

高知県福祉・介護事業所認証評価制度
支援セミナー

「キャリアパスの構築」

受託：株式会社エイデル研究所
吉野 真弓

「キャリアパス」と「キャリアパス要件」

「キャリアパス」とは

- 職業経歴上の道すじ
- 従業員が自ら「道すじ」を進んでゆくことを支援する職場の制度

「キャリアパス要件」とは

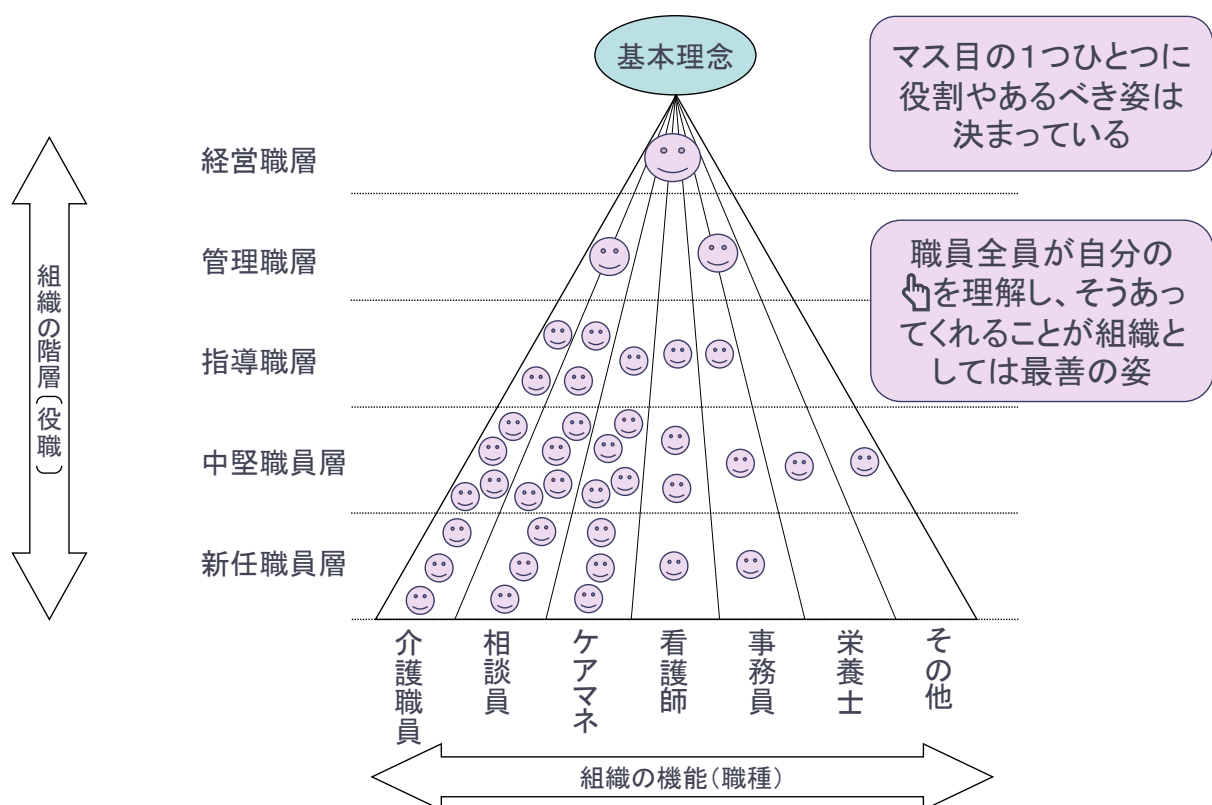
- 厚生労働省が福祉職場で働く職員の処遇改善のための交付金や加算の満額支給の要件として設定した、キャリアパス関連の基準

→「キャリアパス」≠「キャリアパス要件」

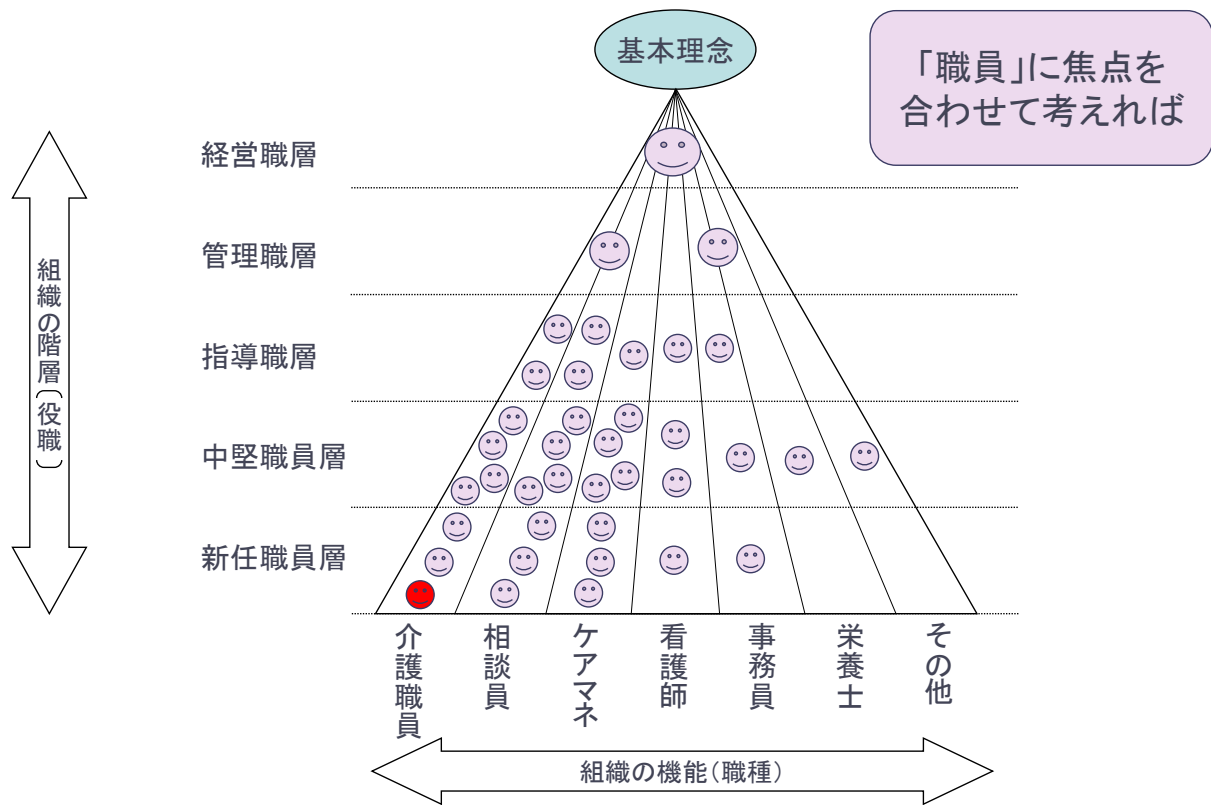
キャリアパスの有無

- 「キャリアパス」と言わなくても、ずっと勤務し続けているのに、仕事の内容も職場における立場も給料も、何も変わらないほうが珍しい
- 要は
 - 一定の基準をもっているか、いないか
 - 制度となっているか、いないか
 - 意図的に運用しているか、いないかの違い
- 自法人(自社)で長く働けばどうなるかを、制度でしっかり示す
=キャリアパスをしっかり示す

