

キャリアパスの構築の手順

この項では、介護事業所、とりわけ中小規模の事業所において、可能な限り簡便で、実用的なキャリアパス制度を構築する手法を、小規模のデイサービスを例にとりながら、7つのステップで説明します。

ステップ1. 階層を設ける

①上位は役職を拠りどころに

まず何よりキャリアアップするための階層を設けなければなりません。この階層が、キャリアパス制度の「骨組み」になります。この「骨組み」の上に、いろいろな要素を載せていくのがキャリアパス制度の構築だといえます。

階層を設定する上で、もっとも拠りどころとしやすいのが役職です。

例えばデイサービスに所長がいて、その下に主任がいて、現場には何人かのリーダーがいる、という場合は、これで3階層ということになります。

このとき、「サービス提供責任者」など、制度上の役職は、この階層の基準に用いないほうが良いでしょう。仮にサービス提供責任者を組織の最上位階層に位置付けていれば、現任者が退職したようなとき、後任を選ぶことが即ち組織のトップを選ぶということになってしまい、後任の選任の幅を狭めてしまうか、逆に組織の階層を有名無実なものにしてしまいかねない危険性があります。

また、役職でもそれが持ち回りになっているという場合も、役職に就いたり外れたり、という度に階層を上ったり下がったり、ということになってしまいますので、このような役職は階層の基準とはせず、「職務のひとつ」と位置づけておくべきでしょう。

②役職のないところにも階層を

役職に就くまでの間も、いくつかの階層を設けた方が、職員にとってはキャリアアップの一里塚となり、成長や定着のモチベーションの源泉になります。その意味では、ここを丁寧に設定することが重要なポイントのひとつです。

①で役職を基に設けた階層は、いわば「組織における役割の違い」に依拠して設けた階層で

すが、非役職者の場合は、実務のレベルに基づいた階層を設けるのが適切でしょう。

その際、一般的な通常業務が自立でできる、いわば「一人前の職員レベル」をまず考えて、「まだそこには達していない指導や支援の必要なレベル」と、逆に、知識やスキルが普通の一人前と一緒にするには口惜しい「一人前以上の職員レベル」の3階層と捉えるのが、現場にも共感を得られるのではないのでしょうか。

③階層は現状ではなく「あるべき論」で構築

小規模事業所において、キャリアパス制度を構築するのが難しい、あるいは無駄である、とされるとき、必ずと言って良いほどその理由とされるのが「それだけのポストがない」という点です。

制度の構築は組織現状をベースに考えるのは当然ですが、キャリアパス制度の構築は、組織のあり方を再考する上でも良い機会です。現状、リーダーの上は主任だ、というような場合でも、実際は主任を補佐する「リーダー頭（かしら）」的な職員がいた方が、組織は円滑に運営できる、ということであれば、「副主任」という役職の階層を設けておき、当面は該当者がいなくても良いのです。

また役職のない階層においても、前述の説明にあるような、「一人前以上の職員」などいない、というケースもあるでしょう。それでも、職員の育成と定着のために、その階層を活用してこうと考えるのであれば、設ければ良い訳です。

階層の設定は、現状そのような職員がいる、いないということではなく、こうあるべきだ、こうありたい、という方を判断基準として構いません。その結果、階層の数が実際の職員数を上回る、というようなことも当然起こり得ます。

ステップ2. 階層ごとに名前をつけ、定義づける

キャリアパス制度構築のために新たに設定した非役職者の階層はともかく、役職者は役職ごとに階層を設けたので、その役職で呼べば良い、という考えもあるかもしれませんが、階層の名称は人事制度上の名称であり、組織運営上の名称である役職とは、本来分けて考えるべきものです。ただ、そう小難しいことを考えなくても、将来的にグループホームができたとき、ホーム長はデイサービスの所長と同格、フロアリーダーはデイサービスの主任と同格、などと言うケースが十分に想定されますので、やはり役職名をそのまま階層の名称にしないほうが得策です。

名称と言っても、基本的には区分さえできれば問題ありませんから、上から順でも下から順でも「1、2、3…」と数字だけで表しても構いませんし、人事の等級ということで、「1級、2級」などとしても良いでしょう。アルファベットでも構いません。

