

# 保育所におけるキャリアパスの 作成と活用方法

## 1. キャリアパスとはどのようなものか

子ども・子育て支援新制度の一環として、施設型給付における保育士の処遇改善に係る加算が設定されています。その中では、「キャリアパス要件」というものが定められており、本要件を満たさない場合には加算率の減算（1%）がされることになっています。

本年3月31日付けの「施設型給付費等に係る処遇改善等加算について」という通知において提示されている「キャリアパス要件」とは以下の内容となっており、園における職員の職務内容に応じた処遇や、育成のための取組みをすることが求められています。

### 図1) 処遇改善等加算における「キャリアパス要件」

- ・職員の職位、職責又は職務内容に応じた勤務条件等の定め
- ・職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系の定め
- ・就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、すべての職員に周知
- ・職員との意見交換を踏まえた資質向上のための目標・計画の定め
- ・資質向上計画に沿った研修機会の提供又は技術指導の実施と職員の能力評価
- ・資格取得のための支援の実施

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-03）

そもそもキャリアパスとはどのようなものかという、「キャリア（career）」という言葉には、①生涯、経歴、履歴、②職業、生涯の仕事、といった意味があり、「パス（path）」という言葉には、①小道、細道、歩道、②進路、方針、といった意味があります。つまり、キャリアパスとは

**「職員が法人・施設で働くことで、どのような職業人生を歩むことができ、またそれにより、どのような処遇を得られるかを明示するもの」**

ということができます。

## 2. どのようにキャリアパスを作っていくか

では、処遇改善等加算の要件を満たしながら、自らの法人・園のキャリアパスを作っていくには、何を検討していけばよいのでしょうか。まずは、以下の代表的なキャリアパスの構成要素に従って、法人・園における組織体制や職務体系等を整理していくことから始めます。

図 2) キャリアパスの代表的な構成要素

1	等級	法人・施設の職員の位置づけを表す。職能等級制度として運用し、給与制度と連動することができる。
2	職層	経営職、管理職、監督職、一般職等の職層を設定し、就労条件にも影響する。
3	役職等	理事長、理事園長、園長、主任といった役職を設定。役職は等級や職層と関連する。
4	主たる職務	等級や職層、役職に応じた仕事内容を示す。
5	役割	等級や職層、役職に応じて果たすべき役割を示す。
6	能力・資質	主たる職務や役割を果たすために必要な能力や資質を示す。
7	経験年数	それぞれの等級や職層、役職に必要な経験年数を示す。
8	保有資格	等級や職層、役職に応じて、必須の資格および望ましい資格を示す。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-03）

例えば、理事長・園長・主任・リーダー・上級職員・中級職員・初級職員という7段階の職員のレベルがある場合、先の構成要素に従うと、以下のような等級、職層、役職等の段階として整理することができます。

等級	職層	役職等
7	経営職	理事長
6	管理職	園長
5	監督職	主任
4	指導職	リーダー
3	一般職	上級職員
2		中級職員
1		初級職員

次に、それぞれの段階に応じた職務や役割、その職務や役割を果たすのに必要な能力や資質、というものを順に整理していくことになります。

※セミナーにおいては事例を紹介しながら、キャリアパスの作り方について詳細な解説をしています。

### 3. キャリアパスの活用方法

実際に人材マネジメントにキャリアパスを活用していくためには、①**法人・園の将来ビジョンとの連動**、②**育成のための取組みの実施**、③**処遇との連動**、という視点が必要になります。

①の法人・園の将来ビジョンとの連動とは、将来ビジョンを実現するために必要な職員の行動や働きなどを示すことで、新たなサービスの提供や自己研鑽に職員が自主性をもって取り組むことを後押しするものです。保育内容の充実や地域の子育て支援の展開など、法人・園が目指している方向性を

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-03）

職員と共有し、実現のために必要な役割を果たすことが職員自身のやりがいや成長につながるという魅力をもたせることがポイントになります。

②の育成のための取組みの実施とは、キャリアパスに対応した段階別の研修体系を整備して計画的に実施をしたり、育成のための面接を行うなど、育成に向けた具体的な取組みを進めていくことを指します。主任やリーダーといった責任のあるポジションで仕事がしたい、という向上心と資質のある職員に対して、育成のための機会を与えることが必要です。

