

こういったお悩みはありませんか？

キャリアパスは作ったけれど、
職員の満足度につながって
いない気がします。



きちんと評価されて、昇給につながる
制度になれば、職員の満足度につながります。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 2

スキルアップ・キャリアアップを 両立させる制度づくり



昨今、福祉介護職場に求められている人事制度の軸は、処遇改善加算の受給要件でもあるキャリアパスを中心に構築されることが主流となりました。厚生労働省が福祉職場にキャリアパスを導入させる目的には、昨今の人材不足を補い「長く働くことができる職場づくり」を促進させたいという思いがあります。しかし、この「長く働くことができる職場づくり」を実現するためには、キャリアパスが構築されているだけでなく、職員自身がキャリアパスを進んでいく実感を得られる仕組みづくりや、自らキャリアパスを進もうと思えるポイントなど、キャリアパスを機能させる仕組みづくりが重要となります。

法人名 社会福祉法人にしあいづ福祉会
事業所名 介護老人保健施設 憩の森

設立 1991（平成3年）年7月11日

所在地 福島県耶麻郡西会津町登世島字田畑乙2042-71

理事長 廣瀬 渉

従業員数 203名（R2.2.1現在）

事業 特別養護老人ホーム／老人デイサービス／老人短期入所／老人居宅介護／認知症対応型老人共同生活援助／障害福祉サービス／幼保連携型認定こども園／特定相談支援／障害児相談支援／介護老人保健施設／居宅介護支援／生活支援ハウス／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、それらが職員のモチベーションや帰属意識の向上に役立つものだという認識が薄く、職員がスキルアップでき、かつキャリアアップできる制度の構築・運用は今後の法人経営における重点取組課題であると考えていました。

本プロジェクトで全職員に対して実施した職場活性化アンケートでは、職場環境（ワークライフバランス）についての満足感はとても高い一方で、法人内の仕組みそのものや制度の運用状況・仕事と処遇との連動性に不満や不安があるといった結果となりました。アンケートを行ったことで、本

人が自ら課題と考えていた内容と職員が不満と考えている点との整合が取れ、各種制度（キャリアパス、評価制度、給与制度）の現状確認と再構築が急務であることが改めて浮き彫りとなりました。この結果を受け、本プロジェクトでは「キャリアアップとスキルアップを両立させる制度構築」をコンセプトとして

1. キャリアパスの刷新
 2. キャリアパスに連動する評価制度の見直し
 3. 評価を反映させることができ、キャリアパスを実感できる給与制度の見直し
- の3点を見直すこととしました。

図表1 社会福祉法人にしあいづ福祉会 アンケート結果抜粋（仕事と生活の両立）

ワークライフバランス	B4	法人（会社）は、職員の健康維持、増進に配慮している	3.86
ワークライフバランス	B5	私にとって、この法人（会社）は働きやすい	3.56
ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さに不満はない	3.48
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	3.45

図表2 社会福祉法人にしあいづ福祉会 アンケート結果抜粋下位

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	3.17
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	3.02
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	2.71
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	2.34

キャリアパスそのものを刷新する

前述の通り、本法人ではすでにキャリアパスは構築されていましたが、現行のキャリアパスは、職位階層と役職（役割）が整合していなかったり、スキルアップの段階とキャリアアップの段階が一致していなかったりと、職員にとって実感できるキャリアパス（職業人生を歩んでいくための道標）とはなっていませんでした。

この不整合を整えるために、「理想的な法人の在り方と現状のギャップ」「人員配置状況」「職位ごとに求める役割」など多岐にわたる質問項目に対してヒアリングを行い、法人としてあるべき姿・ありたい姿の表出化を行いました。この作業により、現行のキャリアパス階層とあるべき姿としてのキャリアパス階層には大きな隔たりがあることがわか