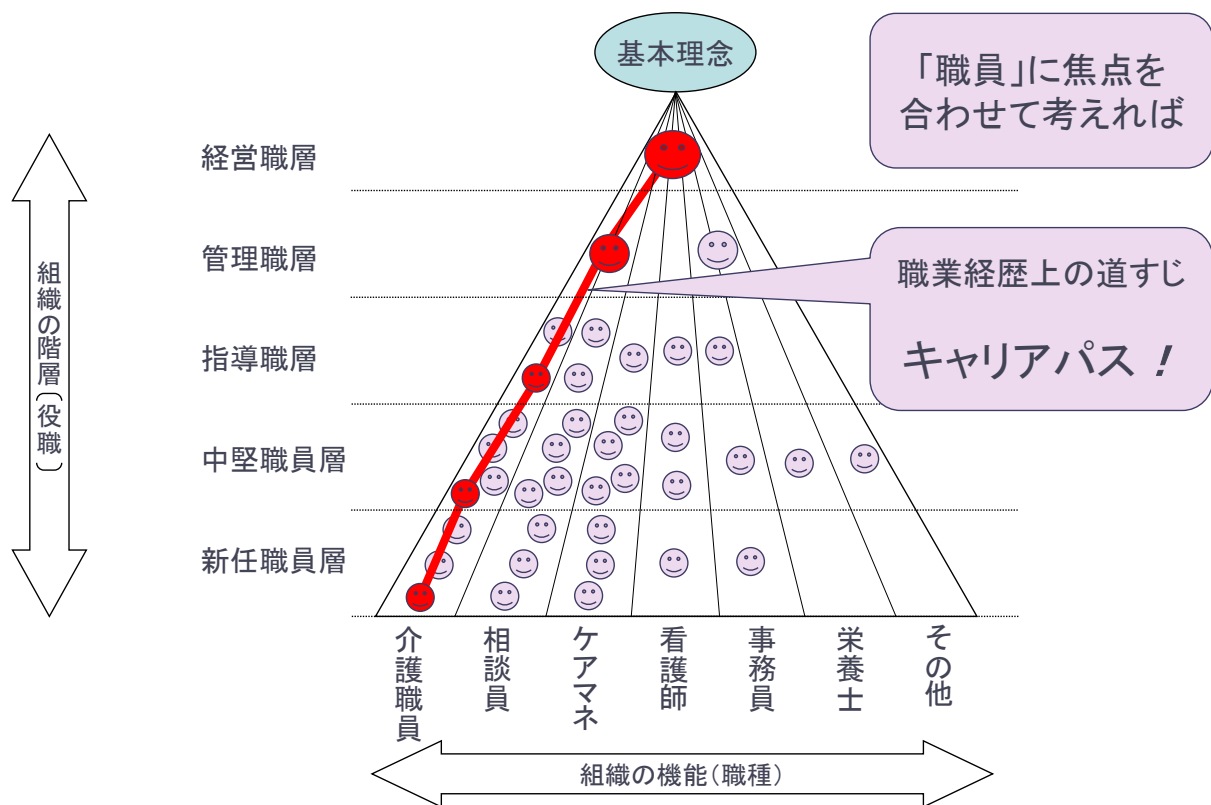
組織とキャリアパス



組織とキャリアパス



組織とキャリアパス



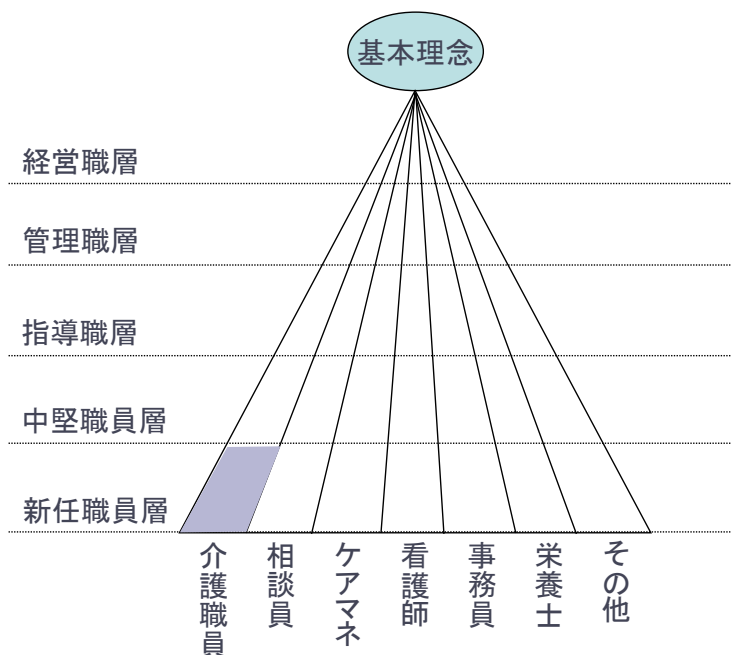
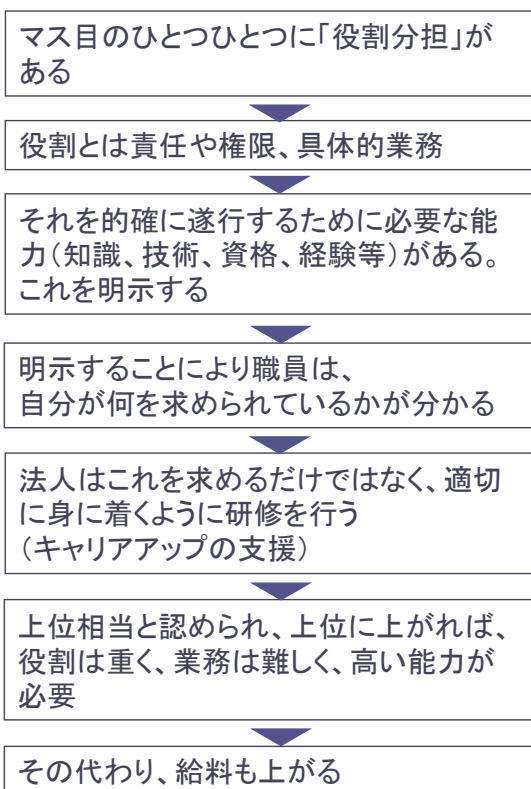
キャリアパスの二面性

組織にとっては	職員にとっては
仕事に「モレ」や「ダブリ」、指揮命令系統の錯綜がなくなり、業務が効率化する。	自分の役割分担を「何を」「どこまで(どのレベルまで)」「どんなふうに」やれば良いか明確に示され仕事がしやすい。
組織に必要な能力開発の方向が明確になり、効果的、効率的な人材育成が可能となる。	当面の業務に必要な能力や、将来必要となる能力を効率的に身につけることができ、業務やキャリアアップに活かせる。
適材適所の人材配置や、責任の軽重、職務の難易度などに応じた適切な人件費の配分ができる。	キャリアアップに応じて給料も増え、生活の見込みが立ち、安心して長く働き続けることができる。



サービスの質の向上 コストダウン 職員の定着・不要な求人活動の排除	生活の安定・仕事にやりがい モチベーションアップ ライフスタイル・職業観にあった働き方の実現
---	--

キャリアパスを支える仕組みの整備



左記の「制度化」と「運用」を行う

高知県福祉・介護事業所認証評価制度の基準①

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ①キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスを導入し、運用を始めていること	【書面】 キャリアパスの内容が確認できる書類 【現地】 運用状況の確認

キャリアパス全体に関して、以下は明記されているか？

- ・階層の数
- ・階層ごとの役割や業務内容、任用要件等

非役職者の階層に関して、以下は明記されているか？

- ・非役職者の階層の数
- ・階層ごとの役割の違い

職員が各階層に格付けられており、組織で運用されているか？

高知県福祉・介護事業所認証評価制度の基準②

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ②職員への周知を図っていること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング

キャリアパスを周知するための文書は何か？

全職員に対していつ、どのように周知したか？（説明していることが望ましい）

- ・いつ
- ・どのように

【留意事項】

・「周知するための文書」とは、職員にもれなく伝わるよう配布したり、記したもの（計画書、回覧文、メール文書や議事録など）全てが対象であり、内容や形式は問わない。

高知県福祉・介護事業所認証評価制度の基準③

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ③非正規職員から正規職員への登用ルールの明確化と、全ての非正規職員への説明を行っていること	【書面】登用ルールを明記した文書等 【現地】職員等へのヒアリング

非正規職員が正規職員になるための登用ルールが文書に明記されているか？

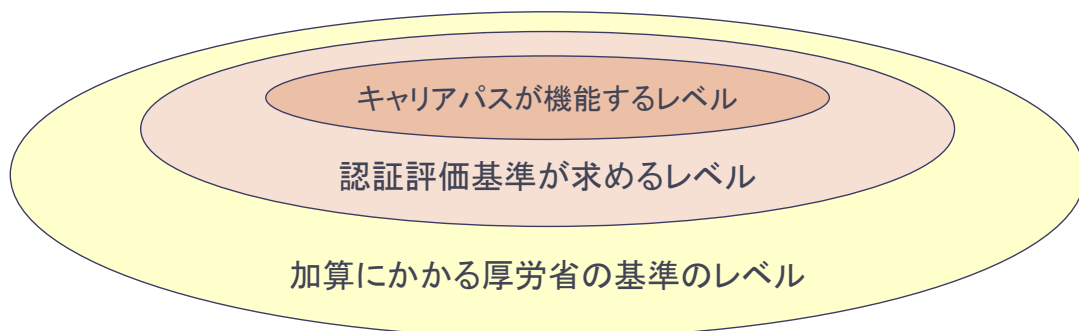
非正規職員に文書をもって説明したか？

- ・いつ
- ・どのように

【留意事項】

・法人(事業所)の方針として、全ての職員が正規である場合は免除とするが、非正規職員を雇用する可能性がでてきた場合は、直ちに作成のうえ、提出すること。

レベル感と目指す方向性



- 加算が取れている≠「キャリアパスが整っている」
- 「キャリアパス要件を満たしている」≠「キャリアパスが整っている」

「加算が取れたことより、その過程で制度が整ったのが良かった」という話はあまり聞かないが、「**認証を取れたことより、その過程で制度が整ったのが良かった**」というのはよく耳にする話

キャリアパスが機能している状態

- キャリアパスを構成する組織・人事の仕組みが一定程度整備されており、
- その仕組みが実際に運用・活用されており、
- 職員・社員もその内容を理解できていて、
- 実際に、職員・社員が育っている。
 - － モチベーションが上がる
 - － 腕が上がる
 - － 地位が上がる
 - － 給料が上がる

キャリアパスを整える意味

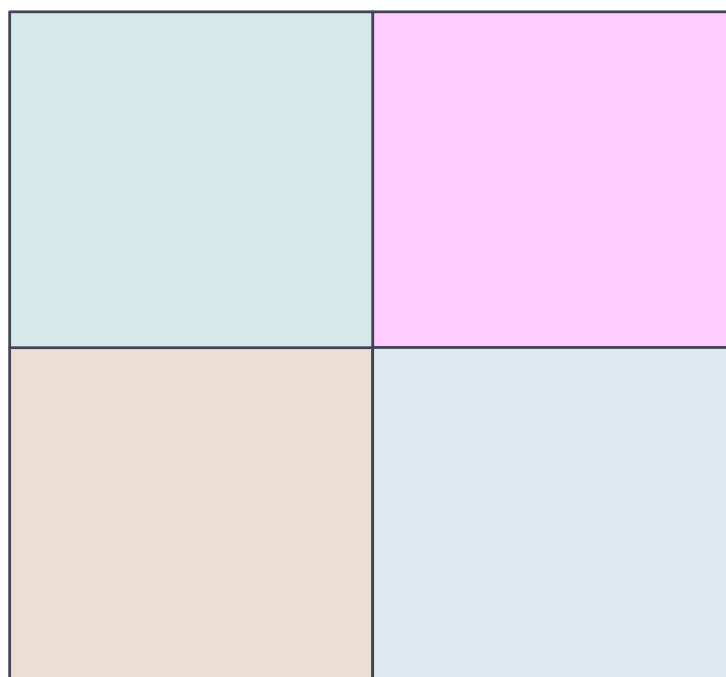
- そもそも、「当法人(当社)のキャリアパスはこうなってます」と、説明しなければならない相手は誰なのか
 - － 加算や認証をとるために、キャリアパスがある訳ではない
 - － 厚生労働省や県への体面を保つためでもない
 - － 法人の自己満足で作っている訳ではない
- 永く働くことができる職場の仕組みを作ることは、採用への効果以前に在職中の職員の定着に効果がある。そもそも職員が辞めなければ事業を拡大しない限り採用する必要はあまり生じない。
- 在職中の職員にとって魅力的なキャリアパスは、求職者にも魅力的。採用も当然しやすくなるはず。

