

Chapter 01



キャリアパスって
必要？

ゼロから キャリアパスを 構築する

- なぜキャリアパスが必要か？を事例を通じて説明します。
- キャリアパスの構築方法をゼロから学びます。
- 処遇改善加算の受給要件をクリアする「キャリアパス」を学びます。

Chapter
01

ゼロから
キャリアパスを構築する

厚生労働省は、高齢福祉事業所・障がい福祉事業所で働く職員の処遇を改善するための施策として2009年に処遇改善交付金(処遇改善助成金)を制度化しました。翌2010年度より、交付金の満額受給のための要件として「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。



法人名	社会福祉法人 ころん
設立	2011(平成23)年
所在地	〒969-0101 福島県西白河郡泉崎村泉崎字下根岸9
理事長	関元行
従業員数	40名
事業	居宅介護事業、共同生活援助事業、多機能型事業(移行支援・就労継続B型・就労継続A型)、相談支援事業、地域活動支援センター1型

アンケート結果紹介 (結果と傾向、相関性)

本法人は事業開始当時、キャリアパスが構築できていないという理由から処遇改善加算Ⅰを取得していませんでした。組織は、各事業所長(管理者)以外は一般職員もしくはパート職員となっており、一般職員の中にも特段の階層分化があるわけでもなく、管理者になるために求められる能力が明確になっているわけでもありませんでした。また、新たに

入職した職員に対して、法人として何をどのように教えるべきか、どのような手順で業務を覚えていってもらうべきか、といった教育体系が明確に記載されたものもありませんでした。このような事業所の現況は、事前に全職員を対象に取ったアンケートの結果に図表1のように反映されていました。

● 図表1 社会福祉法人 ころん アンケート結果下位抜粋

処遇	F5	法人(会社)の規則や決定事項について職員に情報提供されている
処遇	F3	法人(会社)は適正な役職登用や職員配属につとめている
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている
キャリアパス・人材育成	C4	職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている

本法人のアンケート結果で特筆すべき点は、ワースト5項目全てが、“キャリアパスがない、見えづらいことに起因している”ということでした。また、アンケート結果をさらに分析すると、ワースト5項目は全て「職場内におけるリスクに対し、対策が取られている」と高い相関性¹を持っていることが分かりました。この点について「リスク対策を推進するには、個々人の技術の向上が必要不

可欠である」「技術向上を推進するためには目指すべき指標が必要である」「指標を設定するのであれば、自分が今、何をやらなければならないかを理解することが前提である」という視点で協議を行い、根本課題の解決方法を模索することとしました。協議の結果、まず取り組むべき課題は事業所内での役割や責任の分化、つまりはキャリアパスの構築でした。

キャリアパスは、なぜ必要？

本法人では今までにキャリアパス構築についての検討は数度行われていましたが、キャリアパスの構築に際し以下の理由（ハードル）があったことからプロジェクト開始時点までキャリアパスが制定されていませんでした。キャリアパスの構築を進められなかった理由（ハードル）

1. 組織規模が小さい
2. 事業内容が多岐にわたっていて、法人として共通のキャリアパスが作りづらい
3. 設立年数が浅く、その先を描くことが困難（実際に歩いた人がいない）

これらの点については、キャリアパスが「何のために必要なのか」を整理することで解消を図りました。まず、キャリアパスを構築した後に、その内容を説明しなければならない相手は誰でしょうか。それはもちろん職員、あるいは求職者です。職員や求職者に対しキャリアパスの内容を説明することで、職員や求職者は自分が将来この事業所でどのように働いているかイメージすることができ、定着

の促進につながることを期待できますし、働きやすさ、働き甲斐が高まることにも寄与していくはずです。つまり、キャリアパスが構築され機能することで、自事業所で働く満足感が醸成されることにつながるのです。そして、職員満足の前には顧客満足があります。つまり、利用者の満足に向けて、職員は腕を磨き、提供される福祉サービスの質を向上させます。これがキャリアパスを構築する目的だとすると、組織の規模によってキャリアパスが構築できる・できないと区別することには意味がなく、事業規模が小さくてもキャリアパスは構築可能であると納得していただきました。

また、本来、キャリアパスには組織における階層ごとの役割（職責）を明確にすることが求められます。本法人は職員の兼務も多く、A事業については責任者だが、B事業については新人段階という組織運営・現象はその場の対応でしかありません。事業内容が多岐にわたっていても組織の役割が明確になっていれば、中長期計画の推進に耐え得る事業

