

こういったお悩みはありませんか？

うちのキャリアパスは  
他の法人さんからは  
よくできていると  
褒められるんだけどなあ……

私まだその職位じゃないんですが……



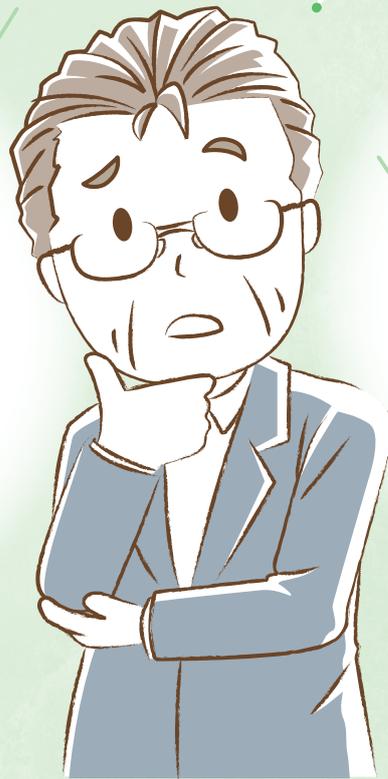
Aさん、次は  
ユニット  
リーダーね



いや  
それはまだ……



ここで話した  
ことは評価に  
つながるん  
ですか？



仕組みはあっても、実態に即した運営が  
できていないことが課題です。

次のような取組が参考になるかもしれません。

# 事例 1

## 事業を拡大する法人に合わせた キャリアパスの見直し



キャリアパスとは、職員一人ひとりが「やる気と誇り」を持って働くことができる職場づくりを行うためのものであり、「法人と職員の間でキャリアアップの将来像や目標が示され、理解・認識されている」ことが重要になります。

キャリアパスは作成時点で完璧であっても、何年間も見直しをせずに運用している場合、事業所数や職員数、働き方の変化に対応できないケースが出てきます。そのため、法人や事業所の変化に合わせて、随時見直しをしていく必要があります。

<b>法人名</b>	社会福祉法人なごみ
<b>事業所名</b>	特別養護老人ホーム なごみの郷
<b>設立</b>	平成22年2月5日
<b>所在地</b>	福島県福島市太平寺字町ノ内30
<b>理事長</b>	古川雅之
<b>従業員数</b>	226名
<b>事業</b>	特別養護老人ホーム／老人デイサービス／老人短期入所／認知症対応型共同生活介護／居宅介護支援／地域包括支援センター介護予防・日常生活支援総合／介護員養成研修／企業主導型保育

## 現状のヒアリング（課題の確認）

本法人は、2011年に特別養護老人ホーム「なごみの郷」を開所以降、順調に事業を拡大してきました。事業の拡大とともに職員数を増やしてきましたが、そこに問題が生じていました。

一つ目の問題はリーダーが育たないという問題でした。スキル確認シートというチェック表を使い現場での技術を評価する制度はあったのですが、リーダーとしての能力を伸ばすための基準はありませんでした。また、同時にリーダーを任命するタイミングが難しいという問題もあり、現在はリーダー任命のタイミングを能力等、一定の基準で判断できていませんでした。

二つ目の問題は、キャリアパスにありました。本法人のキャリアパスは明確に階層が分かれており、それぞれの階層に対応した能力や職務について書

かれた、外部の方にも評判のよい内容になっていました。しかし、近年の職員の増加により、キャリアパス作成当初に想定していた、「知識やスキルが上がれば階層が上がり、役職者となり、給与等級も上がる」という前提が崩れてしまっていました。年齢が若く、知識やスキルが不十分で、本来であれば一般職である給与等級の低い職員であっても、最初の役職であるユニットリーダーに任命せざるを得ない状況となってきたのです。そのため、キャリアパスに書かれている「求められる能力」や「職務内容」が職員のレベルと合っていませんでした。

本法人でも、職員の実際の格付けと対応役職にミスマッチがあることは理解していましたが、給与等級を上げられないという理由で、キャリアパス階層を上げることはできていませんでした。