当セミナーの目的

運用できている

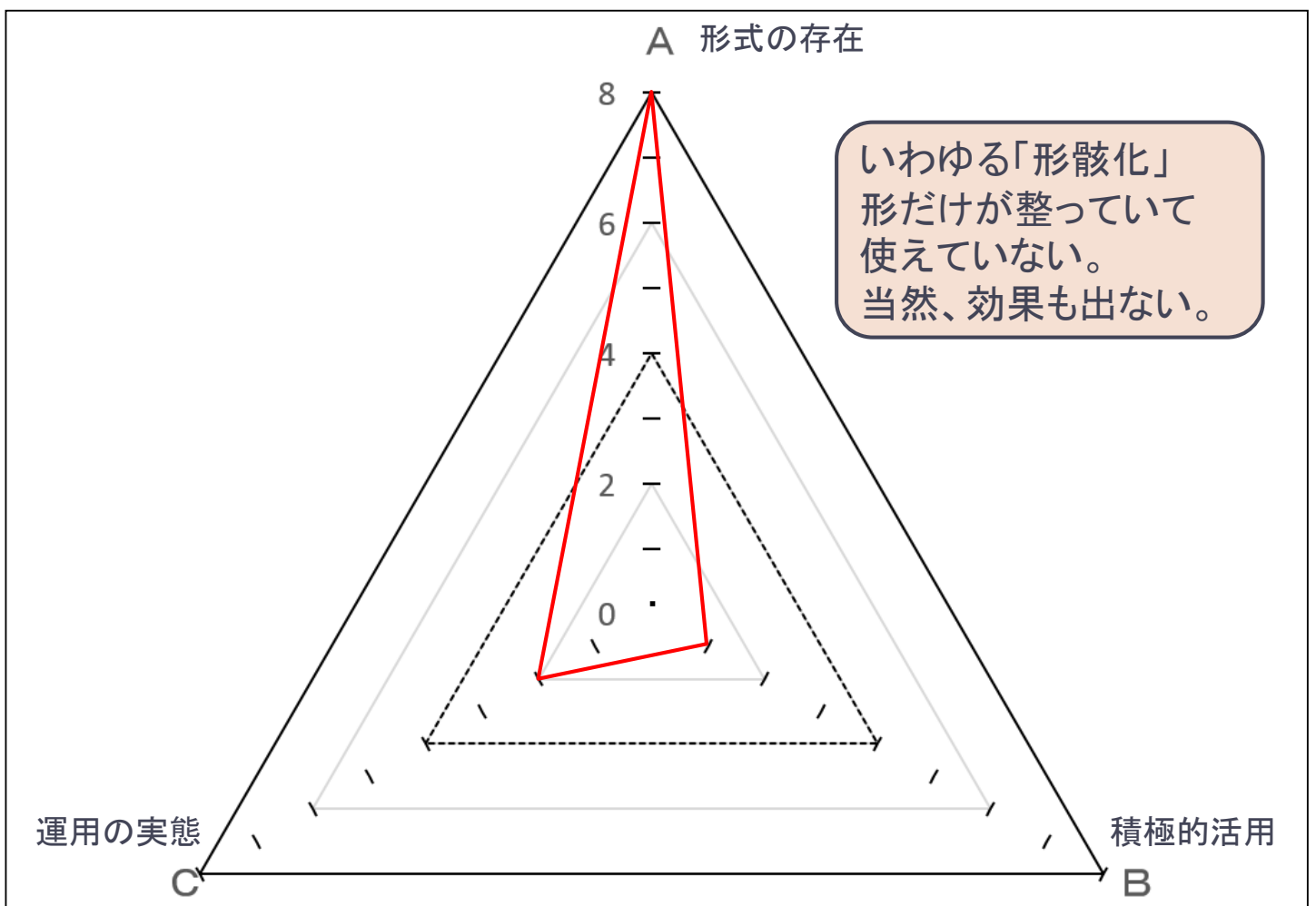
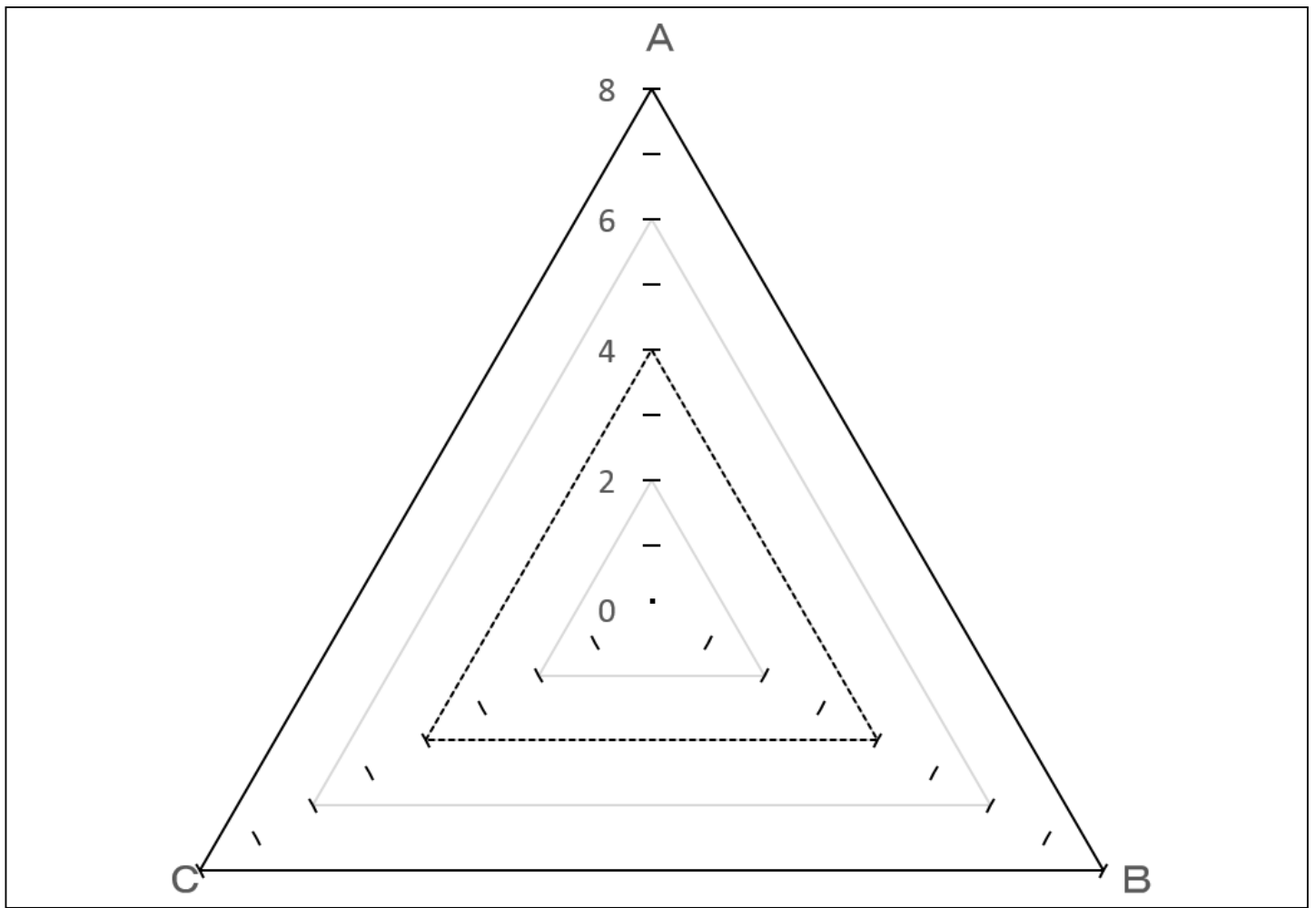


運用できていない



制度・仕組みがない ⇔ 制度・仕組みがある

判定	質問	数値化		
	人事制度として、職員のキャリアの道すじと階層(段階)があるか			
	階層の違いが何によるものか、明確になっているか			
	職員が階層の違いについて理解しているか			
	職員各自が自分がどの階層に属するか意識しているか			
	階層に求められる職務が遂行できるよう、能力が習得できるよう、能力開発の機会(研修)を計画できているか。			
	その計画どおりに研修を実施できているか			
	階層を上げる基準が明確になっているか			
	階層を上げる基準について職員が理解できているか			
	基準通りに職員を昇格(階層を上げる)させているか			
	階層に求められる職務が遂行できているか、能力が習得できているかの評価を行っているか			
	職員に対し、評価のフィードバックを行なっているか			
	上位階層ほど給与面で優遇される(基本給の額が高い、昇給額が高い、昇給してゆく上限額が高い、手当が高いなど)仕組みになっているか			
判定: ○か×、判断に迷う、見方によるときは△				
数値化: ○=2、△=1、×=0				
		A	B	C



