う。 ●事業所を代表して地域および行政との連携を行う。		
一般職2級		事業計画上の役割を果たす。サービス目標達成に率先して貢献する。	サービスの質の向上に貢献する。	下位職に対する指導・助言を行う。	日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。					
一般職3級		事業計画とサービス目標を理解する。	サービスの質の維持に努める。		上司への報告・連絡・相談を行う。			●事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。 ●事業所のサービス目標を立案する。 ●事業所の運営が計画通りにいくよう指導・助言を行う。 ●サービス目標達成への管理を行う。 ●事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。 ●上司の補佐・代行および部下の助言等の管理を行う。 ●事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 ●事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。 ●事業所に関わる地域および行政への対応と連携を行う。 ●業務標準と業務改善の管理を行う。		

4. キャリアパスの構築手順③ 「昇格の基準を決める」

そして、どうすれば階層を上げられるかという「昇格の基準」を設定します。①は勤続年数で、ある階層に何年いれば昇格できるという考え方です。②は資格の取得、保有をハードルにする考え方です。③はきちんと研修体系が整備できている前提で、「少なくとも新人の時に新人の新任職員研修を受けていないと、上の階層には上がりません」というように研修受講歴を入れる考え方です。④は例えば「1回は行事や委員会といった、本業の組織ではないところで何かしらのリーダー業務を経験していないと現場のリーダーにしません」というような実務経験を求める考え方、⑤はいわゆる人事考課等の評価結果を用いようというものです。そして、①～⑤の要件を満たした人に対して、最終的に昇格できるかどうかを、面接や論文、筆記試験等で判定するのが⑥の昇格試験です（図表11）。

ただし、ここに挙げた6つすべてを昇格要件に入れなければならないわけではありません。階層ごとにふさわしい要件を選択し、それぞれに適切なレベルを設定して、昇格要件としてください。

図表11 昇格の基準

- 
- 図表11は、昇格の基準を示すリストです。リストには6つの項目があり、それぞれ番号と丸で囲まれた数字が付いています。項目は以下の通りです。
- ① 勤続年数
 - ② 資格
 - ③ 研修受講歴
 - ④ 実務経験
 - ⑤ 評価結果
 - ⑥ 昇格試験

5. キャリアの複線化を考える

キャリアパスをステップアップしていくことを考えると、非役職者から役職に就き、その役職もリーダークラスに始まり、主任層、管理職層、そして経営職層になるという一本道をイメージしやすいのですが、職員の中には、役職に就きたがらない職員もいるでしょうし、現場では優秀な職員であるが、役職を任せたとこその役職に求められている管理業務が務まらないとか、あるいは一般的な職員と比べて明らかにレベルが高いスーパー職員であるとか、役職だけの一本道では収ま

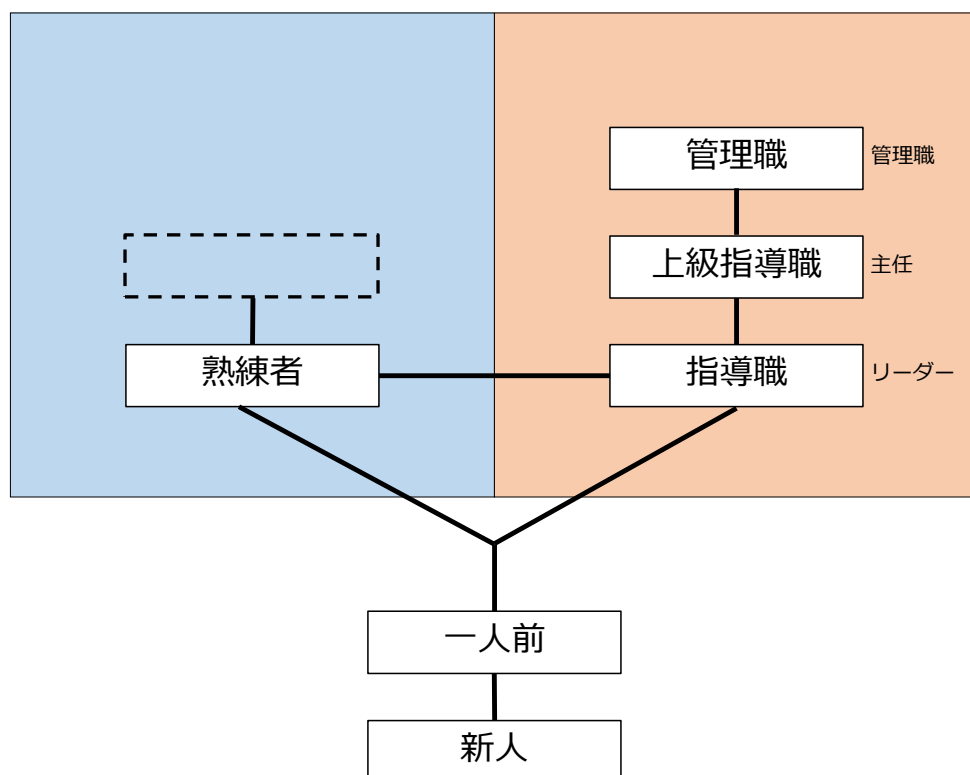
りにくい職員も存在するかもしれません。非役職者のうち事業所全体から色々な職員から相談されていたのが、特定のチームのリーダーになることで、他のチームとの関わりが薄くなってしまいうケースもあり得ます。そういう職員に対応するためには、役職コースとは別のコースを設ける人事制度というのも一考の余地はあるのではないのでしょうか。

役職にこだわらず、福祉の専門性を極めたいと思っている人を格付けするために、マネジメントコース（役

職が上がっていくコース)と並行して、ずっと現場に居続けるようなケアの質を追求するコースや、あるいは、地域に出て貢献していくような地域福祉コースのようなものを設けるという考え方もあります。そういう職員を、役職に就いている職員とも一定程度、肩を並べる

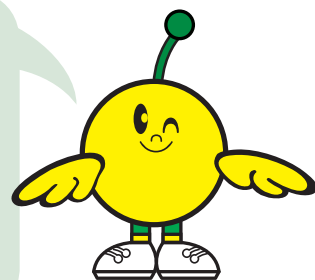
程度の処遇差で処遇することも考えられます。ただし、ここに格付けされるためには、どういう要件を求めるかという基準を明確に設けておく必要があります。役職に就く力がないことを理由に、このコースを選ばれても組織としては困ります(図表12)。

図表12 キャリアパスの複線化検討シート



キャリアパスの複線化はキャリアパス構築の必須要件ではありませんが、「幅広い人材の確保」や「多様な働き方の実現」等をキャリアパスで実現したい場合は「複線化」の検討をお勧めします。

実際に『ふくしまから はじめよう。福祉職場のためのキャリアパス導入事例集』で紹介している全5法人は、キャリアパスの再構築の際に、構築の仕方や表現の仕方は異なりますが、様々な形で「キャリアパスの複線化」を検討してきました。



第3章 キャリアパスと職員のモチベーション

1. キャリアパスと法人の基本理念

- キャリアパスの大前提は基本理念の明確化と職員への浸透
- 経営者にこだわりがないのに職員・社員が愛着を持つわけがない
- 理念がなければ業務はただの作業
- 組織の問題は対症療法では解決しない
- 理念の浸透度は、職員・社員の定着にも深く関わっている
- 必要に応じて基本理念のあり方の見直しを

キャリアパスの大前提は、基本理念の明確化と職員への浸透です。自分たちの組織は何のために人が集まり、この事業をやっているのか、なぜこの地に居るのか、もし、専門外の福祉事業をやってほしいと地域や行政から求められたらどう判断するのか。このような経営上重要な判断には、自法人の基本理念はそもそも何か、ということが大きく影響してきます。そして、この判断をより画一的に導き出すためにも、法人の基本理念に合った人材を育てなければなりません。ですから、キャリアパスの内容も法人の基本理念に影響されるのは当然の論理です。

職員の定着に関しても、経営者が理念の浸透を図っていないければ、職員がその仕事に愛着を持つのは難しいのではないのでしょうか。例えば、排泄の介助は、作業ととらえれば汚物の処理ですが、高齢者施設の理念として、「その人らしい生活をいつまでも保ち続けます」ということが掲げてあれば、その仕事は、紛れもなくその人らしい生活を支える行為であり、生活の質を上げる、その人の尊厳を守る行為となり、その瞬間に作業ではなくなります。

また、組織活動では、日常的に様々な問題が生じま

すが、対症療法的に表出化された問題にだけ対応しては真の問題解決とはならず、根本的な原因を発掘し、その原因に対して解決策を講ずることが必要です。最近では、よくコンプライアンス^(注1)とかコーポレートガバナンス^(注2)とか言われますが、不正が起こらないようにするために監視カメラを設置すればそれで解決するかといえば、それは対症療法的な対応であって根本的な解決策ではありません。法人理念の浸透度は、職員の定着と深く関わってきますので、法人理念のあり方・伝え方も見直していくことも必要ではないでしょうか。