## 事例 1

事業を拡大する法人に合わせたキャリアパスの見直し

図表1 社会福祉法人なごみ 職員キャリアパス

職位	職責(役割)	求められる能力	職務内容	任用の要件		給与 年取(円)	備考	対応役職
				習熟に必要な業務教育	必要経年数目安			
経営職	施設の運営と経営責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営責任者として、組織全体の目標を設定し、計画立案の上達する。</li> <li>法人全体の経営安定を図り、運営の改善に努める。</li> <li>福祉施設の公共性に鑑み、行政等との連携を図り、地域福祉の向上を図る。</li> <li>法令遵守・個人情報保護等リーガルチェックを実施しながら、人材の育成・組織の基盤強化を図る。</li> </ul>	施設の運営方針と戦略の策定 経営方針の明確化と徹底 予算の策定と管理 管理職の育成 地域関係機関との連携・地域交流	(管理職の研修に加えて) 施設運営管理研修 経営指標管理研修 人材育成研修	特に定めず	450万円～ 800万円	8等級～ 9等級 または 理事長が定める	理事施設長 事務局長 施設長・事務局長次 事務長 副施設長
(課長以上) 管理職	各部門の運営・他部門との調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、各部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>教育プログラムの作成をおして職員の育成と適切な労務管理を実施する。</li> <li>利用者サービスの質の向上と維持管理を図る。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の職務を代行する。</li> <li>地域関係機関との連携・調整</li> </ul>	部下の管理・調整 部門の運営方針把握と指導 監督職の育成 業務内容検証・改善 各種指標・計数管理	(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 管理職研修 事業計画策定	8年以上	320万円～ 480万円	4等級～ 7等級	事務次長 副施設長 部長・副部長 統轄マネージャー 課長 看護長 介護長
監督職	各部署やユニットの管理・部下の指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームのリーダーとして、職務をおしてメンバー間の連携を強化する。</li> <li>チームとしての目標立案、課題解決に取り組む。</li> <li>教育指導者として、部下の育成に取り組むと共に、自らの技術向上・専門知識の習得を図る。</li> <li>各部署との連携を図り、介護環境の改善を行う。</li> </ul>	チーム(ユニット)の管理 チームの運営と方針決定 部下指導・育成 欠員時への対応 緊急対応 リスクマネジメント 困難事例対応	部下指導育成研修 リスクマネジメント研修 中間管理職研修 公益的取組み	4年以上	280万円～ 400万円	3等級～ 4等級	看護長 介護長 課長代理 所長 (ショートステイ、Gホーム) 主任リーダー 主任ユニットリーダー 副主任 フロアリーダー ユニットリーダー 一般職
3級(上級)	業務全般、主として難解な業務を担当する	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームとしての目標立案、課題解決に取り組む。</li> <li>自らの通常業務を行いながら、上位者の業務を補佐・支援を行う。</li> <li>難解な業務を担当すると共に、後輩を指導する。</li> <li>当該分野の専門的な技術を身に付け、後輩のモデルとなる。</li> </ul>	(2級業務に加えて) 勤怠・時間管理 サービスの品質管理 家族への対応 他部門との連携・協力業務	(2級業務に加えて) 倫理研修 リスクマネジメント研修 認知症介護実践リーダー研修 ケアリハビリ研修 認知症介護管理者研修	0年～12年	268万円～ 350万円	3等級	主任 主任ユニットリーダー 副主任 フロアリーダー ユニットリーダー 一般職
2級(中級)	通常の介護業務と後輩・パートの指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常の介護業務をこなしながら、後輩・パートの指導を行う。</li> <li>業務の遂行に必要な専門知識・技術の向上を図る。</li> <li>通常業務を通して、介護業務の提言と改善を行う。</li> </ul>	(1級業務に加えて) 後輩指導 サービスの業務改善 個別援助計画の作成 入居・退居への対応	(1級業務に加えて) 後輩業務研修 業務改善研修 ユニットリーダー研修 虐待予防研修 身体拘束廃止研修	0年～8年	236万円～ 300万円	2等級	主任 主任ユニットリーダー 副主任 フロアリーダー ユニットリーダー 一般職
1級(初級)	通常の介護業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常の介護業務は自力でこなせる。</li> <li>異例的なものは指導を受けながら処理をする。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定を行う。</li> <li>組織内の人間関係を良好に保つ。</li> </ul>	基本介護 健康管理 日動活動援助 パソコンによる報告書作成 会議・委員会への参加 外部研修参加	接遇研修 基礎業務研修 認知症高齢者ケア研修 認知症介護実践者研修 個別支援計画研修 ユニットケア研修 感染症予防研修 介護技術研修	0年～4年	220万円～ 280万円	1等級	ユニットリーダー 一般職