A 形式の存在

8

6

4

2

0

運用できているのに
その事実を職員が
あまり知らない。有効
活用できていない。

運用の実態

C

積極的活用

B

A 形式の存在

8

6

4

2

0

仕組みはあることを
知らされても、機能し
ていないことを職員は
どう感じているか。

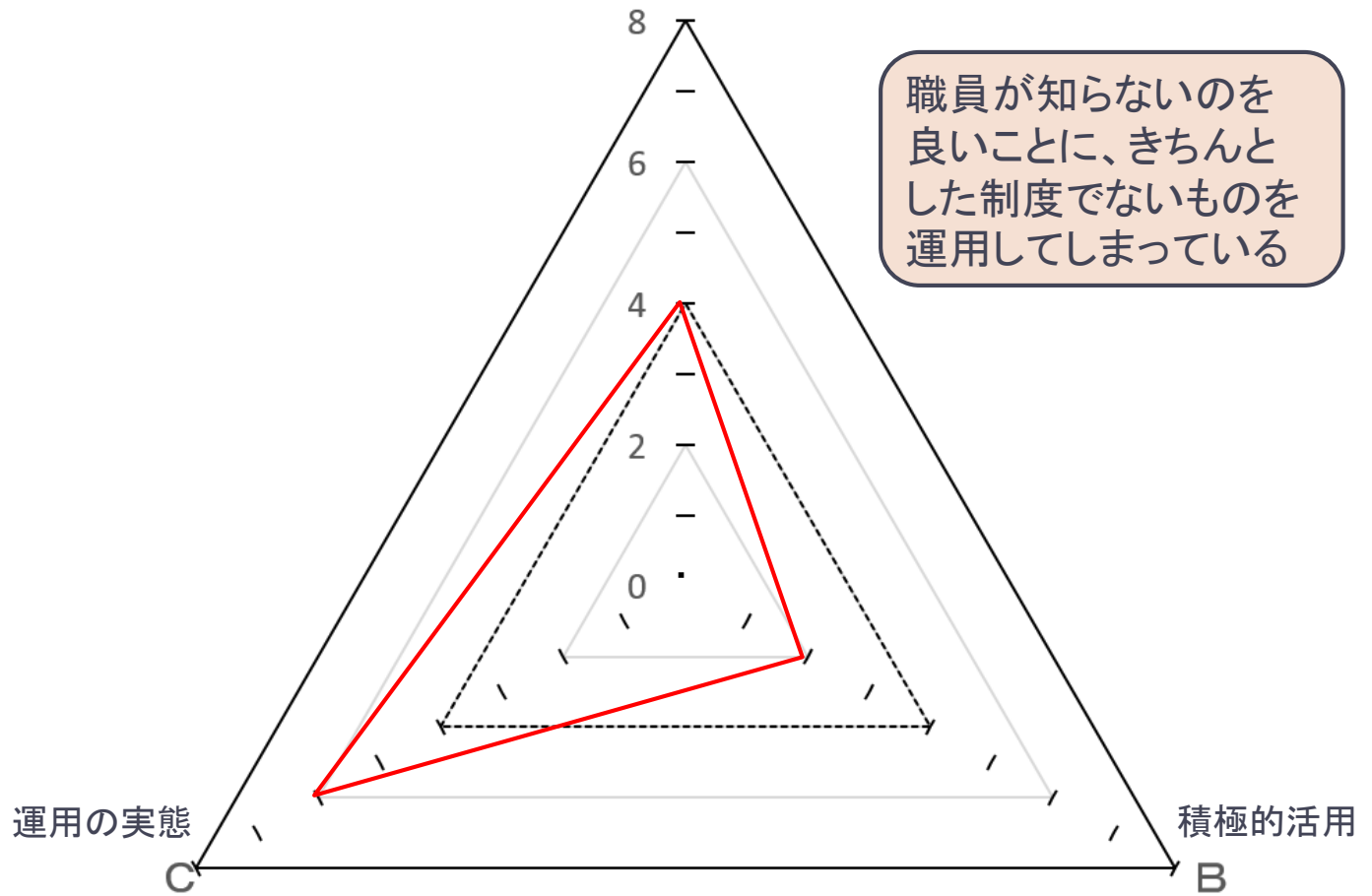
運用の実態

C

積極的活用

B

A 形式の存在

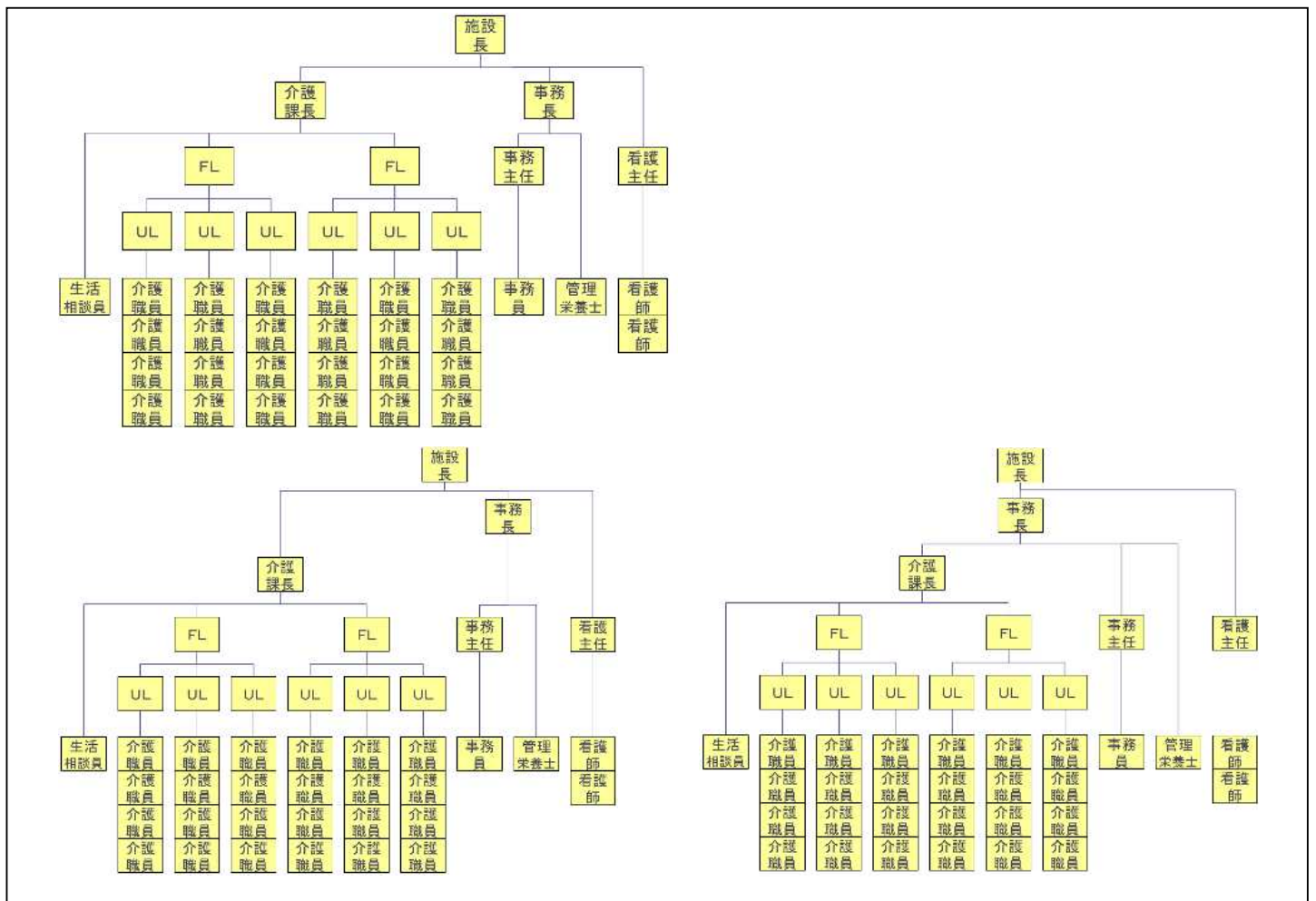


キャリアパスを構築する手順

1. 組織図を書く
2. 階層を設ける
3. 職責・職務内容等を設定する
4. 昇格の要件を決める
5. (キャリアパスに対応した給与制度に整える)

次の「特別養護老人ホーム」の組織図を書いてみる

- 施設長: 1名
- 介護課長: 1名
- フロアリーダー: 2名(2フロア)
- ユニットリーダー: 6名(1フロア3ユニット)
- 介護職員: 24名(1ユニット4名)
- 生活相談員: 1名(介護課長の部下)
- 看護主任(施設長の直部下): 1名、看護師: 2名
- 事務長(施設長の直部下): 1名、事務主任: 1名、事務員: 1名
- 管理栄養士: 1名(組織上は事務長の部下)



