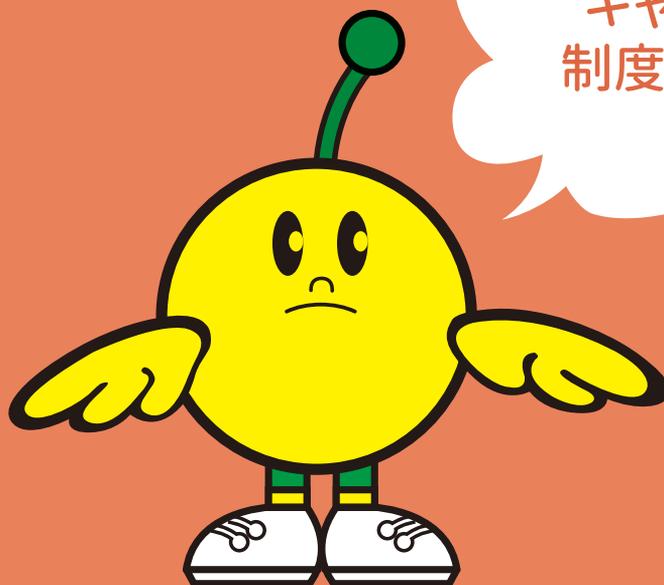


Chapter 05

キャリアパス
制度ってなに？



キャリアパス 「制度」としての 全体調整

- 各種制度の整合性を取る大切さを学びます。
- 職員に見てもらい、理解してもらいするための過程を説明します。
- キャリアパス制度の全体像を学びます。

Chapter 05

キャリアパス「制度」 としての全体調整

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ない相手は、自事業所の職員や求職者です。キャリアパスを説明し理解されることで、職員はこの先もずっと自分が働いているイメージを持つことができ、法人は長く働き続けてくれること・定着してくれることを期待します。なので、キャリアパスに書かれていることが全く実現しなければ、キャリアパスの信頼性、法人の信頼性は低下してしまいます。また、キャリアパスに記載されている内容と、研修体系や評価制度といったその他の人事制度が目指している方向性が異なっていたら職員はどちらに進めばいいか混乱してしまいます。

キャリアパス制度を機能させるためには職員が正しく理解できることが不可欠です。



法人名	社会福祉法人 松葉福祉会
設立	2004 (平成16)年
所在地	〒960-0102 福島県福島市 鎌田字沢田39番1
理事長	小松 良行
従業員数	80名
事業	幼保連携型認定子ども園

アンケート結果紹介 (結果と傾向、相関性)

本法人は、組織運営に必要な主たる制度はきちんと構築されており、一見すると大きな問題のない組織でした。事前にとったアンケ

ートでも、基準点となる3点を割り込んだ項目は1つのみで、それ以外の項目はどれも非常に高い評点となっていました。

● 図表1 社会福祉法人 松葉福祉会 アンケート結果抜粋

ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	4.56
キャリアパス・人材育成	C1	法人（会社）は、計画的に研修参加の機会を提供している	4.49
仕事	D5	法人（会社）は利用者の満足度を高めようと努めている	4.39
法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている	4.29
キャリアパス・人材育成	C2	法人（会社）は、キャリアアップの仕組みを示している	4.27
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	3.51
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	3.43
法人・職場	A6	自分の職種（職務）は、他の職種（職員）から認められている	3.40
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	2.64