例えば、以下のような面接シートを用いて、年2回、目標設定とその振り返りの面接をする機会をつくり、上司が必要なアドバイスを実施していくなどの取組みが有効です。

図3) 育成面接シートの事例

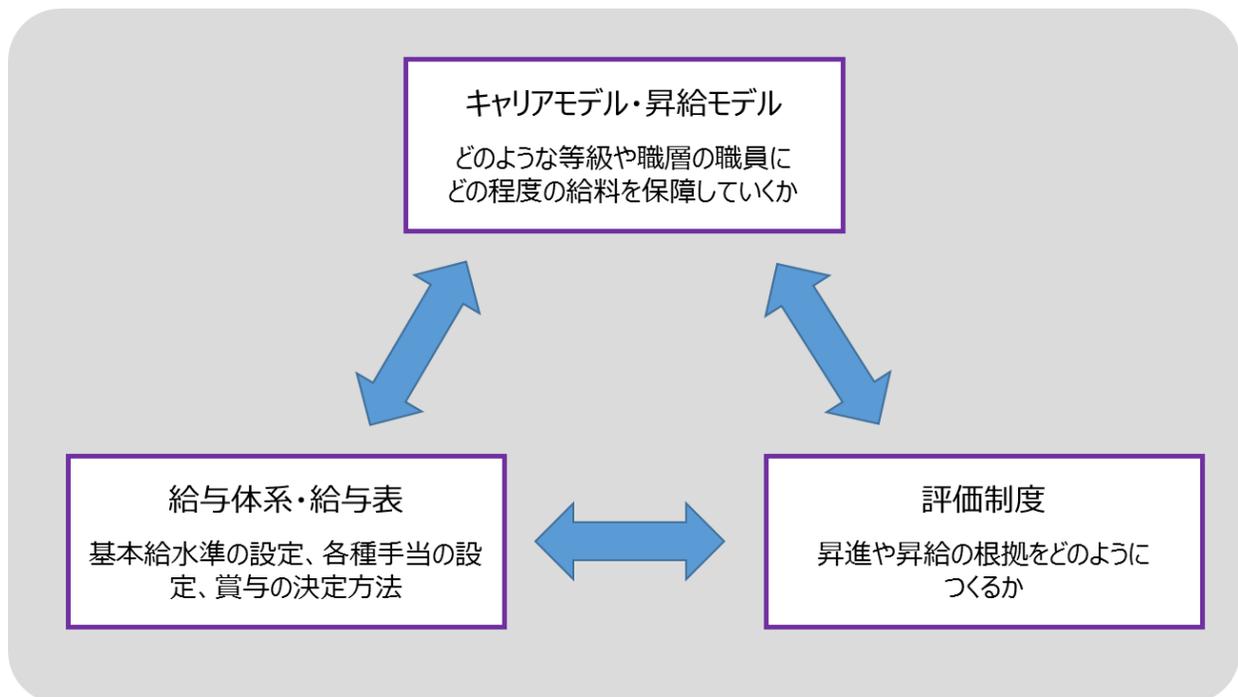
氏名：	目標設定面接（ 月 日）		振り返り面接（ 月 日）	
面接者：	本人記入欄	上司コメント	本人記入欄	上司コメント
<b>業務目標</b> （今年度担当するクラスにおいてどのような役割を果たすか）				
<b>能力向上目標</b> （今年度どのような研修を受講したり、自己啓発に励むか）				
<b>将来の希望</b> （将来どのような仕事ができるようになっていたいのか、または、どのような保育ができる園にしたいか など）				

③の処遇との連動とは、等級や役職などのキャリアパス上の要素と、昇進・昇給・賞与などの報酬との結びつきを従来以上に明確にすることを指します。そのためには、等級と連動する給与体系への

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-03）

見直しや、職員の能力や頑張りを適正に評価して処遇に反映する仕組み（人事考課制度）の構築などが必要となります。

図 4) キャリアパスと給与制度・評価制度の関係性



これらのようなキャリアパスを活用するための仕組みを作り上げることで、処遇改善等加算の「キャリアパス要件」を全てクリアすることができます。

法人・園における人材マネジメントの充実を目指して、キャリアパスとその活用方法を検討していくことをお勧めします。