(注1) 法令遵守。特に、企業活動において社会規範に反することなく、公正・公平に業務遂行すること。

(注2) 不正行為を防ぐために企業を監視するための仕組みのこと、「企業統治」。

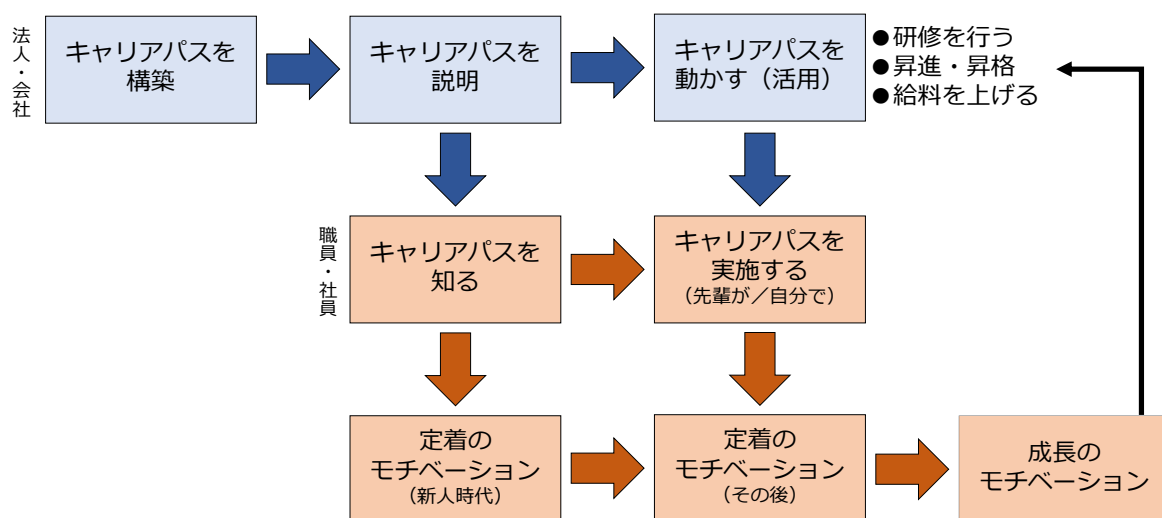
2. キャリアパスとモチベーションの構図

キャリアパスが効果を生む構造を図表1に示しました。入職時にキャリアパスについての説明を受け、その存在を知ること、「ここでやっていけそうだ!」「やっていこう!」という初期のモチベーションにつながります。キャリアパスを通して、キャリアアップしていく先輩の姿、あるいは自分自身の成長を通して、「キャリアパスってこういうことなんだ!」ということが実感できると、職員にも定着のモチベーションが働き、もっとここで働き続けようという思いにもつながります。その思いは、「もっと役に立ちたい」「上の立場で仕事をしてみたい。そのためにはもっと力をつけたい」という成長へのモチベーションにつながり、組織もそれに応えて研修を行ったり、昇進昇格をさせたりする。それをまた別の職員が見る……という良い連鎖が生じます。この状態がキャリアパスが機能している状態です。

キャリアパスを本当に機能させるには、キャリアパスの仕組みが整備されていることが前提ですが、その仕組みがきちんと運用されていることや職員に周知されていることも重要です。実際に昇格運用や研修実施、昇給等を実施しているけれども、その際、キャリアパスに基づいて実施していることの説明を職員が受けていないとしたら、残念なことです。また、言われたことを身につけることも大切ですが、自分がこれからさらにどう活躍していくのかをイメージして、自分から学びの姿勢を取るという自主性も必須です。職員がキャリアパスを理解して、先輩を見たり、自分自身が努力したりすると、キャリアパスが機能している状況になったと言えます。

図表2（次頁）で自事業所のキャリアパスの現状を確認してみてください。

図表1 キャリアパスが効果を生む構図



図表2 機能しているキャリアパスチェックリスト

【キャリアパスの内容】	
☐	理念に沿っているか
☐	階層は組織としてあるべき姿を表しているか
☐	職責の設定は適切か
☐	職務内容の設定は適切か
☐	それができるようにするための能力内容は適切か
☐	その能力を獲得するための手段は適切か
☐	階層の職責・職務内容に応じた賃金水準となっているか
☐	ステップアップするための基準が明記されているか
【キャリアパスの運用】	
☐	基準通りにステップアップ（昇格）を実施しているか
☐	理由なく昇給の停止や規程にない給与運用はないか
☐	職場の実態や変化に応じて内容を見直しているか
【職員周知について】	
☐	職員は自らのキャリアパスの階層と、そこに求められるものを認識しているか
☐	法人はキャリアパスの理解の促進、浸透に努めているか
☐	キャリアパスと他制度の連携を明確にしているか

3. 働きがいのある職場を、キャリアパス構築から作っていく

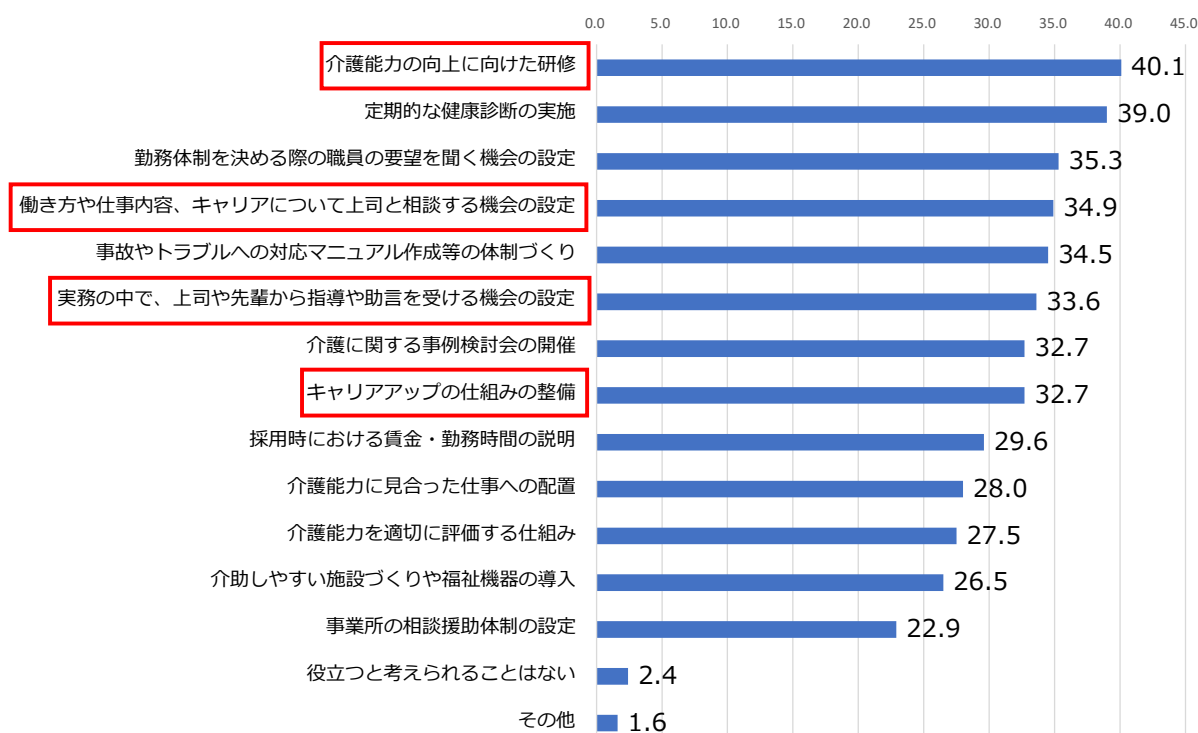
図表3は、毎年、介護労働安定センターが定期的に行っている介護労働実態調査です。働く上での悩み、不安等の解消に役立つものについて聞いた結果です。

この結果を見る限りでは、「介護能力の向上に向けた研修」「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会の設定」「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」「キャリアアップの仕組みの整備」等、赤枠で囲んだキャリアパスやキャリアアップに関する項目が、必ずしも上位に来ているとは言えません。ところが、同じ質問項目について「今の勤務先で働き続けたい」と思っている人と「介護・医療・福祉関

係以外の別の勤務先で働きたい」と思っている人とのポイント差をクロス集計すると、図表4（次頁）のとおりの順位は大きく変わります。図表4では、先ほど赤枠で囲んだ項目が、上位4つに並んでいます。これにより、「今の勤務先で働き続けたい」と思う人ほど、職場のキャリアパスやキャリアアップの仕組みが整っていることを重視していると考えられます。職員の定着を図るためには、キャリアパスやキャリアアップの仕組みが一定程度有効であるということを裏付けるデータと言えるのではないのでしょうか。

