

# 経営者研修

キャリアパスの制度設計と運用

—参考資料—

(社)日本保育チームマネジメント協会  
(株)ポラリス

# 「役職」と「職位」の一般的理解

役職には明確な定義がある。

責任(職責)や職権(権限)を伴う役目・職務の事である。

役員には会長、社長、専務、常務、執行役などの役職が存在し、管理職には部署の「長」、一般的には部長、課長、係長、所長などの役職が存在する。

(ただし保育施設では、このように責任が明確化された役職は、主任保育士だけである)

職位という言葉の定義は曖昧で、企業・団体によって使われ方は違う。

多くの場合は、職位を資格・等級と位置づける。

一般的なものでは主査、主幹、主任、チーフなどがあり、対外呼称と呼ばれる。

一方等級は人事制度上の取り決めであり、対外的に使われることはなく、○等級と、○の部分に数字を入れ「能力レベル」を表す。

この考え方の目的は、職員のモチベーションを維持することにあると言われる。

役職の数に限りがある場合、役職に付けない人でも職位名称を与えることにより、同等の能力があると評価されていることが内外に示すことができる。

(主任保育士の定員に対して、中堅職員の数、それを上回っている場合などに有効)

# これまでの保育施設における役職と職位

これまでの保育施設の役職として代表的なものは「主任保育士」あるいは「主幹保育教諭」である。他に「乳児リーダー」「以上児リーダー」「フロアリーダー」「クラスリーダー」などの役職も用いられることがあるが、その権限や責任は極めて曖昧である。

役職とはそれぞれの部署・エリアの「長」であるという考え方が元になっていて、それを保育施設に当てはめ、エリアをフロア、部署をクラスに置き換えた結果である。

一方、資格・等級としての職位は存在しない場合がほとんどで、あっても等級まで、しかも職能給的要素を採り入れるための方便(給与体系の一部にすぎない形)となっている場合が多く、基準が曖昧な上に、職場内で開示・共有されていないケースも多い。

それでは、モチベーションを生み出すことにはつながらない。

したがって、キャリアパス導入を機に、資格・呼称及び能力レベルを表す等級を組み合わせた「職位」の導入が必須と考えられる。

# 職位・役職と職責

職責を負っているのは役職者だけ、という認識が一般的である。

しかしながら一方で、職位には、それぞれの仕事における一人ひとりの(能力評価が伴った)地位と、その地位の人間だからこそできる仕事、という意味が含まれているとみるべきだとも言われている。

職位を「個人が、その能力に応じて期待されている仕事のレベルでもある」と捉えるならば、どのような立場(たとえ役職がついていない立場)だとしても、自分の職位に対して期待されている役割は責任をもってやり遂げる必要があると考えられ、これも広い意味での職責といえる。

パート職員などの限定的な雇用条件のために役職についていないという職員についても、高位の職位を与えられているものであれば、一定の職責を担っていると受け止めるべきであり、そのような網目状の職責の存在が組織をより強くすることにつながる可能性は高い。

パート職員への役職就任の依頼は難しいが、職位制度を有効活用することによって一定の職務責任を持たせることができるようになる。

# キャリアパス導入の最初の一步

ご案内の通り、キャリアパスの制度は、新しく採用した人(主に新卒学生)をどう組織に迎え入れ、どのような道標を提供し、その成長を図っていくかという観点で作るべきものである。

しかしながら、現実には、導入の対象はまずは既存の職員たちである。

能力も経歴もバラバラの人たちを、なんら客観的データのないままに一斉に仕組みに取り込むことからキャリアパスがスタートする。

ここに処遇改善<sup>2</sup>という、扱いの難しい仕組みが絡みついてきていることが話を余計に理解・整理しにくくさせている。

全く迷惑な仕組みである。

いずれにせよ、既存の職員たちの職位や役職をどうすれば良いか、がキャリアパス導入の最初のハードルとなっていることは想像に難くない。

# 職能区分の基本的な考え方

キャリアパスは通常、職能区分ごとに設計する。

一般的には、まずは総合職と専門職に区分するという考え方がある。

この場合は、将来の経営スタッフや幹部候補生たちのキャリアと、専門分野を極めたいという人たちのキャリアを分けて設計する。

保育施設の場合、総合職とは、経営者と一部事務職などを指し、専門職とは、保育士(保育教諭)、看護師、調理室職員(栄養士、調理師)などを指すと理解されている。

総合職について必要な能力は、社会人としての基本行動、組織人としての意識と組織行動、管理一般(コミュニケーション、マネジメント、リーダーシップ、問題解決、業務改善、目標管理)、専門知識(メンタルヘルス、保育実習受け入れ、制度理解、ICT、関連法令)などがあげられる。

