



事例で学ぶ

平成
31年3月

今日からはじめる キャリアパス

働きやすい福祉の
職場づくりのための導入と運用



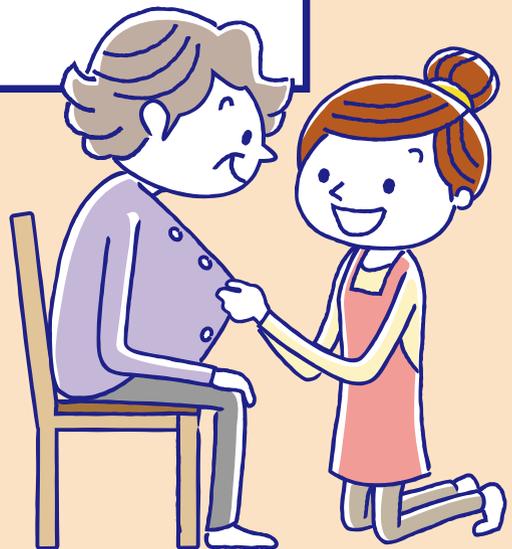


事例で学ぶ

平成
31年3月

今日からはじめる キャリアパス

働きやすい福祉の
職場づくりのための導入と運用





福島県からのメッセージ

急速に進む少子高齢化による生産年齢人口の減少により、介護の現場においても人材不足が深刻化しており、2025年度末には全国で約34万人（県内では約1万1千人）の介護人材が不足するという予測が厚生労働省の調査（「介護サービス施設・事業所調査」）を基に都道府県推計）で示されており、ニュースでも取り上げられている介護分野における外国人労働者の受け入れの動向も今後注目されるところです。

新たな人材確保対策を講じることももちろん大切ですが、すでに介護現場で働いている方々の定着促進も同時に取り組んでいくことが重要なことと考えています。

そこで、県では平成25年度から、福祉・介護人材の確保等を図るため、職場内研修の強化、新規採用職員への支援、潜在的有資格者の再就職支援、職場体験、新任介護職員の研修など、福祉・介護人材の育成・確保・定着につながる様々な事業を総合的に展開する「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」をスタートし、その一環と

して社会福祉法人における福祉・介護人材の定着を図るため、キャリアパス制度構築及び新人職員の早期職場定着のためOJT（職場内研修）制度の導入を支援してきました。

さらに、平成28年度からはキャリアパス制度（能力・資格・経験に応じた給与と待遇体系を定める制度）や介護プリセプター制度（介護職として雇用された新人職員に対し、一定期間、先輩職員がマンツーマンで指導する制度）の見直しや導入を検討している法人に対して、社会保険労務士等の専門家を派遣し、職員が定着するための環境づくりを支援する取り組み（人材定着専門家派遣事業）を行っています。

平成30年度は高齢者施設・障害者施設・保育施設の各法人のそれぞれ異なる課題を全国的に実績のある専門家（株式会社エイデル研究所）が分析と対策の検討を行い、解決に向けた取り組みを掲載していますので、貴法人におきまして人材定着の取り組みの参考にいただければと思います。

また、キャリアパス制度の見直しを本格的





に検討したい場合には、『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』を平成29年度に配布しておりますので、そちらもあわせて御活用願います。

最後に、お忙しい中、本事業にご協力いただいた社会福祉法人や関係機関の皆様にご挨拶を申し上げますとともに、今後とも地域福祉向上のためにご尽力いただきますようお願い申し上げます。

平成31年3月
福島県保健福祉部

CONTENTS

はじめに 4

Chapter 01

ゼロからキャリアパスを構築する 15

Chapter 02

新人教育システムで
「わが法人の一員」に育てる 27

Chapter 03

公平な評価の実施で職員の
モチベーション向上を図る 37

Chapter 04

キャリアパス連動型給与制度への
転換 45

Chapter 05

キャリアパス「制度」としての
全体調整 53

資料

平成30年
福島県の介護人材に関する情報 66

キャリアパス制度構築事例紹介 67

教えてキビタン! Q&A 68



はじめに

福祉職場における職員不足は介護・障がい・保育、どの事業種別においても依然として深刻な状況であり、職員採用・職員定着についての対策を講じることは、対人援助サービスの提供者である福祉事業者にとって「最大級の責務」とも言えるでしょう。

「福島県福祉介護人材定着専門家派遣事業」は、福祉職場職員の確保ならびに職員定着の支援施策の1つとして、2016年度以降3年にわたり福島県内福祉事業所へのキャリアパス構築やプリセプター制度の導入支援を行ってきました。この取り組みの原点は、2007年に公示された厚生労働省「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」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、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・介護業界が一生涯勤めあげられる業界であると業界に係る全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」と明記されていたからにほかなりません。

また、福祉職場における人材確保を後押しする国家施策である「処遇改善加算」の満額受給の条件として設定された「キャリアパス要件」の効果もあり、近年では、福祉施設においても「人材確保・定着」及び「キャリアパス」に関わる制度導入意欲は高まっています。

しかしながら、キャリアパスさえ導入すれば、人材確保や人材定着といった福祉職場における人材問題が全て解決するわけではありません。

キャリアパスは職業経歴上の道筋と直訳され、職場において職員がどのように働くことができ、どのように成長していくのか、具体的な道筋（＝パス）を示すものです。つまりキャリアパスには、職員が「パス」を見てこの「事業所で働き続けた将来」に期待を持てたり、自分の働き方を想像することができたり、といった要素が記載されていることが望めます。加えて、職員がその「パス」を実際に歩むことを想定して様々な「仕組み」を組み込むことが必要であり、その仕組みが連鎖しあつて初めてキャリアパスが機能し始めます。しかし、示されたキャリアパスと実際の運用がかけ離れたものだったり、「パス」の実現可能性が低かったりしては、「説明通り運用されていない」「言われた通りやったのに評価されない」と人材定着に寄与するどころかモチベーションの低下を招き、離職リスクの増大につながってしまうかもしれません。このような状況にならないよう、事業所に合ったキャリアパスを構築すること、キャリアパスを機能させるための「仕組み」を全て含めた全体像を、「キャリアパス制度」として捉えることが運用上のポイントとなります。

本事例集『事例で学ぶ今日からはじめるキャリアパス』は、2018年度福島県福祉介護人材定着専門家派遣事業の結果をまとめたものです。今年度の支援対象法人（5法人）を中心に、過去2か年の支援対象法人（2016年度3法人、2017年度5法人）を加えた計13法人の各種制度の取り組みや詳細についてご紹介します。これらの事例を通じて各事業所がキャリアパス制度構築の初めの一歩を踏み出せることを期待しています。

長く働ける職場を整備し、長く働きたい職場をつくる

「福島県福祉介護人材定着専門家派遣事業」では、事業開始前に全ての該当法人職員に対して職場活性化アンケートを実施しています。アンケートは6カテゴリー 42項目から構成される5段階の意識調査（標準点を3点）

であり様々な情報のクロス集計で算出されたデータを基に、法人内の課題抽出を行います。

3か年で集積したアンケート結果（調査対象：福島県内福祉事業所13法人 母数1,354）は次の通りです。

●全42項目中 満足度の高い項目ベスト5

法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている
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
法人・職場	A11	私は、法人（会社）の理念や方針に共感している
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
法人・職場	A1	職場では、仕事における人間関係は良好である

●全42項目中 満足度の低い項目ワースト5

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
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
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい
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
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

「職員による助け合い」「計画的な研修参加」「法人理念への共感」が満足度の高い項目として上位に挙がっています。これらの結果から福祉職場がチームワークを形成することを大切にしていることがうかがえます。上位項目（ベスト5）は、福祉職場のアピールポイントとして捉え、良い状態を維持していくことが望まれます。

しかしながら、下位に挙がった項目については改善が必要です。ワースト5に挙がった項目のほとんどは、どの法人でも下位に挙がる項目であり、福島県内の福祉職場における典型的な不満因子と考える事ができます。これらについては次のような解決手法をあげる事ができます（順不同）。

A9 将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている（上昇志向）

「上昇志向を養う」というのは複合的な改善が必要で少し時間がかかります。まずは、職員一人ひとりが「今の事業所で“働き続けて”いこう」そして「今の職場で“役”に立ちたい」と思い描けることを目指してみましよう。そ

のためには、「役」を長い期間「続けられる」ことが分かりやすく可視化されていることが必要になります。今やることが見える、数年後の自分の「役（割）」が見える、努力のし甲斐が見える、これらがしっかりと可視化され

ていることで、「ここでなら働き続けられそうだ」という気持ちがおぼろげながらも芽生えてくるはず。これがキャリアパスの原点です。昇進志向を向上させるためのプロセ

スとして、キャリアパスの構築や見直し、キャリアパスの複線化の検討は初めの一步となります。

★昇進志向の向上に向けた有効な対応策

- キャリアパスの作成・見直し
- 一人ひとりの役割の明確化
- 上司・役職者の仕事を洗い出し、業務ボリュームを検証（役職イメージは職務のイメージより人のイメージ。実際のお手本をつくるのが大事）
- キャリアパスの複線化を検討（役職就任以外のコースを検討）

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（人員配置）

キャリアパスの構築には最低限、処遇改善加算上のキャリアパス要件を網羅する必要があります。キャリアパス要件は次の通りです。

● 図表1 処遇改善加算「キャリアパス要件」(2017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	
	⑤	ア 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）	
		イ 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。	
⑥	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に昇給を判定する仕組みを設けている。	
	⑦	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。		

キャリアパスには、責任や役割（職責）、業務上の役割（職務内容）だけではなく、任用等の要件つまり等級を進むためのルール設定が必要になります。この任用等の要件が実現不可能であったり、ルール通りに進められていなかったり、また職員への説明が疎かであった場合、職員の不満は「人員配置」の不

公平さ、不適切さに向けられます。これらを回避するためには、しっかりとしたキャリアパス上の任用等の要件（役職任用のルール化や職員の適正配置）を定め、そのルールの上を歩いてきたことを職員が実感していることが必要となります。

★人員配置への不満の解消に有効な対応策

- キャリアパスにおける任用要件の確認再構築
- 客観的な任用基準の明文化
- 上司・先輩のキャリアパスを聞かせる
- キャリアパス等級ごとのお手本の存在
- 人員配置・役職登用における評価制度の導入

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（評価基準）

組織の人事制度の特色などにもよりますが、キャリアパス要件上の「任用の基準」は、人事考課等の評価の結果を活用することで、より公平なキャリアパス制度の運用が望めます。また、評価制度を構築する作業において何かしらの基準を設定することになります。

この基準が定まることで、不満因子である「評価基準」が明らかになり、職員の不満解消につながることを期待されます。

評価者のスキル不足による不満が存在している場合は、研修等で考課者の評価スキルを育むことも有効な手段です。

★評価基準・評価結果の説明についての有効な対応策

- 評価制度の導入を検討
- 評価者訓練の実施
- 評価の在り方の見直し・再構築
- 評価基準の明確化（キャリアパスを明確にする、評価スケールを策定する等）

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（新人教育）

この設問には、「新人に仕事のいろはを教える仕組みがある」「新人に仕事を教えられる職員がいる」の2つの要素が含まれています。教育の仕組みがあれば、入職したばかりの新人も「この事業所なら安心して働ける」と思えるはずで、また、いくら教育の仕組

みがあっても教える側の職員が教える技術を持っていなければ、新人職員も不安になってしまいます。教える側の職員も「なぜ私が教育をしなければならないのだろう」と不満に思うかもしれません。教育の仕組みを機能させるためには、教わる側（新人）にも教える

側（先輩や上司）にも準備が必要です。この準備が整うことで新人・先輩双方が納得して教え教わるができるようになります。

★新人教育の仕組み構築に有効な対応策

- 教育システム（例えばプリセプター制度）の構築・導入
- 新人用業務チェックリストや業務マニュアルの活用
- 教育担当者の養成
- 組織として人を育てる風土の醸成

B2 職場は、有給休暇を取りやすい（有給休暇）

不満にならないレベルで有給休暇を取得できるように、有給休暇が取れない原因究明と解決策の具現化を模索する必要があります。例えば、入退職の入れ替わりが激しいのが原因であれば、退職者分析をして退職要因を調べる必要があるかもしれません。また、職員

の絶対数が少なく有給休暇が取りづらいのであれば職員数の補充が可能かどうか検証するのも有効な手段でしょう。既存の枠組みに捉われず、様々な視点から問題解決に臨む姿勢が求められます。

★有給休暇取得率を上げるために有効な対応策

- ジョブローテーションの導入検討（代替要員の育成）
- 法人独自の働き方改革の検討（週休3日制の検討や計画年休の活用等）
- 退職者分析
- 人材採用の活性化

また、キャリアパスをより活用できる人事ツールとして確立するために、上記の解決手法を複合的に考え、納得感のある給与体系の再構築→昇給ルールの策定（給与表の抜本的

見直し）や、評価の仕組みの見直し（評価・給与連動の整合性チェック）、キャリアパス制度の理解を深めるための職員説明会の実施なども検討する必要があります。

★キャリアパス制度を機能させる有効な対応策

- 組織内制度（キャリアパス・給与制度・評価制度・教育制度等）の整合性チェック
- 他職種キャリアパスの構築
- 職員説明会・勉強会の実施（キャリアパス制度の理解浸透）

このように問題解決的視点でアンケート結果を振り返ると、事業所における着手すべきポイントが分かりやすくなります。3か年の

アンケート結果に共通するポイントを以下の通りまとめてみました。

福島県内の福祉職場における人材定着の仕組みづくりのポイント

福島県内の福祉職場における人材定着の仕組みづくりのポイント

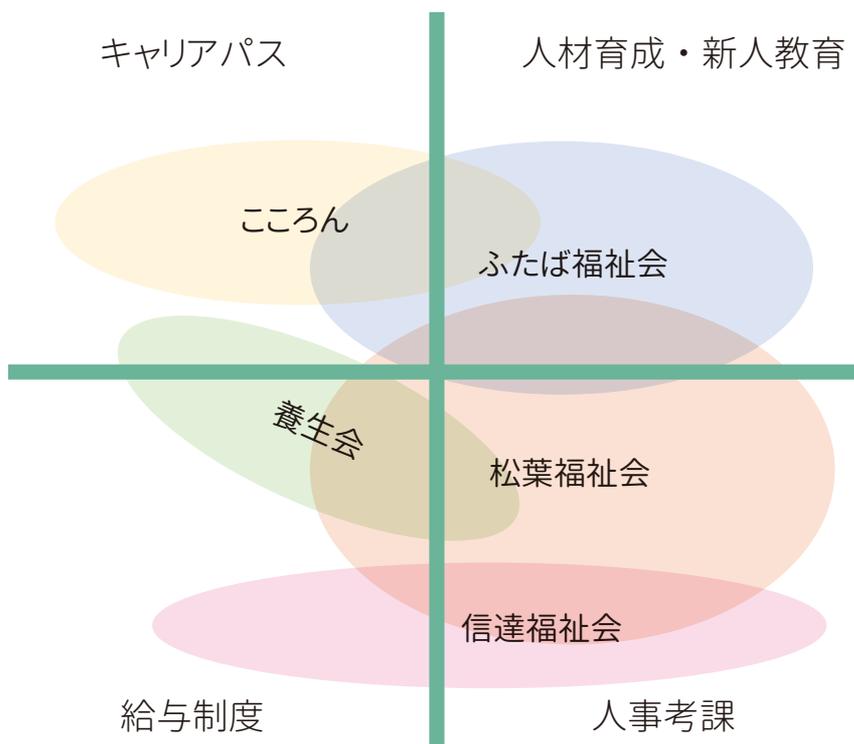
1. キャリアパスを作る
2. 各種制度との連動性を高める
 - ・教育体系とキャリアパスを連動させる
 - ・評価制度の導入。評価の仕組みとキャリアパスを連動させる
 - ・給与制度とキャリアパスを連動させる
3. 分かりやすさを高める（職員にとって