図表3 介護労働実態調査結果

働く上での悩み、不安、不満等の解消に「役立つと思う」（複数回答）

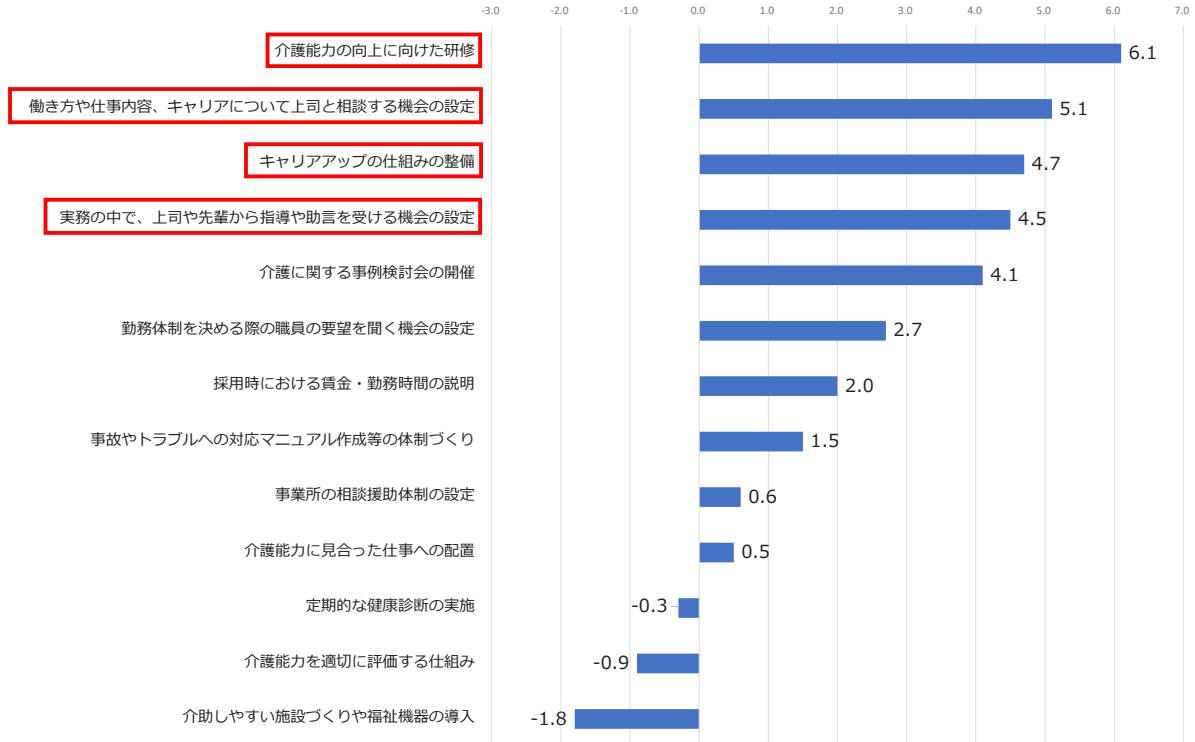


※公益財団法人介護労働安定センター「平成28年度『介護労働実態調査』の結果」をもとに作成

図表4 クロス集計表

働く上での悩み、不安、不満等の解消「役立つと思う」（複数回答）

「今の勤務先で働き続けたい」と「介護・医療・福祉関係以外の別の勤務先で働きたい」とのポイント差



※公益財団法人介護労働安定センター「平成28年度『介護労働実態調査』の結果」をもとに作成

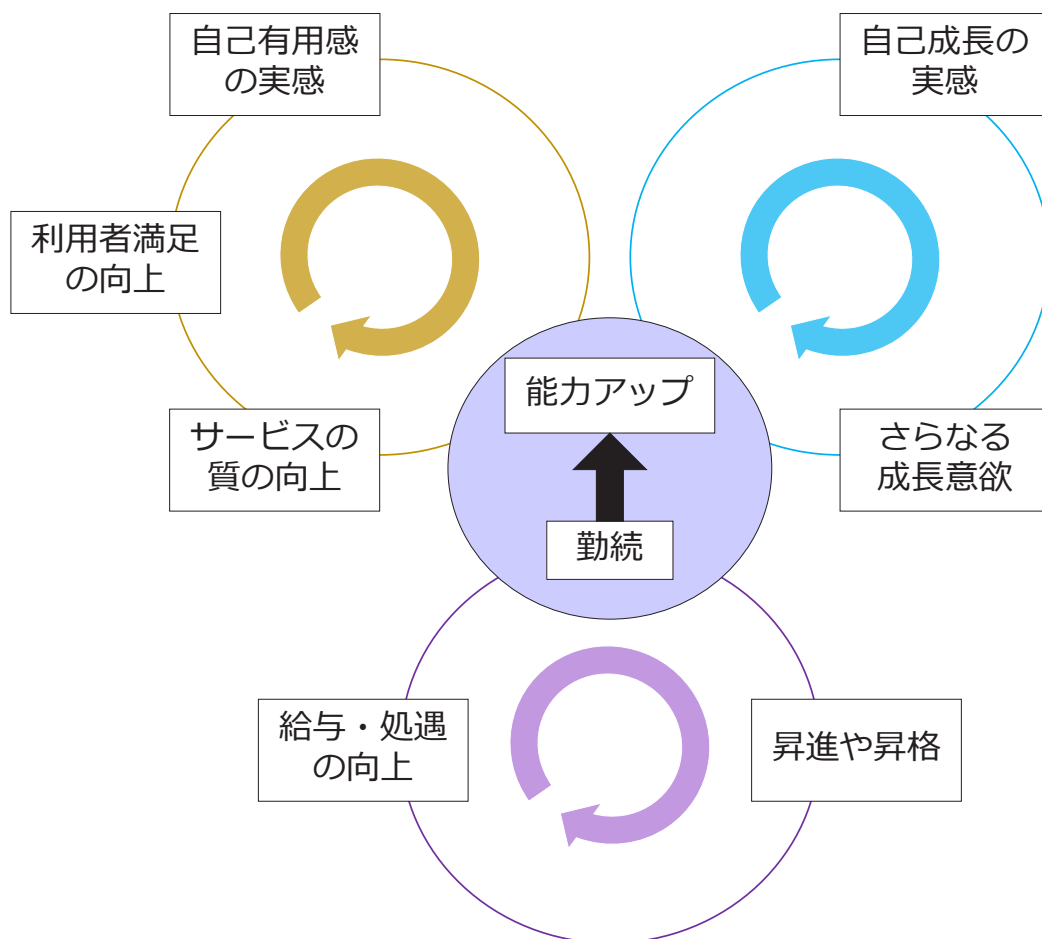
図表5は、3種類の循環により、キャリアパスの効果が生まれ、高まることを図示したものです。人は能力が上がると、色々なことをクリアできるようになりますが、どこかで満足ということにはならず、ますますのめり込んで、もっと難しいものをクリアすることに取り組むという能力向上の動機付けになります。そして、さらなる能力アップにつながっていきます。福祉職場でも同じです。しかも、「このレベルで十分だ」と思えるようなゴールがあるわけではなく、利用者一人ひとりにとってのより質の高いサービス提供を目指して、成長し続ける職業です。

また、福祉サービスにおけるスキルは、何かができるばいという単発のスキルではありませんが、一つひとつのスキルを高めるうちに、自分が提供できるサー

ビスの質が高まっていく実感や利用者や家族からの手応えを感じることが増えていくことでしょう。こうした手応えを通して、自分が確かに役に立っている実感を得ることができれば、「もっと力をつけよう」「さらにサービスの質を上げよう」というモチベーションが生まれてきます。そして、勤続し、能力が高まれば、より難しい仕事、責任の重い立場に昇進・昇格ができる。その結果が処遇にも反映される。これらがさらに頑張ろうというモチベーションになっていきます。

キャリアパスの運用は、こうした3方向の循環によるモチベーションアップによって、職員の定着と成長に、確かな効果を生むものと言えるでしょう。

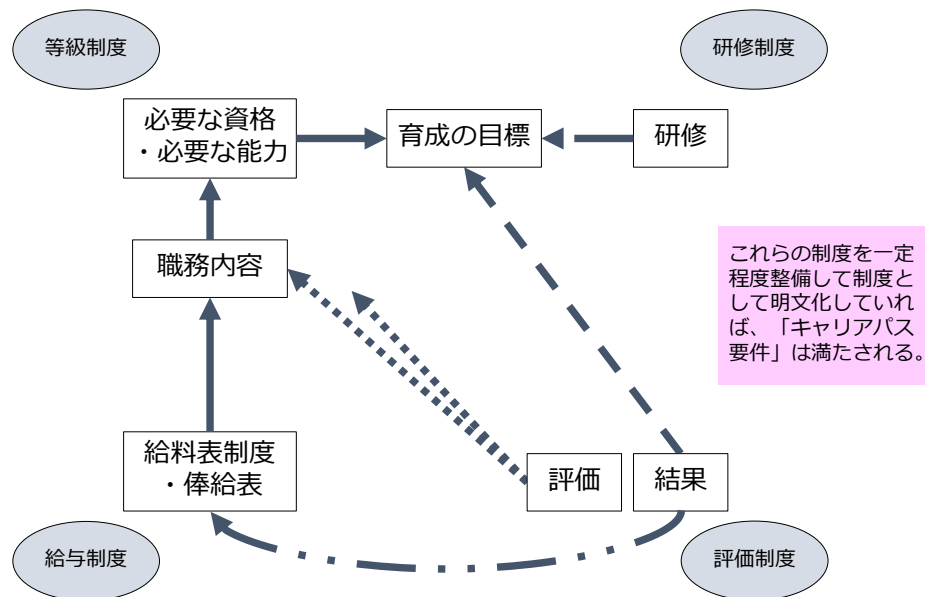
図表5 キャリアパスに期待する効果



第4章 キャリアパスと人事管理

1. キャリアパスに関連する諸制度

図表1 キャリパス制度とは諸制度の集合体



ここからは、キャリアパスを実際の事業所における組織活動の仕組みの中でどのように実現していくかを見ていきましょう。

第1章でも記載の通り、よく「キャリアパス制度」というような言い方がされますが、一般的には、キャリアパス制度という単体の制度があるわけではなく、キャリアパスに関連する諸制度の集合体（総称）のことを指します。キャリアパスには職位、職責、職務内容、あるいは任用の要件、賃金の体系があり、それらを理にかなって運用していくためには、色々な人事上の制度や組織上の諸制度が連動し合うように整備する必要があります。