専門職については、社会人としての基本行動～組織人としての意識と組織行動という分野でおよそ1/2、専門領域のスキルと基礎知識で1/2という割合で職能基準を作成するのが良いと考えられている。

# 保育施設の職能は交差する

ただし、保育施設の職能区分、あるいは職能基準の立て方が一般企業と異なるのは、保育士という専門領域でキャリアを積んできた職員が管理者・経営者へとキャリアアップしていくことになりやすいというところである。

つまり、保育士としてのスキルアップを図りつつ、気がつけばあたかも総合職雇用であったかのように管理業務を委ねられ、そのまま主任保育士、主幹保育教諭という総合管理者としての職能まで期待され、一法人多施設においては施設長にも就任してしまう可能性を持たされているという前提でのキャリアプランが用意されています。

要するに、保育士が主役の組織だということだ。

（プロ野球チームは会社組織ですが、主役である選手が経営者や管理者に上り詰めるという事例はほとんどなく、せいぜいが現場監督まで。

その点で比較すると、主任保育士は現場監督以上のことを求められるケースがほとんどです。）

そこで、保育施設では、専門職と総合職といったような区分が成立しづらいという前提に立ってキャリアパスを策定していく方が現実的であるという認識で作業を進めることとなる。

# 高いレベルを要求される保育施設のキャリア形成

保育士という分野に対して、専門職としての職能基準を立てつつ、その能力が、

できない→できる→指導できる、

というようなスキルアップを求められているということを明示しておかなければならない。

そうする事で、保育という専門職に就きながらも、マネジメントスキルの習得が不可欠であるというキャリアパスの流れをつくることができる

保育に携わっているすべての保育士が、単純に子どもを保育するというスキルだけでは不十分で、専門領域についても幅広いスキル習得が求められている(メンタルヘルス、保育実習受け入れ、制度理解、ICT、関連法令)上に、コミュニケーションやマネジメントなども必須アイテムであるというキャリア形成となる。

そういう意味で、保育者、ことに保育士に求められるキャリア形成のレベルは意外に高い。



# 保育者という職能区分の考え方

保育施設のキャリアパス上の職能基準を立てる上において、保育の基本的スキルをすべての職員に要求するという作り込み方も可能である。

すなわち、調理に携わる者も、事務職員も、バスの運転手のような者も、保育施設に勤務するすべての職員が「保育者」であるという認識の持ち方、持たせ方である。

「野球を知らなければ北海道日本ハムファイターズ」の社員にはなれません」\_\_こんな感覚であろうか。このような考え方に基づいて、保育の基本知識と保育者としての基本行動をまとめ、あらゆる職員のキャリアパス職能基準に盛り込むという考え方は十分あり得る発想ではないかと考えられる。

ただし、保育スキル自体がマネジメントスキルに酷似しており（人間行動の理解という意味で同じ領域にあるため）、保育者としての専門スキルとマネジメントスキルの両立は決して矛盾しない。

保育に携わりつつ、マネジメントを学ぶという行為は、保育士のセカンドキャリアにとっても極めて現実的なキャリア形成であり、その概念はむしろ積極的に導入されるべきものと考えられる。