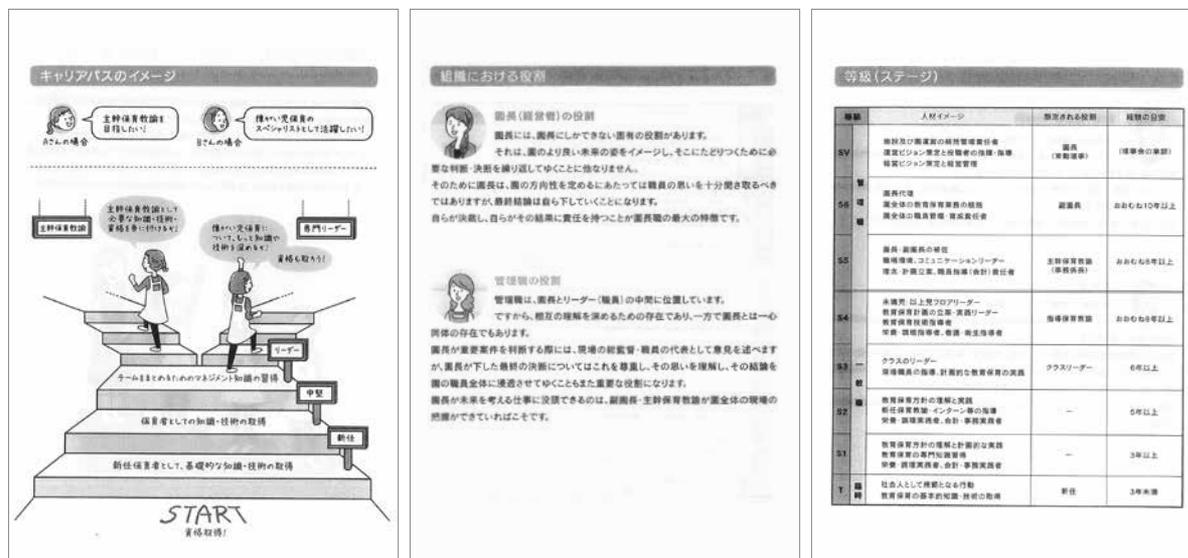
高
満足度
低

大きな問題もなく、職員満足度も高い法人でしたが、本プロジェクトで各種人事制度を総括的に点検することで、キャリアパス制

度をさらに活用しやすいものに再構築し、より良い組織運営や職員の定着率向上を目指すこととしました。

職員の制度理解度を測るために

● 図表2 現行キャリアパス関連資料



本法人ではキャリアパスに関する全ての制度や仕組みを冊子にして職員に周知を行っています。内容は、法人理念の理解から始まり、サービス方針への展開、人事方針・教育方針への展開、そして、どのように成長することが期待されているかが示されているキャリアパスへと展開されます。キャリアパスを機能させるために研修制度・評価制度・給与制度との連携も示されており、十分な内容でした。このように網羅的に人事関連の仕組みが整備されており、職員向けにも発信されているにも関わらず、プロジェクトメンバーである園長先生からは「どこまで浸透しているか分からない」という素朴な疑問が呈されました。この疑問をきっかけに「もっと分かりやすくするためには」という視点で現行の仕組みや既存資料の分析を行ったところ、いく

つかの改善すべき点が判明し、それらの解消を重点的に進めていくこととしました。

<改善すべきポイント>

- ①キャリアパス関連資料のボリュームがあまりすぎて、読み込まなければ理解しづらい
- ②記述内容の“軸”についてキャリアパスの視点と雇用形態の視点が混在していて分かりづらい
- ③主たる職種（保育教諭）に比べ他職種のキャリアビジョンが見えづらい

これらの改善すべきポイントを中心に「どんなに小さな点であっても気になった箇所は全て検証し修正をしていく」という方針を掲げ、現行のキャリアパス制度をさらに分かりやすいものにブラッシュアップしていく（磨き上げる）こととしました。その最初の作業が全ての制度に同じ「軸」を通すことでした。

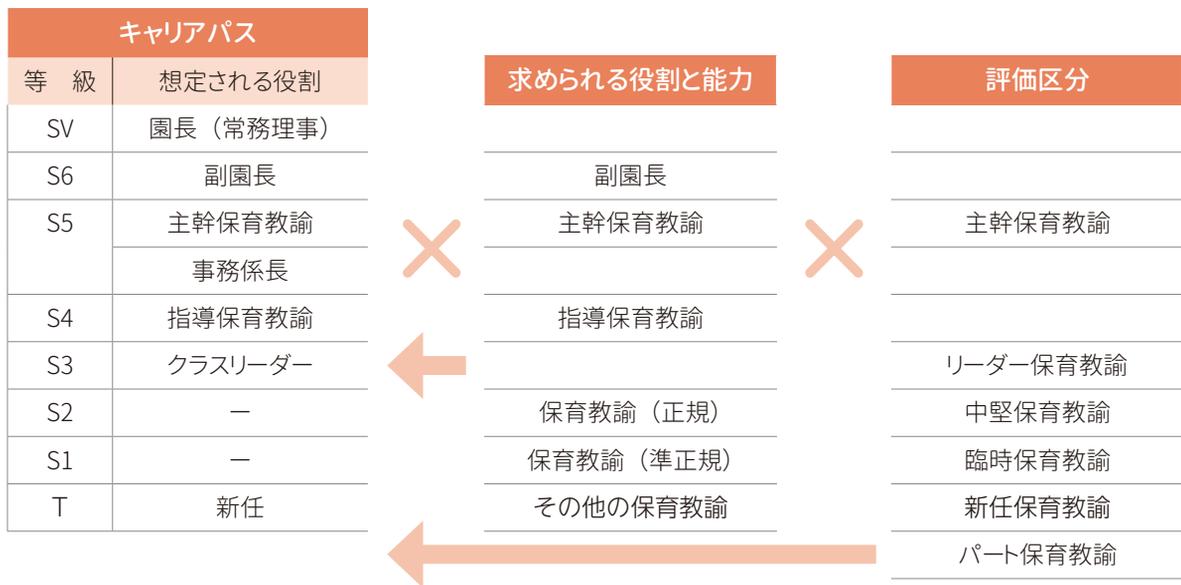
● 図表3 現行キャリアパス関連制度の現状分析

	キャリアパス	研修制度	新人育成制度	人事考課制度	給与制度	雇用形態
現状	制度あり 冊子型にまとめられていて 分かりやすいがボリュームがある 8等級	制度あり 冊子にスキルアップのための 研修一覧がある	現場指導 (OJT)を中心とした新人育成 体制(制度化されていない)	制度あり コンピューターシステムで管理	制度あり 給与表での昇給運用 評価の連動は手当てで実施	正職員 準社員 無期雇用 パート
見直しが必要な ポイント	ボリュームを減らす(分かりやすくする) 「軸」はこのキャリアパスをベースとする	職種別研修の開催検討	プリセプター制度等の導入	保育士以外の職種で専門性のレベルアップが見えづらい	評価手当の齟齬修正 給与表のキャリアパス対応の検討	賞与における雇用形態間格差の是正