公務員の給与制度をベースに考えると、まず給与表

があって、そこには1級、2級という「職務の級」が存在します。1級は基本的な仕事内容で、2級は困難な業務ができる人たちが格付けられ、さらに主任としての職務が果たせるようになると3級に昇格する等、職務内容が等級別に定義付けられています。これが言わば「等級制度」です。これが定まると、その職務を適切に遂行するために必要な能力も決まり、資格も決まってきます。そして、これらの能力が適時適切に身につくような育成や資格取得の支援を体系立てて実施しようというのが「研修制度」です。

さらに、日々仕事をしている職員一人ひとりに対して、担当する職務内容を果たしているのか、あるいは必要な能力が身についているのか等について、一定の期間

ごとに基準をもとに確認し、その結果に基づいて処遇に反映させたり、新たな育成目標を定めたりするのが

「評価制度」ということになります。

2. 諸制度の構築の最初の一手はキャリアパスの整備

図表2 キャリアパスをもとにした諸制度の整備

マスの目の一つひとつに

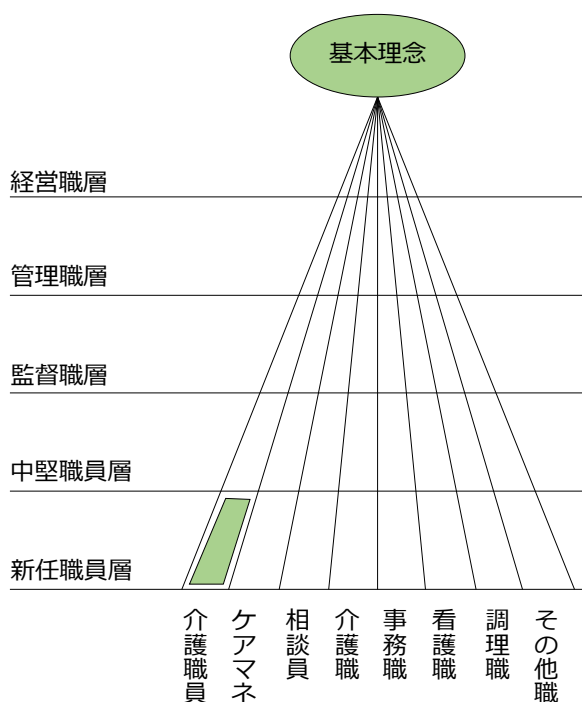
- 責任や権限、具体的業務（役割分担）
- その遂行のために必要な能力（知識、技術、資格、経験等）を設定

その段階や内容を規定するのが
等級制度や職務分掌規程

その知識や技術が身につくように育成
するのが研修制度

その遂行度合い、能力の状況を
確認するのが評価制度

その状況に応じて合理的な給与を
支給するのが給与制度



図表2は、第1章で説明した組織イメージを、少し細かくしたものです。組織活動では役職等で示される組織上の（縦の）役割分担と、職種等で示される機能面の（横の）役割分担があり、組織全体で法人理念の実践に向かって活動しています。

縦と横で区切られたマス目一つひとつに責任、権限、役割等が決まってきて、さらに、それを行うのに必要な能力が設定されます。そして、その段階の区分を示すのが、等級制度であったり、職務分掌規程だったりします。そこから、自ずと階層ごとの役割に応じた能力が求

められ、それを身につけるために教育するのが研修制度、その職務遂行度合いや能力や状況を確認するのが評価制度、その状況に応じて給与を支給するのは給与制度というように関連しています。そして、これらの人事に関する諸制度の根幹をなすのが、キャリアパスなのです。そのため、諸制度を構築するためには、まず、ベースとなるキャリアパスを確固たるものにしておくことで、諸制度（キャリアパス制度）間の整合性がとれるのです。

3. 人材育成制度

(1) 能力の種類と育成の手法

他の業種業界と比べても日々日常的に忙しいのが福祉・介護の職場であり、忙しい職場だからこそ人材育成を効果的に行うことが求められます。職員の階層別に、あるいは個人個人に育成目標を定めて、必要な教育をタイムリーに行うことが大切です。福祉人のスキルは多岐にわたり、一朝一夕では身につかないこともたくさんあります。どんな能力が必要なのかを明確にする

ことは、効率的な人材育成の第一歩です。

まず、能力として、どのようなものが必要なのかを具体的に考えるために、3つに分類してみます。1つ目は、知っているか知らないかという「知識」。2つ目は、できるかできないかという「技術」。3つ目は、実行力やリーダーシップといった一般的に〇〇力と言い表される、言わば「狭義の能力」です。

● 職責や職務内容を果たすためには、どのような能力が必要かを考える

● 3つの能力の種類から考える

(1) 知っているか、知らないか<知識> 例) 人権について、介護保険制度、発達について

(2) できるか、できないか<技術> 例) 移乗・移動の介助、作業に関わる技術、歌を歌う技術

(3) 行動がとれるか、とれないか<(狭義の)能力> 例) コミュニケーション力、実行力、リーダーシップ

● 介護福祉士等の「資格」を設定する場合もある

さらに、能力の内容を直接的に示したものではありませんが、福祉の職場では、介護福祉士等の公的な資格を設定する場合もあります。その資格の取得者であれば、自ずとそれに応じた能力を保持しているということが期待されます。

能力をどう身につけるかという方法は、図表3の通り、「OJT」「Off-JT」「SDS」の3つに分類されます。「OJT」とは、現場で仕事しながらの指導であり、「Off-JT」は、いわゆる研修の受講です。さらに、「SDS」は聞きなれない言葉かもしれませんが、自己啓発に対する支援という育成方法で、職場で専門雑誌を購読して空いた時間に読める環境を作るとか、自費で研修を受けに行く際の金銭的な補助を行うとか、職場内の自主的な勉強会の開催に関する補助を行う等です。職場における育成はこの「OJT」「Off-JT」「SDS」の3つを組み合わせ、

最もふさわしい方法で考えます。

例えば、職務行動として「事業計画の立案」というものがあれば、事業計画をきちんと作成するために必要な要素を、知識、技術、能力の3つの視点で分けて考えてみます。事業計画の立案を適切に行うために、「知識」としては、そもそも事業計画とは何なのかを理解していなければなりませんし、業界の動向や地域社会の動きという情報も知識として必要です。知識があれば、誰でも計画が立てられるわけではありません。「技術」として事業環境を分析できることが必要ですし、事業計画書の作成には分かりやすい文章を書く技術やパソコンの技術も必要でしょう。さらに、「狭義の能力」として適切な判断力も必要ですし、将来こうなっていくだろうという洞察力も必要で、どれも、経験を積みながら高めていく「能力」です。

図表3 人材育成の3つの手法

(3つの手法の特徴(利点・欠点)を踏まえ、適切な育成手法を選択する)

種 類	内 容
OJT (On-the-Job Training 職場内訓練)	職場の上司や先輩が、職務を通じて、または職務と関連させながら、部下(後輩)を指導・育成する研修。
Off-JT (Off-the-Job Training 職場外訓練)	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある。
SDS (Self Development System 自己啓発援助制度)	職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供等を行うもの。

必要な能力が見えたら、それをどう身につけるかを改めて考えていくと、有効な人材育成の手法が見えてきます。例えば、「地域社会の動き」を身につけさせたいとした時、業務の中で他の職員に説明するような機会を与えれば、「曖昧な情報」や「自分勝手な解釈」では十分な説明ができないということになり、自ずと情報収集に励むことが期待できます。このように仕事を与え、そのフォローを行うというのは、非常に効果的なOJTとなります。福祉経営に関する団体が実施している経営セミナー等に派遣して勉強するというOff-JTも有効でしょう。自己啓発の支援でいえば、新聞とか業界紙を精読することで、業界用語とか地域の動きを見る視点が養われていくでしょう。このように、この階層にはこういう研修を実施すれば、こういう能力が身について、

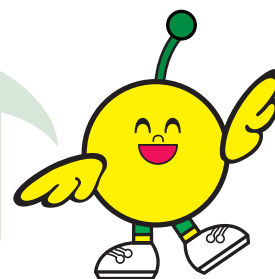
こういう職責や職務が果たせるようになるということをよく考えてみます。それぞれの階層の職責や職務に対して能力を分析すると、能力は共通してくることがよくあります。それが階層に求められる象徴的な能力ということです。

階層別の能力を表した一覧表ができたら、それを俯瞰してみると、高い能力はそれまでのスキルアップを土台にして身につけられるものであることや、役割が大きく変わって、新たに身につけなければ役割発揮ができないもの等、色々な発見があります。職員がきちんと役割行動がとれずにつまずいた時に、適切なフォローアップをするための視点を分析するためにも有効な表です(図表4)。

図表4 能力別の育成手法の例

職責	求められる能力		育成手法(研修)	
事業計画 の立案	知識	業界動向 地域・社会の動き	OJT	会議で職員に説明する
			Off-JT	経営セミナー
			SDS	新聞、業界誌の情報
	技術	分かりやすい文章を書く技術 パソコンを使う技術	OJT	広報誌に毎回寄稿する
			Off-JT	
			SDS	パソコン講習会
	能力	判断力 洞察力	OJT	
			Off-JT	
			SDS	経営者の本を読む