図表3 社会福祉法人にしあいづ福祉会 現行キャリアパス

正規 職員 等級	臨時 パート 職員	標準的な職務	役割
6		1. 施設長の職務 2. 事務長の職務	・運営責任 ・法令順守 ・予算管理 ・人事管理 ・連携推進
5		1. 事務長の職務	・運営責任 ・予算管理 ・連携推進
4		1. 事務長の職務 2. 管理者の職務 3. 総括主任の職務 4. 高度な知識経験を要する職務	・運営責任 ・指導責任 ・介護監督 ・保育監督
3		1. 管理者の職務 2. 主任の職務 3. 高度な知識経験を要する職務	・指導責任 ・介護指導 ・保育指導 ・付帯業務
2	中級	1等級に掲げる職の主任等の職務	・通常業務
1	初級	介護員、看護師等、保育士、 生活相談員等、介護支援専門員、 機能訓練指導員等、社会福祉士、 管理栄養士等、調理員、事務員	・通常業務 ・通常業務 補助

キャリアパスの確認ポイント

チェックポイント①

現任職員をキャリアの段階ごとに区分けした場合、キャリアパスで区分しきれない（キャリアパスにフィットしない）職員がどの程度いるか

→設定している階層数が適切かどうか

チェックポイント②

組織における役職とキャリアパス等級が1対1で整合しているか

→異なる役職で同一等級である場合、その違いが明確に記されているか

→同じ役職で複数の等級に位置づけられる場合、その違いが明確に記されているか

チェックポイント③

非役職者であっても階層化されているか

→新人から一人前、一人前から中堅、中堅からベテランまでが同じ役割・同じ責任になっていないか

チェックポイント④

内容が適切かどうか

→処遇改善加算 キャリアパス要件をクリアできているかどうか

→職員が見てわかりやすいかどうか

図表4 社会福祉法人にしあいづ福祉会 新キャリアパス 階層分けの図

職位	任用の目安	
⑨ 施設長、園長		
⑧ 副施設長、所長		
⑦ 課長	(副園長も同等)	
⑥ 係長	(管理者も同等)	
⑤ 副係長	(副管理者も同等)	
⑤ B スペシャリスト	資格有・向上心あり 積極的な組織マネジメントには携わらない	
④ リーダー	職種ごとに定められる資格を取得している 向上心がある 新人のOJTを任される	
④ A ベテラン	(飛び級可)	
③ 一人前	夜勤のリーダー 県主催の研修の受講終了	5年以上～
② 初任者	夜勤スタート	入職後6ヶ月～5年程度
① 新人		入職～6ヶ月程度

り、本プロジェクトの最初の一步としてキャリアパスそのものの再構築に着手しました。

キャリアパスを再構築する際に、まず取り組むべきは、現在のキャリアパスとして設けた階層が、法人が考える職員のスキルアップ・キャリアアップの段階と合っているかどうかを確認し、合っていないのであれば階層をどのようにして一致させるかを検討することです。この作業のポイントは「現在の状態」に合わせるのではなく、「ありたい法人の姿」に合わせるという点です。この階層分けの作業をプロジェクトメンバーでしっかりとすり合わせておくことで、これ以降のキャリアパス構築作業の精度が高まります。本法人においても、プロジェ



クトメンバーそれぞれからありたい法人の姿をヒアリングし、メンバーそれぞれが考えていた想いを表出化させ可視化させる作業を通して、新しいキャリアパス階層が設定されました。

キャリアアップとスキルアップを両立させる「キャリアパス」

本法人は、職員の平均勤続年数が長く離職率も高くありません。しかし、アンケート結果の通り、職員の上昇志向が高いわけではなく、上の階層に昇るだけの一本道のキャリアパスはそぐわないと考えました。このような観点から、多様な働き方を実現できる複線型のキャリアパスの在り方を検討しました。例えば、役職には就かないが自身の専門スキルは絶えず向上させる努力を怠らず、向上したスキルを職場で発揮することで法人に貢献してくれる、といった職員が進むことができるパ