分かりやすいか。成長の実感を得られる仕組みづくりとなっているか)

4. 職員に周知する（理解してもらう）

このような視点を基に、2018年度「福島県福祉介護人材専門家派遣事業」における支援対象法人である5法人が個別的課題を解決するための協議を実施してきました。15頁より、解決の手順をプロセスから成果まで詳細に説明していきます。

● 図表2 5法人の個別的課題



- ・こころん キャリアパス
- ・ふたば福祉会 プリセプター制度
- ・信達福祉会 キャリアパス対応型の評価制度
- ・養生会 キャリアパス対応型の給与制度
- ・松葉福祉会 全体俯瞰^{ふかん}の目で各種制度の見直し

現状分析のススメ

本事例集を読み進め、キャリアパス等の構築に取り込まれる際には、アンケートの実施やセルフチェックシートなどを用いた現状分析を行うことをお勧めします。アンケートなどの現状分析を事前に実施し、自法人の現状

の弱みや強みを理解しつつ職員が改善して欲しいと思っていることを明確にしておくことで、無駄のない効率的な制度構築を進めることができます。

キャリアパス制度セルフチェックシート (担当者やプロジェクトで実施)

キャリアパスは、給与制度や評価制度などの様々な人事制度のあらゆる部分に関わるため、その整備には多面的な視点が必要となります。

「キャリアパス制度セルフチェックシート」は20の質問に回答することにより、事業所

の人事制度の全体的傾向が把握でき、そこから強み・弱みなどを浮き彫りにすることを目的としています。セルフチェック結果を踏まえ、当面何から着手すべきかの判断材料として活用してください。

● 図表3 キャリアパス制度セルフチェックシート

以下の20の質問にお答えください

①等級制度がありますか	<input type="radio"/> あって、機能している <input type="radio"/> あるが機能していない <input type="radio"/> ない
②各等級の基準(役割、権限、求められる能力など)は明確になっていますか	<input type="radio"/> 明確で現実的である <input type="radio"/> 明確だが現実的でない <input type="radio"/> 曖昧である。ない
③等級と役職は連動していますか	<input type="radio"/> 厳格に連動している <input type="radio"/> 連動しない場合もある <input type="radio"/> まったく連動していない
④評価制度がありますか	<input type="radio"/> 制度がある <input type="radio"/> 制度はないが、上司による評価はある <input type="radio"/> ない
⑤評価の基準は等級の基準と連動していますか	<input type="radio"/> 緊密に連動している <input type="radio"/> 一部連動している <input type="radio"/> まったく連動していない
⑥昇進・昇格のための基準がありますか	<input type="radio"/> 基準があってほぼ忠実に運用している <input type="radio"/> 基準があるが、運用は必ずしもそのとおりでない <input type="radio"/> 基準はない
⑦昇進・昇格の基準は、等級の基準と整合性がとれていますか	<input type="radio"/> 基本的には、上位等級の基準を満たせば昇格である <input type="radio"/> 整合性がとれていない。別個の運用のようである <input type="radio"/> どちらか一方、または双方に基準がない
⑧評価結果が昇進・昇格に反映される仕組みになっていますか	<input type="radio"/> 仕組みになっており、実際運用されている <input type="radio"/> 仕組みはあるが、それに沿った運用とは言いがたい <input type="radio"/> 仕組みがない

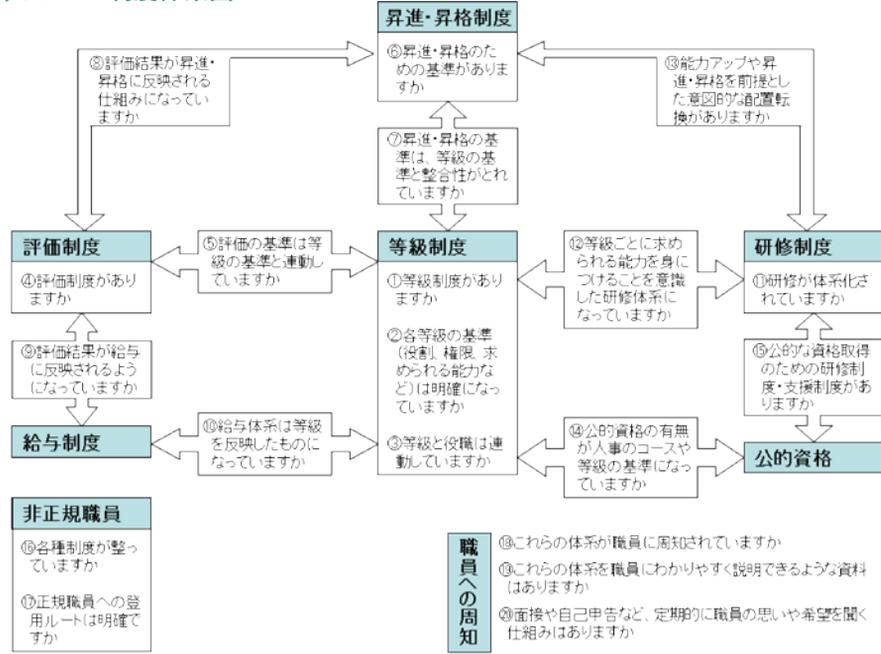
⑨評価結果が給与に反映されるようになっていきますか	○ 基本給や賞与に反映されている △ 賞与に反映されている × 何も反映されない、評価がない
⑩給与体系は等級を反映したものになっていますか	○ 等級ごとの給料表や範囲給で運用している × 給料に等級の概念がない
⑪研修が体系化されていますか	○ 対象者や時期など、体系化されている △ 研修制度はあるが、体系的とはいえない × 研修の機会はあるが、場当たりのものである
⑫等級ごとに求められる能力を身につけることを意識した研修体系になっていますか	○ なっている △ 体系はあるが等級との関連性は薄い × 等級との関連はない、体系自体がない
⑬能力アップや昇進・昇格を前提とした意図的な配置転換がありますか	○ 制度として行われている △ たまにそうした事実がある × ない
⑭公的資格の有無が人事のコースや等級の基準になっていますか	○ 基準になっている △ 参考にはなっている × 基準になっていない
⑮公的な資格取得のための研修制度・支援制度がありますか	○ 研修・支援制度もあり、取得後は褒賞もある △ 受験を出勤扱いにする等、若干の支援はしている × 制度はなく本人に任せている
⑯非正規職員にも各種制度が整っていますか	○ 評価制度や研修など、かなりの部分が正職に準じている △ 昇給制度がある程度 × 就業規則のみ
⑰非正規職員の正規職員への登用ルートは明確ですか	○ 明確で機能しており実績もある △ ルートはないが実績はある。またはルートはあるが実績がない × 登用ルートもなく、実績もない
⑱これらの体系が職員に周知されていますか	○ 周知に取り組んでおり、周知されている △ 周知すべく取り組んではいるが、周知できていない × 取り組みもなく、あまり知られていない
⑲これらの体系を職員にわかりやすく説明できるような資料はありますか	○ わかりやすく説明できる資料がある △ 資料はあるが、あまりわかりやすくはない × 規程等のみで説明用の資料はない
⑳面接や自己申告など、定期的に職員の思いや希望を聞く仕組みはありますか	○ 仕組みがあり、思いや希望を聞いている △ 仕組みはあるが、機能していない × ない

次に図表4の表に設問番号(○の中の数値)と同じ箇所に○△×を記入します。

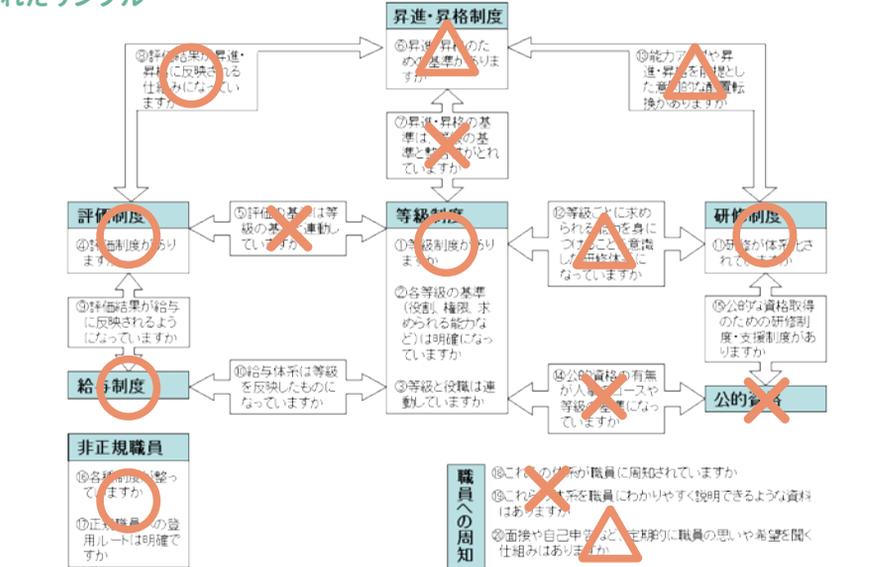
各問の回答○、△、×を体系図の質問の上に記入してみると自事業所の現状が一目

で分かります。制度名(色づき部分)のマスは、制度そのものがあるかどうか。矢印のついたマスは、制度同士の連携が取れているかどうか。

● 図表4 キャリアパス制度体系図



●○△×を入れたサンプル



サンプルの解説

- ・色のついたマスは、制度そのものがあるかどうかを確認しています。サンプルでは①の等級制度や④の評価制度に○がついているので等級制度と評価制度が構築されていることになります。⑥昇進昇格制度は△なので制度はあるが、運用ができていない、つまり見直しが必要であることを示しています。
- ・色のついたマスに×や△がついた場合は、該当する制度の構築（再構築）が必要です。
- ・矢印のある色のついていないマスは、制度間の連携度合いを確認しています。サンプルでは⑤等級制度と評価制度を結ぶマスに×がついており、等級制度と評価制度が連携していないことを示しています。例えば、等級制度は8等級あるのに評価表（評価の基準）は一般職員用と指導職員よの2階層分しかない、といったものです。
- ・色のついていないマスに×や△がついた場合は、該当する制度だけでなく、関連する諸制度との基準のすり合わせが必要となります。

職場活性化アンケートの実施（全職員に対して実施）

職場活性化アンケートは、職員が自分の仕事や労働条件、上司や同僚との関係等、職場生活全般について、どのように感じているかを把握し、今後の職場運営を改善していくための参考にするを目的としています。職

員が日頃から感じているまを率直に答えてくれるようにアンケートは無記名とし、調査結果も全て統計的に処理することをお勧めします。

●図表5 職場活性化アンケート

次のアンケートフォーマットを職員に配布・回収・集計し、職場の活性化のための参考データとします。

現在、あなたの立場で、次の項目について日頃どのように感じているか、もっとも当てはまる○を塗りつぶして下さい。

【評価基準】

⑤その通りだと思う ④ややその通りだと思う ③どちらとも言えない ②あまりそう思わない ①そうとは思わない

設問						
A 法人（会社）や職場についてうかがいます						
1	職場では、仕事における人間関係は良好である	⑤	④	③	②	①
2	職場では、仕事が計画的に行われている	⑤	④	③	②	①
3	職場では、職員が日頃から助け合っている	⑤	④	③	②	①
4	職場では、サービスや仕事の改善提案が奨励されている	⑤	④	③	②	①
5	仕事に関する設備や機器はよく整っている	⑤	④	③	②	①
6	自分の職種（職務）は、他の職種（職員）から認められている	⑤	④	③	②	①
7	今の法人（会社）に所属していることに誇りを感じている	⑤	④	③	②	①
8	職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる	⑤	④	③	②	①
9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	⑤	④	③	②	①
10	今の職場は一体感がある	⑤	④	③	②	①
11	私は、法人（会社）の理念や方針に共感している	⑤	④	③	②	①
12	法人（会社）は、改善に向けた手法や技術を積極的に取り入れている	⑤	④	③	②	①
13	法人（会社）は、地域の課題、ニーズに対して積極的に対応している	⑤	④	③	②	①
14	職場のルールやマナーは、職員に周知され、実践されている	⑤	④	③	②	①
15	職場内におけるリスクに対し、対策が取られている	⑤	④	③	②	①
B 仕事と生活の両立についてうかがいます						
1	今の労働時間の長さには不満はない	⑤	④	③	②	①
2	職場は、有給休暇が取りやすい	⑤	④	③	②	①
3	職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している	⑤	④	③	②	①
4	法人（会社）は、職員の健康維持、増進に配慮している	⑤	④	③	②	①
5	私にとって、この法人（会社）は働きやすい	⑤	④	③	②	①
C キャリアパスと人材育成についてうかがいます						
1	法人（会社）は、計画的に研修参加の機会を提供している	⑤	④	③	②	①
2	法人（会社）は、キャリアアップの仕組みを示している	⑤	④	③	②	①
3	この法人（会社）で働くことで、自分は成長している	⑤	④	③	②	①
4	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	⑤	④	③	②	①
5	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	⑤	④	③	②	①
D あなたの仕事についてうかがいます						
1	今の仕事は、自分の能力や立場に見合っている	⑤	④	③	②	①
2	今の仕事は、自分の能力を発揮するのにふさわしい内容である	⑤	④	③	②	①
3	今の勤務形態（シフト）に満足している	⑤	④	③	②	①
4	今の仕事をしていることにやりがいを感じている	⑤	④	③	②	①
5	法人（会社）は利用者の満足度を高めようと努めている	⑤	④	③	②	①
6	私は、今の法人（会社）で働いていることに満足をしている	⑤	④	③	②	①
7	私は、今の法人（会社）で働き続けたい	⑤	④	③	②	①

E あなたの上司についてうかがいます						
1	上司は、仕事で不公平が起こらないよう配慮している	⑤	④	③	②	①
2	上司は、仕事や能力開発でよく面倒をみてくれる	⑤	④	③	②	①
3	上司は、よい仕事をすれば認めてくれる	⑤	④	③	②	①
4	上司は、仕事の目標や手順をはっきり示してくれる	⑤	④	③	②	①
5	上司は、上司としての役割を十分果たしている	⑤	④	③	②	①
F 処遇についてうかがいます						
1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	⑤	④	③	②	①
2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	⑤	④	③	②	①
3	法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている	⑤	④	③	②	①
4	法人（会社）の福利厚生は職員に配慮されている	⑤	④	③	②	①
5	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	⑤	④	③	②	①

本事例集の活用について

本事例に掲載されている図表につきまして 可能です。キャリアパスやその他制度構築には、以下のURLより閲覧・ダウンロードが ご活用ください。

<https://www.eidell.co.jp/fukushima/>

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。

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えるべきか、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。