制度資料にボリュームがあったとしても読み込めば理解は進みます。しかし、前述の②の通り、現行の各種制度の基準となる「軸」が統一されておらず、制度ごとに異なっている

ました。この軸のズレこそが制度理解が深まらない原因ではないかと仮定し、まずはこの軸について、キャリアパスを基準として統一させる作業から始めました。

● 図表4 キャリアパスと各種制度の連携について



キャリアパスにおける「等級」は職位に応じた8等級で区分されているがキャリアパスにおける「求められる役割と能力」は役職と雇用形態に応じた6階層

人事考課制度の評価区分は6階層だが、雇用形態の区分けがキャリアパスと異なっている

また、全てが保育教諭用になっていて、その他職種の記載がない

図表のように制度ごとに異なる基準（軸）を統一させることによって、各種制度間の連携度合いが向上し、キャリアパス制度が様々な制度の連合体であることを改めて認識する

ことができました。この作業がきっかけとなり、キャリアパスを見直すだけでなく、人事考課制度や給与制度など関連する全ての制度の点検を行うこととしました。

キャリアパス制度の全体像

また、本法人のキャリアパスは一般的な一覧表形式ではなく、文章で詳細に記載されている形式のものでした。これは制度間の基準（軸）が統一されていなかったため、整合性の取れた一覧表に取りまとめできなかったことが判明し、今回の軸を統一する作業で一覧表に取りまとめることができました。文章説明形式のキャリアパスは詳細な記述があることで、読み物として職員が理解しやすくなる反面、全体像を俯瞰して確認することができないというデメリットがあります。キャリアパスを制定することで得られる最初のメリットは、今、自分がいる等級に求められている役割や習得すべき能力などを知ることができる

点であり、次に得られるメリットは、次に目指すべき役割の認知や1つ上の能力を目指してみようとする原動力の醸成です。キャリアパスが一覧になっていることで、上位下位階層に求められていることが分かり「できていなければいけないこと」の確認と「上の階層に進んだ時の働き方」のイメージがしやすくなります。キャリアパスのメリットを最大限活用するために、文章説明形式のキャリアパスを取りまとめた一覧表形式を新たに整備しました。また、一覧表形式の資料はキャリアパス資料のコンパクト版として取り扱うことができるため、資料ボリュームによる課題も解消されました。