ユニットリーダーが  
4階層にまたがっている

## アンケート結果紹介

職員アンケートの結果は全体的に点数が高く、基準点である3点を下回っている項目は42項目中7項目でした。点数の高かった上位の5項目を見ると、ワークライフバランスの項目が多く、職員にとって働きやすい法人であることがわかりました。

一方、3点を下回った7項目を見てみると、「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」や、「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」といったキャリアパスの項目と、「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（会社）の給与決定の方法に納得している」「今の給与は自分の責任や役割に見合っている」といった処遇の項目が多く見られることがわかりました。

図表2 社会福祉法人なごみ アンケート結果抜粋（上位）

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	3.87
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	3.76
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	3.74
法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている	3.70
ワークライフバランス	B3	職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している	3.66

図表3 社会福祉法人なごみ アンケート結果抜粋（下位）

法人・職場	A10	今の職場は一体感がある	2.97
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	2.91
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.86
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	2.84
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	2.75
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	2.72
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	2.63

## 取組課題の決定

ヒアリング結果と職員アンケートで判明した問題点を分析し、取組課題を検討しました。ヒアリング時に出ていた問題点については、課題を以下の通り整理しました。

- ①「リーダーが育たない」→ 法人がリーダーに求めている役割や責任・業務が不明確
- ②「リーダー任命のタイミングが難しい」→ リーダーに求められている基準や、任命の条件が不明確
- ③「キャリアパスの階層が合っていない職員が出て

いる」→ キャリアパスの給与等級に合わせて格付けしているため、自身が格付けされているキャリアパスの階層の意識が希薄  
次に、職員アンケートの結果で点数が低かった項目を以下の通り整理しました。

- ④「評価基準は明確である」→ キャリアパスには能力や職務の基準は書かれているが、キャリアパスが法人内で評価するための基準にはなっていないため、不明確

- ⑤「新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している」→ キャリアパスの内容が職員に浸透していなかったため、新人や後輩に対して、何をどの程度まで教えたらいのか不明確
- ⑥「適正な役職登用や職員配属、給与決定の方法に納得している」「今の給与は自分の責任や役割に

見合っている」→ 職員が今の自身のキャリアパス階層を理解できていないこと、給与等級に合わせた格付けにより不明確な部分が多くある  
 以上から本プロジェクトでは、全ての項目を解決するためのキャリアパスの見直しを進めていくこととしました。

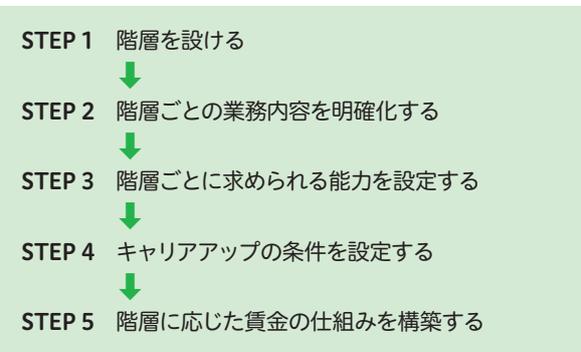
## 現在のキャリアパスの確認と課題解決の検討

本法人のキャリアパスは、明確な階層ごとの職責・求められる能力・職務内容・任用の要件が書かれ、外部の方にもよくできていると褒められるものでした。しかし、前述の問題点を解決するために、現在の法人の規模や働き方に対応した職階層を新たに設定し、役割や責任・業務を明確にし、一般職

員と役職者の階層を明確に分けることにしました。  
 また、能力が高くても給与等級の低い職員が役職者となっていた場合は、キャリアパス階層を上げることができず、実際にはキャリアパスの各階層に書かれている能力や職務内容が機能していない問題についても、解決策を検討しました。

## キャリアパスの見直し

**図表4 キャリアパス構築のステップ**



一般的なキャリアパス構築のステップは図表4の通りです。本法人ではすでにキャリアパスが構築されていたため、本プロジェクトでは、STEP1とSTEP5に取り組みました。

キャリアパスの見直しに伴い、単線型と複線型について検討しました。(図表5)