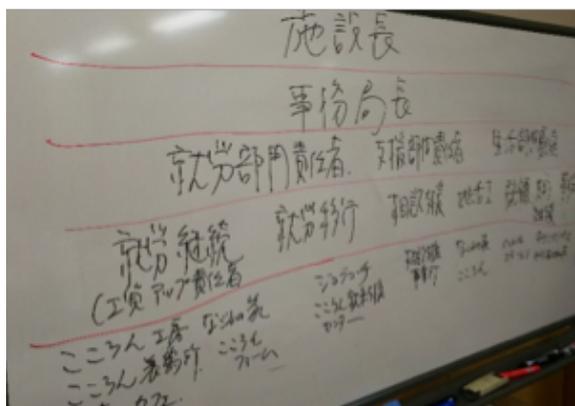
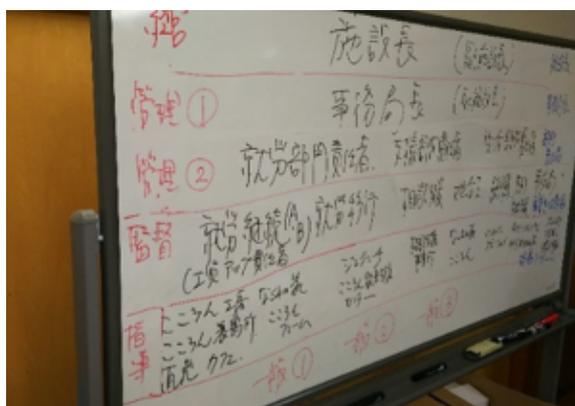
ステップ1 階層を設ける作業

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

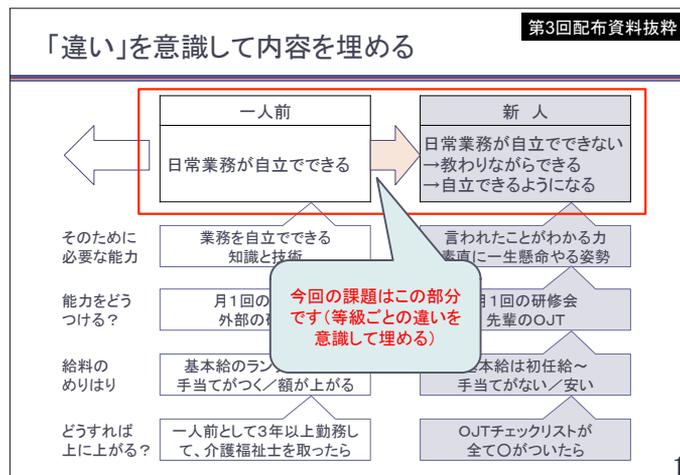
に職責（組織における役割や責任）と職務内容の記述は必須となります。プロジェクトにおける職責や職務内容の協議には、縦軸にはステップ1で設定した等級を配し、横軸には

● 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										

<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

←等級はころんオリジナル



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

とされています。

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
1-1-1. 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。
	副施設長 事務局長			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。				
2-1-2. 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。
3-1-1. 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。	
4-1-1. 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。	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。
5-1-1. 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。		
5-1-2. 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。		日常業務にかかわる地域との連携を行う。
5-1-3. 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	<input type="checkbox"/> 事業計画の立案に参画できる <input type="checkbox"/> 事業の計画を理解している <input type="checkbox"/> 事業の着実な実行に貢献できる <input type="checkbox"/> コスト意識を持っている <input type="checkbox"/> サービスの質の向上を目指している (意欲がある) <input type="checkbox"/> 会議・委員会では積極的にアイデアを出している <input type="checkbox"/> アイデアの実現に貢献できる <input type="checkbox"/> 後輩に対する指導と助言を行える <input type="checkbox"/> 適切な OJT を実践できる <input type="checkbox"/> 日々の業務遂行上の判断ができる <input type="checkbox"/> 事業責任者への報告・連絡・相談を適切に行える <input type="checkbox"/> 日常業務における、リスクマネジメントを行える <input type="checkbox"/> チームワークを推進できる <input type="checkbox"/> 苦情の一次対応を行える <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> チーム支援を実行・実施する <input type="checkbox"/> 利用者全体の支援に気を配る <input type="checkbox"/> 生活環境を全般的に整える <input type="checkbox"/> より専門的な支援を展開する <input type="checkbox"/> サービスを併用している人の調整 <input type="checkbox"/> 上司と相談しながら、家族の相談と苦情に対応する <input type="checkbox"/> 家族の困りごとにアプローチし、問題解決ができる <input type="checkbox"/> 個別支援計画の作成、モニタリング <input type="checkbox"/> 個別支援計画策定会議を開催する <input type="checkbox"/> 支援記録内容の具体性、確実性、客観性を的確に書く <input type="checkbox"/> 支援記録内容の全般の確認と指導、助言を行う <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> チームとしての意見をまとめられる <input type="checkbox"/> 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) <input type="checkbox"/> 調整力 _____ <input type="checkbox"/> ケアマネジメント能力 _____ <input type="checkbox"/> リーダーシップ力 _____ <input type="checkbox"/> 苦情対応力 _____ <input type="checkbox"/> 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 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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
2-1 管理職	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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
2-2 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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 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。	<ul style="list-style-type: none"> ・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 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。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。	<ul style="list-style-type: none"> ・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 1 一般職	ベテラン	事業の計画を理解して、着実な実行に貢献する。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。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。	<ul style="list-style-type: none"> ・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 1 2 一般職	中堅	事業の計画を理解して、着実な実行に貢献する。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。	<ul style="list-style-type: none"> ・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 オアムト (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 1 3 一般職	初任者	事業の計画を理解して、着実な実行に貢献する。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かわりを持つ。	<ul style="list-style-type: none"> ・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

Chapter 02

チェックリストを
作るのは
大変そう……。



新人教育システムで 「わが法人の一員」に 育てる

- キャリアパスと人材育成の関連性を説明します。
- その上で新人教育・新人育成の大切さを学びます。
- 新人教育ツール「OJT チェックリスト」の作成過程を説明します。

Chapter
02

新人教育システムで 「わが法人の一員」に育てる

新人階層・新任職員は、まず担当する業務や役割について学び、基本的な知識や技術を身に付けることが求められます。一方で、職業人としての心構えや法人理念、法人の成り立ちなどを覚える階層・身に付ける階層という捉え方もできます。このような点を取りまとめているのが“キャリアパス”です。しかし、社会人1年目の新卒職員や中途採用の職員が、求められる役割や習得して欲しい知識や技術などが明文化されているからといって、独力でその通りにやってみたり、内容を全て理解したりすることは難しいはず。そこには、新人職員をわが法人の一員に育て上げる教育システムが必要となります。つまり、新人のための教育システムはキャリアパス制度の運用を強力にサポートするツールだと言えます。



法人名	社会福祉法人 ふたば福祉会
設立	2004 (平成16)年
所在地	〒979-1471 福島県双葉郡双葉町大字長塚谷沢町25-1
理事長	高野 一美
従業員数	54名
事業	特別養護老人ホーム、老人短期入所事業、介護予防短期入所介護事業、認知症対応型共同生活援助事業、介護予防認知症対応型共同生活援助事業、認知症対応型通所介護事業、介護予防認知症対応型通所介護事業

アンケート結果紹介 (結果と傾向、相関性)

本法人は東日本大震災後の影響で双葉郡での事業継続が難しくなり、避難先のいわき市で再スタートしたばかりの法人です。震災以前より引き続き就労している勤続10年以上

の職員が若干名と勤続年数3年未満の職員が全体の75%という少し特異な職員分布となっていました。

● 図表1 社会福祉法人 ふたば福祉会 アンケート結果上位抜粋

法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている
法人・職場	A1	職場では、仕事における人間関係は良好である
法人・職場	A8	職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる
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
ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さには不満はない

● 図表2 社会福祉法人 ふたば福祉会 アンケート結果下位抜粋

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
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている
処遇	F2	法人(会社)の給与決定の方法に納得している
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
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	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

アンケート結果は、職場環境や仕事そのものについての満足感が高い一方で、整備が十分でない法人内の仕組み(制度設計)や制度の運用状況に不満や不安があるといった回答が目立ちました。これらの結果を踏まえ、各種制度(キャリアパス、プリセプター制度、評価制度、給与制度)について「現状確認」と

「再構築」を行うこととしました。本法人は勤続年数が少ない職員が大半を占める職場であることから、特に、入職した職員を1年間かけて「せんだん人(わが法人の一員、一人前の介護職員)」に育て上げるプリセプター制度の仕組みづくりに力を入れることとしました。

キャリアパス制度におけるプリセプター¹制度の位置付け

時間と労力をかけてキャリアパスを構築し、さらに制度として運用・機能させていく先にある期待値は、「職場に人材が定着してくれる」ことでしょう。その人材定着のために、まず法人が講じる手段の最初の一手は、新人職員に対する教育ではないでしょうか。

プリセプター制度をはじめとした各種新人教育システムの構築は人材を定着させるために即効性の高い有効な手段の1つであると考えられています。プリセプター制度を導入するメリットは、先輩職員と新人職員が一緒になって教育プログラムを実践することで、職員の成長や自己実現を支援し合う組織風土ができ、日常的なOJT²が円滑に行われるようになることです。入職した新人職員に対して

最初に影響を与えるのは先輩職員、特にプリセプター職員であり、プリセプター職員の心構えや教え方、業務へ向かう姿勢などが新人職員の職場定着に大きな影響を与えます。ですから、正しい影響を与えられる先輩職員の存在は、新人職員の職場定着にとって欠かせません。このような先輩職員に育ってもらうためには、自分自身が良い教育経験をするのが重要で、この経験を法人が計画的に提供することが求められます。つまり、キャリアパスで定めた等級のうち、新人職員階層についてはさらに詳細な育成のビジョンを定めることで教える側も教えられる側も計画的な教育の経験ができ、この仕組みがプリセプター制度の礎になります。

¹新規採用者の教育担当者として、一定期間指導育成を担う職員のこと。多くの場合、1年間一人の新規採用者に一人のプリセプターがつく。また、指導される側を「プリセプティー」という。

²On-the-Job Training(職場内研修)の略で、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・育成する研修の呼称をいう。

新規採用者の教育体系づくり

実際にプリセプター制度を構築するにあたって、まず組織の骨格となるキャリアパスの整備を行いました。職員一人ひとりに、今の自分のキャリア上の立ち位置を自覚してもらうとともに、自分が将来この組織でどのような役割を担うかを理解してもらうことが重要と考えたからです。

教育の仕組みを構築するためには、「誰に、誰が」「何を、どのように」教えていくのかを明確に役割分担することが重要です。キャリアパスに等級ごとに求められる役割が明記されていなければ、「誰が新人職員を教育するのか」という点があやふやになってしまったり、教えるのがうまい職員だけが何年も続けて新任職員の教育係を任されてしまい、組織内でのキャリアが停滞してしまうことがあるかもしれません。このような状態にならないためにもキャリアパスをきちんと整備し“教育が必要な新人階層”“新人階層を教える中堅階層”を定義することが重要です。そして、プリセプターとして新人職員の教育を担当することがキャリアパスに書かれていれば、必要な「準備」をした上で、新人職員から中堅職員にステップアップすることができます。

また、学校を卒業したばかりの職員には、

社会人・組織人・福祉人としての基礎教育を提供するのは法人の責務です。もちろん新卒者だけに教育が必要なわけではありません。経験のある中途採用者であっても即戦力として通用するとは限らず、事業所が変わったのであれば、改めて教わらなくてはならないこと(例えば法人やユニットごとのルールなど)はたくさんあります。

そのため、本法人は、まず「入社したらまず、私たちの価値観ややり方、考え方の基礎をしっかりと学ぶ」ことが、新たに入職した新人職員の不安や孤立を解消すると仮定しました。また、入職前に思い描いた仕事のイメージと実際の現場での業務とのギャップを埋めるためにも入職早期から計画的に多くの経験をさせることも必要であると考えました。

このような協議を経て、初期教育の仕組みとしてプリセプター制度の導入についてはプロジェクトメンバーからも満場一致で進めることとなりましたが、現場職員が足りていない現状の中で、マンツーマン体制の教育システムを構築することは難しく、全職員が新人教育を実践できる仕組みづくりが必要だと結論付けました。

プリセプター制度の構築

本法人のプリセプター制度の構築は、新人教育に欠かせない項目を明確にし、誰でも新任職員に教えられる資料作りを目指しました。設定した項目は以下の通りです。

●明確にすべき内容

①育成の目標

誰を、いつまでに、どのレベルまで、育成するのか

②育成の計画

いつ、誰が、何を(知識・技術)、どのように、育成するのか

③能力の評価

育成してみて、何ができるようになったのか

育成してみて、何ができないのか

④職場内サポート

どのように悩みや不安を緩和、解消していくのか

安心して仕事に取り組める環境をどのように整備するのか

これらの内容を盛り込み、全職員が教育に携われるようにするために、極力曖昧さを回避した資料作りが求められました。最終的に、チェックリスト型のツールが最適だと判断し、新人教育のための「OJTチェックリスト」を作成することとしました。

「OJTチェックリスト」の構成

「OJTチェックリスト」は教育のための基礎ツールであるとともに、新任職員と先輩職員で会話を重ねるコミュニケーションツールでもあるため、単に業務ができたか／できなかったかをチェックする一覧表だけではなく、どのような目的と意図でこの教育を行うのかを分かりやすく示した「フェイスシート（新任職員職場内研修簿）」と、面談が3か月・半年ごとに行われ、先輩職員からアドバイスがもらえる「面談シート」を付けることで、よりコミュニケーションツールらしいものに仕上げていきました。

本法人のOJTチェックリストは新人職員が親しみやすいように「好きっぷ」と名付けました。「好きっぷ」には次の意味が込められています。

『ステップアップ・スキルアップ・ステキアップ・スマイルアップ・職場が好き・人が好き』

• OJTチェックリスト『新任職員職場内研修簿「好きっぷ」』

新任職員職場内研修簿「好きっぷ」には

本書の使い方が書かれているほか、プリセプター役職員の氏名が記入できる点がポイントです。

最初のページには目的・目標が記載されています。そして、1年を1か月、3か月、6か月、9か月の4つの期間に分け、その時々テーマ（目標）を設定することで小さな成功体験を積み重ねられるよう工夫しました。また、業務につまずいた時や困った時に、誰に聞けばいいのか分かるようにトレーナー（担当プリセプター）の氏名を書く欄も設けました。

新任職員に理解し実践できるようになってもらわなければならない業務は多岐にわたります。教え漏れ、教わり忘れがないように、自己評価の評語については、

○：指導を受けて理解している／1人で行うことができる

△：指導は受けたがまだ完全に行うことができない

×：まだ指導を受けていない／指導は受けたができていない

といった明確な基準を設定しました。

● 図表3 初期段階の新任職員職場内研修簿「好きっぷ」

<p>社会福祉法人ふたば福祉会 特別養護老人ホームせんだん</p> <p>新任職員 職場内研修簿</p> <p>好きっぷ</p> <p>ふたば福祉会の理念 やさしい思いやり いつも笑顔が絶えない施設づくり</p> <p>所属： _____ 氏名： _____ トレーナー名： _____</p>	<p>目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社会人、職業人としてステップアップを目指す。 2. 介護業界の中で、プロフェッショナルとなる人材を目指す。 3. 自己管理ができ、チームの一員としての役割を果たす。 <p>目標</p> <p>1ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営理念、行動指針が言えるようになる。 2. ふたば福祉会の職員としての基本的な心構えと態度、技術を身につける。 3. 介護の基本的な知識と技術を習得する。 <p>3ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. シフトごとの業務内容を知り、他の職員と協力して務めることができる。 2. ご利用者の日常生活を支えることができる。 3. 食事・排泄・入浴の介助を自信をもって行うことができる。 4. 最近のご利用者の様子について、ご家族と話することができる。 <p>6ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ご利用者の個別性に配慮した介護を行うことができる。 2. 夜勤業務を行うことができる。 3. 先輩の指導の下、決められたご利用者を担当することができる。 4. ご利用者のケアプランのアセスメントをすることができる。 <p>9ヶ月から12ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高齢者特有の病気や症状についての知識を得る。 2. 自分から積極的に業務を遂行することができる。 <p>_____さんが目標を達成するように。</p>
--	---