¹相関とは、2つのものの間に関連があること、お互いに影響し合うことを示す言葉で、ここではアンケート設問に対する答えによる相関があることを相関性と称しています。

運営ができますので、事業所の規模や事業の多少に関わらず強い組織運営が期待できます。このような協議から、組織の役割分化は組織運営にとって重要な仕組みであることを理解していただきました。

そして、キャリアパスの構築のセオリー

は、「ありたい法人の姿を意識する」ということです。先人がいなくても理想はあるはずですし、理想を形にするのであればキャリアパスは作れます。このようにハードルであると考えていた理由を解消することで本格的なキャリアパス構築をスタートさせました。

キャリアパス構築は、まずはセオリー通りに

実際のキャリアパス構築は、以下の手順で進めました。

＜具体的な作業ステップ（セオリー）＞

ステップ1. 階層を設ける（下記参照）

ステップ2. 階層ごとに名前を付け、定義付ける（下記参照）

ステップ3. 役割と責任を設定する（19頁参照）

ステップ4. 職務内容を設定する（19頁参照）

ステップ5. 求められる能力等を設定する（24頁参照）

ステップ6. 必要な研修を設定する（24頁参照）

ステップ7. 給与を設定する（26頁参照）

ステップ8. 昇格条件を設定する（22頁参照）

「キャリアパス」というと、縦軸に「職位」が記されていて、横軸に「職責」や「職務内容」「求められる能力」などキャリアパスを定義する項目が記されている一覧表形式で、それぞれのマスには細かな説明が記されている

資料を指すことが一般的です。この一覧表の作り方ですが、一覧表の「枠」だけ作ってそれぞれのマス目を自由に記述していくやり方ですと、相応の文章力と構成本力が必要となりますし、都度、内容の整合性を取らなければなりません。実際の運用に耐えられるキャリアパスにするためには、内容の整合性が取れていることは必須ですから、上記方法ですと「この等級にだけリスクマネジメントに関する記載がある」「上位等級の方がレベルの低い業務が記載されている」といった内容の齟齬が出てきてしまう可能性があります。

ここでのポイントは、1つずつステップを進めていくことです。少しだけ手間であっても、内容の整合性を取るためには、「職位」「職責」「職務内容」についてそれぞれ分解しながら内容を精査することが最も効率的な進め方だと説明し、セオリー通りにキャリアパス構築作業を進めていきました。

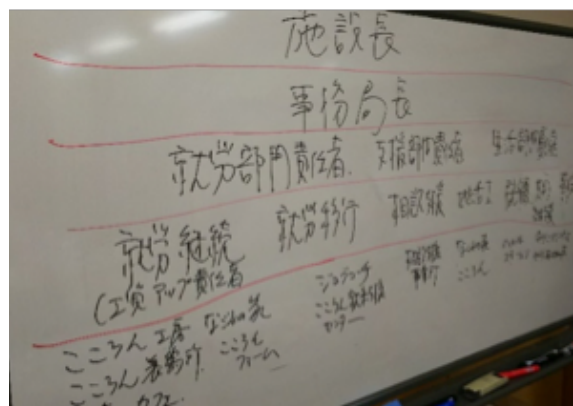
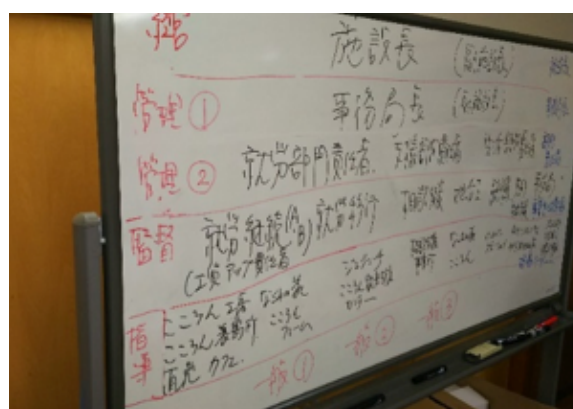
ステップ1 階層を設ける作業

ステップ2 階層ごとに名前を付け、定義付ける作業

本法人のような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、効果がないと考えるかもしれません。しかし、「役職の

ない職員に技術や知識・経験や利用者への対応方法などに差はないのか？」という問いには、プロジェクトメンバー全員一致で「ある」と答えました。非役職者であってもキャリア