等級の名称に、幾分なりとも意味を持たせようとすると、役職ごとに下表のような名称が一般的です。

役職	階層名称
役員	経営職
部長、課長級	管理職
係長級	監督職
主任、リーダー級	指導職
非役職者	一般職、総合職、専門職

デイサービスを例にとって考えれば、所長が管理職、主任とリーダーは指導職ですが、区分するために主任を指導職1級、リーダーを指導職2級とします。そして役職のないところでは、

ただの一人前ではない熟練者の階層を一般職1級、一人前を一般職2級、新人等でまだ一人前になっていない階層を一般職3級とするのが、この方式の活用例です。

次にその階層の定義を短い文章で表します。まず分かりやすいことを念頭に考えますが、前述の理由で、「管理職＝所長を務める階層」というのは相応しくありません。似たような表現でも「事業所全体の総責任者」というのはOKです。その流れでいけば、指導職1級は「現場サービスの責任者」、指導職2級は「一般職員と指導職1級のパイプ役」、一般職1級は「卓越したサービスの提供者」、一般職2級は「自立してサービス提供ができる一人前」、一般職3級は「自立でのサービス提供を目指す新人」となります。シンプルですが、少なくとも明確に階層をイメージできるのではないのでしょうか。もちろん、内容の明確さを保ちつつ、より洗練された表現にできれば申し分ありません。

これで枠組みはできました。ここまでのところを表にすると、次のようになります。

名称	定義	役職
管理職	事業所全体の総責任者	所長
指導職1級	現場サービスの責任者	主任
指導職2級	一般職員と指導職1級のパイプ役	リーダー
一般職1級	卓越したサービスの提供者	—
一般職2級	自立でサービス提供ができる一人前	—
一般職3級	自立でのサービス提供を目指す新人	—

小規模のグループホームでも訪問介護事業所でも、規模によっては指導職に2階層が必要な場合はあっても、だいたいこのくらいの階層の枠組みは設定できるのではないのでしょうか。

ステップ3. 業務内容を設定する

さて、枠組みができると後はそこに要素を盛り込めば良い、ということになります。

具体的には、階層ごとにその階層で遂行が求められる業務を抽出→その業務を行うに必要な能力（知識や技術）を抽出→その知識や技術を身につけることのできる研修を設定、と進めることで、階層別の育成計画が完成します。

業務内容はその起点となるものですから、しっかり抽出しなければなりません。しかし、いざ抽出するとなると、なかなか思いつかなかったり、思いついても漏れやダブリが気になったり、階層間の「違い」が分からなかったりという「壁」に阻まれて、作業が先へ進まな

いというのは良くある悩みです。

そこで、階層ごとに業務内容を考えるのではなく、業務の分類ごとに各階層でどのような業務があるかを考えます。そうすれば前述のような「壁」に悩まされることなく、結果として容易に階層別の業務の抽出が可能になります。

その「業務の分類」は、「(職種に依存しない)組織における役割に関すること」と、「(職種の業務に関すること)」に分けることができ、それぞれ次の表のようなものがあります。

【I：組織における役割に関すること】	【II：職種の業務に関すること】
1.計画立案	1.利用者サービス
2.計画遂行	2.家族対応
3.業績貢献	3.ケアマネジメント
4.職員（上司・同僚・部下）対応	4.介護記録
5.判断と報連相	5.文書作成
6.リスクマネジメント	6.行事
7.チームワーク	7.外部（実習生、ボランティア等）対応
8.苦情対応	8.会議・委員会等
9.地域と行政への対応	9.その他
10.業務標準化と改善	

「業務の分類ごとに、各階層でどのような業務があるかを考える」とは、例えば上表Iの1「計画立案」については、管理職は毎年の事業所の事業計画と運営方針を立てている。指導職1級である主任は事業計画や運営方針立案のサポートとサービス目標を立てている。指導職2級はサービス目標立案のサポートをしている。一般職1級から3級までは、計画立案については特に役割はない、というように考えていくということです。

具体的な作業としては、次のA表、B表2つの表を埋めるということになります。

【A表：組織における役割に関すること】

階層	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

【B表：職種の業務に関すること】

階層	利用者サービス	家族対応	ケアマネジメント	介護記録	文書作成	行事	外部(実習生・ボランティア等)対応	会議・委員会等	その他

もちろん、埋まらない枠もあります。それは十分にあり得ることとして、気にしないことです。むしろ、B表の「利用者サービス」などで、実際の業務を1つ1つ洗い出すような細かい設定をしすぎないことを注意すべきであり、次の程度で十分です。