● **業務チェックリスト (13カテゴリー 215項目)**

業務チェックリストは、業務に直接関係する内容にとどまらず、法人職員としての在り方や介護職員としての心構え、習得すべき技能など、新任職員が法人の一員になるまでに必要な項目を抽出したものです。このチェックリストは「わが

法人の一員」として必ず身に付けて欲しい仕事のレベルが記載されています。できた／できていないの評価基準について上司や先輩によって基準の解釈に個人差が出てしまいそうな項目にはそれぞれ評価の「Point枠」があり、この「Point枠」に業務の勘どころを明記することで基準の徹底を行いました。

● **チェックリストの中項目**

- | | | |
|---|-------------------------|--------|
| A | せんだんの職員の基本的な心構え、知識、技能 | (22項目) |
| B | 利用者との信頼関係構築のためのあるべき姿 | (19項目) |
| C | せんだんの介護職員としての心構え、知識、技能 | (14項目) |
| D | 利用者の生活をより豊かにするために | (9項目) |
| E | 緊急時に備えて | (31項目) |
| F | 利用者の個別性を考慮した生活を確保するために | (3項目) |
| G | 介護の専門性：ケアプラン作成 | (1項目) |
| H | 家族と信頼関係構築のために | (1項目) |
| I | 高齢者介護の専門性の向上 | (3項目) |
| J | 安全・安心に利用者の移動・移乗を介助するために | (25項目) |
| K | 利用者の食事の準備と後片付け | (7項目) |
| L | 利用者個別の食事の提供と介助をするために | (27項目) |
| M | 利用者の尊厳を保つ排泄介助のために | (17項目) |
| N | 安全・快適に入浴を介助するために | (36項目) |

● 図表 4 業務チェックリスト（一部抜粋）

B 利用者との信頼関係構築のためのあるべき姿		自己評価				トレーナー
		1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	
1	話を聴くときは視線を合わせます。					
POINT	話をしているときにそっぽを向かれていると自分に関心がない、興味を持ってもらえていないと不安になるものです。ご利用者の目の高さに自分を合わせ、時には手を握るなどして安心感を与えることがコミュニケーションの第1歩です。					
2	話を聴くときは耳、目、心を使って全身で聴いています。					
POINT	ご利用者は上手く言葉にできず、目や声の調子で本心を訴えていることがあるものです。言葉によるメッセージと心の中にあるメッセージ双方を聴き取ってこそ、ご利用者の本心を聴く力といえ、一流の介護職員に求められる力です。					
3	私的な感情をご利用者にぶつけることのないよう、自分の感情をコントロールしています。					
POINT	自分が忙しかったり、気分が悪いと、つい口調も強くなったり、暗くなったりするものです。ご利用者は敏感にあなたの状況を察知し、ご自身の訴えを我慢してしまうことがあるかもしれません。ご利用者の調子に合わせるにより、より安心してお話を続けてくださいます。イライラしているときは「一呼吸」おきましょう。					
4	自分の価値観で判断しないような対応をしています。					
5	ご利用者に不快な思いをさせたり、注意を受けた場合、素直に謝ります。					
6	何か作業に取り組んでいるときもご利用者と一緒であれば、対話を楽しんでいます。					
7	自分が呼ばれたら、「はい」と立ち止まってただちに対応しています。					
POINT	ご利用者との会話中に呼ばれることや他の作業に入らなくてはならないことが多くあります。その場合、少し難しいのですが、優先順位を考えて、どうしても会話を中断し、その場を離れなくてはならない場合は、ご利用者に説明して了解をいただきましょう。					
1	食事時間は配膳や下膳、食事介助に集中するのではなく、全体に目配りをします。					
POINT	食事はご利用者が楽しみにしている時間の一つです。しかしながら、食器や箸などがテーブルにならび、それらの道具でご利用者が思わぬ怪我をされることがあります。また、高齢者の場合、咀嚼する力や飲み込みの力が弱くなっていることがあるため、誤嚥を起こしやすい状態にあります。楽しく食事をしていただくためにも、必ず、全体に目配りするようにしましょう。					

● 面談の目的＝「思い」を共有すること

- ① これまでの仕事内容を振り返り、先輩職員と共有する
- ② これからの目標を先輩職員と一緒に設定する

③ 仕事上の不安や悩み／職場内サポート（問題解決）

④ 面談者へのキャリアアドバイス及び評価のフィードバック

● 面談シート (四半期ごと4回分)

初めて社会に出る新卒者はもちろん、中途採用者であっても新しい職場での仕事は不安でいっぱいだと思います。この不安な気持ちを自分1人の胸の内にしまわれてしまうとモチベーションが低下したり、職

場での孤立や突然の離職につながったりしてしまいます。定期的に新任職員との面談の時間を設けることで、これまでの仕事の振り返りを共有し個人の問題解決を手助けすることで、早期離職のリスクを軽減できるようにしました。

● 図表5 面談シート (一部抜粋)

所属	氏名	さんの育成シート
1か月を振り返って	今後の目標	
トレーナーより		
3か月を振り返って	今後の目標	
トレーナーより		

プリセプター制度の運用と今後の課題

作成した新任職員職場内研修簿「好きつぶ」は、全職員に配布することで、新任職員は「このレベルの仕事ができるようになるまでは、事業所側で責任を持って自分を育ててくれる」と安心して働くことができ、教える側の現任職員は新人職員に対して「ここまで教えなければならない」「この業務を教わっていない」など、習熟度合が明確になります。

そして、次に必要なのが育成担当者の決定です。本法人では、主として教育に関わる職員を「トレーナー」と呼称し、キャリアパス

にもトレーナーとなる階層（一般職上級）には任用の目安として「OJTを行う」ことを明記し、教える側の職員にも育成マインド（気持ち・思い）の醸成を行いました。

トレーナーの教育については、チェックシートを使用した指導方法などを記載した「OJTマニュアル」を作成することで、業務が忙しく外部研修などで専門的な教育に関する知識を得られなくても安心してトレーナーを実践できるよう配慮しました。

● 図表6 OJTマニュアル（一部抜粋）

5. チェックシートの指導方法

1) 新任職員 職場内研修簿（以下新任研修簿）の目的

新任研修簿は新入職員とトレーナーが一年間使用します。

新任研修簿には多くのチェック項目がありますが、一年間業務を行えばほとんど達成できるであろう項目となっています。項目を確認していくことにより、「なにができていないのか」、「なにができていないのか」、「今後なにを習熟していかなければならないのか」を新入職員、トレーナーが共有することができます。たとえ一年間で、すべてを達成できなくても、その項目を今後の目標として設定することができるのです。

2) 面接の実施

トレーナーは新入職員と4回の面接を実施します。

面接の前に新入職員に各項目について自己評価をしてもらいます。そして、その自己評価をもとに、面接にて達成状況や今後の目標について話し合います。

自己評価を「△」や「×」としている場合には、トレーナーとしてのアドバイスを与え、悩んでいたりしたら一緒に悩みを解消していきます。ここでは、「△」や「×」を付けている項目のみに注意してダメだしにならないよう注意が必要です。

面接が終了したら、最終ページの「トレーナー」「新入職員」ページにお互いの共通認識として面接の中で話し合ったことを記入してください。このページは大変重要です。

4回の面接とは別に、日頃から新任研修簿の内容についていろいろとコミュニケーションをとってください。そうすることで、新任研修簿の内容についてより一層の理解が深まります。

M	ご利用者の尊厳を保つ排泄介助のために	自己評価				T	P
		1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月		
1	種々の排泄リズムを把握しています。						
POINT	排泄は介護の中で最も難しいケアだと考えましょう。せんだんは「安全」かつ、ご利用者の「尊厳」を保つ排泄介助を目指しています。「まだでないの?」「早くして」などの言葉かけはもってのほかです。						
2	トイレ誘導、オムツ交換をする旨を伝え、了解をいただいています。						
3	プライバシーに配慮し、トイレのドア、ベッド周り、居室のドアを閉めています。						
4 トイレ	① トイレ介助中に座る場合はナースコールを押せるか確認し、姿勢を整え、ご利用者の安全確保をしています。						
	② ご利用者の手洗いを介助しています。						
5 オムツ	① 種々のご利用者に合ったオムツカバーを使用しています。						
	② オムツは尿量や体調に応じて選んでいます。						
	③ オムツを正確に当てることができます。						
	④ お尻が上がるご利用者や、遠送りのできることのご利用者には、言葉掛けをして体を動かしてもらっています。						
	⑤ 安易にオムツを使用していません。						
POINT	尿量などが不安定でオムツを得意にも変化してまいります。しかし、ご利用者の立場を考えると動きづらく、大変不便なものでも、オムツの種類やサイズ、着用方法は先輩に相談しましょう。						
6 排泄後	① 排泄後は衣類を整え、ベッドの場合はシーツのしわや汚れがないか確認しています。						
	② おむつ交換後は体位交換をしています。						
	③ 尿量を観察し、少ない時には先漏れに相談の上、水分を摂ってもらったり、看護部に相談しています。						
	④ 排泄記号が分かり、排泄表に速やかにもれなく記入しています。						
	⑤ 排泄物を正しく処理しています。						
	⑥ 排泄後、臭気が残らないよう換気や、消臭剤の使用しています。						
POINT	フロアはご利用者の生活（食事、安静、レクリエーション等）の場です。排泄後のおいしげな臭気や、尿量が少ない、尿量のドアを閉める、着付のバツを使用するなど、配慮します。						
⑦	一人の介助が終了後は、手洗いをして、手袋の交換をし、次のご利用者の介助に入っています。						
POINT	不潔物を触った手で顔面などの汚染を繰り返さないよう、常に清潔、不潔の区別を心がけましょう。使用後の濡拭タオルを床やベッドに直接置くことは厳禁です。また、感染症のあるご利用者の介助は最後にしましょう。						

まとめ

OJTチェックリストは固定的なものではなく、常に最新の技術知識に更新され新しい手順に刷新していく必要があります。また、これから入職してくる新人職員も技術や経験・高齢者福祉に対する知識はそれぞれバラバラです。それでも社会福祉法人ふたば福祉会に

入職してくる全ての職員を「せんだん人」としての合格レベルに育てていくために、日常的な資料の更新と全職員が一丸となって人材の育成に向かうマインドがキャリアパス制度ならびに新人教育システムの鍵となります。

● 法人ご担当者感想

「やさしい思いやり」「いつもの笑顔が絶えない施設づくり」を理念に掲げ、2017年7月にいわき市で再スタートしましたが、人材育成に対する指針も明確にしないまま、職員のキャリアや慣習の違いもあり、離職者が多いという現状がありました。

専門家の皆様から「当法人の改善点」「どんな法人にしたいのか」「大切にしたいものは何か」など、一つひとつ分かりやすく導いていただくことで私たちも話し合いを重ねなが

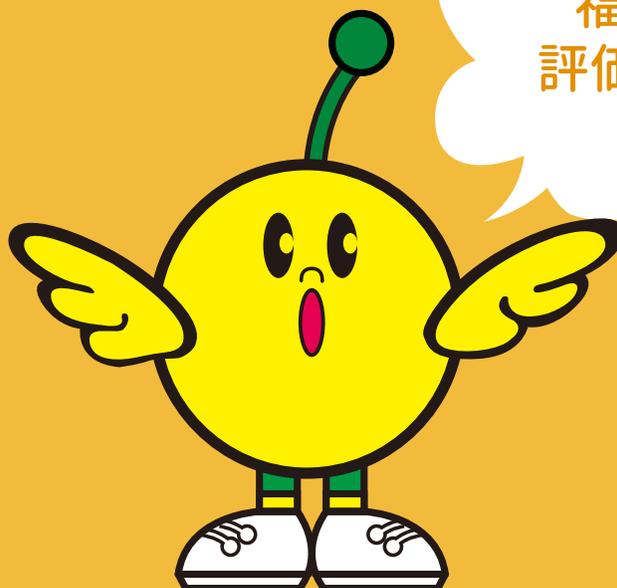
ら「思い」を形にしていくことができたと思います。職場内研修簿「好きっぷ」は最大の成果です。プリセプター制度を確立し、職員の定着を目指すためには、それぞれの「思い」を大切にし、達成感の持てる職場づくりをします。キャリアパスを整備し、機能させるまでには時間がかかるとは思いますが、じっくり取り組んでいこうと思っています。

社会福祉法人 ふたば福祉会

介護主任 木下節子

Chapter 03

福祉職場に
評価って必要？



公平な評価の実施で 職員のモチベーション向上 を図る

- なぜ評価制度が必要か？を事例を通じて説明します。
- 評価制度を職員目線で見直すポイントを学びます。
- 評価制度運用のポイントを学びます。

Chapter 03

公平な評価の実施で職員のモチベーション向上を図る

福祉職場では、職種ごとの基本的な知識やスキルだけでなく、多岐にわたる専門性を身に付けるための研鑽があってこそ、大事な場面で適切な対応ができるようになります。そのため、組織的かつ継続的に、基準に沿って職員をレベルアップさせていく仕組みを職場に備えておく必要があります。改めて言うまでもなく、福祉職場には「サービスの質の向上」が常に求められています。職員に適切な刺激となるフィードバックを与え、職場が目指すサービスを着実に実践してもらうための働きかけが必要です。一口に言えばそれが評価であって、良い点は褒め、何か問題等があれば事実を即して指摘し、職員に認識させ、改善の到達目標を設定し、育成計画を実行することが人事考課制度の最大の目的であると言っても過言ではありません。



法人名	社会福祉法人 信達福祉会
設立	1985 (昭和60)年
所在地	〒960-0776 福島県伊達市 梁川町字東土橋 65-1
理事長	岡崎 康之
従業員数	202名
事業	特別養護老人ホーム、ケアハウス、短期入所、デイサービス、居宅介護支援事業、地域包括支援センター

アンケート結果紹介 (結果と傾向、相関性)