これまで本法人は、一般職1級(初級)から経営職まで1階層ずつステップアップしていく単線型のキャリアパスを運用していましたが、自身の理想とする働き方によってコースを選べる志向別や、職

種によって進むコースが違う職種別といった複線型のキャリアパスへの変更を視野に入れて検討しました。それぞれのタイプのメリット・デメリットは図表6の通りです。

図表7は、志向別の複線化をイメージする際に使用しました。「専門性を追求して現場で働きたいため、指導職員として部下の育成や指導の責任は持ちたくない」または、「現在と同じ条件でよいので、一般職員として長く働きたい」といった多様な働き方を選べるキャリアパスをイメージするための参考資料です。

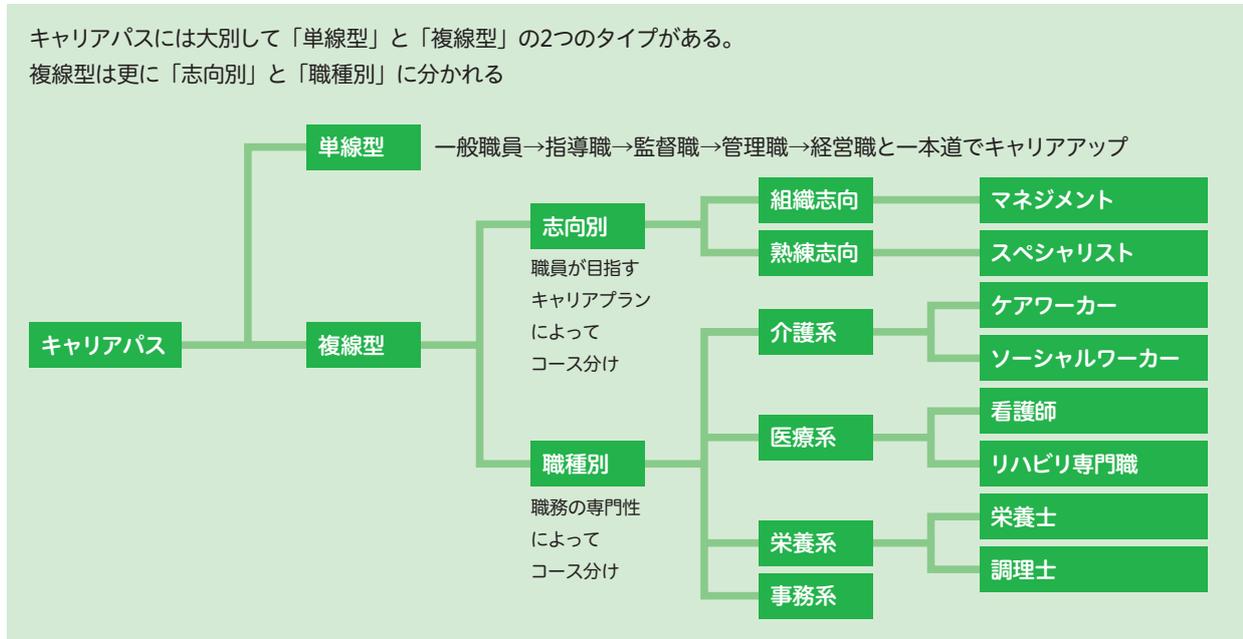
単線型のキャリアパスの場合には、緑色の総合職コースを進むこととなりますが、複線型のキャリアパスの場合には、一般職員として一定程度経験を積んだ後、専門性を追求していく青色の専門職コースと、役職者は目指さずに一般職員として現場で長く働いていくオレンジ色の一般職コースへ、それぞれ進むことが可能となります。ただし、キャリアパスを志向別の複線型とする場合には、専門職コースや一般職コースの処遇を手厚くしてしまうと中核職員となる総合職コースを希望する職員