管理職：利用者の状況の把握

指導職1級：業務全般の把握と的確な指示

指導職2級：担当範囲の業務全般の把握、質の高いサービスの提供

一般職1級：質の高いサービスの提供、困難な利用者対応

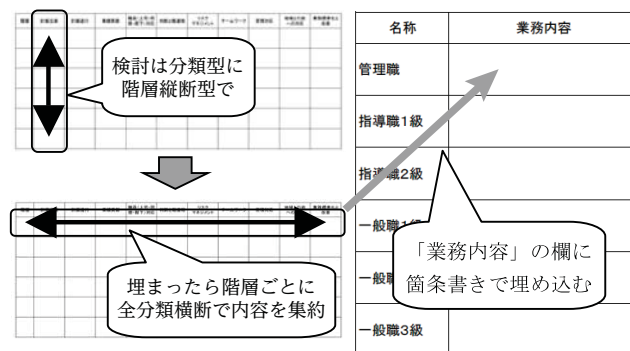
一般職2級：一般的なサービスの提供

一般職3級：日常のサービス内容の理解、補助業務の実行

要は、「違い」が明確になれば良いのです。

表が相応に埋まったら、階層別にまとめて、各階層の「業務内容」とします。この間の検討と作業の流れは以下のようなイメージです。

【C表：業務内容】



このとき、抽出された業務項目が多ければ、「業務内容」を「組織における役割」と「職種の業務」の欄に分けた方がわかりやすいでしょうし、少なければC表のように1つにまとめてしまっても差し支えありません。

ステップ4. 求められる能力等を設定する

階層別に、求められる業務内容が抽出できたら、次はそれらの業務を適切に行うために必要な能力を明確にします。能力は、「知識」「技術」と、「狭義の能力」の3方向から考えます。

前項で一般職3級の業務として整理した「補助業務の実行」を例に挙げると、これを適切に行うためには、最低限、施設の設備について知っていなければなりません。これは「知識」です。「技術」は、例えば車椅子の機能を知っているだけでは意味がなく、適切に扱えることが必要になります。また、補助業務とはいっても、指

示された内容がちゃんと理解できないと困る、そういう最低限の理解力が必要となります。この場合の「理解力」というのは、知識でも技術でもありません。「狭義の能力」とは、このような力のことを意味し、良く耳にする「企画力」「提案力」「問題解決能力」などがその類です。

これで1つの業務の遂行は3方向の能力に支えられている、言い換えれば3方向の能力が必要だということはおわかり頂けたと思います。ただ、全階層全業務、このとおりに忠実に求められる能力を3方向から探っていくと、最終的に

はおびたしい数の能力がリストアップされ、今度はそれを収束するワンステップが必要になってしまいます。

そこで実際の作業としては、階層別に抽出した業務全体を見渡すことにより、その階層のイメージを明確にしたうえで、「業務単位」ではなく、あくまでも「階層単位」で求められる能力を考えれば十分です。

例えば一般職3級の場合であれば

知識：法人の理念・沿革、施設の業務全般、介護保険の基礎知識、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

と、この程度の括りで十分です。

なお、ここに「資格」を設定する場合もあり

ます。一般職3級は無資格で良いが、それが一般職2級になれば介護職員初任者研修（旧ヘルパー2級）相当は修了しておいてもらいたい、一般職1級は介護福祉士が必須、というような発想で設定します。

ただ、こうした「資格」を持っているということは、それが即ち「実務能力の高さ」を保証する訳ではありません。従ってここは「この資格を持っているなら、この階層の業務は適切にできる」という発想ではなく、「この階層の業務を適切に行ううえで、最低限この資格は持っておいてもらいたい」という発想で捉えます。

特に、「介護福祉士」については、職員のキャリアアップの目標という上で、また今後の介護保険制度の方向性等を考えても、どこかの階層の必須要件として設定をしておいたほうが良いでしょう。

ステップ5. 必要な研修を設定する

求める能力が明確になれば、次にその能力を身につけるための方策である、研修を設定します。言い換えれば階層別の育成計画を作成することになります。

研修には、「OJT (on the job training)」「Off-JT (off the job training)」「SDS (self development support)」の3つの手法があります。