本法人は、キャリアパスをはじめとした各種制度の構築はされているものの、運用面での課題が多くあるとプロジェクトメンバーが共通の課題意識を持っていました。例えば、

- ・キャリアパスはあるものの、上位等級に魅力を感じてくれない
- ・人事考課制度はあるものの、成長の実感につなげていない

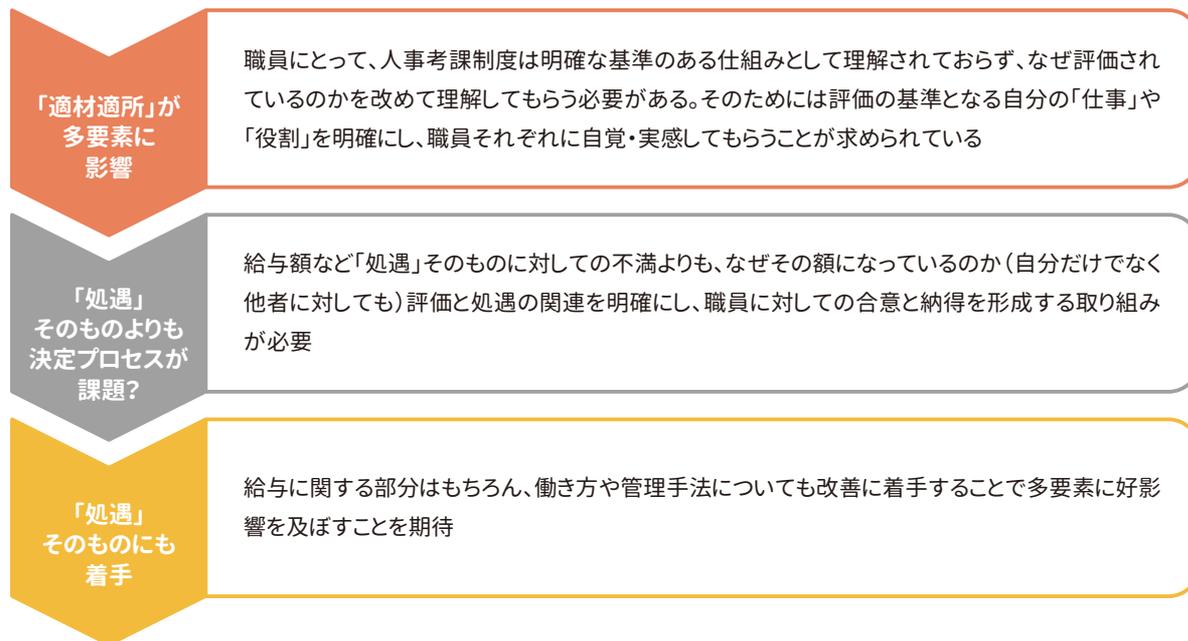
・各種制度整備はしているものの、採用につながらない

といったものです。これらの状況をひも解くためにアンケート結果を分析したところ、アンケートの下位項目の多くが「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」に相関されていることが分かりました。このことから立てた仮説が図表2です。

● 図表1 社会福祉法人 信達福祉会 アンケート結果下位抜粋

処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている
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
処遇	F2	法人(会社)の給与決定の方法に納得している
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい
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
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

● 図表2 プロジェクト当初における仮説



この仮説を基に本法人のプロジェクトでは、職員一人ひとりに求める「役割」を明確にすることを最優先事項と位置付け、

- ・ 誰が何を任されているのかをはっきりとさせる→「キャリアパス」の再確認
- ・ 役割の対価を明確にするために、役割や成果と給与を紐づける→「給与規程」の見直し
- ・ 仕事そのものを「評価」することで、役割分担が公正で公平であることを納得・

合意する仕組みづくり→「客観性のある評価の実施」

の3つの視点を軸に取り組むこととし、特にアンケートの結果が芳しくなかった「評価」について重点的に見直すこととしました。

具体的には、

- ・ キャリアパス制度における人事考課の運用ルールの明確化（再構築）
- ・ 人事考課制度に携わる考課者への訓練の2点への取り組みです。

人事考課制度の再構築

本法人では、2014年から人事考課制度を運用していますが、プロジェクトメンバー（実際に面談・評価に携わっている課長職）からは、

- ・ 人事考課はやっているが、負担感と閉塞感がある
- ・ 管理職以外は制度理解が進んでいない
- ・ 面接は効果的だと思っている
- ・ 考課者訓練が足りていない

- ・ 面談をする時間が現場ではとれない
- ・ きちんと評価した方が職員のためになる
- ・ 評価制度の理解を深めることが必要だと思ふ

といった人事考課制度の必要性は理解していても実感ができていないコメントが多数聞かれました。これらの現場からの意見を受けとめ人事考課制度の見直しに着手しました。

重複作業をなくし、理にかなった制度への見直し

人事考課制度の見直し作業でまず行ったのは、今の人事考課制度を「いかにうまく運用するか」を突き詰めることでした。

長く制度を運用している場合、普通であれば「なぜ？」と気にかかる点であっても、当たり前だと感じてしまい疑問に思わなくなってしまうことがあります。正式な法人資料として、人事考課制度の詳細が記載されている“人事考課の手引き”があるにも関わらず前述のコメントが出てくるのはなぜか、という視点で現状を分析することから始めました。

<なぜ?を深掘りした設問>

- ①「面談をする時間が現場ではとれない」のはなぜか？
- ②評価項目数は妥当か？ 多すぎないか？
- ③目標管理を導入しているが、目標の書かせ方、目標の設定方法は徹底されているか？
- ④目標設定における“業務レベル”はどのように設定しているのか？
- ⑤達成度の基準はどのように判断しているのか？
- ⑥人事考課とは関係性が希薄な項目はないか？ 作業ボリュームが増えていないか？

● 図表3 社会福祉法人 信達福祉会の現行人事考課資料

<p>社会福祉法人信達福祉会 人事考課制度の手引き</p> <p><目次></p> <p>はじめに 1</p> <p>人事考課制度とは 2</p> <p>人事考課書類作成要領 6</p> <p>社会福祉法人信達福祉会人事考課制度実施要綱 9</p> <p>別表第1 目標管理考課の対象職員及び考課者 12</p> <p>別表第2 人事評価考課の対象職員及び考課者 13</p> <p>別表第3 職務分析書 14</p> <p>別表第4 人事評価 15</p> <p>別表第1様式 目標管理表(個人・共通) 16</p> <p>別表第1様式付表 個別目標管理表 17</p> <p>目標設定事例 18</p> <p>別表第2様式 人事考課評価表 21</p> <p>基本的評定基準表 27</p> <p>考課要素とウエイト配分 37</p> <p>記入にあたっての注意点 40</p>	<p>6 考課の仕組み</p> <p>(1) 成績考課 仕事によって達成された成果目標・結果の関係 ・仕事の質 正確性、出来栄 ・仕事の量 速さ、期日、期限、処理件数等 ・課題の達成 改善度、効率、組織・業績の貢献度</p> <p>(2) 意欲・勤務態度考課 仕事への取り組み姿勢、勤務態度(計画、実行、反省) ・勤務態度 仕事ぶりや職務に取り組む姿勢 ・規律性 職場のルールやエチケット ・協調性 職員間のチームワーク ・積極性 仕事へのチャレンジ度 ・責任感 与えられた仕事への責任度 ・応対 利用者・家族への接遇・配慮 ・コスト意識 費用対効果</p> <p>(3) 職務遂行能力考課 仕事を進めていくうえでの知識、情報の取得や実務経験</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>一般職 (副主任・一般職員)</th> <th>監督職 (係長・主任)</th> <th>管理職 (課長・副課長)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>基本的 能力</td> <td>基礎知識・技術・体力</td> <td>応用知識・技術・体力</td> <td>専門知識・技術・体力</td> </tr> <tr> <td rowspan="8">応用的 能力</td> <td>研究力</td> <td>創意工夫力</td> <td>企画力</td> </tr> <tr> <td>表現力</td> <td>企画力</td> <td>分析力</td> </tr> <tr> <td>創意工夫力</td> <td>対応力</td> <td>判断力</td> </tr> <tr> <td>理解力</td> <td>分析力</td> <td>折衝力</td> </tr> <tr> <td>対応力</td> <td>判断力</td> <td>課題・事業形成力</td> </tr> <tr> <td>分析力</td> <td>管理力</td> <td>指導力</td> </tr> <tr> <td>判断力</td> <td>折衝力</td> <td>人材評価力</td> </tr> <tr> <td>コミュニケーション力</td> <td>指導力</td> <td>管理統率力</td> </tr> <tr> <td></td> <td>観察力</td> <td>人材評価力</td> <td>意思決定力</td> </tr> </tbody> </table>		一般職 (副主任・一般職員)	監督職 (係長・主任)	管理職 (課長・副課長)	基本的 能力	基礎知識・技術・体力	応用知識・技術・体力	専門知識・技術・体力	応用的 能力	研究力	創意工夫力	企画力	表現力	企画力	分析力	創意工夫力	対応力	判断力	理解力	分析力	折衝力	対応力	判断力	課題・事業形成力	分析力	管理力	指導力	判断力	折衝力	人材評価力	コミュニケーション力	指導力	管理統率力		観察力	人材評価力	意思決定力	<ul style="list-style-type: none"> 1 はじめに 2 人事考課制度とは 3 人事考課作成要領 4 人事考課要綱と様式 5 職務分析書 6 人事評価表 7 目標管理表(個人・共通) 8 個別目標管理表 9 目標設定事例 10 人事考課評価表 11 基準表 12 考課要素とウエイト配分 13 書き方マニュアル
	一般職 (副主任・一般職員)	監督職 (係長・主任)	管理職 (課長・副課長)																																				
基本的 能力	基礎知識・技術・体力	応用知識・技術・体力	専門知識・技術・体力																																				
応用的 能力	研究力	創意工夫力	企画力																																				
	表現力	企画力	分析力																																				
	創意工夫力	対応力	判断力																																				
	理解力	分析力	折衝力																																				
	対応力	判断力	課題・事業形成力																																				
	分析力	管理力	指導力																																				
	判断力	折衝力	人材評価力																																				
	コミュニケーション力	指導力	管理統率力																																				
	観察力	人材評価力	意思決定力																																				

これらの疑問を解決することで、今まで以 方向性を確定しました。具体的に協議した内
上に人事考課制度を人材育成に活用しようと 容は以下の通りです。

目 標：人事考課制度の業務ボリュームを減らし、考課を行う目的を明確にすることで、
人事考課制度を人材育成ツールとして機能させる

作業方針：「人事考課の目的は、職員のスキルアップとモチベーションアップ」

- ・資料の重複、作業の重複を精査し業務ボリュームを削減する
 - ・目標設定と業務の振り返りが人事考課作業だと定義する
- 人事考課の作業とそれ以外の作業を明確に区分する

①「面談をする時間が現場ではとれない」のはなぜか？

人事考課で実施する面談は、職員とマンツーマンで仕事そのものについて話し合える良い機会ですが、日々業務に追われてしまい、毎回しっかりとした時間を全職員と設けることができていない状況でした。これは、考課者（係長）自身もシフトに入っているため、短期間では職員とシフト合わせがうまくいかないケースや、スケジュールを立て面談を行っても職員によって“相談”になってしまうなど計画通り進められないケースがあることが分かりました。このような対応だと、勤務中に面談時間をとれず時間外の対応になってしまったり、一人ひとりにかかる時間がまちまちになってしまったりと、公平性が担保できず不満が生まれることとなりかねない状況でした。これらの根本的な原因は、時間をとるのが難しいのではなく、人事考課を行う体制が整っていないことにありました。

人材育成を目的として人事考課を行うのであれば、考課者は期の始まりには目標設

定に関わり、期中はその目標達成のために部下の業務支援を行い、目標達成が難しそうであればアドバイスと軌道修正を行う。このプロセスがあつてこそ期末の評価に納得感が生まれます。このプロセスを日々の業務と並行して実践するとなると人事考課の理想的な体制は上司（考課者）1名に対し部下職員は最大でも7～8名です。本法人の考課体制は上司1名に対し部下40名の部署もあり、育成型の人事考課をするには難しい体制でした。この状況を改善するために、考課する職員を係長から下位職層まで権限委譲することで、適正な体制をつくれなにか検討することとしました。

②評価項目数は妥当か？ 多すぎないか？

評価項目は以前より法人が独自で検討した項目であり、統合や削除するよりも職位により重要な項目が異なることから、職位ごとに評価されるポイントを見える化することで、何を評価されているのかを分かりやすく整理しました。

● 図表4 評価項目一覧

	一般職 (一般職員)	監督職 (係長・主任・副主任)	管理職 (課長・副課長)
基本的能力	基礎知識・技術・体力	応用知識・技術・体力	専門知識・技術・体力
応用的能力	研究力	創意工夫力	企画力
	表現力	企画力	分析力
	創意工夫力	対応力	判断力
	理解力	分析力	折衝力
	対応力	判断力	課題・事業形成力
	分析力	管理力	指導力
	判断力	折衝力	人材評価力
	コミュニケーション力	指導力	管理統率力
	観察力	人材評価力	意思決定力

③目標管理を導入しているが、目標の書かせ方、目標の設定方法は徹底されているか？

目標についての共通の認識、書き方の指導などは行われていましたが、実際は目標の設定数や書き方、目標の内容などは職員個人に委ねられており、徹底されているというレベルではありませんでした。目標管理を行い評価に反映させていく上で目標を立て、その達成度を意識化できるよう、分かりやすいフォーマットの工夫や人事考課の手引きに目標の立て方についての記述を追加しました。

●図表5 人事考課の手引き（一部抜粋）

A. 目標管理考課
<p>1. 目標設定は2本立てで考える</p> <p>目標設定は「個人目標」を2つ設定します。</p> <p>※目標の設定方法としては、以下が挙げられます。</p> <p>①チームもしくは部署単位でスタッフ全員でかわる業務、多職種協働でかわる業務等（委員会活動等）について、被考課者がかわる業務をピックアップして設定する。（P7：組織性の項目も参考に）</p> <p>②個人の方量に左右され、個人のレベルアップにつながる目標を設定する。（P7：専門性の項目も参考に）</p> <p>※昨年度まで運用されていた、「共通目標」を改め、目標設定やその考課（評価）について、個人単位で行うようにします</p> <p>・なお、部門スタッフ全体またはチームスタッフ全体にかかわる業務であっても、各個人の分担業務内容が個人目標となります。当然、「権限予防委員会」、「認知症介護委員会」などの委員会活動でも、その活動におけるその個人の業務内容が、個人目標に該当します。</p> <p>・委員会活動のみならず、各部署における様々な業務も個人目標になり得ます。本冊子P7を参照したり、各事業所における事業計画をもとに、上司とも相談しながら、個人目標を設定してください。</p>

④目標設定における“業務レベル”はどのように設定しているのか？

⑤達成度の基準はどのように判断しているのか？

目標管理を行った結果、定めた目標が達成できない（達成度が低い）場合に、これらの「目標管理」「仕事の質・速度」「仕事の量・正確性」をどのように判断するのが不明瞭でした。例えば、目標管理の評価が低い場合に、「仕事の質・速度」、「仕事の量・正確性」が高くなる場合があるのか？ そうでなければ、これらの評価項目として残す必要性は低くなるのではないかと考えた。といった協議を行い、新フォーマットには「目標達成度の基準」を記入する欄を設け、評価についてはシンプルに達成ができたかどうかを確認する仕組みとしました。

●図表6 協議後のスキルアップシート（一部抜粋）

目標設定	目標達成内容	目標達成度の基準	目標評価

評定要素	着眼点	評価基準	評価点数			最終評価	ポイント	配点	総点数
			自己評価	1次	2次				
個人目標①	目標の達成はできたか。					1	2	1×2	
共通目標②	目標の達成はできたか。								

人事考課者研修の実施

適正な人事考課体制を整えるために、考課者を下位職層まで引き下げた場合や制度を大幅に再構築した点を鑑み、本プロジェクトのクロージングとして人事考課者のトレーニングを実施しました。トレーニングの内容は以下の通りです。

- ・ 人事考課制度の正しい理解／信達福社会の人事考課
- ・ 公平な評価の仕方、評価点数の考え方／評価演習
- ・ 人材育成につながる面接のポイント／面接演習

「人事考課」というと「評価項目に○×を付

けて査定する」というイメージを持たれる方も少なくありません。本法人が構築してきた人材育成型の人事考課とはどのようなものを正しく理解した上で前向きに取り組めるよう理論の理解から実践の経験まで一通りのトレーニングを行いました。