組織図の効能

「線を引く」

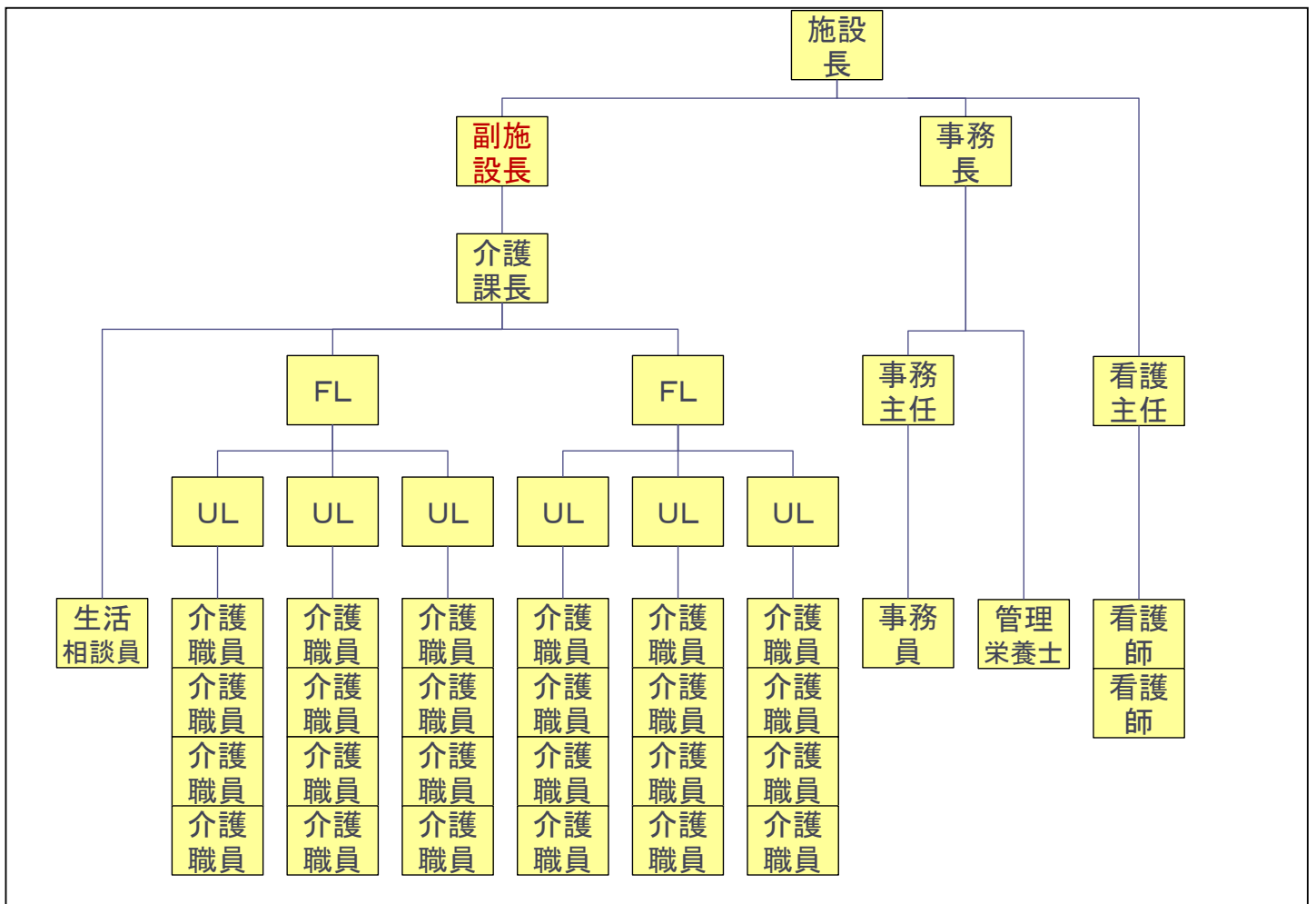
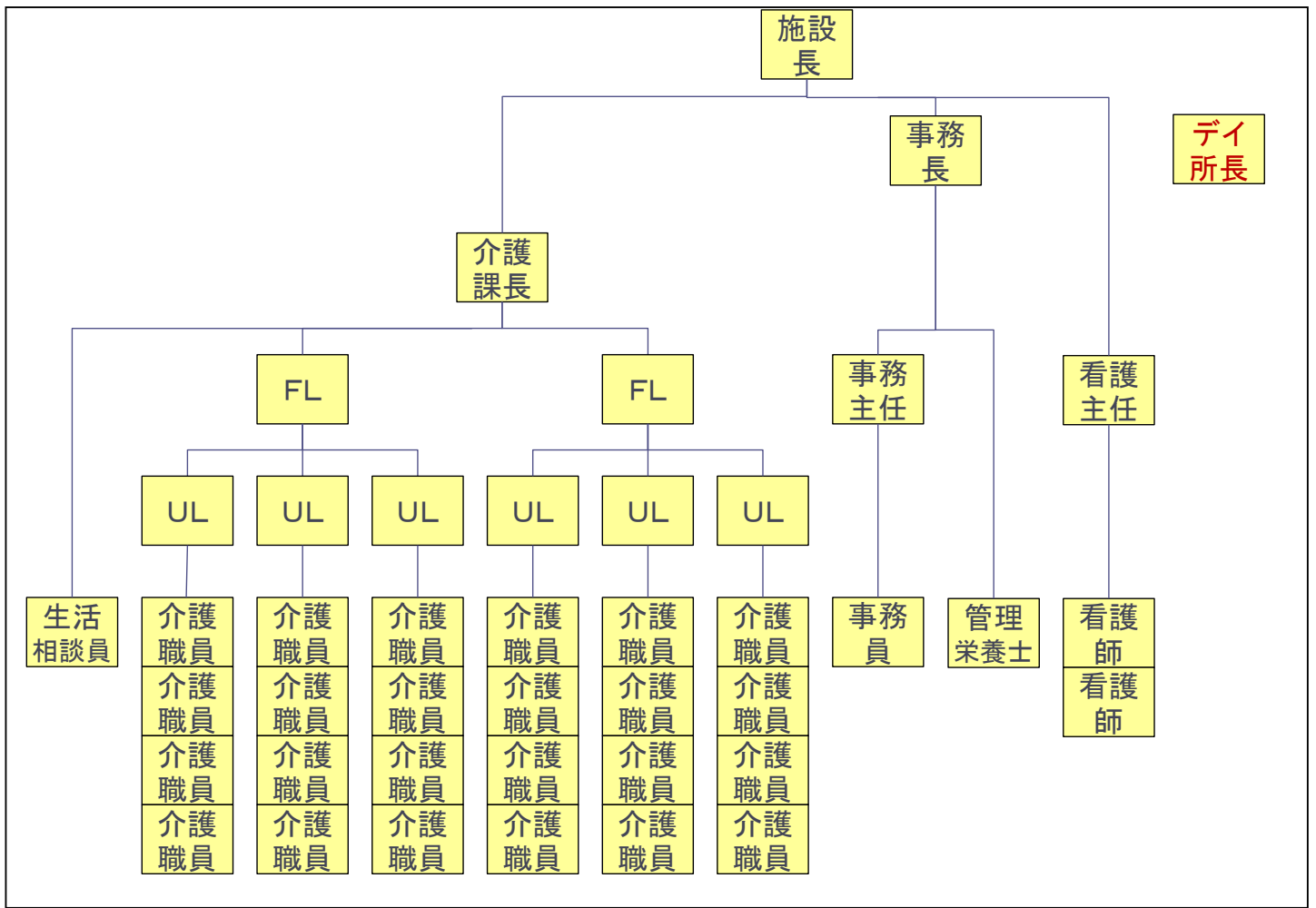
- 組織運営上、指揮命令系統が明確になる
 - － 「私の上司は誰か」
- 職員から見れば、キャリアアップの道すじが明確になる

「高さを整える」

- 組織運営上、権限や責任のレベルが明確になる
 - － 誰(どの役職者)と誰(どの役職者)が、同格なのか
- 職員から見れば、キャリアアップの段階が明確になる

組織図から考える

- 複数事業所があるとき、それぞれの事業所のトップや役職者の階層を揃える
- 職員のキャリアパスの視点でどう見えるかを考える
 - ⇒ 「あるべき姿」「ありたい姿」で考えてみる



キャリアパスを構築する手順

1. 組織図を書く
2. 階層を設ける
3. 職責・職務内容等を設定する
4. 昇格の要件を決める
5. (キャリアパスに対応した給与制度に整える)