「OJT」とは、職場の上司や先輩が、実務を通じて、または実務と関連させながら、部下や後輩を指導・育成するもの。「Off-JT」は、職務命令により一定期間日常実務を離れて行う研修で、職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがあります。そして「SDS」は、職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認め、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行うものです。

研修の設定は、それぞれの特徴をよく理解したうえで、階層に求められる能力を身につけるためには、どのような手法が最も効果的かを考えながら行わなければなりません。

その特徴をまとめたものが右表です。

手法		メリット	デメリット
OJT		<ul style="list-style-type: none"> 細かな内容を指導することができる 特別な費用や時間がかからない 理解度を確認することができる 繰り返し行うことができる 現場での指導によってしか、身につけさせることができない能力がある 	<ul style="list-style-type: none"> 指導者によって指導内容やレベルにばらつきがある その場対応になりがち
Off-JT	職場内	<ul style="list-style-type: none"> 複数名が同じ内容について習得できる 施設職員のニーズに対応できる 業務時間内に実施することができる 	<ul style="list-style-type: none"> 準備に時間がかかる 内部講師ができる人材が必要。居てもその人に負担がかかる 外部講師の場合は費用がかかる 複数名の職員のシフト調整が必要
	職場外	<ul style="list-style-type: none"> 他施設の職員と交流することができる 専門家の研修を受けることができる 普段とは気分を変えて学ぶことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 求める能力の習得に最適な研修を探すのが困難、あるいは存在しない 仕事を休む必要がある 相応の受講料が必要なものがある。他に交通費や宿泊費等もかかる場合がある。 一度に複数名の参加は難しい 現場に反映することが難しい
SDS		<ul style="list-style-type: none"> 各自の時間で、各自のペースで進むことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 本人のやる気に任される

実際の作業としては、次のような表を用いるのが、考えやすく、整理もしやすいのでお勧めです。

【一般職3級の研修記入例】

求める能力	OJT	Off-JT		SDS
		職場内	職場外	
法人の理念、沿革、		新入職員オリエンテーション		
施設の業務全般		新入職員オリエンテーション		
介護保険の基礎知識		新入職員研修		書籍・雑誌
高齢者介護の基礎知識		新入職員研修		書籍・雑誌
基本的な食事介助	配属後実習			
入浴介助	配属後実習			
移乗・移動の技術	配属後実習			
安全運転の技術		警察署の安全運転講習		
社会人マナー		新入職員研修		ビデオ教材視聴
理解力	上司の機会指導			
実行力	上司の機会指導			
コミュニケーション力			社協の初任者研修	
初任者研修				交通費の補助、シフト・公休日の配慮

ステップ6. 給料を設定する

①階層別の給料にする意味

ここまでのところで、階層を設け、それぞれに求められるものを設定することで、上位になればなるほど、責任の重い仕事、難しい仕事、範囲の広い仕事が求められ、それを適切に成し遂げる高い能力が求められる、ということが明確になりました。それでは、上位階層に上がり、それだけのことを求められる分、それに見合った給料が支給されないと、職員のほうも「やってられない」と言うことになってしまいます。

モチベーション理論の中でも、「賃金」は「満足を促進する要因」ではなく、「不満を抑える要因」と言われています。つまり、「あの額の給料をもらえるんだったら頑張ろう」ということにはなりにくくても、「この仕事でこんな額じゃ、やってられない」という思いには容易になり得る、ということです。

これを踏まえて事業所としては、いわゆる「にんじんをぶら下げる」になり得るような額を設定しないまでも、上位階層に上がったら、確かに今までとは違うな、というくらいの差を何とか工夫して設けておきたいものです。

②給料表がある場合の対応

既に設定した階層に対応する給料表がある、という場合はそれで運用すれば良い訳ですが、多くの場合給料表があっても、「管理者用」「主任用」「一般用」の3種類しかなく、所長1人が管理者用、主任は文字通り主任用、あとは

一般用、という運用になっています。「一般職に3階層」というような概念はもともとなかったわけですから、無理はありません。

キャリアパスの設定を機に、リーダーは主任用を使う。そうすれば、リーダーになれば給料表が変わるので、分かりやすい「違い」を示すことができます。しかし、その代わり次に主任になったとき、それだけでは何も変わらないということになってしまいます。