の階層は存在します。その階層を明確にすることがステップ1の作業の意味です。協議の結果、本法人では非役職者には3階層あることが分かりました。同じように協議を進めたところ、上位等級（役職者）には、より明確に役割分担（役職分化）する方が、統制の取りやすい組織構成になることが分かりました。小規模事業所であっても、あるべき姿やありたい姿を構想することで、理想的な階層構成と実務に適応した組織図を描くことができました。



一見すると省略しがちなステップ1ですが、このステップをしっかりと協議することで実用に耐え得るキャリアパスの骨組みとなり、後々の見直し作業が少なくなります。

またステップ2は、「分かりやすさ」「理解のしやすさ」を明文化する作業です。キャリアパスは職員のためという視点に立つとこの作業も大切な手順です。これらの協議の結果、図表2の等級と名称になりました。



●図表2 協議後の等級と名称

	職 位	役 職
1-1	経営職	施設長
2-1	管理職	事務局長 副施設長
2-2	管理職	部門責任者
3-1	監督職	事業責任者
4-1	指導職	現場リーダー（現事業所長）
5-1	一般職	ベテラン
5-2	一般職	中堅
5-3	一般職	初任者

ステップ3 役割と責任を設定する作業

ステップ4 職務内容を設定する作業

処遇改善加算のキャリアパス要件では「職位・職責または職務内容等の任用等の要件」の明記が義務付けられています。つまり、福祉職場におけるキャリアパス構築には必然的

に職責（組織における役割や責任）と職務内容の記述は必須となります。プロジェクトにおける職責や職務内容の協議には、縦軸にはステップ1で設定した等級を配し、横軸には

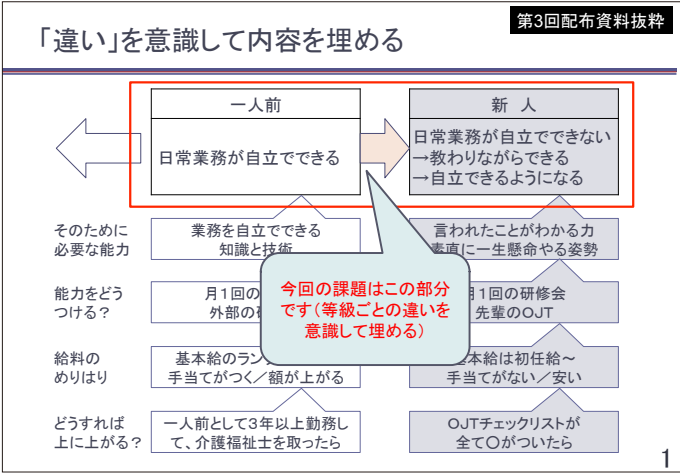
● 実際に使用したワークシート

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
1-1.経営職										
2-1.管理職										
2-2.管理職										
3-1.監督職										
4-1.指導職										
5-1.一般職										
5-2.一般職										
5-3.一般職										

← 等級はころんオリジナル

＜職責検討＞
まずは一般的な組織における役割項目で検討

- ・ 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



福祉職場の一般的な役割や職務内容を配した白紙ワークシートを使用し議論を進めました。

キャリアパスにおける職責・職務内容を協議する際は、

- ・ 職責（組織における役割や責任）は、上位階層から考えた方が整理しやすい
 - ・ 職務内容（職種における仕事の内容）は下位階層から考えた方が整理しやすい
- とわれています。

キャリアパスの構築作業は組織の骨格づく

りでもありますので協議を進めていくと「本当にこれでいいのか」といった迷いが出てしまうこともよくあります。本法人の協議でも迷いはたくさん出ましたが、その時に「これで行こう！」「この内容にしよう！」と自信を持って進むために徹底したのが「あるべき姿、ありたい姿」を描いていこうという視点でした。現状を整理するだけですとただの作業になってしまいますが、事業所の未来を描くというビジョンを持つことで、プロジェクトを前向きに進めていくことができました。

このようなプロセスを経て、職責のワークシート、職務内容のワークシートがそれぞれ完成しました。

本法人における当該プロジェクトの1つのゴールは処遇改善加算Ⅰを取得することでした。そのため、まずはキャリアパス要件に必

要な「職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定めている」を網羅することを最優先と考え、付加価値的なステップ5～7については法人内で協議検討をすることとし、まず必須要件であるステップ8. 任用の要件（昇格の要件）に着手しました。