福島県ではキャリアパス制度の導入とあわせて、介護プリセプター制度の導入を推進しています。福祉人材が「どのように成長していけるのか」「どのようにキャリアを積んでいけるか」といった職務経歴上の道筋をキャリアパスで示し、さらに職員育成の手法を具体的に示すことで、職員にとって実感できるキャリアパス制度になっていきます。



(2) キャリアパスにおける人材育成

例えば、新人階層では、新任職員はまず担当する業務や役割について学ぶ必要がありますし、OJTチェックリスト等を用いて、基本的な知識や技術を身につけることが求められます。職業人の心構えや法人理念、法人の成り立ち等を伝える機会・覚える階層という捉え方もできます。

中堅階層になれば、業務の専門知識・技術を高めることも当然必要ですが、業務実践における行動力やチームの中核的人材として円滑にコミュニケーションを図ることも必須の能力として求められます。後輩指導や問題解決に関するスキルもこの階層から準備しておくこ

とが好ましいでしょう。

リーダー的職員になれば、チーム運営や委員会等でもリーダーシップやファシリテーション能力を発揮しなければなりませんし、苦情対応等の幅広い場面で対応できる総合的な力が求められます。よって、階層が上がるほどに、問題発見や問題解決といった「気付く力」、「考える力」を高めるための取り組みが必要になります。

このようにキャリアパスに記されている「能力」や「育成手法」等を研修体系に組み込み、どのように人材育成を行うのかという育成方針を具体的な研修計画にしっかりと展開することで事業所ごとに育成の特徴を出すことができます（図表5）。

図表5 階層ごとの役割と求められる能力

階層	役割（サンプル）	求められる能力
リーダー	チームのリーダーとして、チームマネジメントを実施する。 専門性を持ってチーム内の業務改善を行い、部下を育成する。	リーダーシップ 指導力、コーチング技術 業務改善・標準化について 専門知識・技術、リスクマネジメント
中堅職員	チーム内の中核人材として、チームの目標達成に貢献する。	専門知識・技術 コミュニケーション力、行動力
新任職員	法人職員の一員としての役割を理解し、基本的な業務のための知識・技術を身につける。	一般的な社会人マナー 基礎的な専門知識・技術 報告・連絡・相談

4. 評価制度

キャリアパスを運用し始めると、誰がどの仕事をどのレベルでできるようになったのか、その結果、誰が次のステップに進めるのかを公平に判断する仕組み、つまり評価制度との連動が必要になってきます。

評価制度にも様々なタイプがあります。例えば、期初に目標を立ててその目標の達成度合いによって評価する目標管理制度や業績を評価の基準とする業績管理制度、担当業務を細分化しその一つひとつについての

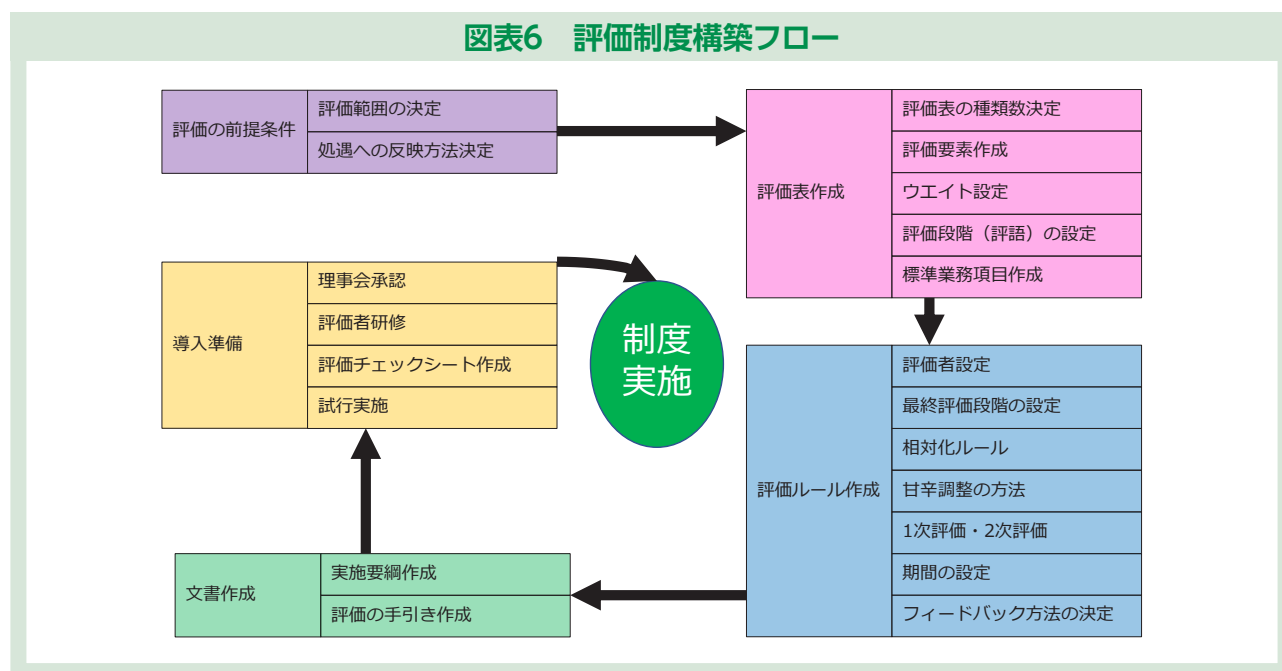
遂行度合いで評価を行う業務チェックリスト型の評価等々です。評価結果はキャリアパスの運用はもちろん、その他の諸制度に活用されることになるため、何をどのように評価するかしっかりと検討をして導入する必要があります。

まず最初に、「何のために評価するのか」という目的を明確にすることが最も重要です。評価制度の運用は、それなりに業務負荷のかかるものです。ここが曖昧だ

と、職員間にその負荷に対する不満感が蓄積し、不満解消のための説明にも説得力を欠くことになります。結果、「何のために評価するのか」「なぜこの評価なのか」等の不満を生み出してしまい逆にモチベーションを下げてしまうこともあります。しっかりとした準備を行った上での導入が望まれます。

では、制度構築から運用までの手順を図表6をもとに見ていきます。

図表6 評価制度構築フロー



①評価範囲の決定

まず評価制度において誰を評価するのかを決める必要があります。まずは正規職員のみか、介護職員のみか、あるいは全員か。対象となる範囲を決定します。

②評価結果の活用

評価結果を処遇に反映させるのかどうか。反映する場合は、昇進昇格に反映させるのか、給与にも反映させるのか。給与の場合は、基本給なのか、賞与なのか等を決定します。

③評価表の作成

前述の通り、評価制度には様々なタイプがあります。

どのタイプを選択するかによって、評価表のベースが決定します。さらにその中で、具体的な評価の対象（評価要素）を設定します。例えば、職員の勤務態度を評価する制度とした時、「規律性」や「積極性」を評価の対象にする、というようなものです。当然、職員の階層や職種が違えば、求められるものが変わるため、評価要素も変わることになり、結果、何種類かの評価表ができるということになります。また、実際に評価を行う際は、求められる基準に対して、その通りなのか、上回っているのか下回っているのかを判定するため、その段階を設定しておくことも必要です。

④評価ルールの作成

誰が誰を評価するのか、最終評価は何段階にするか、絶対評価か相対評価かといった評価ルールを定めます。評価の実施は半年に1回か1年に1回か、その期間は4月～3月か、といったこともルールとして定めていきます。

⑤必要書類の作成（明文化）

取り決めたルールを規程等、正式な書類として明文化します。

⑥実施前の準備

実施前には評価者になる職員への研修や対象となる職員への説明を実施します。

⑦試行実施

完成したばかりの制度で、いきなりその結果を昇給や昇格に反映させるのは危険です。実際に評価を行うが、その結果は「仮」のものとして、制度の妥当性の検証や運用上の課題を明らかにします。必要に応じて制度の修正や評価者の再研修を実施し、継続可能で結果の信頼性の高い制度になるまでブラッシュアップを行います。

以下に、評価表による人事考課の実例をご紹介します。

この事例の基本的な考え方は、キャリアパス（図表7）に記述された職責・職務内容等をそのまま人事考課表（図表8）の評価項目として示して、できているかどうかを評価しようというものです。例えば、「事業計画とサービス内容を理解する」というのはできているか？ 次の「サービスの質の維持に努める」はどうか？ というように評価していきます。キャリアパスを基準にしていることを明確に打ち出した制度です。そうしてみると、この人事考課表は、キャリアパスで階層別に記述された内容が書かれていることに気づかれるでしょう。この人事考課のメリットはキャリアパスによる組織づくりと評価が完全に一致している点で、職員にとっても役割

行動を意識できますし、役割の基準と評価の基準が同じ言葉で示されるので混乱がありません。

キャリアパスでは、階層別に求める職務内容やその遂行に必要な能力も設定していますが、図表8では、これらについても評価の対象としています。ただし、能力については、例えば「理念の理解」を評価すると言った場合に、対象となる職員階層では、どの程度理解できていることを求めるのかという基準を明確にしておかなければなりません。それを補う意味で、「評価の着眼点」の欄に「理念の存在を知っているか」、つまり、まだ入職したばかりの職員は、理念については「こうなっている」ということを知っていてくれさえすればとりあえず合格点であることを示しています。また、職務内容については、職責や能力よりは、もう少し自らのあり方を深く振り返ってほしいという狙いから、それぞれの項目についての「振り返りの記述欄」を設けています。