スを新たに設定することとしました（スペシャリストコース）。このようにキャリアパスを複線型にしたことで、「組織における役割の明確化」と「職種に求められる技術向上の道筋の明確化」を一挙に明確に整理することができました。本プロジェクトでは、「キャリアアップ」は組織における役割や責任度合いの向上を指し、「スキルアップ」は職種としての職務内容の向上を指すと定義し、これらを両立させることができるキャリアパスを完成させました。

キャリアパスと連動する評価制度

キャリアパスが整備されても、自ら進んでそのパスを歩み始めてくれる、歩み続けてくれる職員は少ないでしょう。整備したキャリアパスを機能させるためには運用上の仕組みが必要になります。

本法人が新たに再構築したキャリアパスは、等級ごとに求められる責任や職務内容が明確に記されています。この責任や職務内容について、職員がどのように携わり、どの程度実践することができるようになったかを定期的に確認しなければ、例えば一つ上の等級に進んだ際に、「なぜ私は次のステージ（等

級）に進めた」のか実感を得ることは難しいのではないのでしょうか。つまり、職員がパスを歩いている実感を得られることがキャリアパスが機能していることにつながり、そのためには、キャリアパスに記載されている内容についての確認＝「評価」を行うことが不可欠と言えます。本法人では等級それぞれで評価内容が異なる評価表を新たに設計し、職員に評価の目的を納得してもらった上で、キャリアパス対応型新評価制度を導入することにしました。

本法人が構築した評価制度は、上司が職員を査

うと目標を立てる意味やきちんとやろうとする意識が薄れてしまいます。

評価という視点では成果の確認は不可欠です。しかし、福祉職場・介護職場では結果や成果だけではなく、日々の行動そのものにも大きな価値があり、この過程をきちんと見て評価することが介護職場人材を育てることにつながります。

このような理由から本法人は、日々の行動の振り返りに重点を置いた評価制度を構築しました。また、評価の機会は人材育成の機会と捉え、仕事に関わりのある直属の上司が面談を行うことで、スキルアップとモチベーションアップを叶える機会の創出を目指しました。

キャリアパス対応の給与制度（給与表の活用）

本プロジェクトで最後に取り組んだのがキャリアパスと給与制度との連動です。給与制度は、どのような規模の法人であっても、労働の対価として給与が支払われているのであれば必ず存在する制度です。一方でキャリアパスは平成21年度から始まった処遇改善交付金（処遇改善加算の前身）の満額受給のための要件であり、整備しなくてはならない制度としては最後発の制度となります。大多数の法人では、キャリアパスを策定する際に

給与制度との連携を検討することはせずに、キャリアパスはキャリアパス、給与制度は給与制度と分けられているようです。このような状態ですと、施設長になるまでの職員の給与表等級は同一のものを使用するような仕組みであったり、責任や役割が次のステージに進む「昇格」のタイミングと、給与表のある段階に達したので隣の号俸給に移動する「渡り」のタイミングがバラバラであったり、と職員がキャリアパスを進んでいることの実

図表6 キャリアパス対応型給与表

		1級		2級		3級		リーダー	
下限額		143,100		157,400	10%	173,100	10%	207,700	20%
上限額		200,340	40%	220,360	40%	242,340	40%	290,780	40%
基準昇給額		1,000	100%	1,200	120%	1,300	130%	1,500	150%
第一四分位		157,400	100%	173,100	100%	190,400	75%	228,500	75%
第二四分位		171,700	100%	188,900	75%	207,700	50%	249,200	50%
第三四分位		186,000	75%	204,600	50%	225,000	25%	270,000	25%
職務の級	職務の級	1		2		3		4	
号給	号給	俸給月額		俸給月額		俸給月額		俸給月額	
1	1	143,100		157,400		173,100		207,700	
	2	144,100	1,000	158,600	1,200	174,400	1,300	209,200	1,500
	3	145,100	1,000	159,800	1,200	175,700	1,300	210,700	1,500
	4	146,100	1,000	161,000	1,200	177,000	1,300	212,200	1,500
14	53	192,850	750	209,900	600	221,525	650	264,325	750
	54	193,600	750	210,500	600	222,175	650	265,075	750
	55	194,350	750	211,100	600	222,825	650	265,825	750
	56	195,100	750	211,700	600	223,475	650	266,575	750
15	57	195,850	750	212,300	600	224,125	650	267,325	750
	58	196,600	750	212,900	600	224,775	650	268,075	750
	59	197,350	750	213,500	600	225,425	650	268,825	750
	60	198,100	750	214,100	600	225,750	325	269,575	750