● 職責部分の完成

階層	役職等	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員対応	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
1 1 経営職	施設長	理事会・運営委員会の方針に基づいて、法人の計画を立案する。	- 計画に基づいた法人運営を行う。 - 各部門の運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。	サービスの質の向上を通じて法人の業績向上に貢献する。	職員の総合的な管理を行う。	法人の運営に関する判断と、理事会・運営委員会への報告・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。	法人を代表して地域及び行政との連携を行う。
2 1 管理職	事務副施設長			法人の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。	施設長の補佐・代行及び職員の勤怠等の管理を行う。	法人における裁量の範囲での判断と、施設長への報告・連絡・相談を行う。				
2 2 管理職	部門責任者	- 法人の計画立案に参画する。 - 各部門の事業計画を集約する。	各事業の運営が計画通りに行くよう指導・助言・調整を行う。	サービスの質の向上を通じて部門の業績向上に貢献する。	施設長の補佐及び部下の育成・指導を行う。	各部門における裁量の範囲での判断と、施設長への報告・連絡・相談を行う。	部門の運営上のリスクマネジメントを行う。	事業を横断した連携を推進する。	部門運営上の苦情解決を行う。	各事業・部門にかかわる地域及び行政との連携を行う。
3 1 監督職	事業責任者	事業計画を立案する。	各事業の計画を着実に実行する。	コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出し、実現に貢献する。	部下・後輩の育成・指導を行う。	日々の業務遂行上の判断と、部門責任者への報告・連絡・相談を行う。	事業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。	事業内の苦情解決を行う。	
4 1 指導職	現場リーダー	事業計画の立案に参画する。	事業の計画を理解して、着実な実行に貢献する。		後輩に対する指導と助言を行う。 OJTを務める。	日々の業務遂行上の判断と、事業責任者への報告・連絡・相談を行う。		チームワークを推進する。		
5 1 一般職	ベテラン			サービスの質の向上に率先して貢献する。		日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を迅速かつ的確に行う。		上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。		日常業務にかかわる地域及び関係機関との連携を行う。
5 2 一般職	中堅			サービスの質の向上に貢献する。	後輩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・相談を迅速に行う。		チームワークの推進に貢献する。		
5 3 一般職	初任者			日々の業務を滞りなく実行する。		上司への報告・連絡・相談を確実に実行する。	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。		法人の一員としての自覚を持って地域とのかわりを持つ。

ステップ8 昇格条件を設定する

昇格の要件とは、どうすれば階層を上がるかという基準の設定を指します。単一的な要件、例えば勤続年数を設定することもできますし、複合的な要件、例えば勤続〇年以上での評価の結果が標準以上だとか、リーダー業務を経験している介護福祉士だとか、で設

定することも可能です。本法人は等級における任用の条件はそれぞれ異なるものだと考え、下位等級には経験年数を重視、中位等級は評定内容を重視、上位等級は下位・中位の要件に加えて公的資格要件を条件として設定しました。協議の結果は図表3の通りです。

●図表3 協議後の昇格条件

階 層	役職等	昇格条件
1-1. 経営職	施設長	精神保健福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉士のうちどれかの資格取得
2-1. 管理職	事務局長 副施設長	精神保健福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉士のうちどれかの資格取得
2-2. 管理職	部門責任者	精神保健福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉士のうちどれかの資格取得 チェックリスト形式評価にて所定の評定のあった者
3-1. 監督職	事業責任者	サービス管理責任者資格取得 チェックリスト形式評価にて所定の評定のあった者
4-1. 指導職	現場リーダー	経験年数5年以上 部門責任者から推薦のあった者
5-1. 一般職	ベテラン	経験年数5年以上 (最低滞留年数1年以上)
5-2. 一般職	中堅	経験年数3年以上 (最低滞留年数1年以上)
5-3. 一般職	初任者	