# 職位・役職についての考察

—認定の基準づくりをどうするか—

## 当会の職位制度の概要

- 当会のキャリアパスシステムには、J職、S職、L職、M職、E職までの5段階の資格呼称があり、J職からL職までは各職階ごとに6段階の等級。M職には3階級、E職は1階級の、全5ステージ、22階級。
- J職からL職までの下位3階級と上位3階級はあえて峻別し、役職との関連づけも、その階層別としている。したがって、役職と職位との関連づけは、J職～L職で6ステージ、M職、E職1ステージずつの計8階層。  
(仕事の・役職を8つまでの階層群に分けて設定する)
- ステージアップに関しては昇級要件には特段のこだわりを要求せず、「職位昇格要件」を厳格に設定し、その昇格要件をすべて満たした人間だけを一つ上のステージに上げる。

## 新しい役職の概要

- ・一説に、チームがもっとも有効に機能する単位は6人と言われている。  
36人の組織は、1人のトップが6人のリーダーを束ね、6人のリーダーが5人ずつの部下を束ねれば良い。  
この場合、役職は2階層だけで良い。(主任保育士と6人のクラスリーダー、でピタッとはまってしまう)
- ・つまり、垂直型の役職を増やすことは現実的ではなく、それを行うと名前だけの役職が増える結果となる。
- ・とすれば、新しい役職がキャリアパス上必要なら、専門領域を担当する役職を設けるしかない。  
施設側が潜在的に専門性の強化の必要を感じていた分野に「専門担当」のポジションを置くことで新しい役職を創り出す。この「専門家育成」という方向性であれば、無理に上下関係を作り出す必要はない。  
現実的に考えても、「食育チーム」という考え方よりも「食育の専門家」を単純に育成すると考え、その到達レベルに応じて役職呼称を変えてゆく方が理にかなっている。  
(少将は中将の部下ではないし、中佐は大佐の部下ではない、のに近い)
- ・部署の長でなければならないという理屈はない。その分野のマイスター的存在であれば良い。

## 専門領域のスペシャリスト育成と、園内の「係」の位置づけ

- ・ キャリアパスとは全く異なる目的で「運動会プロジェクト」「食育チーム」「いきものがかり」などというチームを編成しているケースがある。
- ・ このチームのメンバーが固定化され、かつ相当の専門性を身につけるための投資を惜しみなくしてきたという施設があれば、この「係」とキャリアパスとの間でつながりを持たせることを進めたい。
- ・ そうではなくて、園が指名してやらせていて、しかも頻繁にメンバーを入れ替えるという場合は、キャリアパスとの相関関係は限りなくゼロに近い。  
こうしたケースでは、これらの係はあくまでもクラス担任同様の旧来組織の一部と考え、キャリアパスと関連づけする必要はない。この係にいても特段の専門性の向上にも繋がらない上、本人の意思でもないからである。
- ・ したがって、係は係で「第二のクラス担当みたいなもの」と受け止めさせることとする。  
キャリアパス上の専門家・マイスターたちは、クラスや係にとらわれずに、自分が磨いてきた専門的知識や情報を、クラス内外に惜しみなく提供し、保育のクォリティー向上に寄与する者である。

## テクニカルスキルとヒューマンスキルの育成

- ・ 職員育成は、ヒューマンスキル育成(人間づくり)とテクニカルスキル養成(保育スキルの習得)の二本立てで進める。
- ・ テクニカルスキルは主に職能基準(能力評価)によって習得を認定し、
- ・ ヒューマンスキルは、研修の受講実績などによって評価していく形がわかりやすい。
- ・ なお、テクニカルスキルは、それをさらに基礎的スキルと専門的スキルに分別し、  
基礎的スキルは職能基準を通して対象となるすべてのメンバーに習得を期待し、  
専門的スキルはポジション目標を設定した新しい組織図を活用してそれぞれの目標設定に任せる。



基礎的スキルには、保育の基礎の他に、報告義務の遂行、約束・時間の遵守、などの基本行動の徹底を含める（徹底される組織風土が確立してある場合には不要）。

保育者としての基礎的スキルとは、単なる保育スキルだけではない。

# 職員育成のための制度設計の全体像

- ・ ヒューマンスキル育成(人間づくり)

- 研修会に代表されるOff JTとリーダーによるマネジメントの両輪で育成を図る。

- 研修会をきっかけとすることに多くを期待していただいて良い部分である。

- 普段とは違う環境の中で学び、刺激を受け、見方が変わり、視野が広がり、変化を促す。

- 主体性を重んじて意識改革を促す研修と、意識改革自体を目的として行う研修とがある。

- ・ テクニカルスキルA(保育者としての基礎的スキル)