給与表の金額を決定するための根拠

下限額

キャリアパスに求められる役割や責任に対しての最低保証額を設定。1級の最低保証額は高卒初任給とした

上限額

キャリアパスに求められる役割や責任に対しての支給限度額。限度額に達した場合は原則として昇給停止

基準昇給額

等級ごとの基準となる昇給金額。原則として上位に行けば行くほど基準昇給額は高くする

第一四分位～第三四分位

昇給カーブを実施するタイミングとカーブ度数を設定する

感を得ることが難しい仕組みとなってしまいます。

本法人では、キャリアパスを実感できる給与制度として、「上位に行くほど優遇される仕組み」というコンセプトをもって制度の改訂に着手しました。

初めに昇給ルールのベースとなる給与表ですが、

- ・給与表等級数はキャリアパス等級と同数であること
- ・事業実績等を勘案し改訂がしやすいこと
- ・評価結果を反映できること

といった内容を盛り込むこととし、公務員準拠型

の給与表ではなく法人独自の給与表の作成を行いました。改訂がしやすいという点は、号俸給の金額の算出に根拠を持たせることで解決し、評価結果の反映をさせる点は、基準となる昇給号俸が年度ごとに変化しても対応ができるよう昇給ピッチを細かく設定することで可能としました。

次に、手当関連の改訂ですが、

- ・次世代職員が上位等級を目指そうと思える手当の実現を目指し、管理職手当・役職手当の拡充と明確な支給基準を設けました。

まとめ

「機能するキャリアパス」のポイントは、キャリアパスをベースに、様々な制度が連携しているかどうかを確認し、一体的な制度構築をすることです。本法人はキャリアパスの再構築を機に、評価制度と給与制度をキャリアパスと連動する仕組み

として見直しました。これらの連動性のある仕組みを運用し、職員が「この法人でキャリアアップをしたい、スキルアップをしたい」と思って行動してくれることを期待しています。

事業所担当者の感想



社会福祉法人にしあい福祉会
西会津町介護老人保健施設「憩の森」事務長
伊勢亀久美子さん（写真右から二人目）

当法人の理念は、「利用者みなさまに満足して頂くことが、私たちの使命」であり、「利用したい施設No.1」「働きたい職場No.1」を目指して、運営にあたっています。

利用者満足のためには、まず利用者にサービスを提供する職員の満足が大事であることを理解しつつも、具体的に前に進むことができず足踏み状態であったところ、この事業を

活用させて頂くことになりました。当初、老健施設で取組を検討していましたが、ヒアリングの際に現行のキャリアパスを見直すことが最善の改善方法と理解し、法人全体で取り組むことになりました。職員アンケートの結果も中堅以上の職員にとってはより働き甲斐のある職場づくりが必要であることが浮き彫りになり、キャリアパスの再構築と評価制度の見直しの必要性が把握され、アドバイスを受けながら、プロジェクトを着実に進めることができました。特に、専門職が望んでいたキャリアパスの複線化ができ、これから進むべき道の選択肢が増えたことは、喜びです。

今後は、評価制度の考課者が刷新されたキャリアパスを把握、研修、共有していくことが、最初のステップとして大切なことと認識し、7月からの運用に努めていきたいと思えます。最後に、県及びエイデル研究所の担当者みなさまに、深く感謝申し上げます。