また、一般職に3階層設け、3級から2級にいち早く昇格しても、給料は昇格しない同僚と同じように一般職用で1号給アップしただけ、というだけではあまり面白くありません。

こうした課題を解消するためには、次の3つの方法があります。

ア. 上位級との「間に」2段階設ける

現状下表のような給料表であったとします。

	1級	2級
1	140,000	155,000
2	141,000	157,000
3	142,000	159,000
4	143,000	161,000
5	144,000	163,000

22	161,000	197,000
23	162,000	199,000
24	163,000	201,000
25	164,000	203,000
26	165,000	205,000

・1級の下限が140,000円、その後1,000円刻みで上限が165,000円

・2級は下限が155,000円、その後2,000円刻みで上限が205,000円

この場合、もと給料表の1級は一般職3級の給料表とし、一般職2級・1級の給料表を、もとの2級の給料表との間に設定します。

「間に」とは、ひとつは下限額を、もとの1・2級のそれぞれの下限額の間を設定すること。

もうひとつは1号給間の刻みの額(昇給ピッチ)を1級・2級それぞれの額の間の額に設定することです。

その例が次の表です。

もとの1級を一般職3級用ということで1級-3とし、一般職2級用の1級-2は下限を145,000円、その後1,200

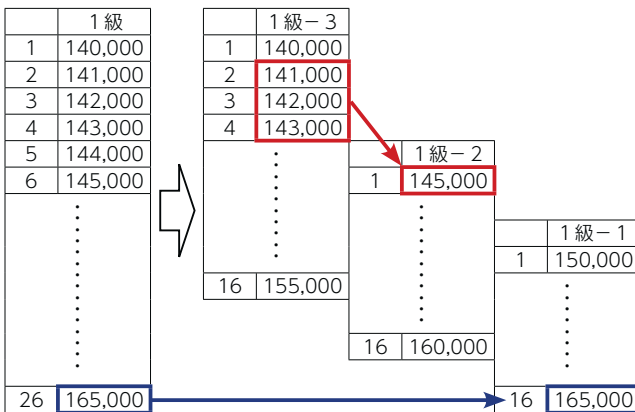
	1級-3	1級-2	1級-1	2級
1	140,000	145,000	150,000	155,000
2	141,000	146,200	151,500	157,000
3	142,000	147,400	153,000	159,000
4	143,000	148,600	154,500	161,000
5	144,000	149,800	156,000	163,000
6	145,000	151,000	157,500	165,000
7	146,000	152,200	159,000	167,000
24	163,000	172,000	184,500	201,000
25	164,000	173,800	186,000	203,000
26	165,000	175,000	187,500	205,000

円刻み、一般職1級用の1級-1は、下限を150,000円、その後は1,500円刻みにしています。

これにより、例えば一般職3級(1級-3)の7号給(146,000円)の職員が一般職2級に昇格すると、給料は1級-2の3号給(146,200円)となり、以降の昇給が一般職3級の1,000円刻みから1,200円刻みになります。さらに、昇給の上限額が、165,000円から175,000円になります。

これが職員にとっては最もわかりやすく、メリットのある方法です。

イ. もとの1級を3分割する



「ア」の方法において、職員にとってメリットがあるということは、毎回の昇給額が増えたり、基本給の上限額が上がったりと、事業所経営には圧迫要因となります。

その心配をなくす方法が、もとの給料表の1級の中で、等級により使うところを変えることによって、1級を3つに分割するという方法です。

しかし「人件費圧迫の心配がなくなる」ということは、逆に言えば職員のメリットが無くなるということです。この3分割給料表になってから入職した職員にとっては、一般職3級のま

まだと給料の上限が155,000円だったのが、一般職2級に昇格したら160,000円になることもメリットになり得ますが、従来からの職員にとっては、これまで昇格しなくても165,000円まで昇給が保証されていたのに、制度が変わったら2回昇格のハードルをクリアしないと165,000円にならないということで、却って厳しくなったということに他なりません。

唯一、一般職3級(1級-3)の2号141,000円あたり(一般職2級(1級-2)の1号に満たない額)の職員が一般職2級に昇格したら、一度に1級-2の1号145,000円の給料になることだけが分かりやすいメリットです。