● 図表 4 チェックリスト形式評価一覧表（抜粋）

			自己評価	部門長によるチェック			判断基準
4-1. 指導職	現場 リーダー	役割に ついて	☐ 事業計画の立案に参画できる ☐ 事業の計画を理解している ☐ 事業の着実な実行に貢献できる ☐ コスト意識を持っている ☐ サービスの質の向上を目指している （意欲がある） ☐ 会議・委員会では積極的にアイデアを出している ☐ アイデアの実現に貢献できる ☐ 後輩に対する指導と助言を行える ☐ 適切な OJT を実践できる ☐ 日々の業務遂行上の判断ができる ☐ 事業責任者への報告・連絡・相談を適切に行える ☐ 日常業務における、リスクマネジメントを行える ☐ チームワークを推進できる ☐ 苦情の一次対応を行える ☐ 日常業務にかかわる地域及び関係機関との連携を行える	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	5 点以上
		業務 レベルに ついて	☐ チーム支援を実行・実施する ☐ 利用者全体の支援に気を配る ☐ 生活環境を全般的に整える ☐ より専門的な支援を展開する ☐ サービスを併用している人の調整 ☐ 上司と相談しながら、家族の相談と苦情に対応する ☐ 家族の困りごとにアプローチし、問題解決ができる ☐ 個別支援計画の作成、モニタリング ☐ 個別支援計画策定会議を開催する ☐ 支援記録内容の具体性、確実性、客観性を的確に書く ☐ 支援記録内容の全般の確認と指導、助言を行う ☐ 支援記録以外の文書の内容確認と指導、アドバイスをを行う ☐ チームとしての意見をまとめられる ☐ 楽しく安全な、ニーズに基づく行事を企画、立案、実施する	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	5 点以上
		能力の 取得状況	（身につけたことを裏付ける行動や事例） ☐ 調整力 ☐ ケアマネジメント能力 ☐ リーダーシップ力 ☐ 苦情対応力 ☐ コスト意識	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	3. 「問題なし」 2. 「可」 1. 「条件付き可」 0. 「不可」	5 点以上

一般職から役職に就くには、業務レベルや組織マネジメント能力が一定程度備わっていることが条件と考え、役職に任用されるためのアセスメント要素としてチェックリスト形式による評価を設定することとしました（図

表4）。このチェックリスト形式評価は、キャリアパスにおける職責・職務内容・能力に記載されている内容の充足度を測るためのツールとすることで、基準（キャリアパス）と評価が完全に連動する仕組みを構築しました。

ステップ5

求められる能力等を設定する

ステップ6

必要な研修を設定する

手順としては逆になりましたが、プロジェクト内で職位階層ごとに求められる能力や研修等を協議した結果、本法人のキャリアパスが完成しました。

● 図表5 本法人のキャリアパス一覧表

階層	役職等	役割と責任	求められる業務	求められる能力	研修・会議	昇格条件
1-1-1 経営職	施設長	理事会・運営委員会の方針に基づいて、法人の計画を立案する。計画に基づいた法人運営を行う。各部門の運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。サービスの質の向上を通じて法人の業績向上に貢献する。職員の総合的な管理を行う。法人の運営に関する判断と、理事会・運営委員会への報告・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。法人を代表して地域及び行政との連携を行う。	・ 全体的な支援の方向性の確認と指示 ・ 専門機関との連携・苦情に対応する。 ・ 個別支援計画に関し、全体的な指導、確認、アドバイスをを行う。 ・ 支援記録に関する指導、助言を行う。 ・ 記録以外の文書作成について、全体的な指示、指導、助言を行う。 ・ 行事1つ1つの効果の確認を行う。	理念を語る力 決断力	【委員会・会議】 理事会・評議委員会 全部署会議 ケア会議	精神保健福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉士のうちどれかの資格取得
	事務局長 副施設長	理事会・運営委員会の方針に基づいて、法人の計画を立案する。計画に基づいた法人運営を行う。各部門の運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。法人の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。施設長の補佐・代行及び職員の勤怠等の管理を行う。法人における裁量の範囲での判断と、施設長への報告・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。法人を代表して地域及び行政との連携を行う。	・ ケア内容の倫理的チェック ・ 専門機関との連携・苦情に対応する。 ・ 個別支援計画に関し、全体的な指導、確認、アドバイスをを行う。 ・ 支援記録に関する指導、助言を行う。 ・ 記録以外の文書作成について、全体的な指示、指導、助言を行う。 ・ 行事1つ1つの効果の確認を行う。	経営管理能力 財務能力 労務管理能力	【委員会・会議】 理事会・評議委員会 全部署会議 事業所内会議 ケア会議	精神保健福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉士のうちどれかの資格取得
2-1-2 管理職	部門責任者	法人の計画立案に参画する。各部門の事業計画を集約する。各事業の運営が計画通りに行くよう指導・助言・調整を行う。サービスの質の向上を通じて部門の業績向上に貢献する。施設長の補佐及び部下の育成・指導を行う。各部門における裁量の範囲での判断と、施設長への報告・連絡・相談を行う。部門の運営上のリスクマネジメントを行う。事業を横断した連携を推進する。部門運営上の苦情解決を行う。各事業・部門にかかわる地域及び行政との連携を行う。	・ チーム支援の指導、助言 ・ 支援内容の検証・権利擁護のチェック ・ 家族の相談と苦情の対応について助言・指導する。 ・ 専門機関との連携 ・ 個別支援計画の作成、モニタリング ・ 個別支援計画策定会議を開催する。 ・ 支援記録について、部門全体に対して指導、助言を行う。 ・ 支援記録以外の文書の内容確認と指導、アドバイスをを行う。 ・ 行事全般に関する助言・指導を行う。	地域との関係構築力 危機管理能力	【委員会・会議】 理事会・評議委員会 事業所内会議 ケア会議 戦略会議	精神保健福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉士のうちどれかの資格取得 チェックリスト形式評価にて所定の評定のあった者