が少なくなってしまうため注意が必要です。

複線型のキャリアパス導入については、法人内でも様々な意見が出ましたが、現状の法人の運営体制を考えた結果、「魅力的ではあるが、管理面・

運用面を考えると難しい」という結論に至りました。そのため、今回は単線型で階層の見直しを中心に進めていくこととしました。

図表5 キャリアパスの類型



図表6 タイプ別のメリット・デメリット

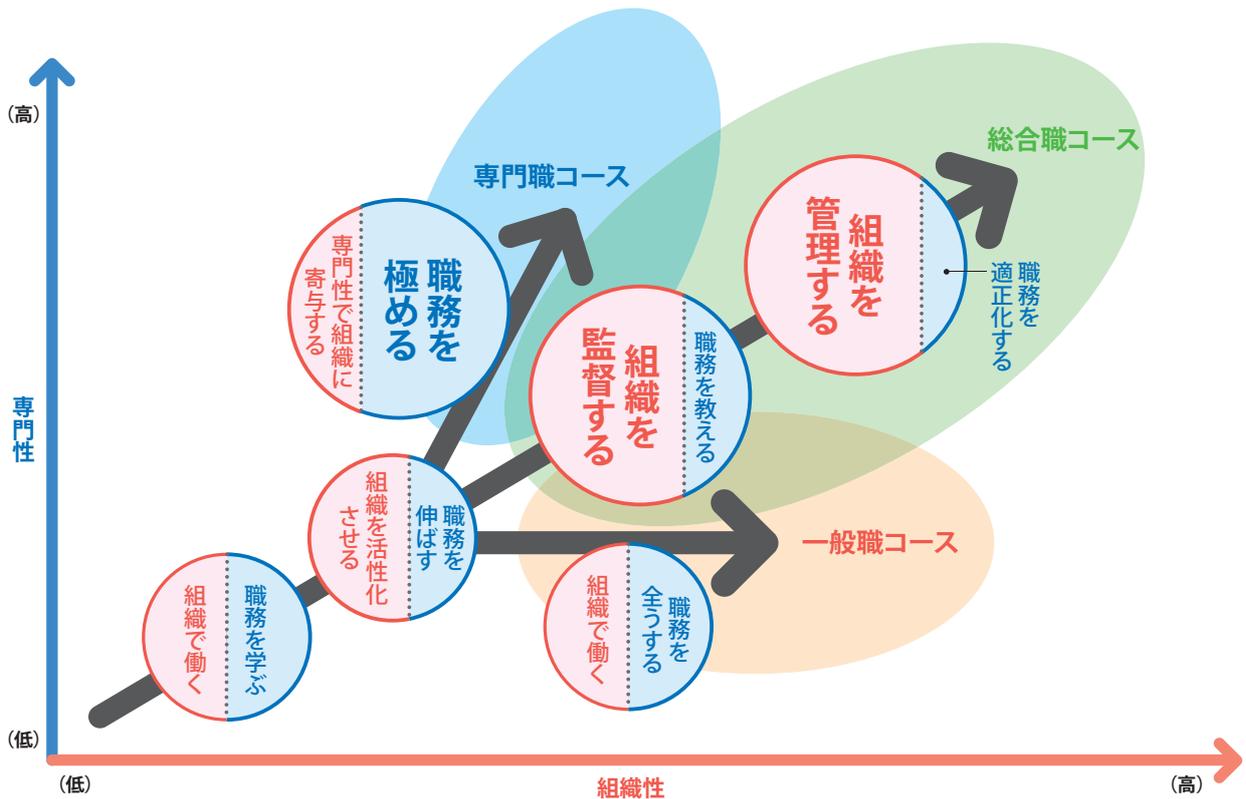
タイプ	メリット	デメリット
単線型	<ul style="list-style-type: none"> <li>① シンプルなので設計・運用がしやすい</li> <li>② 比較的小規模で、職種が少なく、職員の志向が多様化していない事業所向き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 専門的スキルは高いが、組織的能力が低い役職が埋まっている、本人が役職に就きたがらないといった職員への対応が難しい</li> <li>② 介護職（現業）→指導職→管理職というパスが前提になっているので、他職種の位置づけが不明確な場合が多い</li> </ul>
複線型 (志向別)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 単線型のデメリット①を解消できる</li> <li>② 職員個々の適性や志向に合った、柔軟な働き方や処遇が可能になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 設計・運用が複雑になる（コース別の評価基準や給与レンジの設定、コース転換への対応等）</li> <li>② これまで役職に就けず昇格しなかった職員が別コースで階層を上げることで、人件費負担が増える</li> </ul>
複線型 (職種別)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 単線型のデメリット②を解消できる</li> <li>② 職種ごとに給与水準を変えられる等、柔軟な処遇が可能になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 設計・運用が複雑になる（コース別の評価基準や給与レンジの設定、コース転換への対応等）</li> <li>② 少人数の職種についても個別管理が必要になる</li> </ul>