ウ. 昇格昇給を行う

ア、イいずれの方法にしても、給料表を改変するという事は、給与規程の変更にまで及ぶ可能性があり、少し大変だということも言えます。

そこで、給料表は一切触らずに、それでも給料面で「昇格」のメリットを感じてもらう最も手っ取り早い方法は、昇格した年に限り、定期昇給以外に1号給アップすることです。

その後上限額が変わる訳ではなく、1号給の刻みが増える訳ではありません。昇格したその年1回限りのことですが、「昇格してもまったく何も変わらない不満」の要因は抑えることができます。

ただし、給与規程に定期昇給以外の特別昇給の規定が既にあることが前提で、それを適用するという形を取りますので、特別昇給の規定がない場合は、やはりその内容を盛り込む規程変更の必要があります。

③給料表がない場合の対応

小規模法人の場合など、給料表がなく、毎年の基本給の定期昇給は事業所長等が経営状況を見ながら個別に決定しているというケースがあります。

そのような場合、経営感覚として、「役職のない職員の基本給はx円が限界」「ただ主任になれば最低でもy円は出してやりたい」「それでも、主任止まりならやはりz円が限界」という額があるものです。その感覚を規定に落とし込みます。

具体的には、階層別の下限額と上限額の設定です。初任給が、一般職3級の下限額となります。上限額は、「これまで検討してきた、一般職3級の仕事の内容と能力の持ち主であるが、

一般職2級にはなれない職員」に、いくらまでなら昇給させることができるかを、経営の視点と人材育成上の視点の2点から検討し、設定します。一般職2級の下限額は、今度は「一人前になったのだから、最低このくらいは支給したい」という額です。上限額の考え方は一般職3級の場合と同じです。

以降、この繰り返しで各階層の基本給の幅を設定します。結果として、階層が上位になればなるほど、基本給の幅も上がっている、「キャリアパスに対応した」基本給体系の枠組みが整います。

なお、この検討における「いくらまで」「このくらい」という額は、基本給だけではなく、諸手当や賞与も含めた年収ベースで考える必要があります。

あとは定期昇給ですが、これもやはり従来は経営感覚で、例えば職員10人で昇給原資が30万円ある、というような場合は、「30万なら1人平均3万。賞与を3ヶ月出しているから、15ヶ月で割るとひと月2,000円。全員2,000円という訳には行かないから主任には2,500円、役職のない職員は1,800円でバランスを保とう…」という思考回路で個別に調整して決定して

いるものです。この感覚をルール化するのがです。

つまり、前述の平均ひと月2,000円、という基準を、一般職2級の基準と考えたとき、一般職3級はどれだけ控えるのか。逆に一般職1級以上はどれだけ盛るのか。それを「割合」で設定します。

一般職3級	0.90
一般職2級	1.00
一般職1級	1.05
指導職2級	1.10
指導職1級	1.25
管理職	1.50

仮に、その割合を左表のとおりとします。

一般職2級が2,000円の時、これを1としますの
で、主任（指導職1級）は、これに1.25を掛けて2,500円。同様に、管理職は1.5

を掛けますから3,000円ということになります。

この場合の2,000円というのは固定ではなく、毎年の経営状況によって、多くなる場合もあれば、少なくなる場合もある訳ですが、このように階層別の割合を決めてさえおけば、常に一般職2級を1として、他の階層の額が決定し、結果として常に上位階層ほど一定割合で昇給額の多い、「キャリアパスに対応した昇給体系」が実現することになります。

ステップ7. 昇格条件を設定する

これで階層が決まり、階層ごとの定義、役職、業務や求める能力、研修、そして給料と、必要な要素を盛り込むことができました。

もうひとつ、最後に決めておかなければならない重要事項が、どうすればその階層を上ってゆくことができるのか、いわゆる「昇格条件」の設定です。

昇格条件は、次の6つの視点で考えておけばよいでしょう。もちろん、すべての視点について設定しなければならない訳では決してありません。

視点1. 前等級における最低勤務年数

「リーダーを最低3年やらないと主任は務まらない」というような発想があると思いますが、このような考え方を昇格の条件として「指導職2級→指導職1級：指導職2級として3年以上勤務」という形で採り入れます。「いかに優秀・有望な新人でも、初任時より一般職2級という訳にはいかない。最低でも1年は一般職3級で様子をみさせてもらう」というような発想であれば、ここは「一般職3級→一般職2級：一般職3級として1年」ということになります。こ