● 図表5 キャリアパス一覧表

現行資料との一致		02.保育施設のキャリアパス 組織における役割 P12		※要検討項目				02.保育施設のキャリアパス/ 等級ステージ 人材イメージ P11		02.保育施設のキャリアパス 役割 P14 (組織性)		02.保育施設のキャリアパス 役割 P14 (指導性)	
等級	役職		期待する姿	雇用形態				経験の目安	求められる役割	組織性	指導性		
	保育職	その他		正規A	正規B	限定 正職	準正規					組織性	指導性
SV	経 常 職	園長	園のより良い未来の姿をイメージしそこにたどり着くために必要な判断・決断を繰り返し行うことに他なりません。そのため園長は、園の方向性を定めるにあたっては職員との思いを十分聞き取るべきではありますが、最終結論は自ら下していくこととなります。自らが決断し、自らがその結果に責任を持つことが園長職の最大の特長です。	↑					(理事会の承認)	施設及び園運営の統括管理責任者、運営ビジョン策定と役割者の指揮・指導経費ビジョン策定と経営管理			
S6	管 理 職	副園長	管理職は、園長とリーダー(職員)の間に位置しています。ですから、相互の理解を促すための存在であり、一方で園長とは一心同体の存在でもあります。園長が重要案件を判断する際には、現場の総監督、職員の代表として意見を述べますが、園長が下した最終的決定についてはこれを尊重し、その思いを理解し、その結論を園の職員全体に浸透させておくこともまた重要な役割となります。副園長が未来を考へる仕事に就けることは、副園長・主幹保育教諭が園全体の現場の把握ができていなければなりません。	↑					おおむね10年以上	園長代理、園全体の教育保育業務の統括、園全体の職員管理、育成責任者	・組織の目的が果たされているか検証する。 ・理念や目標が現場に浸透しているか。 ・子どもの情緒の利便が保たれているか。 ・子育てにおける地域の中核機関としての機能を果たしているかなど。 ・職員一人ひとりが意欲的に働く環境をつくる。 ・職員の連携が上手にいくよう全体に配慮し、調整する。 ・園の運営や教育・保育に関わる制度や法令、社会の動向・変化について自ら情報収集し、園内の知識向上を図る。 ・必要な能力や経験 ○職員と保護者間の意思疎通の調整を図ることができる。 ・職員が心身ともに良好な状態で仕事ができるよう働き掛けることができる。 ○職員同士の連携が取れるよう調整ができる。	・職員を統括し、指導責任を持つ。 ・指導保育教諭の育成について責任を持つ。 ・職員の育成・評価。 ・職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。 ○保育に関するあらゆる指導ができる。 ・全てのクラスの状況を把握することができる。 ・指導保育教諭へマネジメント面でアドバイスや指導ができる。	
S5				主幹 保育教 諭	事務保 長	↑					おおむね2年 以上	園長・副園長の補佐、職場環境、コミュニケーションリーダー、発案・計画立案、職員指導(会計責任者)	
S4	リ ー ダ ー 職	指導 保育教 諭	チーム	職員はもとより、子どもたちや保護者など、たくさんの方が関わって成立している保育施設。このような場所で、園の方針を現場の全ての人たちに浸透させておくためには、トップの分身のようになれる存在が、ひとりでも多くいてくれることが望まれます。リーダーに期待されているのは、そのような存在です。保育施設の場合、クラス担任をリーダーとみなすケースが一般的ですが、他にもプロジェクトリーダー、行事の責任者など、組織の中にチームが生み出され、そのリーダーがトップの意を汲んで様々な問題解決の主力となり活躍します	↑					おおむね2年 以上	未消化、以上児フロリーダー、教育保育計画の立案・実践リーダー、教育保育技術指導者、栄養・調理指導者、書籍・衛生指導者	・組織の理念と目標を職場へ浸透させる。 ・チームでの情報共有。 ・他の指導保育教諭と連携する。 ・職員との連携・調整。 ・研究発表や発表を通じて、園全体の知識・技術の向上を図る。 ・メンバー間の信頼関係を築く。 ・チーム目標を立て、課題解決に取り組む。 ○必要な能力や経験 ・理念や方針を体にし、職場に浸透するよう働き掛けることができる。 ・指導保育教諭間で情報共有、協力ができる。 ○メンバーを巻き込んで課題解決ができる。	・チームのリーダーとしてチームを統率する。 ・メンバーの育成について責任を持つ。 ・教育・保育や業務改善についてメンバーを指導する。 ○必要な能力や経験 ・関わるメンバー(チーム)をまとめることができる。 ○後輩や同僚へアドバイスや指導ができる。 ・マネジメントの知識を持ち実践できる。 ・此るべき時に叱れる。
S3		クラス リー ダ ー	リー ダ ー	↑	↑	↑			6年以上	クラスのリーダー 現場職員の指導、計画的な教育保育の実践			
S2	メ ン バ ー	中 堅	どんな優秀なリーダーでもひとりではできないことは限られています。しかしチームになれば1+1が3にもなります。これがチームプレイの素晴らしいところ。チームプレイの前提条件として忘れてはならないことは、「一人ひとりが自立した働き手」であり、「一人ひとりが共有化された目標に向けて自分の力で立っている」こと。つまりリーダーが示す目標を正しく理解し、その実現のために自らのスキルを磨き、自分の役割を全力でこなすことがチームメンバーの役割といえます	↑	↑	↑	↑			5年以上	教育保育方針の理解と実践 新任保育教諭、インターン等の指導 栄養・調理実践者、会計・事務実践者	・組織の理念と目標の実現に向けて仕事を遂行する。 ・組織の中での自分の役割を理解し責任を持って、業務を遂行する。 ・職場の課題を明確にし、主となり課題解決に努める。 ○求められる能力や経験・姿勢 ○園の理念や方針を理解し実践できる。 ・チームの中で自分の役割を理解し、リーダーシップを発揮することができる。 ○職場の課題解決へ主体的に取り組むことができる。 ○組織の理念と目標を仕事に活かす。 ・組織の中での自分の役割を理解し責任を持って、業務を遂行する。 ・職場の課題を発見し、チームの一員としての課題解決に努める。 ○求められる能力や姿勢 ・園の理念や方針を理解し仕事に活かすことができる。 ・組織の中での自分の役割を理解し、業務を遂行することができる。 ・職場の課題を発見し、チームの一員としての課題解決に取り組むことができる。 ・社会人としてのルール・マナーの遵守。 ・適切な自己管理(健康管理・ストレス解消)を身に付け、実行する。	・クラスのリーダーとしてチームを統率する。 ・メンバー育成について指導・アドバイスをする。 ・教育・保育指導計画の立案しと確認・指導。 ○求められる能力や経験・姿勢 ・後輩の成長となる行動ができる。 ・規範へのアドバイスや指導ができる。 ・規則やルール違反があった場合は改善するように注意することができる。
S1				↑	↑	↑	↑			3年以上	教育保育方針の理解と計画的な実践 教育・保育の専門知識獲得 栄養・調理実践者、会計・事務実践者		
T	新 任								3年未満	社会人として規範となる行動 教育保育の基本的知識、技術の取得	・組織の理念と目標の理解及び実行。 ・チームの一員としての自分の役割を理解し実践する。 ・適切な自己管理(健康管理・ストレス解消)を身に付け、実行する。 ・社会人としてのルール・マナーの遵守。 ・求められる姿勢や行動 ・園の理念や方針を理解することができる。 ・チームの一員としての自分の役割を理解し、積極的に取り組むことができる。 ・適切な自己管理(健康管理・ストレス解消)を身に付け、責任感を持つことができる。 ・社会人としてのルール・マナーを把握できる。		