まとめ

キャリアパス制度を機能させるために評価制度は不可欠です。しかし、本来業務以外の仕事が増えてしまうと職員に負担がかかってしまい不満やモチベーション低下につながってしまつては本末転倒です。評価制度の本来の目的である、職員のスキルアップとモチベ

● 法人ご担当者感想

本法人は2013年度に人事考課制度導入の検討に着手し、翌年度から目標管理を中心とした育成型人事考課を始めました。上司との面談はお互いを知り、ともに成長できる機会となっています。しかし、制度設計がやや複雑なのと、考課者研修が十分でないために、人事上の処遇に適正に反映できずにきています。

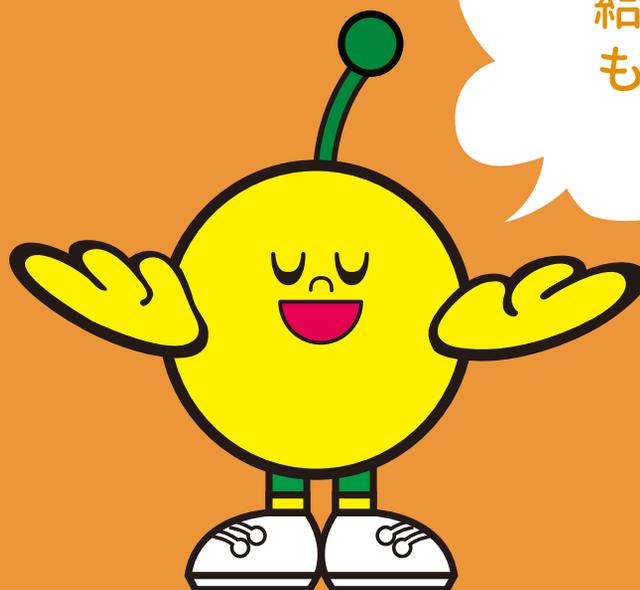
ーション向上が実感できる仕組みへの再構築と、評価制度における業務ボリュームの軽減を目的として協議を重ねました。再整備した人事考課制度が、職員を成長させ職員が定着する仕組みの一翼を担うことを期待します。

今般、専門家の皆様との共同作業で制度の点検を行い、課題抽出と解決の道筋を明らかにすることができました。今後、制度を効果的に運用し、職員の育成と定着につなげてまいります。

社会福祉法人 信達福社会
法人本部事務局次長 穴戸克己

Chapter 04

給与制度は
もうあるよ。



キャリアパス 連動型給与制度への 転換

- 給与制度をキャリアパスと連動させることのメリットを説明します。
- 昇給の仕組みについて説明します。
- 給与と評価の連動させるポイントを学びます。

Chapter 04

キャリアパス連動型 給与制度への転換

「仕事」であれば、働いた分の対価つまり給与が支払われます。この当然の原理があるので、どの事業所でも給与の仕組みは事業所開始時から存在するはずですが、各種制度の中には後から構築された制度もあります。「キャリアパス」はその最たる例です。各種人事制度はそれぞれが単体で必要不可欠な制度です。言い換えると単体で機能する制度です。しかし、各種人事制度は、連携したトータル人事制度と捉えることでより機能的かつ職員理解に努めた制度設計となります。キャリアパスを構築・導入した際に、給与制度との連動を考慮していなければ必ず制度間で齟齬が生じ、運用上の問題が出てきます。この状態はキャリアパスの等級と給与の等級を照らし合わせればすぐに分かるものです。



法人名	社会福祉法人 養生会
設立	1997 (平成9)年
所在地	〒971-8143 福島県いわき市 鹿島町下蔵持字中沢目24
理事長	中山 昌子
従業員数	161名
事業	特別養護老人ホーム、老人短期入所事業、老人デイサービス事業（通所介護）、老人デイサービス事業（認知症対応型）、軽費老人ホーム、認知症対応型老人共同生活援助事業、居宅介護支援事業

アンケート結果紹介 (結果と傾向、相関性)

本法人のアンケート結果で浮き彫りになったのは、人事関連制度の連携でした。特に“役割”が明確になっていないため、“役割”に関連する「なぜその仕事をしているのか」「なぜ評価をしているのか」「評価の結果が給与に反映されないのはなぜか」「昇給のルール

が明確でない」といった疑問が表出しました。これらの疑問を解消するために、①キャリアパス整備、②給与制度整備、③人事考課制度整備、④階層別育成計画と、トータル人事制度の再構築のセオリー通りの順番で再整備を進めることとしました。

● 図表1 社会福祉法人 養生会 アンケート結果下位抜粋

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
処遇	F2	法人(会社)の給与決定の方法に納得している
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

給与制度の不明瞭さを改善する

本法人は組織としての活動は統制が取れていましたが、キャリアパスや給与表等の明文化しなくてはならないものが整備されておらず、いわゆる“感覚的”に扱われていました。この状態を是正し、職員にとって納得度の高い給与体系に改める為の作業として、まず最初にキャリアパスの明確化を行いました。職位等級ごとの責任や役割を明確化することで、職員にとっても分かりやすいキャリアパスに再構築することを目指しました。そして、次に取り組んだのが、明確になった役割や責任に応じた給与体系の再構築です。

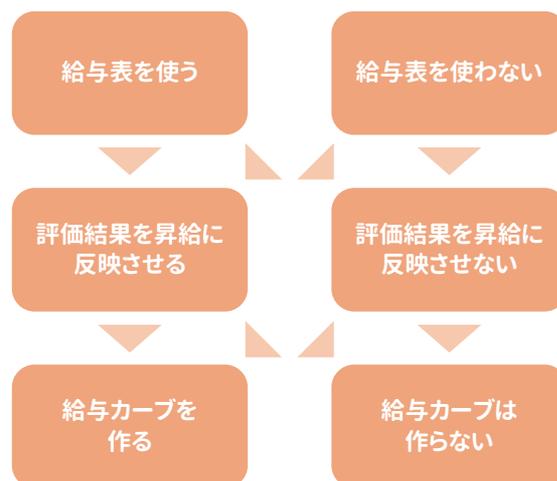
一般的に給与ルールの取り決めについては、記載する内容が多いなどの理由から、給与規程等の名称で就業規則から独立させることが多いのですが、本法人はこのルールの取り決めが不明瞭でした。そのため、どのように昇給しているのか(していくのか)等の処遇に関するプロセス(決定させるまでの過程)が非常に分かりづらく、アンケート結果の通り、疑問に感じたり不満につながってたりしました。

この処遇に関する不満・疑問を解消するために、まずは基本給の昇給について、ルールの再構築に着手しました。

昇給ルールを再設定した際のワークフローは図表2の通りです。

福島県内でも多数の福祉事業所において給与表による昇給管理が行われています。給与表による給与管理のメリットは職員に分かりやすい点と昇給原資が明確にしやすい点ですが、デメリットとしては昇給原資のコントロールができない点が挙げられます。給与表は昇給を固定費として考える方

● 図表2 昇給ルール再設定のワークフロー



式だとも言えます。

一方で、給与表を使用しない昇給方法も数多くあります。全職員一律の昇給をする方法や労働組合との協議によって決める方法、給与表に代わる一定のルールを定める方法など様々です。

本法人のアンケート結果のワースト項目には「評価基準」と「給与の決定方法」がランクインしており、曖昧な昇給ルールや画一的な昇給ルールを制定しても不満因子の解消には至らないと判断しました。キャリアパスに応じた公平な評価が実施され、その評価結果に見合った昇給が実現できる制度設計が必要不可欠でした。

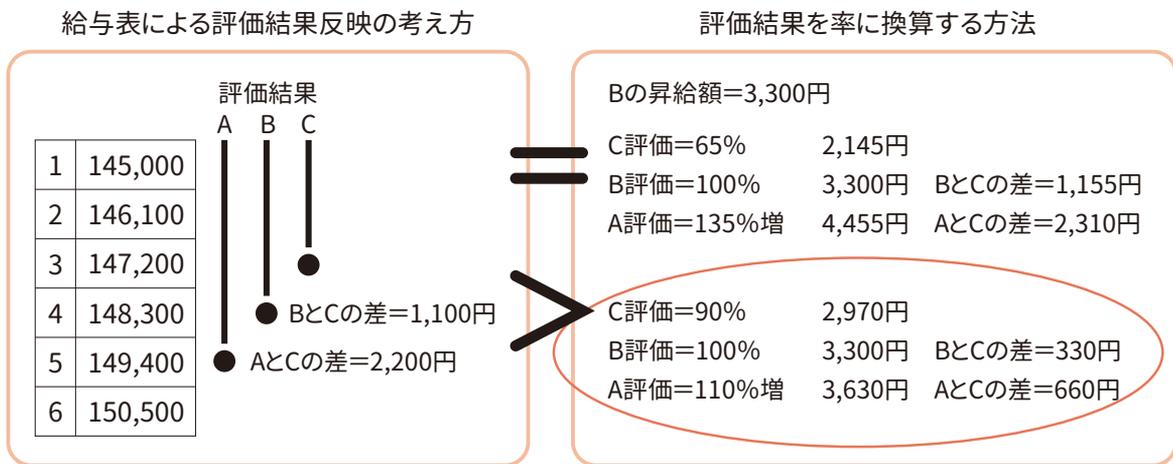
一般的にはこの段階では、給与表を使用する／しないの協議検討は可能ですが、本法人はもともと給与表がなく、様々な要素(等級ごとの間差はどの程度か、1号目の金額はいくらにするか、各等級の最大金額はいくらに設定するか、給与カーブはどうするか、昇格した際のルールは?、ベースアップの頻度はどうするか、書き換えのタイミングは? etc…)を検討した上で作成しなければならない

給与表よりも、給与表を使用しないで昇給を管理する方が、制度設計時も設計後のメンテナンスも簡単ではないかという結論に至りました。

評価の反映については、公務員の給与表が2006年より4分割され評価の反映を実現できる形に変わったことから、プロジェクトメンバーからも「評価反映するなら給与表の方がいいのではないか」という意見がありました

た。一方で、「福祉職場においての基本給(昇給)への評価反映は過度にするべきではない」という意見もあり、この相反する意見を取りまとめるために、以下の図表のような例示を使って評価結果の昇給反映について協議し、「評価は昇給に反映させる。けれども数値的には大きくしない」ことを実現するオリジナルな制度設計の必要性を共有しました。

● 図表3 評価結果の例示

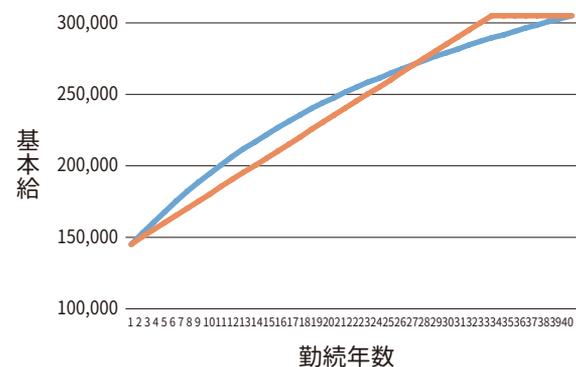


昇給カーブを考える

給与が一律に上がっていく場合は直線的に昇給することになりますので昇給カーブは描きません。この場合、いつまでも右肩上がりでずっと昇給し続けるか、上限が定められている場合はその上限額まで同じペースで昇給し続けて上限に到達した途端に昇給が止まる、という仕組みになります。このような制度設計では、「働いた分の対価としての昇給」や「長い期間安心して働き続けられる給与制度」といった点を実現することが難しくなります。

そこで昇給の額にメリハリをつける昇給カーブを検証する必要があります。

● 図表4 基本給昇給曲線



昇給カーブを検討するには以下の3つのポイントがあります。

1つ目が、全体の傾きを決める(法人の昇給率)

2つ目が、カーブの形（寝かた）

3つ目が、評価を入れた場合のメリハリ

昇給ルールを構築するにあたって、職員に公平で分かりやすいルールづくりを実現するにはキャリアパスと連動させることが絶対条件でした。処遇改善加算キャリアパス要件にも「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」とありますので職

位とリンクした賃金体系を構築することが最も理にかなった制度となります。昇給カーブの視点で考えると、キャリアパス等級ごとに傾きが異なる仕組みを構築することでキャリアパスとの連動が図れます。つまり上位等級になるほど昇給率（傾き）が高くなる仕組みです。

● 図表 5 職位とリンクした賃金体系

キャリアパス等級		基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	
一般職	1 等級	新人	1,000	100%	1,000
	2 等級	中堅	1,000	100%	1,000
	3 等級	上級	1,000	100%	1,000
	4 等級	ベテラン	1,000	100%	1,000
指導職	4 等級	リーダー	1,000	110%	1,100
	5 等級	相談員	1,000	110%	1,100
	5 等級	主任・副主任	1,000	110%	1,100
管理職	6 等級	副施設長・係長	1,000	130%	1,300
	7 等級	施設長・事務長	1,000	130%	1,300

一方で、現行職員の給与水準は決して高い水準ではなく、給与制度を改定するタイミングで将来を見据えられる給与体系にしたいという期待もありました。そのため、“カーブの寝かた”については、今回は導入を見送り一定以上の昇給額を担保できる仕組みを目指すこととしました。

これらを踏まえた協議の結果、評価の結果

が反映できること、昇給は事業収支によって原資金額の変更ができる変動費として扱える制度であること、昇給カーブが描かれ、上位等級ほど昇給額が高いこと、をベースとした昇給ルールを構築することとしました。

結論：「給与表を使わない」「評価結果を反映させる」「昇給カーブを描く」

事業所の体力に合わせてフレキシブルに対応できる方策を検討する

昇給原資は無限ではありません。その時の財源に合わせた適切な昇給が実施されなければ法人・職員ともに不満が生じてしまいます。しかし、給与表の場合、表によって次の号給は定まっているため、昇給原資の有無に

関わらず次の号給に昇給させるか、原資がないという理由で昇給させないかの二択になります。給与表を使わない場合、昇給原資を対象職員数で割り返すことで原資をベースとした昇給を行うことができます。

● 図表 6 基準となる昇給額と等級別昇給率を使った昇給シミュレーション

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	人数	昇給額×人数×12か月
一般職	1等級	新人	1,000	100%	1,000	10	120,000
	2等級	中堅	1,000	100%	1,000	13	156,000
	3等級	上級	1,000	100%	1,000	5	60,000
	4等級	ベテラン	1,000	100%	1,000	6	72,000
指導職	4等級	リーダー	1,000	110%	1,100	8	105,600
	5等級	相談員	1,000	110%	1,100	2	26,400
	5等級	主任・副主任	1,000	110%	1,100	5	66,000
管理職	6等級	副施設長・係長	1,000	130%	1,300	3	46,800
	7等級	施設長・事務長	1,000	130%	1,300	2	31,200
合計							684,000

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	人数	昇給額×人数×12か月
一般職	1等級	新人	800	100%	800	10	96,000
	2等級	中堅	800	100%	800	13	124,800
	3等級	上級	800	100%	800	5	48,000
	4等級	ベテラン	800	100%	800	6	57,600
指導職	4等級	リーダー	800	110%	880	8	84,480
	5等級	相談員	800	110%	880	2	21,120
	5等級	主任・副主任	800	110%	880	5	52,800
管理職	6等級	副施設長・係長	800	130%	1,040	3	37,440
	7等級	施設長・事務長	800	130%	1,040	2	24,960
合計							547,200