のような発想で、全階層を考えます。

視点2. 資格

「ステップ4. 求められる能力等を設定する」の最後の方で触れた一般職2級はヘルパー2級相当、一般職1級は介護福祉士の資格が必要といった要件を昇格の条件として用いるという考え方です。

視点3. 受講しておくべき研修

昇格前に、昇格後に必要となる能力を身につける研修を受けておく、というのが本来望ましい研修の受け方ですが、なかなかそのように次のキャリア階層を意識した研修受講というのは難しいため、研修受講を昇格条件にする場合は、「新入職員研修を受講しないと一般職2級にはなれない」というように、現階層での必須研修を受講していないのに先には進めません、という観点で行います。

視点4. 実務経験

「優秀なケアスタッフだったのに、リーダーにしたらプレッシャーから力が発揮できず、結局もとの立場に戻さざるを得なくなった…」などという mismatch を無くすために、指導職2

級になる前（一般職1～3級の間）に、1度でも委員会の委員長や行事のリーダーなどを務めた経験があること等を、指導職2級への昇格条件とします。

少し規模の大きい事業所で見られる、複数の事業所を経験しないと（異動していないと）管理職にはなれないというルールもこの類です。

視点5. 評価

人事考課制度を取り入れている事業所では、必ずと言ってよいほど、その結果を昇格の条件に用いています。「階層に求められる業務ができていないか、能力が備わっているか」を評価しているのであれば、その結果を次の段階に進めるか否かの判断基準に加えるというのは、きわめて合理的な発想です。

視点6. 昇格試験等

ここまでの条件は、職員が勤続していれば状況によって自ずと満たされてくる条件でした。昇格を事業所でコントロールしたいという場合には、昇格のための試験というものを設定し、これに合格すればOK、という条件を設けておくことで、最終的に昇格の鍵を事業所が握るこ

とができます。もちろん、これがあまりに恣意的であれば、キャリアパス全体が意味をなさなくなります。

「試験」と言いますが、多くは面接や課題図書感想文、テーマを決めての小論文などです。もちろん、単なる関所というのではなく、ここをしっかりと機能させようとするれば、文字通りのしっかりとした実技試験や筆記試験を行ったり、管理職登用の場合は適性検査を行ったりすることがあります。

以上、これらの昇格条件を設定した場合は、そのすべてを満たしていなければ昇格できません。しかし、条件を満たしていても、指導職2級から上は役職者の階層ですので、役職に就かない限り昇格できないこととするのが一般的です。

以上の各ステップで作成してきたものを一表にまとめることで、下表のような「キャリアパス表」が完成します。各ステップの内容が盛りだくさんになることで、この一表が大きくなり過ぎるような場合は、「研修」の部分を取り出し、別途「階層別人材育成計画」とすれば良いでしょう。

【まとめ】キャリアパス制度の定着に向けて

構築したキャリアパス制度の内容が充実していれば充実しているほど、「完成した」ときの喜びは大きいものですが、実は重要なのはこれからで、実際にキャリアパス制度が機能している、という状態になるためには、ここまでのキャリアパスの作成を第1ステージとすれば、次の第2ステージ以降へ展開していかなければなりません。

第2ステージ：キャリアパス制度の説明

制度を職員に説明し、理解させ、キャリアアップを意識して取り組んでもらうよう動機づけます。

第3ステージ：キャリアパス制度の起動

制度に基づいて給料を支給するというのも

ちろんのこと、研修を実際に行う、（本稿では触れていませんが）評価を実際に行う、などです。

第4ステージ：キャリアアップ人材の創出

制度の適用を受けて、実際に階層を1段上の職員を生み出すことです。願わくばその職員が、「キャリアパス制度の生きた見本」として機能してくれれば申し分ありません。

そういう意味では、第4ステージまで行ったときに、キャリアパス制度の本当の完成と言えるでしょう。その日を目指して、まず階層の枠組みを作るところから始めてみませんか。

名称	定義	役職	組織における役割	職種の業務	求められる能力	研修	給料	昇格条件
← ステップ2 →		← ステップ3 →			← ステップ4 →	← ステップ5 →	← ステップ6 →	← ステップ7 →
							}	
							}	
							}	
							}	