業務レベルと職位階層、雇用種別		02. 保育施設のカリキュラス 役割 P14 (専門性)		02. 保育施設のカリキュラス 役割 P16	
別については別物と考える		※ 現行の区分は正規・準正規・その他 であるが、この区分を上限・中級・初任と改めたもの		※ 保育教諭以外の職種については一般職員階層は、求められる専門性を、リーダー職員階層は、求められる指導性を当てはめた	
育成ツール		求められる機能レベル/能力レベル			
考課表種別	必要研修	専門性 (保育教諭)	専門性 (事務)	専門性 (教諭)	専門性 (栄養・調理)
対象外	園長研修				
主幹保育教諭	主任・管理者研修	<ul style="list-style-type: none"> 園長と十分に意思疎通を行い、業務を補佐する。 人事管理(コア管理、チーム編成、職員の指導など)について責任を持つ。 現場の責任者として、状況を適切に判断し業務を円滑に遂行する。 法律や通達・モラルが守られるよう、リスク管理(予防、改善、対策)を徹底する。 各種申請の内容確認・承認。 教育、保育の質の向上に責任を持ち、率先して取り組む。 関係機関(保護者会、地域、子育て関連の組織、業者など)との連携を図る。 子育てニーズの把握と、ニーズを反映した新しいサービスの創造・開発。 保護者対応に責任を持つ。 実習生、修習生、ボランティアの受け入れに責任を持つ。 必要な能力や経験 			
	主任・管理者研修	<ul style="list-style-type: none"> 子ども発達や、特別な配慮を有する子どもについて深い理解と経験がある。 園のあるべき姿や園長の考えを理解している。 すべての保護者、園児と関係を築くことができる。 			
リーダー保育教諭	リーダー研修	<ul style="list-style-type: none"> 同僚・後輩の手本となるような、高度で適切な保育技術を身に付け、実践する。 教育、保育目標の設定、実施、評価。 保護者や地域の子育て家庭に対する支援、アドバイス。 副園長(主幹保育教諭)の地位、サポート。 必要に応じて関係機関(保護者会、地域、子育て関連の組織、業者など)との連携を図る。 実習生、修習生、ボランティアの指導。 必要な能力や経験 	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険・労務、就業規則、雇用等制度変更について、全職員へ周知する。 法人、会計業務について責任を持つ。 就業規則や社会保険などの制度の必要に応じて職員に知らせ、指導できる。 会計業務内容を理解し遂行できる。 社会福祉法人制度を理解し遂行できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 園内の衛生管理について責任を持つ。 保健衛生の実践について、専門家の視点から保育教諭へ具体的な指導を行い、知識、技術の向上を図る。 必要能力や経験 保健衛生の実践について、保育教諭に具体的な指導ができる。 自身が中心となり、園の健康管理・感染症予防、事故防止などの安全、衛生管理を行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 調理員への指導責任を持つ。 食事の提供や食育の実践について、専門家の視点から保育教諭へ具体的な指導を行い、知識、技術の向上を図る。 必要な能力や経験 保育教諭から食に関する相談に対し、支援やアドバイスができる。 衛生管理、業務効率、コスト削減について改善できる。
	リーダー研修 園がい児保育特別講座	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて関係機関(保護者会、地域、子育て関連の組織、業者など)との連携を図る。 5領域に基づいた保育に関する計画が立案・実行できる。 クラスを安定的に運営するための指導を行うことができる。 			
中間保育教諭	中間保育者研修	<ul style="list-style-type: none"> クラス運営責任者。 保育指導計画立案の主導。 保護者要望に対する対応。・子どもの思いを理解した的確な判断に基づく教育、保育の実践。 安心、安全な教育、保育の実践。 自らの教育、保育を客観的に捉え、業務の遂行に必要な専門的知識、技術の向上を図る。 求められる能力や経験・姿勢 専門的な保育知識、技術を持っており、自立して日常業務ができる。 5領域に基づいた保育に関する計画が立案・実行できる。また見直しを行い次の計画に活かすことができる。 保護者の悩みや相談について適切な対応ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 出納管理。 園の窓口としての対応(来客対応、電話対応)。 賃金、社会保険制度などに関する基本事項の理解と、それらに関する事務手帳。 資料、報告書などの書類制作・提出。 市役所などの関連機関への届出と連携。 利用者へ保育料等を請求する。 児童管理システムやA機器の管理をする。 PC操作の支援をする。 求められる能力や経験・姿勢 事務業務全般の内容を理解しており、遂行できる。 来客対応、電話対応など、接遇マナーを身に付けている。 OA機器の取り扱いについて理解している。 園の理念や方針を理解している。 情報の体系化し、周囲と共有することができる。 全体職員の視点から他の指導保育教諭と連絡調整を行い、協力体制を構築できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健的視点で園児を観察し、体調の変化にいち早く気づき対応する。 体調不良、疾病へ適切に対応する。 備前発生時に適切に対応する。 個別の配慮が必要な園児に対し、一人ひとりの状況に応じて対応する。 健康増進、清潔などについて園児に指導する。 保健衛生に関する知識をもとに、健康管理、感染症予防、衛生管理を徹底する。 保護者や地域の子育て家庭へ向けた情報提供。 保護者や地域の子育て家庭からの相談に対するアドバイスや支援。 保育所などの関連機関との連携。 求められる能力や経験・姿勢 子ども教育、発達について理解している。 小児医療、養育について知識と技術がある。 保護者からの発達や保健衛生に関する相談に対し、支援やアドバイスができる。 園の理念や方針を理解している。 組織の中の連携の役割を理解している。 個別の配慮が必要な園児に対し、保育教諭と連携して対応することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 調理業務について責任を持つ。 教育、保育目標に沿った食育の計画、実践、評価。 指拭、離乳食を含めた食事、おやつ提供と栄養管理。 個別の配慮が必要な園児に対し、一人ひとりの状況に応じて対応する。 発達に応じた形態の食事の提供。 調理室の衛生管理について責任を持つ。 保護者や地域の子育て家庭へ向けた情報提供。 保護者や地域の子育て家庭からの相談に対するアドバイスや支援。 保健所などの関連機関との連携。 求められる能力や経験・姿勢 子ども教育、発達について理解している。 乳幼児期の発育、発達に応じた食事を提供できる。 適切な衛生管理ができる。 園の理念や方針を理解している。 保育教諭、調理師との調整が図れる。 アレルギー児への対応など、保育教諭と連携して進めることができる。
	中間保育者研修	<ul style="list-style-type: none"> 子どもの思いを理解した、的確な判断に基づく教育、保育の実践。 安心、安全な教育、保育の実践。 自らの教育、保育を客観的に捉え、業務の遂行に必要な専門的知識、技術の向上を図る。 正規職員不在時の業務を担当する。 求められる能力や姿勢 一般的な保育知識、技術を持っており、自立して日常業務ができる。 5領域に基づいた保育に関する計画が立案・実行できる。 保護者と関わる機会を日常的に設け、園児の様子を定期的に知らせることができる。 			
新任保育教諭	新任研修	<ul style="list-style-type: none"> 安心、安全な教育、保育の実践。 子どもの最高の利益の確保という理念について理解し、教育、保育の実践及び補助を行う。 指示やアドバイスを受けながら担当業務を安全、的確に遂行する。 担当業務に必要な制度や法令の理解。 求められる姿勢や行動 先輩の指導を受けながら、日常業務ができる。 保育計画に沿って保育の実践を行い、振り返り反省することができる。 保護者と話をする機会を日常的に設け、園児の様子を知らせることができる。 			