さらに、課題設定欄も一つの工夫です。通常、新人の頃は、1年経ったら1年経っただけの成長がはっきりみられますが、一人前の職員になってくるとできることが増え、仕事も安定しているため1年経ったことによる成長は、それほど明快ではなくなるケースが多く、段階別の評価を行っても、毎回同じ結果になってしまうという現象が生じかねません。そこで、あらかじめ設定された評価要素以外に、各人が個別に課題を設定し、その取り組み結果も評価の対象とすることで、より明確に成果や成長の跡をフィードバックすることができ、あわせて評価のマンネリ化も防げるようにしたものです。

図表8で紹介した人事考課表以外にも様々な評価のタイプがありますが、キャリアパスと完全に連動しているという点で、明快でシンプルな例として紹介しました。

図表7 キャリアパス（例）

[illegible]

図表8 人事考課表（例）

[illegible]

介護労働安定センターによる介護労働実態調査「現在の仕事の満足度調査」で最もポイントが低かったのが「人事評価・処遇の在り方」でした。一方で「定着促進への取り組み」では「能力や仕事を評価し、賃金などの処遇に反映している」のポイントが、平成27年度の45.5ポイントから平成28年度の32.0ポイントと減少しています。公平で公正な評価の実施は業務ボリュームとして軽いものではありませんが、職員満足度の向上が職員定着につながると考え、キャリアパスに連動した評価制度の導入と運用をお勧めします。



5. キャリアパスと給与制度

「上位階層ほど、給与面を優遇される」仕組みを設ける

例)

- 基本給が「階層ごとに固定の部分」と「年功的に昇給する部分」によって構成され、前者が上位であるほど高額である。
- 階層ごとに基本給に「幅」を設け、その中で昇給してゆく仕組みとするが、上位階層の方が、その「幅」の上限額／下限額ともに高い。
- 毎年の定期昇給の基本額が、上位階層ほど高い。
- 上位階層ほど高額に設定された手当がある。

☞（特に基本給に）明確な規定がない（「各人ごとに理事長が別に定める」等の表記）場合は、上記に対応した仕組みを作る。

☞ そうでない場合は現行制度をなんとか対応させる。

キャリアパス対応の給与制度を構築する場合、ポイントとなるのは「上位階層ほど給料面も優遇される仕組み」をいかに作るかということです。給与制度の構築（見直し）は様々なところに影響するために慎重な議論が必要です。給与にはこれまでの実績や組織の形、経営の考え方のほか、様々な要素を総合的に判断して見直しをしなければなりません。本書では、キャリアパスに対応した給与体系の構築について、実際に行われている例をいくつか紹介します。

キャリアパスに応じた給与の格差を基本給で示すのか手当で示すのかは経営の判断ですが、職員にとってより安心感を持つのは、基本給が上がるということで

しょう。ちなみに手当の場合は、上位の階層だけにつく手当が存在したり、同じ手当であっても上位の階層ほどその金額設定が高くなっていけば「上位階層ほど優遇された仕組み」となります。

以下に基本給で給与の格差を実現させる事例を示していきます。

図表9は基本給でその階層ごとの水準を示した例です。この例では職務による固定の部分と年功的に昇給する部分によって基本給が構成されており、固定の部分が階層が上位であるほど高額になるという仕組みです。

キャリアパスでは、非役職者にも階層を設けてキャ

図表9 階層別の固定給の設定で水準を示す方法

基本給＋勤続給の例

■職務給表

等級	金額
一般職3級	50,000
一般職2級	60,000
一般職1級	65,000
指導職2級	75,000
指導職1級	90,000
管理職	120,000

■勤続給表

年数	金額	年数	金額
0	100,000	21	142,000
1	102,000	22	144,000
2	104,000	23	146,000
3	106,000	24	148,000
4	108,000	25	150,000
5	110,000	26	152,000
6	112,000	27	154,000
7	114,000	28	156,000
8	116,000	29	158,000
9	118,000	30	160,000
10	120,000	31	162,000
11	122,000	32	164,000
12	124,000	33	166,000
13	126,000	34	168,000
14	128,000	35	170,000
15	130,000	36	172,000
16	132,000	37	174,000
17	134,000	38	176,000
18	136,000	39	178,000
19	138,000	40	180,000
20	140,000		

リアアップを意識させることが有効ですが、非役職者の階層は、給料表の1等級しか使っておらず、2等級以上は役職者用となっていることがよくあります。すると、非役職者の給与水準は1つだけとなり、せっかくキャリアパス階層を設けても、その間は「上位階層ほど優遇」を実践できません。その場合は、給料表の1等級と2等級の間をとった新たな表を作成することも一つの解決方法です(図表10(次頁))。この方法では、非役職者に対してこれまでよりも給与水準の高い表が加わることになるので、キャリアアップの早い優秀な職員のモチベーションを高めることに活用することができます。

図表11(次頁)は、新たな給料表を作成するのではなく、既存の表を活かす方法です。現在の1等級の給料表を、非役職者の間に設けた3階層で使用することになった場合に、階層別に上限額と下限額を設定して、一つ

の表から複数の表を作る方法です。給与表が導入されている法人であれば、今の給与制度を根本的に変えなくてもキャリアパスと連動することができます。

給料表そのものを変更する以外にも、昇給ルールの変更もあわせて考えることができます。昇格(例：一般職3級⇒一般職2級)すると、通常、給与は毎年1号給の昇給であるところを、昇格時は2号給の昇給とすることで、その差の1号給分は「昇格昇給」という意味合いになり、給料が例年の2倍(2年分)上がる仕組みであり、昇格意欲を高める一つの方法です。

また、1号俸の差額(昇給額)が大きい場合は、現行の1号俸を細分化して評価制度と連動させることもできます。例えば1号俸を4分割し、標準的な評価であれば細分化した4号俸(今までの1号俸)昇給し、高い評価を得た職員は5号俸、努力を要する評価を得た職員は3号俸という運用をする等です。

図表10 既存の給料表を活用する制度改定例（1）

■ 既存の給与表

	1級	2級
1	140,000	155,000
2	141,000	157,000
3	142,000	159,000
4	143,000	161,000
5	144,000	163,000
6	145,000	165,000
7	146,000	167,000
8	147,000	169,000
9	148,000	171,000
10	149,000	173,000
11	150,000	175,000
12	151,000	177,000
13	152,000	179,000
14	153,000	181,000
15	154,000	183,000
16	155,000	185,000
17	156,000	187,000
18	157,000	189,000
19	158,000	191,000
20	159,000	193,000
21	160,000	195,000
22	161,000	197,000
23	162,000	199,000
24	163,000	201,000
25	164,000	203,000
26	165,000	205,000

■ 改訂例

	1級-3	1級-2	1級-1	2級
1	140,000	145,000	150,000	155,000
2	141,000	146,200	151,500	157,000
3	142,000	147,400	153,000	159,000
4	143,000	148,600	154,500	161,000
5	144,000	149,800	156,000	163,000
6	145,000	151,000	157,500	165,000
7	146,000	152,200	159,000	167,000
8	147,000	153,400	160,500	169,000
9	148,000	154,600	162,000	171,000
10	149,000	155,800	163,500	173,000
11	150,000	157,000	165,000	175,000
12	151,000	158,200	166,500	177,000
13	152,000	159,400	168,000	179,000
14	153,000	160,600	169,500	181,000
15	154,000	161,800	171,000	183,000
16	155,000	163,000	172,500	185,000
17	156,000	164,200	174,000	187,000
18	157,000	165,400	175,500	189,000
19	158,000	166,600	177,000	191,000
20	159,000	167,800	178,500	193,000
21	160,000	169,000	180,000	195,000
22	161,000	170,200	181,500	197,000
23	162,000	171,400	183,000	199,000
24	163,000	172,600	184,500	201,000
25	164,000	173,800	186,000	203,000
26	165,000	175,000	187,500	205,000

図表11 既存の給料表を活用する制度改定例（2）

	1級		1級-3			
1	140,000		1	140,000		
2	141,000		2	141,000		
3	142,000		3	142,000		
4	143,000		4	143,000		
5	144,000		5	144,000		1級-2
6	145,000		6	145,000	1	145,000
7	146,000		7	146,000	2	146,000
8	147,000		8	147,000	3	147,000
9	148,000		9	148,000	4	148,000
10	149,000		10	149,000	5	149,000
11	150,000		11	150,000	6	150,000
12	151,000		12	151,000	7	151,000
13	152,000		13	152,000	8	152,000
14	153,000		14	153,000	9	153,000
15	154,000		15	154,000	10	154,000
16	155,000		16	155,000	11	155,000
17	156,000				12	156,000
18	157,000				13	157,000
19	158,000				14	158,000
20	159,000				15	159,000
21	160,000				16	160,000
22	161,000					12
23	162,000					13
24	163,000					14
25	164,000					15
26	165,000					16