●図表5 本法人のキャリアパス一覧表

階層	役職等	役割と責任	求められる業務	求められる能力	研修・会議	昇格条件
3 1 監督職	事業責任者	事業計画を立案する。各事業の計画を着実に実行する。コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出し、実現に貢献する。部下・後輩の育成・指導を行う。日々の業務遂行上の判断と、部門責任者への報告・連絡・相談を行う。事業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。部門運営上の苦情解決を行う。事業内の苦情解決を行う。各事業・部門にかかわる地域及び行政との連携を行う。	・サービスを併用している人の調整 ・チーム支援の指導、助言 ・支援内容の検証 ・ケア内容の倫理的チェック ・家族の相談と苦情の対応について助言・指導する。 ・専門機関との連携 ・個別支援計画の作成、モニタリング ・個別支援計画策定会議を開催する。 ・内容の具体性、確実性、客観性を的確に書く。 ・支援記録内容の全般の確認と指導、助言を行う。 ・支援記録以外の文書の内容確認と指導、アドバイスを行う。 ・行事全般に関する助言・指導を行う。	育成能力 チームマネジメント能力 コスト意識 事業に関する詳しい知識 ケアに対する適切不適切を判断できる能力 担当事業に関する経営判断力	担当事業に関する研修 【委員会・会議】 事業所内会議 ケア会議 戦略会議	サービス管理責任者資格取得 チェックリスト形式評価にて所定の評定のあった者
4 1 指導職	現場リーダー	事業計画の立案に参画する。事業の計画を理解して、着実に実行に貢献する。コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出し、実現に貢献する。後輩に対する指導と助言を行う。OJTを務める。日々の業務遂行上の判断と、事業責任者への報告・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。チームワークを推進する。苦情の一次対応を行う。日常業務にかかわる地域及び関係機関との連携を行う。	・チーム支援を実行・実施する。 ・利用者全体の支援に気を配る。 ・生活環境を全般的に整える。 ・より専門的な支援を展開する。 ・サービスを併用している人の調整 ・上司と相談しながら、家族の相談と苦情に対応する。 ・家族の困りごとにアプローチし、問題解決ができる。 ・個別支援計画の作成、モニタリング ・個別支援計画策定会議を開催する。 ・支援記録内容の具体性、確実性、客観性を的確に書く。 ・支援記録内容の全般の確認と指導、助言を行う。 ・支援記録以外の文書の内容確認と指導、アドバイスを行う。 ・チームとしての意見をまとめて楽しく安全な、ニーズに基づく行事の企画、立案、実施する。	調整力 ケアマネジメント能力 リーダーシップ力 苦情対応力 コスト意識	【研修】 相談支援専門員初任者研修 OJT 事例研修 プリセプター研修 【委員会・会議】 事業所内会議 ケア会議 戦略会議	経験年数5年以上 部門責任者から推薦のあった者
5 1 一般職	ベテラン	事業の計画を理解して、着実に実行に貢献する。サービスの質の向上に率先して貢献する。後輩に対する指導と助言を行う。OJTを務める。日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を迅速かつ的確に行う。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。日常業務にかかわる地域及び関係機関との連携を行う。	・チームワークを念頭に置いた支援をする ・利用者全体の支援に気を配る ・生活環境全般的に整える ・より専門的な支援を展開する ・上司に相談しながら、家族の相談と苦情に対応する。 ・個別支援計画を一人で作成する ・個別支援計画の作成方法の助言・指導を行う。 ・個別支援計画策定会議を開催する ・支援記録について、内容の具体性、確実性、客観性を的確に書く ・要点を整理した文書作成を行う。 ・チームとしての意見をまとめて楽しく安全な、ニーズに基づく行事を企画、立案、実施する。	企画力 文章力 苦情対応能力 所属部門に関する専門知識 （業務改善の実行）	相談支援専門員初任者研修 OJT 事例研修 ・戸山サンライズ（新宿）（障害者施設職員研修会） サービス管理責任者研修 【委員会・会議】 全部署会議 事業所内会議 ケア会議 戦略会議	経験年数5年以上 （最低滞留年数1年以上）
5 2 一般職	中堅	事業の計画を理解して、着実に実行に貢献する。サービスの質の向上に貢献する。後輩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・相談を迅速に行う。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。日常業務にかかわる地域との連携を行う。	・特性に合った支援をする。 ・担当利用者以外に気をくばる。 ・本人主体を意識して支援する。 ・生活環境を整える。 ・家族に対して日常の連絡・相談・報告を行い、家族の困りごとに気付ける。 ・個別支援計画を助言、指導を受けながら作成する。 ・支援記録について、内容の具体性、確実性、客観性を意識して書く。 ・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。 ・初任者に対し行事の大切さ・意義を伝える。 ・行事の企画、立案、実施を行う。	福祉サービスの概要知識 緊急時対応力 観察力 指導力・説明能力 提案力 （業務改善の提案）	【研修】 ・パワーアップフォーラム（ヤマト財団 就労系の研修） 【委員会・会議】 全部署会議 事業所内会議 ケア会議 戦略会議	経験年数3年以上 （最低滞留年数1年以上）
5 3 一般職	初任者	事業の計画を理解して、着実に実行に貢献する。日々の業務を滞りなく実行する。上司への報告・連絡・相談を確実に実行。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。法人の一員としての自覚を持って地域とのかかわりを持つ。	・利用者1人1人を知る。 ・利用者支援に対して積極的に関わる・特性を学ぶ。 ・本人主体（中心）を意識 ・担当利用者との信頼関係をつくる。 ・家族に対して簡単な日常の連絡・報告を行う。 ・家族対応を知る。 ・個別支援計画策定にあたり、利用者のニーズを把握する。 ・個別支援計画の実施する。 ・利用者の基本情報を把握する。 ・支援記録について、関わった利用者のその日の様子を具体的に書く。 ・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を作成する。 ・利用者と一緒に楽しみながら安全配慮を身に付ける。 ・行事案を出す。	障がいの理解 理念の理解 コミュニケーション能力 社内ルールの理解 社会人マナー	【研修】 ・精神保健福祉関係職員研修 基礎研修 社内新人職員研修 【委員会・会議】 全部署会議 事業所内会議 ケア会議	