人事考課制度の見直し

人事考課制度における評価の軸もキャリアパスと統一しました。このことにより、等級を成長の段階として考えることができるようになりました。職員がその等級の中でどのように成長していくのか、法人としてはどのようにレベルアップして欲しいのか、といった等級ごとのあるべき姿を精査していき、そのあるべき姿に対して適切な評価項目になっているかどうかを確認していきました。評価項目の修正のポイントはもともと評価のカテゴリーとして設定されていた専門性・組織性・指導性を等級のレベルに合った内容・表現にすることでした。

当初の評価項目内容は、主任クラス・リーダークラス・中堅クラスまで同一内容である項目も多く、上の等級にステップアップしても同じ項目・同じ内容で評価されていました。評価制度を人材育成のツールと位置付けるためには、今どのような役割を担っているのか、今すべきこと（目標）は何かを明確にする必要があります。キャリアパスで明確になった役割を、より具体的な行動を確認できるような等級ごとの評価項目に見直すことで、職員の成長のビジョンを具体的に示すこととしました。

● 評価項目の修正例抜粋（上が原文、下が修正した文）

保護者との 関わり	心身ともに安定した生活を送るために、生活リズムを整えるよう保護者に働き掛けていますか？
	保護者の思いに共感しながら心身ともに安定した生活を送るために、生活リズムを整えるよう働き掛けている
健康管理	室温・湿度・採光など、適切に設定していますか？
	常に園児の状態に気を配り、過ごしやすい環境を提供することができる
食育	離乳食は保護者や栄養士と連携し、一人ひとりに合った形状や量になるよう進めていますか？
	離乳食は保護者や栄養士と連携し、園児の苦手な食べ物や形状を把握し、一人ひとりに合った形状や量になるよう進めている

その他職種の評価項目も保育教諭と同様に等級ごとのレベル分けがされておらず、職員にとってはどのようにレベルアップすることが求められているのかが見えづらい評価となっていました。また、保育教諭とその他職種では求めている役割や業務領域が異なるため、同一の基準での評価が難しいという意見

もありました。これらを解消するために、保育園やこども園では少人数である看護職・栄養士職・調理職・事務職の専門性についての評価は、あらかじめ設定した評価項目で評価する現行の手法を廃し、自由記述で自己評価させる方法に再構築しました。

● 図表6 保育教諭用とその他職種用の専門性評価

評価項目	※表によくできている-4 できている-3 ある程度できている-2 できていない-1		
	上半期	下半期	上司評価
1 教育・保育の基本(教育要項・保育指針)について理解していますか?		2	2
2 園の保育理念・保育方針について理解していますか?		2	2
3 道具や運動用具の正しい使い方や間違った使い方をしている時にはいけない理由を、園児の年齢や状況に合わせて教えていますか?		2	2
4 事故やケガにつながった状況を把握し、再び起こらないよう改善していますか?		3	2
5 安全管理に気を配り、園児が自由に体を動かして楽しめる安全な環境をつくっていますか?		2	2
6 掃除の行き届いた清潔な環境を提供していますか?		2	2
7 清潔を心掛け、一人ひとりの園児の身だしなみに気を配っていますか?		2	2
8 感染症に関する知識を持ち、園児に手洗いなどの指導を行っていますか?		2	3
9 個人情報の取り扱いには十分気を付けていますか?		3	3
10 園児の様子に異常が見られた時は、先輩や看護師に相談するなど適切な対応ができていますか?		3	3
11 園児の普段の様子や健康観察をするポイントをしっかりと把握し、一人ひとりの様子に気を配っていますか?		2	2
12 気温や活動内容、園児一人ひとりの様子に気を配り、適切な衣服の調整ができるよう介助や言葉掛けなどを行っていますか?		2	2
13 保育計画に沿って保育を実践していますか?		2	2
14 行事のねらいを正しく理解していますか?		2	2
15 先輩の指導を受けながら指導計画の立案ができますか?		2	2
16 園児への接し方が独りよがりにならないよう、他の職員と相談・話し合いをしながら保育を振り返り、改善を行っていますか?		3	3
17 1~2歳児の発達について理解していますか?		2	2
18 発達障がいについて、特徴や傾向を理解していますか?		1	1
19 園児になる行動が見られる場合、職員間で共有し相談していますか?		3	2
20 虐待の早期発見に努め、虐待が疑われる場合は速やかに上司に報告していますか?		2	2
21 晋やスプーン・フォークが正しく使えるよう、保育者が正しい使い方を示せていますか?		2	2
22 アレルギーのある園児を把握し、状況に応じた対応ができていますか?		2	2
23 楽しい雰囲気をつくることで、園児に「自分で食事しよう」という気持ちを持たせ、嫌いな物でも少しずつ食べられるようにしていますか?		2	2
24 保護者と話ができる場を日常的に設けたり、連絡帳に園児の記録を丁寧に書きとめたりして、園児の様子を知らせていますか?		2	2
25 友だちとトラブルになった時は、保育者が双方の思いを汲み取り、言葉にして相手に思いを伝えられるよう仲立ちしていますか?		3	2
26 創作活動では、ちぎったり・貼ったり・折ったり・描いたりできるいろいろな素材や道具を用意し、表現することの楽しさを感じられるような工夫をしていますか?		3	2
27 繰り返しの言葉の入った話や絵本を読み聞かせるなど、言葉への興味を持てるような働き掛けをしていますか?		2	3
28 園児が自分の力で課題を乗り越えていけるように、必要に応じて適切な手助けをしていますか?		2	2
29 園児が季節や動植物に興味・関心を持つ機会をつくっていますか?		2	2
30 園児の「自分でやりたい」という気持ちを大切にし、身の回りのことが自分でできた時は褒めて、自分でできたことの喜びを感じられるようにしていますか?		3	3
専門性平均点	0	2.23	2.17