キャリアパス等級			基準となる昇給額	等級別昇給率	昇給額	人数	昇給額×人数×12か月
一般職	1等級	新人	1,500	100%	1,500	10	180,000
	2等級	中堅	1,500	100%	1,500	13	234,000
	3等級	上級	1,500	100%	1,500	5	90,000
	4等級	ベテラン	1,500	100%	1,500	6	108,000
指導職	4等級	リーダー	1,500	110%	1,650	8	158,400
	5等級	相談員	1,500	110%	1,650	2	39,600
	5等級	主任・副主任	1,500	110%	1,650	5	99,000
管理職	6等級	副施設長・係長	1,500	130%	1,950	3	70,200
	7等級	施設長・事務長	1,500	130%	1,950	2	46,800
合計							1,026,000

賞与への評価反映

昇給額の管理だけでなく、賞与による評価結果を活用することで、職員の頑張りを目に見える形に置き換えることとしました。

● 図表 7 人事評価に対応した賞与の支給率と加算額一覧

人事考課 最終評価	一般社員		指導職員・専任職		管理職・経営職	
	支給率	加算額	支給率	加算額	支給率	加算額
S	100%	10,000 円	100%	15,000 円	100%	20,000 円
A	100%	5,000 円	100%	10,000 円	100%	15,000 円
B	100%	0 円	100%	0 円	100%	0 円
C	100%	0 円	100%	0 円	100%	0 円
D	0%	0 円	0%	0 円	0%	0 円

本プロジェクトにおける給与制度改訂は職員の満足度を向上させるための取り組みとしているため、今回の協議では、評価の結果が標準以下である「C」評価であっても、賞与への反映は行わないこととしました。これは、制度改定時における激変緩和措置と職員のモ

チベーションダウンに配慮した結果です。ただし、評価は厳格に行い、「C」評価者には、評価結果のフィードバックを行うことで今後の頑張りを促進していく運用方法を確認しました。

給与規程に明記する

この協議の結果を正式に法人のルールとするために、就業規則から給与規程を独立させることで、アンケートの不满項目であった評価の活用と給与の決定方法についての改善を

目指しました。理事会での承認後、全職員に説明し、新しい給与制度をスタートさせていただきます。

まとめ

福祉職場における人材定着が進むことで、キャリアパス制度が機能している証明となります。職員がこの職場ですっと働き続けたいと思ってくれるためには様々な実感を得られることがポイントです。

- ・腕が上がる（スキルが身に付いた実感）
- ・地位が上がる（頑張りを認めてもらった

実感）

- ・給与が上がる（自負の醸成と目に見える実感）

給与は職員の実感を視覚化する最たる仕組みです。今回のプロジェクトで、キャリアパスに連動させ、評価結果を活用することで、分かりやすく頑張りが貢献度に応じ

た実感を得られる給与制度に再構築しました。今後はキャリアパス・評価・給与の一

●法人ご担当者感想

本法人は、1982年に特別養護老人ホームかしま荘を設立し、その後ケアハウス、デイサービスセンター、ショートステイ、グループホームを併設し2011年地域密着型特別養護老人ホームも開設してきました。同敷地内にある社団医療法人養生会の医療機能と連携し、地域の医療・老人福祉の拠点としての役割を担ってきました。これらの変遷の中で給与の基本的体系の見直し等が行われないうままになっており、給与規定等の不明確さが職員

体的な運用をすることで職員の期待に応えることが求められます。

の不満の一因にもなっていました。平成30年度の福島県福祉介護人材確保推進プロジェクト事業を利用できることとなり、専門家の皆様の協力を得てプロジェクトミーティングを重ねることでキャリアパスと連動した給与体制を構築することができました。

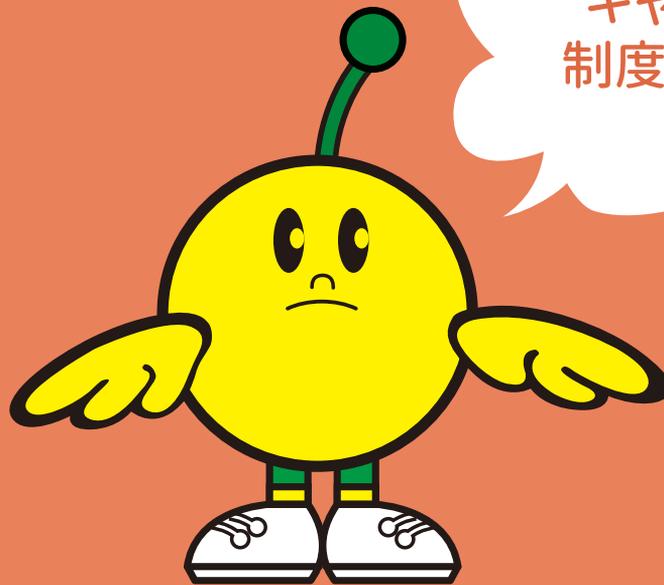
今後この給与体制を生かし職員の定着率の向上及び処遇の改善を進めていきたいと思えます。

社会福祉法人 養生会

事務長 大森 充

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と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

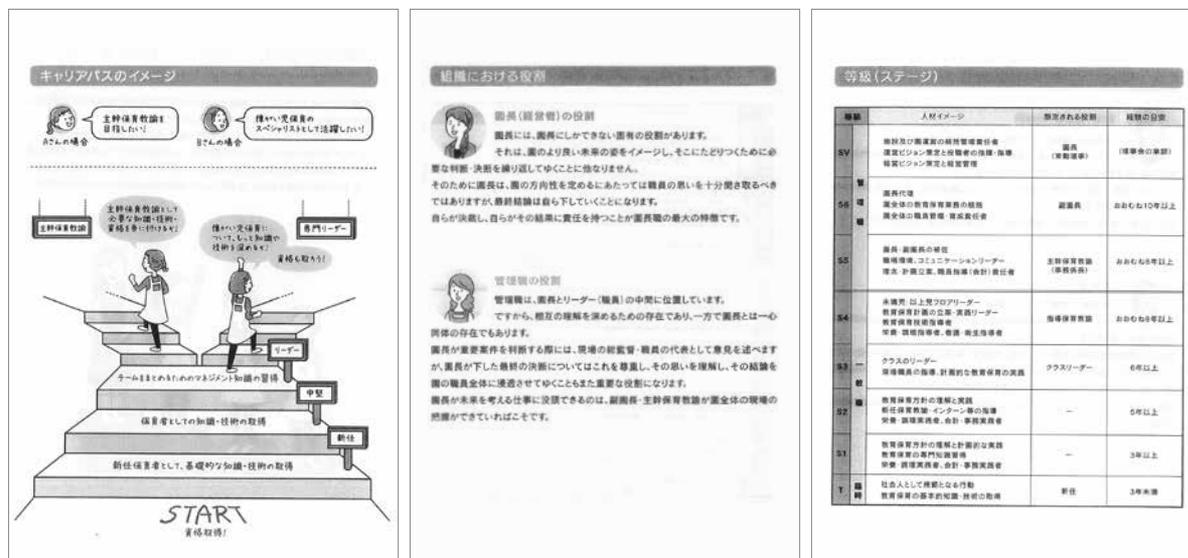
高
満足度
低

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。

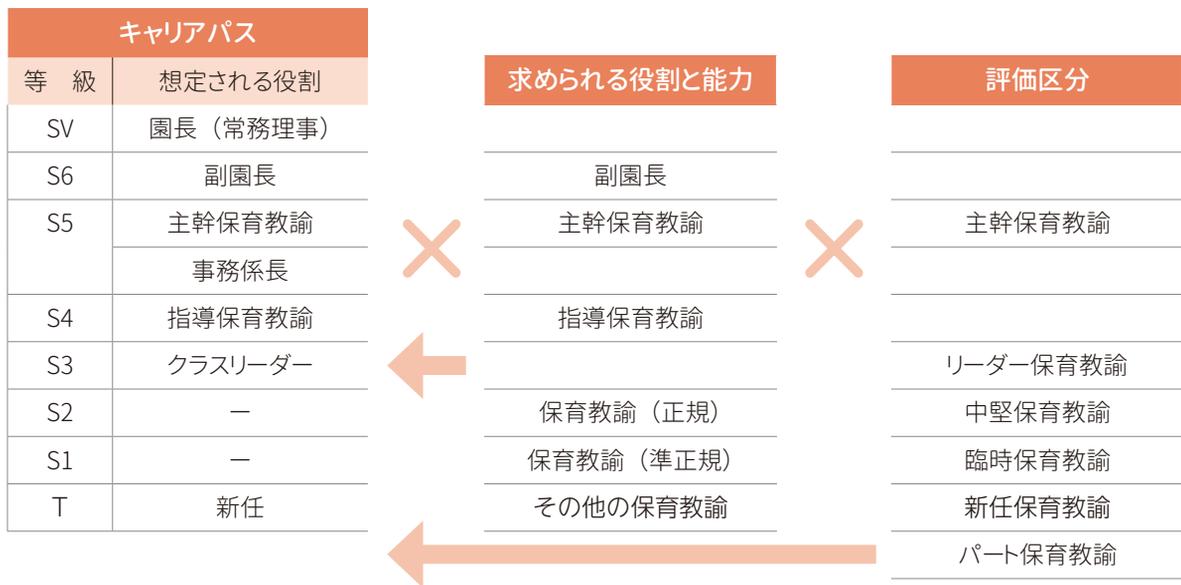
● 図表3 現行キャリアパス関連制度の現状分析

	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						
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。 そのために園長は、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あり、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				
		副園長	管理職は、園長とリーダー(職員)の中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い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。		
S6	管 理 職	主幹 保育 教 諭		↑				おおむね20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、理念・計画立案、職員指導(会計責任者)				
		事務 係 長		↑				おおむね20年以上					
S4	リ ー ダ ー 職	チーフ リーダー	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いくためには、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伝えて様々な問題解決の主要な活躍します	↑				おおむね20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現場へ浸透させる。 ・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 ・理念や方針を体現し、現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。 ○メンバーを引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。		
		クラス 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	・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。 ・現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体現できる。 ・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。 ○現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。 ・現場の課題を発見し、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。 ・現場の課題を発見し、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。		
S2	上級		↑	↑	↑		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。 ・現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体現できる。 ・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。 ○現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。 ・現場の課題を発見し、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。 ・現場の課題を発見し、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	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。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	↑	↑	↑	↑	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	・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。 ・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。	・後輩の手本となるような行動をする。 ・後輩を育てるという視点で指導・アドバイスをする。 ○求められる能力や姿勢 ・後輩の手本となるような行動をする。 ・後輩を育てるという視点で指導・アドバイスをする。		
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。 ・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			
考慮表種別	必要研修	専門性 (保育教諭)	専門性 (事務)	専門性 (教諭師)	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。 法律や道徳・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"> 子どもの発達や、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実行できる。 社会福祉法人制度を理解し実行できる。 	<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 保育教諭からの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概ね立案・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。 	<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。 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。 全体会議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。 事務業務全般の内容を理解しており、遂行できる。 実習生などの関連機関との連携。 求められる能力や経験・姿勢 子どもの教育、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。 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。 指し、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 子どもの発達、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概ね立案・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す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か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かけをしていますか?		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/備)	
(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

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

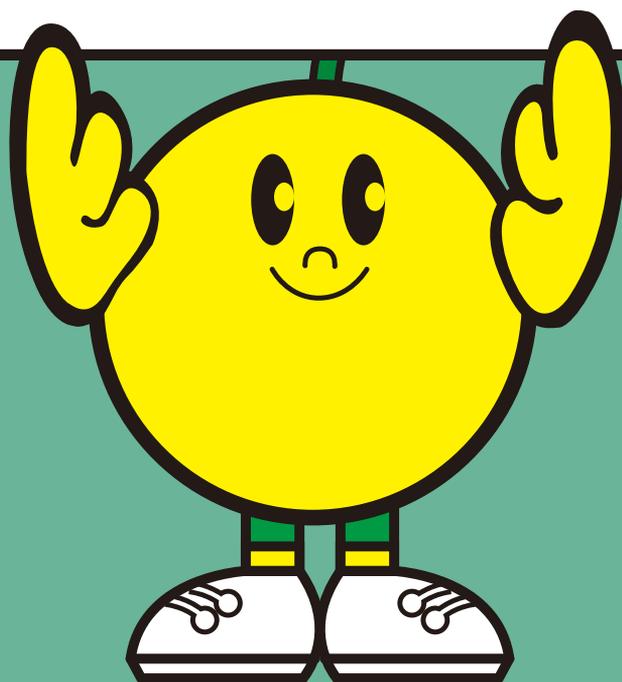
の上、親切丁寧にご指導を賜り感謝申し上げます。今後は、研修成果を基に早急にキャリアパス制度と就業規則の見直しを図り、職員への周知に努めてまいります。関係各位に心から御礼を申し上げます。

社会福祉法人 松葉福社会

理事長 小松良行

資料

平成 30 年	
福島県の介護人材に関する情報…	66
キャリアパス制度構築事例紹介…	67
教えてキビタン! Q&A…	68



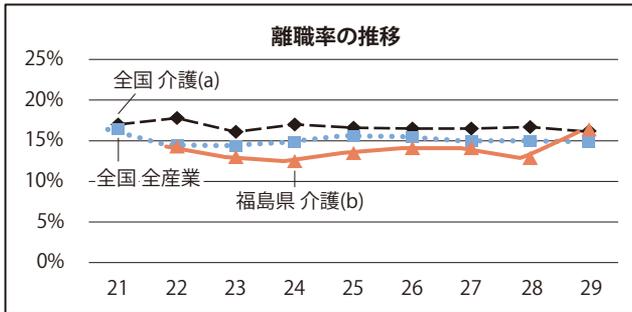
平成30年 福島県の介護人材に関する情報

●介護人材の離職率の推移

出典：介護労働実態調査（介護労働安定センター）
雇用動向調査（厚生労働省）

1 ▶ 離職率の推移

	年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29
全国	全国介護(a)	17.0%	17.8%	16.1%	17.0%	16.6%	16.5%	16.5%	16.7%	16.2%
	全国全産業	16.4%	14.5%	14.4%	14.8%	15.6%	15.5%	15.0%	15.0%	14.9%
福島県	福島県介護(b)	14.3%	13.0%	12.5%	13.5%	14.1%	14.1%	12.9%	16.4%	
全国との比較(b-a)ポイント		△3.5	△3.1	△4.5	△3.1	△2.4	△2.4	△3.8	0.2%	

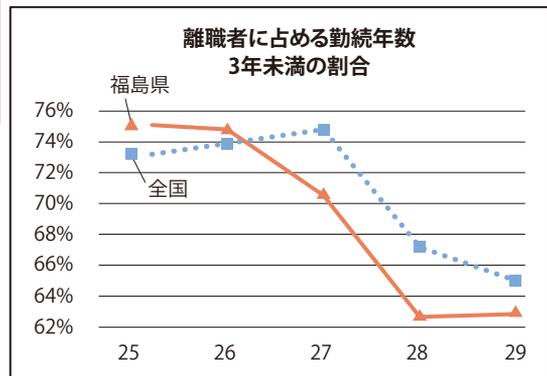


2 ▶ 離職者に占める勤続年数3年未満の割合

定義
割合 = $\frac{\text{勤続年数3年未満の離職者数}}{\text{各年度の離職者数}}$

年度	25	26	27	28	29
福島県	75.1%	74.8%	70.6%	62.8%	63.0%
全国	73.2%	73.9%	74.8%	67.2%	65.2%