6. 小規模事業所の給与制度例

最後に補足として、小規模事業所の給与制度の例を紹介します。実際に職員数が少ないと、「将来のことはどうなるか分からない中で、給料を定期的に上げるのは怖い」という発想も理解できますが、キャリアアップすれば給与も上がっていくイメージを全く示さないのも、職員のモチベーションを健全に保つ上で良くありません。図表12の事例は、上位に昇格したら相応に職務給が上がり、経験給の部分は、60,000円をスタートとして定期的に昇給します。上限額が昇格する度に上がっていることで、ここでも昇格のメリットがあります。さらに、公的資格を取得したら20,000円が支給され、役職に就いたら役職手当も支給されることで、上位階層に行けば、一定程度、給料を優遇できることが示されています。この給与制度を実施している事業所は正規職員が5名ですが、キャリアパスに対応した

給与制度の運用ができており、実はマネジメントのコースとスペシャリストのコースの複線化されたキャリアパスが作られていたり、少なくとも6年目までの研修体系が構築されていたり、実際にお手本となる先輩職員が育っていたりと、上手に運営している事業所です。キャリアパス制度が整備されていると、小規模事業所であっても、職員が定着して育っていく仕組みを構築することができるのです。

また、そのような人事管理制度が整っていることは、採用のパンフレットやホームページに掲載すると、入職前に自分自身の入ってからの姿をイメージできるようになり、求職者にもアピールできます。

図表12 小規模事業所の給与制度

等 級		役 職	基本給			手 当		合 計			
			職務給	経験給		役割手当	介護福祉士	資格なし		介護福祉士	
				下限額	上限額			下限額	上限額	下限額	上限額
初級	1		90,000	60,000	80,000		20,000	150,000	170,000	170,000	190,000
中堅	2-A		95,000	60,000	90,000		20,000	155,000	185,000	175,000	205,000
ベテラン	3-A		100,000	60,000	100,000		20,000			180,000	220,000
指導職	2-B	サ責主任	100,000	60,000	120,000	20,000	20,000			200,000	～
管理職	3-B	管理者	110,000	60,000	130,000	30,000	20,000			220,000	～

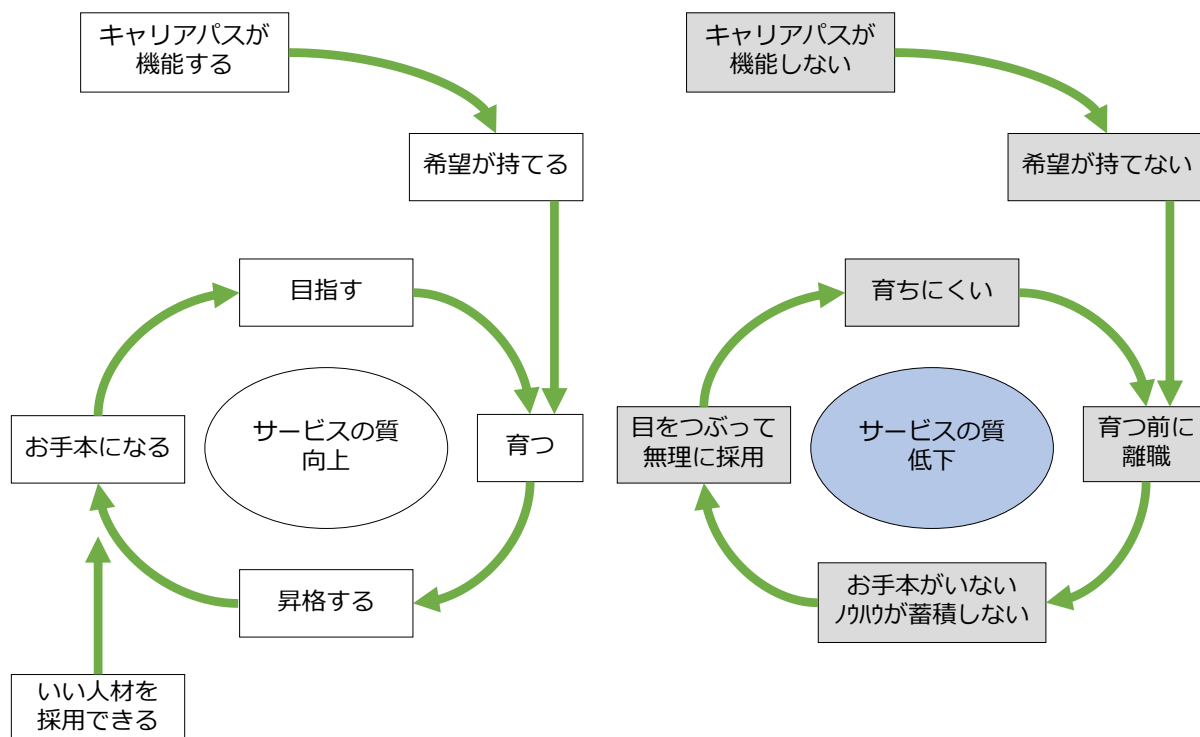
第5章 キャリアパス制度の運用のコツ

1. キャリアパスと採用・定着

キャリアパスが機能している典型的な状態は、各等級・各階層にお手本となる職員がいることです。「当事業所にはこんなキャリアパスがある」とただ説明を受けただけでは、その存在やそれが自分にどう関係するのかをイメージするといっても、どうしても限界があります。ところがそこに生きたお手本がいるだけで、わざわざ説明をしなくても、その職員のあり方が、キャリアパスの存在を証明し、自分の将来をまざまざとイメージさせてくれるということになるのです。そのような職

場では、その下の等級・階層にいる職員が次の等級・階層の仕事をありありと理解でき、自分も早くそうなりたいと目指しているものです。このような状態であれば、事業所の評判は良いはずですし、職員の定着も問題ないと推察できます。職員定着を実現するために、キャリアパスの整備と運用は一定の効果があります。そして、定着した職員が事業所の評判を作り、それを目当てに応募する（採用ができる）という好サイクルが生まれるはずです（図表1）。

図表1 キャリアパスが機能している／していない 例



2. キャリアパスの職員周知と理解浸透

キャリアパスを構築したら、その内容を説明しなければならぬ相手は、自事業所の職員、あるいは求職者です。キャリアパスの内容を説明することで職員や求職者は、この先、自分が働いているイメージが持てるので、働きやすさ、働き甲斐を高め、定着の促進につながることが期待できます。そして、職員満足の前には顧客満足があります。つまり、職員が腕を磨いて定着すれば、提供されるサービスの質は自ずと向上し、利用者の満足につながるのです。さらに、職員が定着することによって、新たな人材確保で生じる採用や新人教育にかかる時間やコストを省略できるので、経営の安定にもつながってくるでしょう。

わざわざ手間暇をかけて、キャリアパスの構築に取り組むのであれば、そこまで考えて取り組むことが法人・事業所にとっても良い選択ではないでしょうか。

さらに、キャリアパスを活用して、事業所の発展を目指すことまで話を広げて考えてみます。

図表1（左：好循環）に示したように、キャリアパスが機能し、職員が将来に対して希望が持て、職員が育ち、昇格して、後輩職員のお手本になって、後輩職員もそれを目指して育ち、昇格して、と良い循環が生じると、計画的な採用も可能になりますが、同図表（右：悪循環）のように、キャリアパスが機能せず、職員指導も

なければ、将来に希望が持てず、育つ前に辞めてしまう、すると、お手本となる職員も生まれないし、現場のノウハウの蓄積も進まず、結局、育成の体制も作りづらく、ますます退職要因が増えていってしまうでしょう。このような悪循環の環境の中では、職員は一生懸命やっていたとしても、サービスの質を自分たちが高めている意識も持ちにくく、また自分自身の今後の成長への期待感も持ちにくいはずです。結果として、福祉サービスの低下もあり得ます。

この左右の分かれ道の起点は、職員一人ひとりが自分の役割を鮮明に認識できるようになっているか否かです。階層に求められている役割や職種としての役割、それらをきちんと理解して仕事をしていくということです。曖昧な認識や自己判断ではなく、法人が定め明文化された役割分担であることが必要になります。

そして、具体的には、どういう職員の専門性が必要で、どのように役割分担するかを決めるには、自法人は何のために事業を行っているのかという事業の目的が、基本理念に基づいて明確になっていることが重要です。ここが揺らぐとキャリアパスも形骸化してしまうので、やはり法人の理念を明確にしていくことは欠かせない要素です。

3. キャリアパスが機能する事業所へ

●「お手本」の存在

- ➡ 昇格したいか否かはポストのイメージより人のイメージ
- ➡ 「パス」の上を実際に歩いてゆく人のあり方が人を育てる
- ➡ 「部活動現象」人が育つ組織風土の醸成を

●育成の連鎖は、誰かが意図的に回さないと回りださない

- ➡ 仕組みを作る
- ➡ 仕組みを使う
- ➡ 仕組みの存在を伝える
- ➡ 「お手本」を作る

構築したキャリアパスが、効果的に機能するか否かは、お手本の存在が鍵を握るのではないのでしょうか。

「昇格したいたくない」と職員が感じるのは、そのポストに求められる役割がどうかというよりも、現にその仕事をしている人を見て、あのようにになりたいと思うかどうかの影響の方が大きいものです。

キャリアパスのパスはバイパスのパスですが、新しくきれいなバイパスができて、そこを一台も車が走っていないければ、自分がそこを走るには、不安がつきまとうのではないのでしょうか。それと同じで、キャリアパスも前を進む職員がいるから安心して、自分もその道を進んでいくことができるのであって、前を颯爽と進んでいる人がいなければ、なかなかその道を進んでいこうとは思えないのではないのでしょうか。