〇〇デイサービス キャリアパス制度一覧表

名称	定義	役割	組織における役割	職務の業務	求められる能力	研修	給料	昇格条件
管理職	事業所全体の総責任者	所長	事業所の事業計画と運営方針を立てる。 事業計画に基づいた事業所の運営を行う。 事業所の安定経営のための事業と職員を統括する。 事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・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。 事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	利用者の状況の把握を行う。 事業所を代表して家族対応の全責任を負う。 事業所内の記録の最終承認者となる。 対外的な文書を作成、発信を行う。 行事の最終責任者となる。 理事会の議案書を作成する。	【知識】 経営管理/福祉行政の動向 【能力】 理念を語る力/決断力/統率力	【職場内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 【職場外】 先達事例見学	3級 300,000 ~ 200,000	指導職2級として6年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型進級研修(管理職員)受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
指導職1級	現場サービスの責任者	主任	事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。 事業所のサービス目標を立案する。 事業所運営が計画通り行くよう指導・助言を行う。 サービス目標達成への管理を行う。 事業所の安定経営のための事業と職員を指導・監督する。 上司の補佐・代行および部下の動き等の管理を行う。 事業所における職員の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 事業所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推進を行う。 事業所の運営上の苦情解決を行う。 業務標準と業務改善の管理を行う。 サービス目標立案に参画する。	業務全般の把握と適切な指示を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。 事業所内の記録の管理と承認を行う。 対外的な文書を作成、上司の承認を待って発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。 外部の機関との連絡・調整を行う。 職員会議の議案書作成に携わる。 理事会の議案書作成に参画する。 研修会の内容を把握し、助言・指導を行う。 送迎の管理を行う。	【知識】 労務管理/財務管理/福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力/交渉力/運賃力	【職場内】 研修研修 【職場外】福祉職員キャリアパス対応型進級研修(管理職員) 介護福祉士実習指導者講習会 財務管理研修 労務管理研修	2級-1 245,000 ~ 170,000	指導職2級として3年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型進級研修(チームリーダー)受講済み スーパーバイザー養成研修受講済み
指導職2級	一般職員と役職者のハブ役	リーダー	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に向け指導・助言を行う。 サービスの質の向上のための職員を指導・助言を行う。 上司の補佐および部下の育成・指導を行う。 サービス提供上の職員の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 サービス提供上の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。 事業所に関わる地域への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実行する。	担当範囲の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。 上司と相談しながら、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントの助言・指導を行う。 部下の記録に関して指導・助言を行う。 内部文書の作成と部下の指導・助言を行う。 行事の計画と実行に中核的に関わり、部下に指導・助言ができる。 上司の助言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。 職員会議に出席する。 送迎を運賃する。 送迎ルーティンの検討を行う。 レクリエーションの管理運営と実行をサポートする。 質の高いサービスの提供と、困難な利用者への対応を行う。 上司の指示のもと、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントを作成する。 事業計画に基づいた記録の作成・管理・発信を行う。 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。 行事の計画と実行に中核的に関わり、部下に指導・助言を行う。 実習生・ボランティア、自費の支援について指導する。 職員会議、委員会に出席する。 送迎を行う。 送迎ルーティンを作成し実行する。	【知識】 チームワーク/コンプライアンス/地域福祉の動向 【技術】 チーム運営の技術 【能力】 リーダーシップ/説明能力/調整力 【資格等】 介護職員専門員	【職場内】 委員会主催研修 【職場外】 事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策 リハビリ/安全運転・指導・指導(吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中間職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型進級研修(チームリーダー) 社会福祉専門員セミナー スーパーバイザー養成研修 コーチングスキルアップ研修	2級-2 205,000 ~ 155,000	一般職1級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型進級研修(中間職員)受講済み OJT指導者研修受講済み
一般職1級	卓越したサービスの提供者	-	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上に貢献する。 上司の補佐および部下の育成・指導を行う。 サービス提供上の職員の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 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。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善の提案を率先して行う。	一般的なサービスの提供を行う。 家族に対し、日常の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けながら記録を行う。 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。 行事の計画と助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 実習生・ボランティア、自費の支援について指導する。 職員会議、委員会に出席する。 送迎を行う。 送迎ルーティンを作成し実行する。	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識/機能別知識/認知症に関する高度な知識/感染症に関する高度な知識/関係法令の基礎知識 【技術】 機能別補助の技術/高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 認知力/観察力/コミュニケーション力/提案力/指導力 【資格等】 介護福祉士 キャリア段位レベル4	【職場内】 委員会主催研修 【職場外】 事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策 リハビリ/安全運転・指導・指導(吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中間職員研修 【職場外】福祉職員キャリアパス対応型進級研修(主任者)受講済み 認知症予防対策研修 感染予防対策研修 介護ケア従事者研修	1級-1 187,500 ~ 150,000	一般職2級として2年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型進級研修(主任者)受講済み 委員会主催研修全科目受講済み
一般職2級	自立でサービス提供ができる一人前	-	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上に貢献する。 上司の補佐および部下の育成・指導を行う。 サービス提供上の職員の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 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。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善の提案を率先して行う。	一般的なサービスの提供を行う。 家族に対し、日常の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けながら記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書の作成を行う。 行事の計画と助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 実習生・ボランティア、自費の支援について指導する。 職員会議、委員会に出席する。 送迎を行う。 送迎ルーティンを作成し実行する。	【知識】 ケアマネジメントの基礎知識/認知症に関する知識/関係法令の基礎知識 【技術】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 認知力/観察力 【資格等】 初任者研修 ヘルパー2級 キャリア段位レベル3	【職場内】 委員会主催研修 【職場外】 事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策 リハビリ/安全運転・指導・指導(吸引) 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中間職員研修 【職場外】福祉職員キャリアパス対応型進級研修(中間職員)受講済み 認知症予防対策研修 上級救命講習	1級-2 175,000 ~ 145,000	一般職3級として1年以上在職 新人職員研修受講済み
一般職3級	自立でのサービス提供を目指す新人	-	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の向上に貢献する。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを把握する。 チームワークの推進を理解する。	一般的なサービスの提供と補助業務を行う。 家族に対し、簡単な日常の連絡・報告を行う。 ケアマネジメントの準備と記録を行う。 指導・助言を受けながら記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書の作成を行う。 行事の計画に関わる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 職員会議、委員会に出席する。 送迎に同行する。 上司、先輩とレクリエーションを行う。	【知識】 法人の理念・沿革/施設の業務全般/ケアマネジメントの基礎知識/高齢者介護の基礎知識 【技術】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術/安全運転の技術 【能力】 社会人マナー/理解力/実行力/コミュニケーション力 【資格等】 キャリア段位レベル1-2	【職場内】 新人職員オリエンテーション 新人職員研修 安全運転講習 法令遵守研修 【職場外】福祉職員キャリアパス対応型進級研修(初任者)受講済み 認知症予防対策講習	1級-3 165,000 ~ 140,000	

処遇改善加算のキャリアパス要件

- ① 介護職員の職位、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。
- ② ①に掲げる職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系(一時金等の臨時的に支払われるものを除く。)について定めている。
- ③ ①及び②の内容について、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。

〇〇デイサービス キャリアパス制度一覧表

名称	定義	役割	組織における役割	職務の業務	求められる能力	研修	給料	昇格条件
管理職	事業所全体の総責任者	所長	事業所の事業計画と運営方針を立てる。 事業計画に基づいた事業所の運営を行う。 事業所の安定経営のための事業と職員を統括する。 事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・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。 事業所を代表して、地域及び行政との連携を行う。	利用者の状況の把握を行う。 事業所を代表して家族対応の全責任を負う。 事業所内の記録の最終承認者となる。 対応の文書を作成、発信を行う。 行事の最終責任者となる。 理事会の議案書を作成する。	【知識】 経営管理/福祉行政の動向 【能力】 理念を語る力/決断力/統率力	【研修内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先遣事例見学	3級 300,000 ~ 200,000	指導職に就いて5年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型生進研修(管理職員)受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
指導職1級	現場サービスの責任者	主任	事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。 事業所のサービス目標を立案する。 事業所運営が計画通りに行くよう指導・助言を行う。 サービスの目標達成への管理を行う。 事業所の安定経営のための事業と職員を指導・監督 上司の補佐・代行および部下の監督等の管理を行う。 事業所における職員の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 事業所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。 事業所の運営上の苦情解決を行う。 事業所に接する地域及び行政への対応と連携を行う。 業務標準と業務改善の管理を行う。	業務全般の把握と適切な指示を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。 事業所内の記録の管理と承認を行う。 行事の文書を作成、上司の承認を待って発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。 理事会の議案書作成に携わる。 職員会議の議案書作成に参画する。 送迎の管理を行う。	【知識】 労務管理/財務管理/福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力/交渉力/運賃力	【研修内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先遣事例見学	2級-1 245,000 ~ 170,000	指導職に就いて3年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型生進研修(チームリーダー)受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
指導職2級	一般職員と役員委員のハイブリッド	リーダー	事業計画上の役割を果たす。 サービスの目標達成に向け指導・助言を行う。 サービスの質の向上のための職員を指導・助言を行う。 上司の補佐および部下の育成・指導を行う。 サービスの提供上の職員の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 サービスの提供上の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。 事業所に接する地域への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実行する。	担当範囲の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントの助言・指導を行う。 部下の記録に関する指導・助言を行う。 行事の文書を作成、上司の承認を待って発信を行う。 行事の計画と実行に中核的に関わり、部下に指導・助言ができる。 上司の助言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。 職員会議に出席する。 送迎を運賃する。 送迎の管理を行う。	【知識】 チームワーク/コンプライアンス/地域の動向 【能力】 チーム運営の技術 リーダーシップ/説明能力/調整力 【資格等】 介護支援専門員	【研修内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先遣事例見学	1級 200,000 ~ 150,000	一般職に就いて2年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型生進研修(中間職員)受講済み OJT指導員研修受講済み
一般職1級	一般職以上のサービス提供者	サポーター	事業計画上の役割を果たす。 サービスの目標達成に専念して貢献する。 サービスの質の向上に専念して貢献する。 上司の補佐および部下の育成・指導を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 事業所における、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専念して貢献する。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善の提案を率先して行う。	質の高いサービスの提供を行う。 家族に対し日々の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画と実行に関する文書及び、上司が指示した文書を作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 質の高いサービスを提供する。 家族に対し、日々の連絡・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 質の高いサービスを提供する。 家族に対し、日々の連絡・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。	【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識 認知症の知識/認知症に関する高度な知識/感染症に関する高度な知識 【能力】 チーム運営の技術 リーダーシップ/説明能力/調整力 【資格等】 介護支援専門員	【研修内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先遣事例見学	187,500 ~ 140,000	一般職に就いて2年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型生進研修(一般職員)受講済み OJT指導員研修受講済み
一般職2級	自立でサービス提供ができる一人前	サポーター	事業計画上の役割を果たす。 サービスの目標達成に専念して貢献する。 サービスの質の向上に専念して貢献する。 上司の補佐および部下の育成・指導を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 事業所における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に専念する。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善の提案を率先して行う。	質の高いサービスの提供を行う。 家族に対し日々の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画と実行に関する文書及び、上司が指示した文書を作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 質の高いサービスを提供する。 家族に対し、日々の連絡・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。	【知識】 ケアマネジメントの基礎知識/認知症の知識/感染症に関する知識/介護の知識/関係法令の基礎知識 【能力】 チーム運営の技術 リーダーシップ/説明能力/調整力 【資格等】 介護支援専門員	【研修内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先遣事例見学	175,000 ~ 145,000	一般職に就いて2年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型生進研修(一般職員)受講済み OJT指導員研修受講済み
一般職3級	自立でのサービス提供を目指す新人	サポーター	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に専念する。 上司への報告・連絡・相談を行う。 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と理解する。	一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。 家族に対し、日々の連絡・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画と実行に関する文書を作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 質の高いサービスを提供する。 家族に対し、日々の連絡・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 行事の記録に関する指導・助言を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。	【知識】 法人の理念・沿革/施設の業務全般 【能力】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術/安全運転の技術 【資格等】 介護支援専門員	【研修内】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先遣事例見学	165,000 ~ 140,000	一般職に就いて2年以上在籍 福祉職員キャリアパス対応型生進研修(一般職員)受講済み OJT指導員研修受講済み