## キャリアパスの階層の見直し

今回、キャリアパスの階層を見直す上で最も重要視したのは、キャリアパスの階層と役職を一致させることでした。現在のキャリアパスでは監督職が1

階層しか設定されていないため、この1階層に多くの役職者が格付けされて、同じレベルの役割や責任・業務が求められていました。また、管理職も同

図表7 キャリアパスの複線化のイメージ



図表8 現在のキャリアパスと新キャリアパス

職位	対応役職
経営職	理事施設長/事務局長/施設長/事務局次長/事務長/副施設長
管理職 (課長以上)	事務次長/副施設長/部長/副部長/統轄マネージャー/課長/看護長/介護長
監督職	看護長/介護長/課長代理/所長 (ショートステイ、Gホーム) /主任/主任リーダー/主任ユニットリーダー/副主任/フロアリーダー/ユニットリーダー/一般職
上級一般職・一般職	主任/主任リーダー/主任ユニットリーダー/副主任/フロアリーダー/ユニットリーダー/一般職
2級(中級)	ユニットリーダー/一般職
1級(初級)	副主任レベル・ユニットリーダー

等級	等級定義
経営職	施設長・事務局長・事務長
管理職	部長 部長 (副部長は部長の代理)
	課長 課長
監督職	上級 課長代理、所長、介護長、看護長
	中級 主任・フロアリーダー
	初級 副主任レベル・ユニットリーダー
一般職	上級 困難事例にも対応ができ、監督職者の補佐を行う
	中級 日々の日常業務を任せられる
	初級 指示を受けながら業務を行う

様でした。そこで、現在のキャリアパス6階層（正規職員）を、現在の法人の働き方に合わせる形で見直す必要がありました。

現在の法人での働き方、役職に応じたレベルから

検討した結果、上級一般職・一般職（3階層）、監督職、管理職、経営職の6階層から、一般職（3階層）、監督職（3階層）、管理職（2階層）、経営職の9階層へと変更し、それぞれの階層に役職を紐づけしました。

事例 1

事業を拡大する法人に合わせたキャリアパスの見直し

## 階層に連動した給与等級へ

新しい階層を決定後、もう一つの問題点であるキャリアパス階層に連動した給与等級について検討しました。一般的には、キャリアパスで上位階層に上がれば給与等級も上がっていきます。しかし、本法人では給与等級が低い若くて優秀な職員が役職に就くことがありましたが、役職者になっても給与等級と連動しているキャリアパス階層は上げられず、一般職の階層に格付けされている役職

者が存在していました。

この問題は、**図表9**の通りキャリアパスの階層に対して給与等級の幅を持たせた設定とすることで解決しました。

STEP1とSTEP5に取り組んだ結果、キャリアパスの階層は役割と責任・業務・能力の階層となり、下位の階層からステップアップして上位階層へ進んでいける本来のキャリアパスの形となりました。

図表9

職位		現在の給与等級	職位	新給与等級 (案)	
経営職		5等級～9等級	経営職	5等級～9等級	
管理職 (課長以上)		4等級～7等級	管理職	部長級	4等級～9等級
				課長級	3等級～7等級
監督職		3等級～4等級	監督職	上級	2等級～6等級
上級一般職	3級 (上級)	3等級		中級	2等級～5等級
	2級 (中級)	2等級		初級	2等級～4等級
一般職	1級 (初級)	1等級	一般職	上級	1等級～3等級
パート				中級	1等級～2等級
				初級	1等級
			パート		



### 事業所担当者の感想

社会福祉法人なごみ  
本部事務局長

佐藤信一さん

当法人は設立後9年目の比較的日の浅い法人でありながら、取り巻く社会福祉環境からこの間に5事業所を増設するなど事業拡大を優先せざるを得ない状況でした。

その結果、リーダー格の人材育成が後回しになってしまい、設立当初から人材育成を目的としてきたキャリアパスが、現場の役職階層とリンクすることが困難な状況となりました。今般、エイデル研究所のお力添えにより問題点を見直すことができましたので、引き続き職員と共に知恵を出し合いながら、職員が意欲を持って仕事に取り組み、成長を喜び合える職場づくりの重要な要素のひとつとして、キャリアパスの整備を進めて参りたいと考えています。