左 保育教諭用の専門性評価職位(キャリアパス等級)と受け持ちクラス(0歳児等)によって内容が異なる

下 その他職種用の専門性評価
自由記述方式で具体的な行動を振り返る

組織性や指導性については全職種統一の視点で評価

この月の園の取り組み内容	具体的な内容(実際に行った行動や事例の記述)及び反省・改善しようと思った事
(目録)	
(保育活動)	
(環境整備/清掃/点検)	
(保健/安全/保育者の研修)	
(保護者支援)	
(保育業務/行事/鑑)	
(その他)	

給与制度の見直し

給与制度についても、キャリアパス等級に合わせた給与体系に再構築ができるか協議を行いました。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「キャリアパスと連動している仕組み」と「上位階層ほど給料面も優遇される仕組み」をいかにつくるかということです。昇格などのタイミングでキャリアパス等級が上がり「認められた」という気持ちをより実感してもらうためには、給与制度が連動していることが職員にとって最も分かりやすい仕組みです。

現行の給与表は、1級から5級の5階層となっており、キャリアパス等級の8階層とは異なっていました。このプロジェクトでは一

貫してこれらの差を埋める作業を行ってきましたので、給与表についてもキャリアパスと同じ8等級に合わせることでギャップを解消していきます。ここで新たに8等級の給与表を作成しては作業量が多くなってしまったため、現行の給与表を活かし、それぞれの等級で使用する範囲を限定することで等級数を増やす方法を採用しました。上位等級は、役職(職位)と給与等級が連動していたため、そのままの給与表が使用できましたが、下位等級はキャリアパス等級と連動しておらず、給与表1級を使用している職員の中にはキャリアパス等級の1級(初任)~3級(ベテラン)まで混在していました。この状況をキャリアパ

ス等級と連動させるためには、1級給与表を、初任者が使う範囲は1号俸～15号俸、中堅者が使う範囲は12号俸～28号俸、上級者は23号俸以降と使用する範囲を分けることで整理を行いました。この作業だけでも今の

給与制度を根本的に変えずにキャリアパスと連動させることができます。併せて、給与表の不整合を修正し、法人独自のキャリアパス対応型の給与表が完成しました。

● 図表7 キャリアパス対応型給与表

役職	T		S1		S2		S3		S4	
	メンバー						リーダー職			
	新任		中堅		上級		クラスリーダー		指導保育教諭	
	1級C		1級B		1級A		2級B		2級A	
1	141,900									
2	143,700	(1,800)								
3	145,500	(1,800)								
4	148,700	(3,200)								
5	151,800	(3,100)								
6	154,800	(3,000)								
7	157,700	(2,900)					207,300	(1,800)		
8	160,800	(3,100)					209,100	(1,800)		
9	163,800	(3,000)					211,000	(1,900)		
10	167,300	(3,500)					212,500	(1,500)		
11	170,400	(3,100)					214,000	(1,500)	214,000	
12	174,400	(4,000)	174,400	(10,600)			215,500	(1,500)	215,500	(1,500)
13	176,700	(2,300)	176,700	(2,300)			217,100	(1,600)	217,100	(1,600)
14	179,000	(2,300)	179,000	(2,300)			218,700	(1,600)	218,700	(1,600)
15	181,400	(2,400)	181,400	(2,400)			220,300	(1,600)	220,300	(1,600)
16			183,900	(2,500)			221,900	(1,600)	221,900	(1,600)
17			186,400	(2,500)			223,500	(1,600)	223,500	(1,600)
18			188,900	(2,500)			225,200	(1,700)	225,200	(1,700)
19			190,900	(2,000)			226,900	(1,700)	226,900	(1,700)
20			192,900	(2,000)			228,600	(1,700)	228,600	(1,700)
21			195,000	(2,100)			230,300	(1,700)	230,100	(1,500)
22			197,800	(2,800)			232,000	(1,700)	232,000	(1,900)
23			200,600	(2,800)	200,600	(5,600)	233,700	(1,700)	233,900	(1,900)
24			202,000	(1,400)	202,000	(1,400)	235,400	(1,700)	235,800	(1,900)
25			203,400	(1,400)	203,400	(1,400)	237,100	(1,700)	237,500	(1,700)
26			204,800	(1,400)	204,800	(1,400)	238,800	(1,700)	239,500	(2,000)
27			206,000	(1,200)	206,000	(1,200)	240,500	(1,700)	241,500	(2,000)
28			207,300	(1,300)	207,300	(1,300)	242,200	(1,700)	243,500	(2,000)