ステップ7 給与を設定する

キャリアパスと給与の連動については、処遇改善加算におけるキャリアパス要件に定められている「職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系について定めている」が現行の給与規程に定められていることを確認することで本プロジェクトでは

大きな改善までは至りませんでした。キャリアパス運用のための給与設定（再構築）はプロジェクトメンバーとしても次の課題として認識をした上、キャリアパス構築プロジェクトはクロージングとしました。

まとめ

様々な研修等で示されているキャリアパス構築の手順を実践してキャリアパスを構築した事例です。多くの法人がセオリーに沿って

進めることで規模や事業種別に関わらず、法人の将来像に合ったオリジナルなキャリアパスの構築ができることを期待します。

●法人ご担当者感想

当初、明確な指標がなくゼロからスタートしたプロジェクトでしたが、各事業所代表メンバーが「職員の人材育成の充実や適正な評価による処遇を受けることができるキャリアパスを作る」ことを目標に、直面している問題点や意見を出し合い、それを専門家の皆様に吸い上げていただき、基礎となるキャリアパスを形作ることができました。

今後は、全職員への説明や現行の給与規程の見直し等、取り組むべき課題も多く残されておりますが、職員が働く喜びを感じることができるキャリアパスが運用できるよう努めてまいります。最後にこの事業にご協力、ご指導下さいました福島県、専門家の皆様に深く感謝申し上げます。

社会福祉法人こころん

事務局 吉村まゆみ