中学校や高校の部活動をイメージしてください。1年生は教えられるばかりであったのに、2年生になったら相応に1年生を教えるようになります。3年生になった

らキャプテンになり1・2年生をまとめたりしています。

甲子園の常連校のような部活動は別かもしれませんが、通常は2年になったら「2年のあり方」の講習を受け、3年生になったら「3年生のあり方」の講習を受けるといように、わざわざ学んでいるというわけではなくはらずです。それなのに、2年生になったら2年生の、3年生になったら3年生の役割行動が果たせるというのは、2年生になれば自分が1年生の時に2年生がしていたように振る舞い、3年生になれば自分が1・2年生の時の3年生のように振る舞おうとすることで、自然とその役割行動ができるようになっているのです。おそらく日本全国の多くの中学高校の部活動では、このような育成の連鎖が連綿と回り続けているのでしょう。

ところが福祉業界では、部活動のように3年生までいって卒業するかのごとくに定年まで勤め上げて退職する人があまりいないので、職員もイメージしづらいなのでしょう。それだけに、組織内の人事が継続していくよ

うに経営職や管理職が意図的に回す必要があるのです。その第一歩はキャリアパス等、人事の仕組みがなければ仕組みを作ります。仕組みがあっても機能していない場合は、職員に、自法人に仕組みがあることをきちんと伝えて、職員が「それに乗っかってみて頑張ってみよう」と思えるようにします。そして、意図的にキャリアパスに沿った良いお手本を育て、キャリアパスの表を見せなくても、例えば「5年目になったら、あの人のみたいになるんだよ」という話ができるようにしたいものです。

そのような良い人事の循環を意図的に回すには最初は大変です。しかし、誰かがその苦勞をしなければ、自然に良い循環になることはなく、いつまでたっても、部活動で2年生になったらみんな辞めていって、3年生はいつも転校生だったり、各自が好きなように活動してチームワークが不足したりという状況と同じような事態

に陥りかねません。そうならないためには、相応の努力が必要です。

職員の立場では、制度そのものの良し悪しはよく分からず、先輩や自分が育ってきたのを見て、その制度の良さを実感するものです。それまでは、制度の導入を進める、経営者や本部、人事部門、管理職は、いつか職員が生き生き働きながら定着している姿を夢見て、目標を見失わずに自分たちの思いで進めていかなければなりません。そして、そういう組織ができたなら、さらに新たな取り組むべき課題が出てくるのではないのでしょうか。組織は新陳代謝も行いながら、成熟していきます。それをリードするのは、何といたっても経営者です。組織のトップの号令は、制度を構築していく際の職員の拠り所です。少しずつ組織管理のレベルを上げて、良い職場を作っていきます。



名称	定義	役職	組織における役割	職種の業務
管理職	事業所全体の総責任者	所長	事業所の事業計画と運営方針を立てる。 事業計画に基づいた事業所の運営を行う。 事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。 部下の総合的な管理を行う。 事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。 経営レベルのリスクマネジメントを行う。 経営レベルの苦情解決を行う。 事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	利用者の状況の把握を行う。 事業所を代表して家族対応の全責任を負う。 事業所内の記録の最終承認者となる。 対外的文書を作成、発信を行う。 行事の最終責任者となる。 理事会の議案書を作成する。
指導職 1 級	現場サービスの責任者	主任	事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。 事業所のサービス目標を立案する。 事業所運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。 サービス目標達成への管理を行う。 事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。 上司の補佐・代行及び部下の勤怠等の管理を行う。 事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。 チームワーク推進の指導を行う。 事業所の運営上の苦情解決を行う。 事業所をに關わる地域及び行政への対応と連携を行う。	業務全般の把握と的確な指示を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。 事業所内の記録の管理と承認を行う。 対外的文書案を作成、上司の承認を得て発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。 外部の機関との連絡・調整を行う。 職員会議の議案書作成に携わる。 理事会の議案書作成に参画する。 班会議の内容を把握し、助言・指導を行う。
指導職 2 級	一般職員と役職者のパイプ役	リーダー	サービス目標立案に参画する。 事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に向け指導・助言を行う。 サービスの質の向上のため職員を指導・助言を行う。 上司の補佐及び部下の育成・指導を行う。 サービス提供上の裁量の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 サービス提供上のリスクマネジメントを行う。 チームワークを推進する。 苦情の一次対応を行う。 事業所に關わる地域への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実行する。	担当範囲の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。 上司と相談しながら、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントの助言・指導を行う。 部下の記録に関して指導・助言を行う。 内部文書の作成と部下の指導・助言を行う。 行事の計画と実行に中核的に関わり、部下に指導・助言ができる。 上司の助言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。 職員会議に出席する。 班会議を運営する。 送迎ルートの検討を行う。
一般職 1 級	卓越したサービスの提供者	－	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上に率先して貢献する。 上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。OJTリーダーを務める。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準見直しと業務改善の提案を率先して行う。	質の高いサービスの提供と、困難な利用者への対応を行う。 上司の指示のもと、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントを作成する。 事実に基づいた記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を独力で立案し、実行に参画する。 上司とともに、外部の機関に対応する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎を行う。 レクリエーションを企画し実行する。
一般職 2 級	自立でサービス提供ができる一人前	－	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成を率先して行う。 サービスの質の向上に貢献する。 下位職に対する指導と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を提案する。	一般的なサービスの提供を行う。 家族に対し日常の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けずに記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 実習生・ボランティアに、日常の支援について指導する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎を行う。 レクリエーションを企画し実行する。
一般職 3 級	自立でのサービス提供を目指す新人	－	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に努める。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを理解する。 チームワークの推進を理解する。	一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。 家族に対し簡単な日常の連絡・報告を行う。 ケアマネジメントの意味を理解する。 助言・指導を受けながら記録する。 助言・指導を受けながら、行事・グループ活動等に関する文書の作成を行う。 行事の実行に関わる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎に同行する。 上司、先輩とレクリエーションを行う。

	求められる能力	研修	昇格条件
	【知識】 経営管理／福祉行政の動向 【能力】 理念を語る力／決断力／統率力	【職場外】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先進事例見学	指導職２級として５年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理職員）受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
	【知識】 労務管理／財務管理／福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力／交渉力／連携力	【職場内】 視察研修 【職場外】福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理者） 介護福祉士実習指導者講習会 財務管理研修 労務管理研修	指導職２級として３年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー）受講済み スーパーバイザー養成研修受講済み
	【知識】 チームワーク／コンプライアンス／地域福祉の動向 【技術】 チーム運営の技術 【能力】 リーダーシップ／説明能力／調整力 【資格等】 介護支援専門員	【職場内】 委員会主催研修 （事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引） 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー） 社会福祉専門セミナー スーパーバイザー養成研修 コーチングスキルアップ研修	一般職１級として２年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）受講済み OJT指導者研修受講済み
	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識／機能訓練の知識／認知症に関する高度な知識／感染症に関する高度な知識／関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術／高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 プレゼンテーション力／企画力／提案力／指導力 【資格等】 介護福祉士 キャリア段位レベル４	【職場内】 委員会主催研修 （事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引） 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 【職場外】 OJTリーダー研修 認知症介護実践者研修 認知症介護リーダー研修 感染症予防対策研修会 口腔ケア従事者研修会	一般職２級として２年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者）受講済み 委員会主催研修全科目受講済み
	【知識】 ケアマネジメントの基礎知識／認知症に関する知識／感染症に関する知識／介護保険の知識／関係法令の基礎知識 【技術】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 判断力／課題発見力 【資格等】 初任者研修 ヘルパー２級 キャリア段位レベル３	【職場内】 委員会主催研修 （事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引） 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員） 認知症介護初任者研修 上級救命講習	一般職３級として１年以上在職 新入職員研修受講済み
	【知識】 法人の理念・沿革／施設の業務全般／介護保険の基礎知識／高齢者介護の基礎知識 【技術】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 社会人マナー／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格等】 キャリア段位レベル１・２	【職場内】 新入職員オリエンテーション 新入職員研修 安全運転講習 法令遵守に係る研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者） 普通救命救急講習	

ふくしまから はじめよう。 ふくしま「キャリアパス制度」 ガイドブック

発 行：平成30年3月

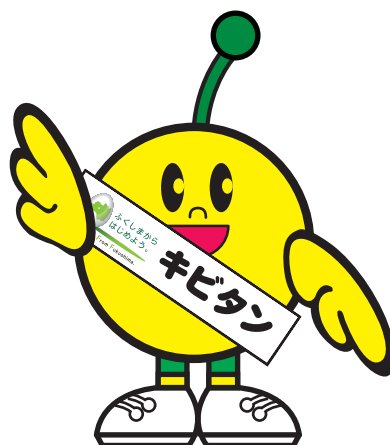
発行者：福島県保健福祉部福祉監査課

〒960-8670 福島県福島市杉妻町2番16号

TEL：024-521-7324

FAX：024-521-7917

製作：株式会社エイデル研究所



発行者 福島県保健福祉部福祉監査課
〒960-8670 福島県福島市杉妻町2番16号
TEL : 024-521-7324 FAX : 024-521-7917
製作 株式会社エイデル研究所