※数字が低いほど、勤続年数の短い職員の離職が少ない。



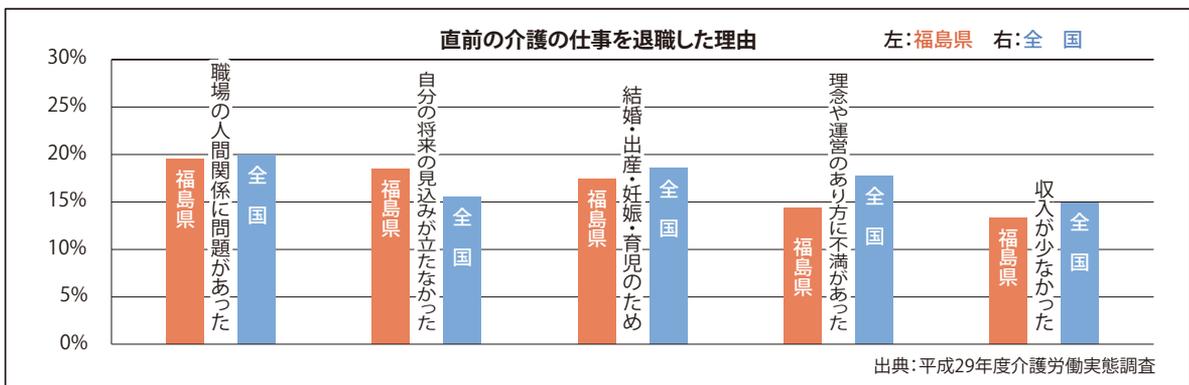
●直前の介護の仕事で退職した理由の推移

出典：介護労働実態調査（介護労働安定センター）

退職理由の推移

全国	26年度	27年度	28年度	29年度	前年比	
1位	職場の人間関係に問題があった	26.6%	25.4%	23.9%	20.0%	△3.9ポイント
2位	結婚・出産・妊娠・育児のため	8.5%	14.1%	20.5%	18.6%	△1.9ポイント
3位	理念や運営のあり方に不満があった	22.7%	21.6%	18.6%	17.8%	△0.8ポイント
4位	他に良い仕事職場があった	18.8%	18.8%	18.2%	16.3%	△1.9ポイント
5位	自分の将来の見込みが立たなかった	15.9%	16.4%	17.7%	15.6%	△2.1ポイント
6位	収入が少なかった	18.3%	17.0%	16.5%	15.0%	△1.5ポイント

福島県	26年度	27年度	28年度	29年度	前年比	全国平均との比較	
1位	職場の人間関係に問題があった	26.5%	32.7%	24.1%	19.6%	△4.5ポイント	△0.4ポイント
2位	自分の将来の見込みが立たなかった	13.3%	22.8%	16.1%	18.6%	2.5ポイント	3.0ポイント
3位	結婚・出産・妊娠・育児のため	13.3%	22.8%	27.7%	17.5%	△10.2ポイント	△1.1ポイント
4位	理念や運営のあり方に不満があった	23.5%	29.7%	17.0%	14.4%	△2.6ポイント	△3.4ポイント
5位	収入が少なかった	22.4%	19.8%	19.6%	13.4%	△6.2ポイント	△1.6ポイント
6位	新しい資格をとったから	7.1%	3.0%	12.5%	12.4%	△0.1ポイント	0.9ポイント



キャリアパス制度構築事例紹介

福島県福祉介護人材定着支援事業を活用し
キャリアパス制度を構築ならび見直しを行っ
た事例を紹介します（本冊子を含む3か年の

事例集・ガイドブックのまとめです）。自法
人のキャリアパス制度の取り組み状況に応じ
て、該当する法人事例をご参考ください。



2016年度事例集



2017年度事例集

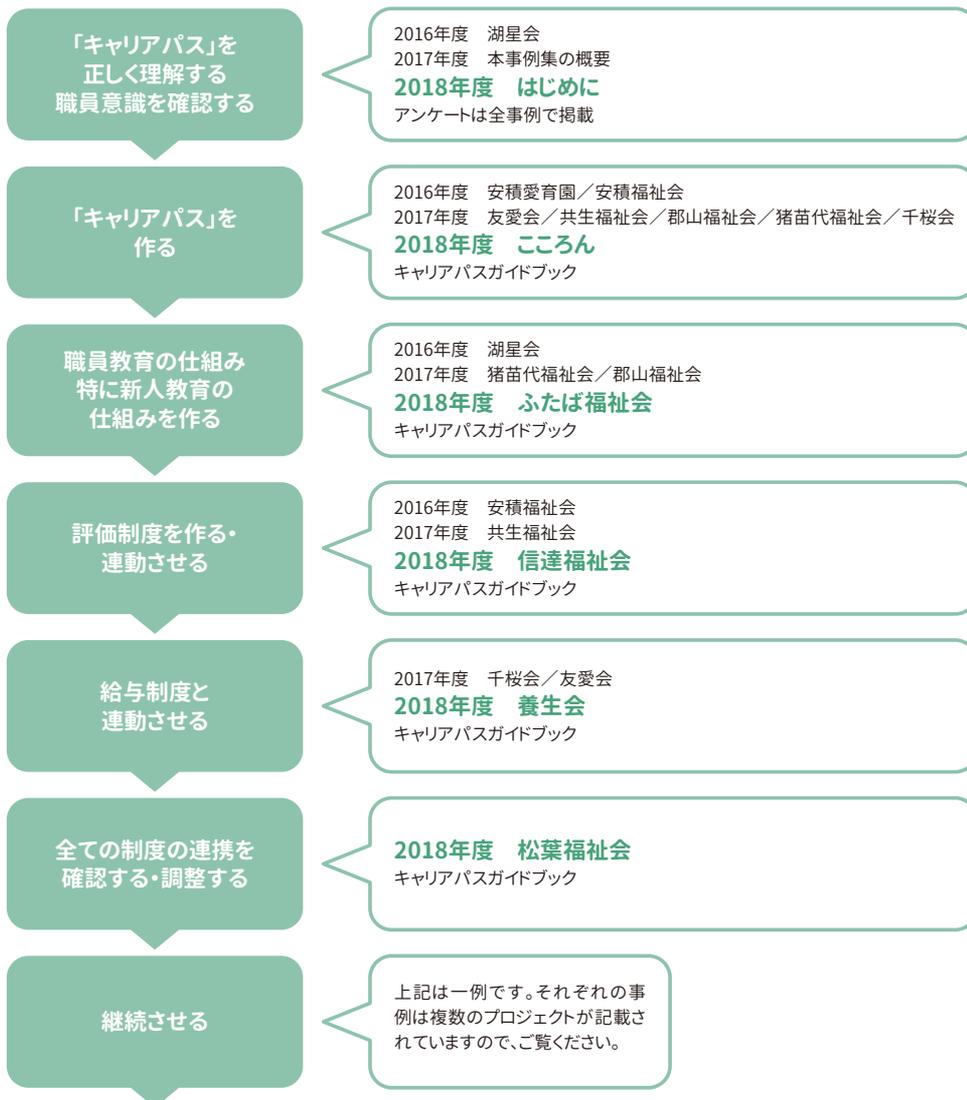


2018年度事例集



キャリアパスガイドブック
(2017年度作成)

● 「キャリアパス」制度構築の流れ



教えてキビタン! Q&A



キャリアパスは何のために作らなければいけないのでしょうか?

キャリアパスは、「職業経歴上の道筋」と訳され、この先どのように働くことができるのかをイメージしやすくするための資料です。
今、働いている職員や応募者に対して法人のキャリアパスを示すことで、勤続や就労の意欲の向上が期待できます。



【参考となる事例】

☞キャリアパスガイドブック 第3章



キャリアパス制度とは、まず何から取り組めば良いのですか?

キャリアパス制度とは、キャリアパス(役割の一覧表)を軸とした各種制度の集合体のことを指しますので、やはりキャリアパスの構築から進めるのが良いでしょう。
キャリアパスの構築は、まず組織図との整合を取りながら等級を定めるところから始めてください。
キャリアパス構築のセオリー(手順)は以下に記載があります。



【参考となる事例】

☞キャリアパスガイドブック 第2章
☞2016年度事例集 安積福祉会



職員アンケートは本当に有効でしょうか?

何事にも準備と説明、納得と合意が必要です。
準備は万全と思っていても、対象となる人(この場合は職員全般)の合意と納得がなければ、ただの経営者の自己満足になってしまいます。
職員アンケートは「万全な準備」の有効な方法です。働く職場環境について、今の職場のどこに満足感があり、どこに不満があるのかをしっかりとリサーチすることで、お互いのギャップを未然に防ぐことができます。



【参考となる事例】

☞キャリアパスガイドブック 第1章
☞2016年度事例集 湖星会
☞2018年度事例集 はじめに



小規模事業所でポストの空きがないのでキャリアパスが作れません。

事業所の規模に関わらず、同じ事業所で勤務を続けていれば仕事をする立場や給与など何かしら変わっていくはず。この状態を明文化したものがキャリアパスです。
今現在ポストの空きがなくても数年後も同じ体制が続くとは限りません。次にポストに就くための準備としてスキルアップしておく、という視点でもキャリアパスは必要ではないでしょうか。



【参考となる事例】

☞キャリアパスガイドブック 第2章



人が足りないのでキャリアパスよりも採用が優先ではないか?

人が足りない事業所では採用は最優先事項になるでしょう。
しかし、せっかく採用ができたとしても、その人材が定着しなくては事業所は人不足でずっと採用をしなくてはならないこととなります。この悪循環から脱却をするためにも、長く働くことができる(定着する)職場づくりの「軸」としてキャリアパスを構築することは重要な業務です。



【参考となる事例】

☞キャリアパスガイドブック 第2章





他職種のキャリアパスはどのように作れば良いか？

処遇改善加算上で求められているのは介護職員の職位・職責・職務内容・任用の要件のみです。しかし、事業所にはたくさんの職種の職員が働いていますのでこの方々にもキャリアパスがある方が好ましいです。処遇改善上のキャリアパス要件がキャリアパスのベースとなるのであれば、どの職種であっても職位と職責は組織における要件なので変わらないはずで、職種別に内容が異なるのは職務内容だけです。職務内容の枠だけを職種別に構築されるのが最も簡単な作り方になります。



【参考となる事例】

☞ 2017年度事例集 猪苗代福祉会／共生福祉会／千桜会



福祉職場では成果が測れないので評価は必要ないのではないかな？

成果が測れないからこそ評価を行うと考えます。評価は最終的な成果だけではなく、目標の立て方から、目標や成果の達成に向けたプロセス、能力の獲得、そして成果そのものを総合的に判断するためのツールです。販売業のように10台売ることを目標にして10台売れたことに対してこそ評価はいらないのではないのでしょうか。



【参考となる事例】

☞ 2017年度事例集 共生福祉会／千桜会
☞ 2018年度事例集 信達福祉会



評価を給与に反映させる場合の原資はどうすれば良いか？

処遇改善加算は一律に分配しなくてもよいので、まずはこの処遇改善加算を原資として評価に反映させる工夫を考えてみます。次に、評価結果を正規分布させることで評価反映分をプラスマイナスゼロに（つまり原資がかからないように）することができるかどうか検証します。これらの方法では対応できない場合は、月例給の場合は、給与表の書き換え、昇給率の見直し等を検討します。賞与の場合は、支給月数の見直し、評価反映額の見直し等を検討します。



評価によって給料を下げることはできるか？

標準的な評価結果より低い評価結果だった場合であっても、例えば基本給であれば、評価されることによって今貰っている額よりも低くなることは推奨されませんが、昇給時期に標準的な昇給額よりも低い昇給額となることはあり得ます。時代の流れは福祉職場職員の処遇を改善する方向です。できる限りプラスに作用する評価反映をご検討ください。



【参考となる事例】

☞ キャリアパスガイドブック 第4章



給与表以外の昇給ルールはあるか？

処遇改善加算のキャリアパス要件IIIではア経験に応じて昇給する仕組み、イ資格等に応じて昇給する仕組み、ウ一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みの3つを代表的な定期的昇給の仕組みとしており、給与表による昇給は「ア」や「ウ」に当てはまります。アだけで昇給をさせるのであれば、年齢給や経験給といった別の給与表を追加する仕組みがあります。イだけで昇給させるのであれば、職種ごとに定額を設定する職務給という考え方があります。ウの場合は、一定の基準は法人である程度自由に決められます。「基本給×〇％＝昇給額」「新人は1,000円、主任は2,500円」と独自のルールを設定することができますので、給与表を使わない昇給ルールの構築が可能です。



【参考となる事例】

☞ 2017年度事例集 千桜会
☞ 2018年度事例集 養生会





処遇改善加算が配分しきれないのでIが取れていない。

処遇改善加算は国が用意した介護職員（保育事業職員）の person 費に使う原資です。他職種職員にも配慮の上、全額を配分できるようシミュレーションを行い、確実に処遇改善加算Iを取得するのは法人の責務だとお考えください。



【参考となる事例】

☞キャリアパスガイドブック 第1章



学生にとって魅力ある初任給を明示したいが方法はあるか？

額面上の初任給額を増やしたいのであれば、全体の給与項目の配分バランスを分析することから始めます。配分バランスとは基本給は全体の〇%、手当〇%、賞与〇%、と項目ごとにどの程度の支給比率であるかということです。この分析より、手当である必要がないもの（基本給に組み入れても問題がない項目）が見つかるかもしれません。賞与の比率が高ければ、賞与月数を引き下げて月例給に組み入れることで基本給の比率を高めることもできます。



職員配置がギリギリで外部研修に派遣することができません。

職員教育の面では、職員の教育は外部研修への派遣ではありません。もし質問のような状況であっても、OJTを活性化させて内部による教育を高めたり、SDS（自己啓発支援システム）を整備し、自己研鑽に励んでもらったりと職員が育つ仕組みは構築可能です。保育職場のように、研修参加がキャリアアップの条件になっている場合は、外部研修への参加が必須となります。この場合は、人事制度の整備だけではなく、労務管理の視点でも改善が求められます。働き方改革の視点で、業務の見直し、働き方の見直しを含めた多面的な改善が求められます。



【参考となる事例】

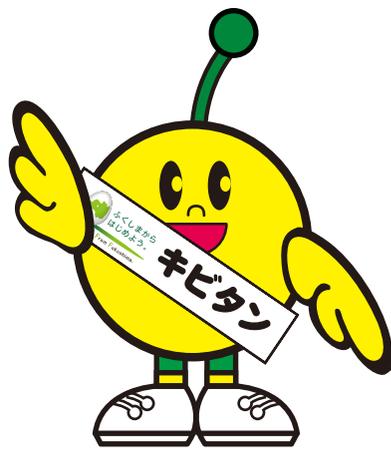
☞2018年度事例集 ふたば福祉会



離職が続いたため、任用要件を満たす職員がおらず空位のポストが多数ありますが良いのでしょうか？

最終的には事業所の判断となりますが、任用要件は弾力的な運用も時としては必要となります（フレキシビリティ）。通常、人事における任命権は、任用要件の達成条件よりも人事権の施行の方が効力が高いとされていますので、必要に応じて適切な運用をされることが望まれます。





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