	1級		2級	
1	123,300		196,600	
2	127,000	(3,700)	198,400	(1,800)
3	130,900	(3,900)	200,200	(1,800)
4	133,500	(2,600)	202,000	(1,800)
5	137,500	(4,000)	203,700	(1,700)
6	141,900	(4,400)	205,500	(1,800)
7	145,500	(3,600)	207,300	(1,800)
8	151,800	(6,300)	209,100	(1,800)
9	157,700	(5,900)	211,000	(1,900)
10	163,800	(6,100)	212,500	(1,500)
11	174,400	(10,600)	214,000	(1,500)
12	181,400	(7,000)	215,500	(1,500)
13	188,900	(7,500)	217,100	(1,600)
14	195,000	(6,100)	218,700	(1,600)
15	200,600	(5,600)	220,300	(1,600)
16	202,000	(1,400)	221,900	(1,600)
17	203,400	(1,400)	223,500	(1,600)
18	204,800	(1,400)	225,200	(1,700)
19	206,000	(1,200)	226,900	(1,700)
20	207,300	(1,300)	228,600	(1,700)
21	208,600	(1,300)	230,100	(1,500)

間口を広くして多様な就業意欲に対応

事前に行った職員アンケートの中で処遇についての項目は5つあり、そのうち「給与の決定方法」が最も低い結果となりました。これは、就業形態により給与差が大きいという実態に基づいた結果でした。本法人では、常勤職員として正規職員・準正規職員・無期雇用職員の雇用形態がありますが、賞与の額が大きく異なっていました。また、

この雇用形態については法人側と職員側で認識のギャップあること（法人は正職扱いと考えているが、職員は非正規だと思っている等）も、協議の中で判明してきました。これらを解消するために、雇用形態の内容についても見直しを図りました。変更点については、それぞれの規程を改定し正式に採用することになりました。

● 図表 8 雇用形態変更案（一部抜粋）

区分	正規職員		
	正規職員	準正規	無期雇用
旧呼称			
新呼称	正規 A	正規 B	限定正規職
適用規則	松葉福祉会就業規則		
条件	○法人内就労期間があり、長期就労（6年以上）可能な者 ○保育教諭専門分野及びキャリアパス中堅職員研修の終了 ○園長の推薦を得て、「正規A」昇任試験に合格した者 ○法人キャリアパスS3以上に任用される者	○概ね1年以上の経験を有し、新任保育教諭研修及びキャリアパス初任者研修の修了者 ○園長の推薦を得て、正規職員昇任試験に合格した者	
		・限定正規職員条件にある「特定のシフトに入ることができない」に該当する者であっても5年以上就労した場合は正規Bに処遇変更することができる	以下のいずれかに当てはまる者 ・勤務地異動ができない ・勤務に条件がある ・特定のシフトに入ることができない ・限定される業務がある
公的資格・業務経験等	【保育教諭】保育士・幼稚園教諭 【栄養士】管理栄養士 【調理師】調理士（5年以上） 【事務員】衛生管理者及びITパスポート等 パソコン関連資格	【保育教諭】保育士・幼稚園教諭 【栄養士】栄養士（3年以上） 【調理師】調理師 【事務員】3年以上の業務経験	【保育教諭】保育士・幼稚園教諭 【栄養士】栄養士 【調理師】1年以上の業務経験 【事務員】1年以上の業務経験
キャリアパス等級	S3以上	S1～S2（S3）	S1～S2（S3）
期間の定め	無		
勤務	フルタイム		
異動	あり		なし

職員説明会の実施

本プロジェクトでは大規模な制度改変は行わず、多岐にわたる小さな修正を重ねてきました。この小さな修正がより良い職員育成体制を築き、キャリアパスを機能させることにつながります。そのためには全職員がさらに理解を深めることが一番のポイントとなります。

プロジェクト終了後の職員説明会では

- ・「キャリアパス」の意味、こども園におけるキャリアアップの理解
- ・人事考課制度の理解「なぜ評価されるのか？」
- ・給与の見直し項目についての説明
- ・雇用形態の見直しについての説明

と本プロジェクトで扱った幅広い内容を全職員に向けて発信しました。

まとめ

これら多岐にわたる細かなチェックを行うことで整合性の取れたキャリアパス制度に微調整を行いました。キャリアパス制度は人材育成や人材定着を促進するための制度です。

キャリアパス制度をチェックすることで、現任職員やこれから入職してくる未来の職員により長く働き続けたいと思ってもらえることを期待します。

● 法人ご担当者感想

本法人は、2017年4月にキャリアパス制度を導入しました。しかし管理職の評価スキルや就業規則との整合性に問題があると感じ、本事業を活用させて頂きました。専門家の皆様には広範囲にわたる調査・点検を頂き、改善に向けた管理者研修では現状を考慮

の上、親切丁寧にご指導を賜り感謝申し上げます。今後は、研修成果を基に早急にキャリアパス制度と就業規則の見直しを図り、職員への周知に努めてまいります。関係各位に心から御礼を申し上げます。

社会福祉法人 松葉福社会

理事長 小松良行