階層別人材育成計画

職責または職務内容

職位

賃金体系

任用等の要件

名称	定数	役職	組織における役割	雇用の素養	求められる能力	研修	給料	昇格条件

階層を設ける

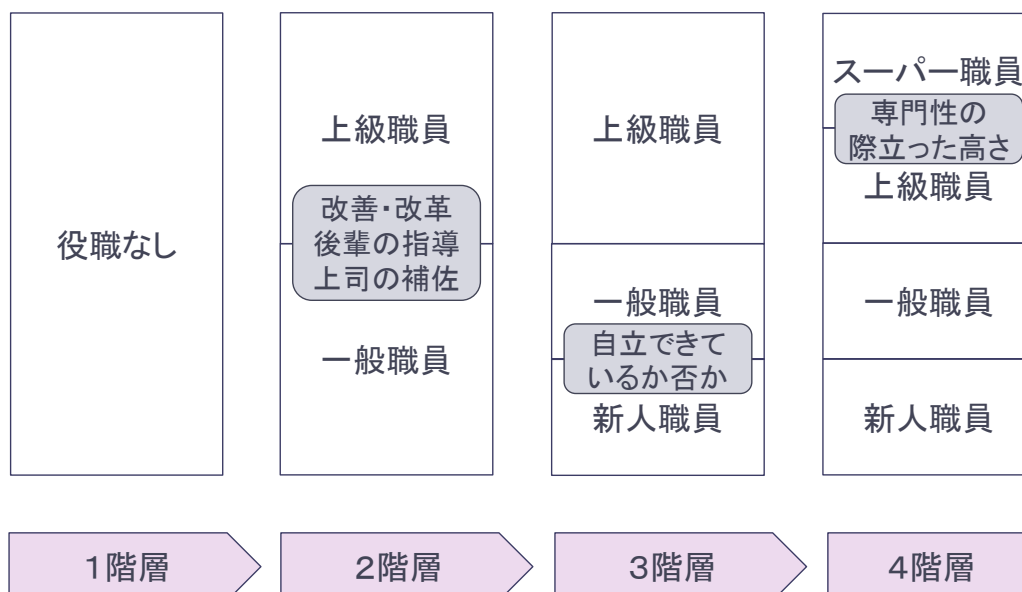
- 最初のポイントは「横線を引く」作業

職位	役職	職責	職務内容	求められる能力	昇格条件
管理職					
指導職1級					
指導職2級					
一般職1級					
一般職2級					
一般職3級					

階層の設け方

- 「組織図」が(キャリアパスを意識して)しっかり書かれていれば、その「高さ」をベースに階層を設定する
- 「キャリアパスを意識した組織図」でない場合はひとつの役職が複数の階層に及ぶ場合もある
 - 同じ施設長でも大規模施設長と小規模施設長で等級が違うひとつの階層に複数の役職が入る場合もある
 - 介護課長と事務長は結局責任の重さ是一緒だ
- 役職のない職員間にも階層を設ける
 - 経験や能力が違う→組織における役割も違うはず
 - 身近なところに「次のステップ」があり目指しやすい
 - うまく活用すると定着やモチベーションアップに使える

役職のないところにも階層を設ける



非正規職員の考え方

- 原則は業務と処遇の一致
- 非正規職員が正規職員に「登用」されるというイメージからは、非正規職員は正規職員の「表の下」
- 実態は
 - － 新卒の正職新人を指導するのはベテランの非正規職員
 - － 非正規職員でも役職に就くケースも珍しくない
- 「限定正社員」制度化への検討

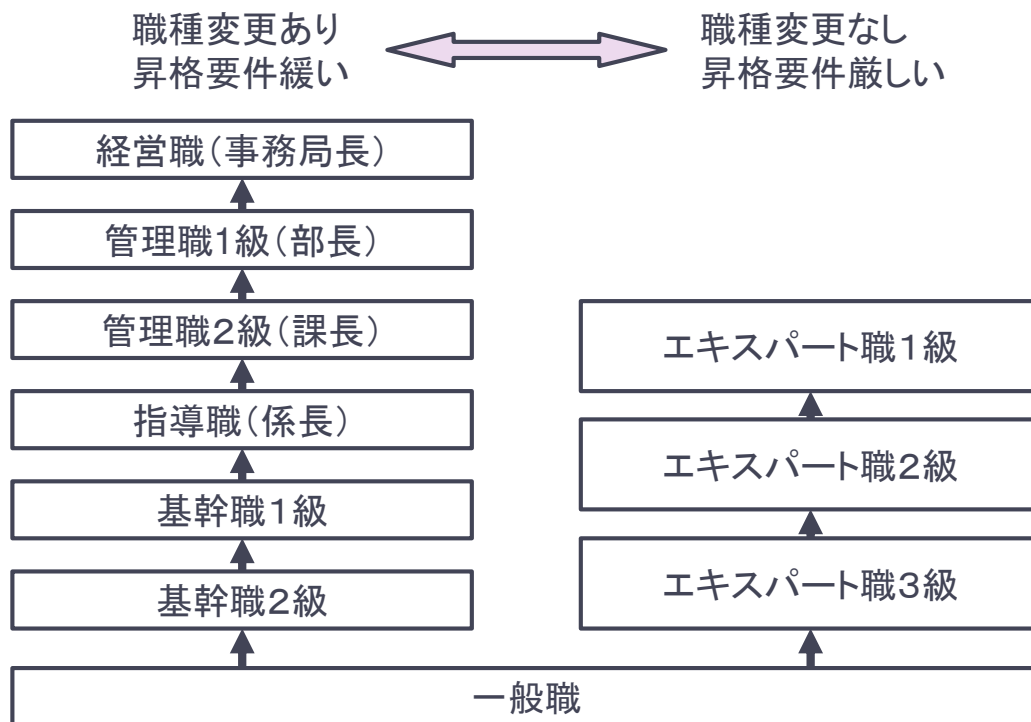
(設定・表示例)

階層	雇用形態
指導職1級 (主任格)	正規職員
指導職2級 (リーダー格)	
上級職	非正規職員
中級職	
初級職	

キャリアのコース「複線化」

- ありがちな以下のタイプに対応
 - － 「役職に就きたがらない、優秀な職員」
 - － 「現場では優秀な職員だが、役職が務まらない職員」
 - － 「役職で一部門に縛るより、もっと幅広く・深く現場で活躍してもらいたい職員」
 - そもそも「福祉の専門性」と「組織マネジメント能力」は別物
 - キャリア志向性も別物
 - 役職ポストの状況と候補人材の状況は常に都合よくいかない
- ↓
- 役職コースとは別コースを設ける
 - － 「マネジメントコース」+「サービスの質追究コース」「地域福祉コース」等
 - － 「ただ役職に就かない(就けない)人」とは相応の処遇差を保証
 - － ただし、コース転換の条件を明確に(厳格に)設定・運用する

ある社会福祉協議会の例



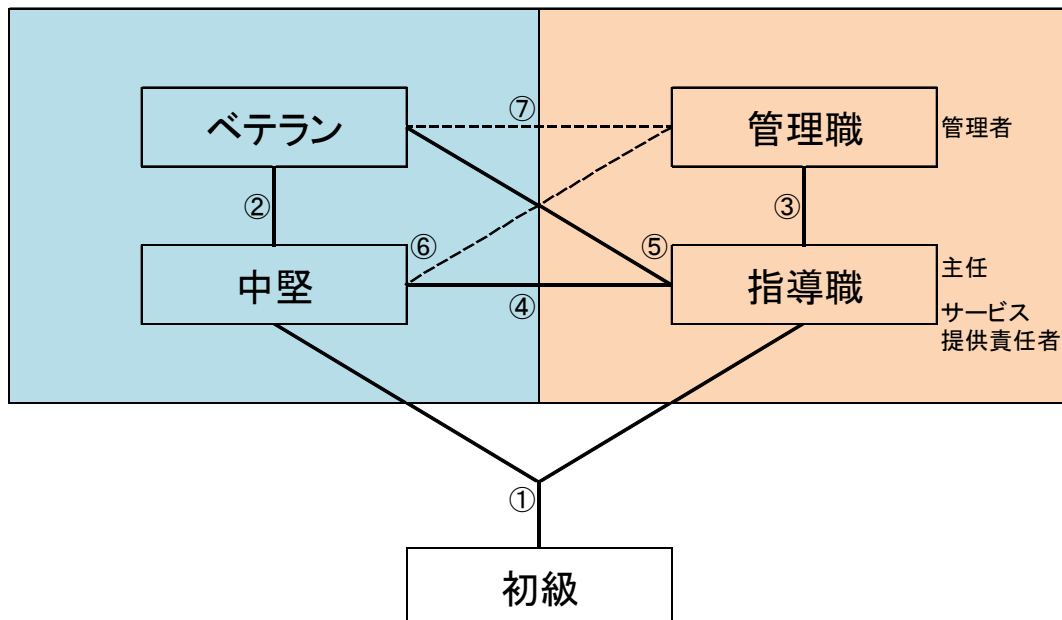
ある小規模法人の例

役職につかないコース

ケアスタッフとしてより高い知識・技術・技能を身につけ、発揮することに専念し、地域・ご利用者・事業所に貢献するコースです。

役職につくコース

ケアスタッフとしての腕を磨きつつ、高い組織運営能力も備えることで、事業所の役職者として地域、ご利用者、事業所を支えるコースです。



階層（職位）の名称



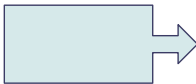
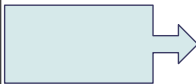






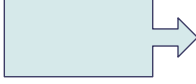
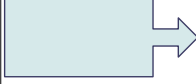
- 役職階層は「主たる職責」で表現するのが一般的
 - － 経営職→管理職→監督職→指導職
- 役職名＋「職」「級」でも対応可能
 - － 施設長級→部長級→課長級→主任級→リーダー級
- 役職のない階層は「一般職」「総合職」「担当職」「専門職」など
- 段階は数字または「上級・中級・初級」
 - － 一般職1級→2級→3級・・・
 - － 担当職上級→中級→初級
- 英語の活用
 - － ディレクター、マネジャー、リーダー、スタッフ、スペシャリスト・・・
 - － エグゼクティブ～、シニア～、ジュニア～、サブ～

キャリアパスを構築する手順

1. 組織図を書く
2. 階層を設ける
3. 職責・職務内容等を設定する
4. 昇格の要件を決める
5. （キャリアパスに対応した給与制度に整える）

階層ごとの職務内容を明確化する

● 横線が引けたら「内容を埋める」作業

職位	役職	職責	職務内容	昇格条件	給料
管理職					
指導職1級					
指導職2級					
一般職1級					
一般職2級					
一般職3級					

職責・職務内容、権限、役割

- 言葉に捉われず、「要は何をやってもらいたいのか」を考える
 - 職責とは**職務上の責任**
 - 職務は**職位における任務**
 - 責任を果たすために権限を与えられる
 - 逆に言えば権限を得るには責任が伴う
 - 役割は**割り当てられた役目**
 - 「事業計画を策定する」
 - 「良い事業計画を策定する」のは職務に他ならないが
 - 「良い事業計画を策定しなければならない」責任を負うとも言える
 - 「自分の思うような計画を策定できる」権限を与えられたとも考えられる
- ⇒ どういう言葉を使うかは視点による

組織上の役割を考えるキーワード

- 組織運営
 - 事業計画・方針・目標策定
 - 広報活動
 - 組織の維持
 - 文書作成・管理
 - 会議
 - 委員会
 - 行政対応
 - 事業者団体対応
 - 地域対応
- 人事管理
 - 人事管理
 - 職員配置
 - 業務割当
 - 労務管理
 - 上司の補佐
 - 部下評価
 - 人材育成
 - 職員採用
- 事業管理
 - 事業・サービスの開発・導入
 - 個別サービス計画
 - サービスの提供
 - サービス管理(ケアマネジメント)
 - サービスの質的向上
 - サービスの記録
 - 業務標準化・改善
 - 家族対応
 - 実習生・ボランティア対応
 - 環境整備
 - 設備・機器の購入・管理
 - 物品の購入・管理
 - 苦情対応
 - リスクマネジメント
 - コンプライアンス
- 財務管理
 - 予算の執行・管理
 - 収入の確保
 - 支出の削減
 - 資金管理

各階層の(組織上の)役割の設定





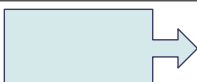
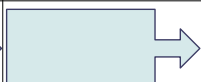






階層名	対応役職	事業計画・方針・目標策定	行政対応	サービスの提供	物品の購入・管理
経営職	施設長	・ビジョンの明示と年度重点目標の策定	・全ての外部対応の責任者		・設備機器等の購入の承認
管理職	介護課長 事務長	・重点目標の策定への参画	・事業に関わる所轄庁対応の責任者	・非常時に現場応援	・設備機器等の購入の検討、管理
監督職	フロアリーダー	・事業所目標、計画の作成、実行の確認	・事業に関わる所轄庁対応	・必要に応じてユニット応援	・予算を理解し、計画的かを確認する
指導職	ユニットリーダー	・事業所目標、計画作成への参画	・事業に関わる所轄庁対応の一部	・高度な技術が必要なサービス提供	・備品の定期購入の管理
一般職上級		・目標、計画を十分理解し、模範的に実行		・高度な技術が必要なサービス提供	・1物品5,000円未満の購入及び精算
一般職中級		・目標、計画を十分理解し、実行		・一般的なサービスの提供	・1物品1,500円未満の購入及び精算
一般職初級		・目標、計画を十分に理解		・サービス提供の補助業務	

「キャリアパス表」上に設定

階層名	対応役職	役割	昇格要件	給料
経営職	施設長	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンの明示と年度重点目標の策定 ・全ての外部対応の責任者 ・設備機器等の購入の承認 		
管理職	介護課長 事務長	<ul style="list-style-type: none"> ・重点目標の策定への参画 ・事業に関わる所轄庁対応の責任者 ・非常時に現場応援 ・設備機器等の購入の検討、管理 		
監督職	フロア リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所目標、計画の作成、実行の確認 ・事業に関わる所轄庁対応 ・苦情の一次対応と上司への報告 ・予算を理解し、計画的かを 確認する 		
指導職	ユニット リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所目標、計画作成への参画 ・事業に関わる所轄庁対応の一部 ・高度な技術が必要なサービス提供 ・備品の定期購入の管理 		

ここまで決まれば人材育成計画まで展開できる

● 横線が引けたら「内容を埋める」作業

職位	役職	職責	職務内容	求められる能力	必要な研修
管理職				職責・職務内容を適切に 果たすために必要な能力とは	必要な能力を身につけるため の有効な手段・手法とは
指導職1級					
指導職2級					
一般職1級					
一般職2級					
一般職3級					

職種別 業務の考え方

- 職種別に業務を整理することは大変重要
 - － 漏れやだぶりをなくして業務を効率化
 - － 「その道のプロ」としての意識の醸成
- 職種の業務を「階層別」に設定しようとするものの罨
 - － 上級者は「困難なこと」「高い技術が必要なこと」をやるのは当然のこと
 - － 当該階層の職員がいないとその業務はできない？
→結局設定した階層にかかわらず、誰かが必ずやる
- 職種の業務でも階層により明確に区分できる場合は、職種別の業務一覧の方に明記
 - － 「医療的行為は一般職上級以上」「社会保険業務は事務主任以上」等

キャリアパスを構築する手順

1. 組織図を書く
2. 階層を設ける
3. 職責・職務内容等を設定する
4. 昇格の要件を決める
5. (キャリアパスに対応した給与制度に整える)

昇格の条件＝キャリアアップの条件

- この明確度合いがキャリアアップのモチベーションに影響
- 役職階層の場合、昇格要件を満たしても「空席」がない場合への対応
 - － 「キャリアの複線化」で逃げ道を作る
 - － 「空席待ち」制度を設ける(“プール制”)
 - － この現象が起きてしまうマイナス < これを気にして制度を作らないマイナス
- 「飛び級」や「特例」はあり得ることとしておく

<規定文例>

組織の都合その他やむを得ぬ事情により昇格基準の緩和、または飛び級を行う場合がある。その場合は施設長が申告し、理事長の承認を得ることとする。

- 次の6つの組み合わせで考える

どうすれば階層を上げれるか＝昇格の基準

① 勤続年数

- － 勤続年数で設定する場合と、現等級滞留年数で設定する場合がある
- － 「現状」と「理想」 双方の昇格パターンから逆算して想定。
「最速で5年でリーダー」＝「リーダーまでには最短でも5年は経験」
- － 当社・当法人における勤続年数以外に、他社・他法人での経験年数を設定することもできる
- － この要件だけだと「完全年功制」になるため、他の要件を加える

② 資格

- － 必要最低限の能力を担保するものとして設定
- － 「望ましい」なのか「必須要件」なのか
- － 「必須要件」の場合は、何らかの資格取得支援策があることが望ましい

どうすれば階層を上げれるか＝昇格の基準

③ 研修受講歴

- ある程度の体系構築が前提
- 「新入職員研修」を受講していないと「一人前」にはなれない、等
- 本来は「次の等級に求められるものへの準備」が望ましいが、最低限「前の等級に求められるものへの研修は受けている」を担保
- 「初任者研修」「実務者研修」等、「資格」と同じ扱いにする場合もある

④ 実務経験

- 社協における施設出向、現場職員を管理職直前に事務兼任に、等
- 異動の経験 「1部門しか知らない職員を役職者にしない」
- 特定業務経験 「入所施設勤務を経験しないと上級職にしない」
- プロジェクトのリーダー経験＝役職者の模擬体験

どうすれば階層を上げれるか＝昇格の基準

⑤ 評価

- キャリアパス要件と一定の整合の取れた評価要素であるべき
- 併せて、しっかりした最終評価決定手順も必要
- A(基準以上)・B(基準通り)・C(基準以下)等で評価し、「Aが何回」「3年以内にCがない」等で設定する方法が一般的

⑥ 昇格試験等

- レポート提出(テーマ設定／課題図書やビデオの感想文)
- 筆記試験(専門分野～一般常識)
- 実技試験(非役職者向け)
- 面接(厳格に行う場合は面接官を複数名で対応)
- 「判定」がつきやすいが、いずれの場合も明確な「採点基準」が必要

ワークー昇格要件検討シート

昇格前 等級	昇格後 等級	昇格条件					
		勤続年数	資格	研修	実務経験	評価	昇格試験等
一般 初級	一般 中級						
一般 中級	一般 上級						
一般 上級	指導 職	一般職上級で 2年以上勤務	介護福祉士	ユニットリーダー 研修受講済み	夜勤経験	2年間Cがない 直近1年A	
指導 職	監督 職	指導職で 3年以上勤務	介護支援専門員 または 社会福祉士	チームリーダー 研修受講済み	委員会委員長	3年間Cがない 直近1年A	面接
監督 職	管理 職						
管理 職	経営 職						

キャリアパスが機能する事業所へ

- キャリアパスは意図的に動かさないと機能しない
 - 仕組みを作る
 - 仕組みを使う
 - 仕組みの存在を伝える
 - 「お手本」を作る
- 影響力の大きい「お手本」の存在
 - 昇格したいか否かはポストのイメージより人のイメージ
 - 「パス」の上を実際に歩いてゆく人のあり方が人を育てる
 - 「部活動現象」 人が育つ組織風土の醸成を