- 職能基準(能力評価)によって習得を認定する。

- ①保育に関する知識・ノウハウを知り、その能力が発揮できているか

- ②報告義務の遂行、約束・時間の遵守、チームワーク理解ができているか

- ・ テクニカルスキルB(保育スキルをさらに細分化した専門スキル)

- ポジション目標を設定した新しい組織図を活用してそれぞれの目標設定で主体的学びを促す

- 専門分野に関する研修、資格、書物などで専門性を補完・強化していくよう促す。

# ヒューマンスキル育成の体系化

—より望ましい保育者像の形成のために—



## 目指す新任職員像（20～23）

- ・ 社会観（学生と社会人との違い）が認識されている。
- ・ 組織理解の基本知識を学んでいる。
- ・ 組織の一員としての自己肯定感を獲得できている。
- ・ 仕事に対する自信を持ち始めている。
- ・ 自発の機会を与えられており、自己発揮し始めている。
- ・ 自立の体験（仕事を完全に任せられる）をしている。
- ・ 自己理解について、意味と意義を理解できている。
- ・ チームワーク＝「私が」から「私たちが」に意識改革している。
- ・ 人生観の萌芽が見られる。
  - ・ 生きることの意味を考える機会を持っている。
  - ・ 人生を無意味なものにしてしまう他責思考を排除しつつある。

### ※当会研修との関連づけ

- ・ 新任(若手)研修会の受講を、J職1級(正職)認定の要件としていただくと良いと思います。

## 目指す J 職像\_\_若手職員 (21~26)

- ・ 役割認識 = 若手職員の役割を知る、利用者という存在を理解する。
- ・ コミュニケーションスキル = コミュニケーションの基本を知る。
- ・ チームワーク = 自己理解と相互理解の重要性について認識できる。
- ・ 仕事観 = プロ意識のめばえ。
- ・ キャリアアップへの意識 = キャリアアップ目標を持っている。
- ・ 問題意識思考 = 問題意識の感度を持っている。
- ・ 基本行動の習得 = 一般的基本行動と行動様式が習得できている。
- ・ 体系化された組織の共通目標に対し、理解し共感できている。
- ・ 保育施設に求められる人的環境について理解できている。
- ・ 人生観・人間観 = モノの見方(視野)に広がりを持っている。

### ※当会研修との関連づけ

- ・ メンバーシップ研修(発動性、協動性、本動性、確動性)の受講を J 職上位(4 - 6 級)への昇格要件としていただくと良いと思います。

## 目指す S 職像\_\_シニアメンバー（25～35）

- ・ 役割認識＝人(後輩職員)を育てようとする意識がある。
- ・ コミュニケーションスキル＝わかることと伝えることは違う。
- ・ チームワーク＝能力補完の原則について積極的に理解できている。
- ・ 仕事観＝人の役に立つと言うこと、仕事の報酬
- ・ セカンドキャリアへの意識改革の始まり。
- ・ 問題意識思考＝問題意識の深まりが見られる。
- ・ 基本行動と行動様式の指導スキルが身につけている。
- ・ コミュニケーターとしてのチームリーダーの5つのステップの習得
- ・ 人間理解＝動機づけの重要性（ヒトは感情の動物である）の理解
- ・ 人生観・人間観＝能力開発と人間的成長の違いが実感できる。

### ※当会研修との関連づけ

- ・ シニアメンバーシップ研修(進取性、包容性、広求性、上通性)の受講を S 職への昇格要件としていただくと良いと思います。

## 目指すL職像\_\_副主任、リーダー（28～40）

- ・ 役割認識＝組織を導くリーダーシップが習得できている。
- ・ コミュニケーションスキル＝傾聴力と受容力
- ・ チームワーク＝リーダーに求められる4つの対人影響力
- ・ 仕事観＝社会に貢献することの意義
- ・ キャリアアンカーと自己概念（人生観の確立）
- ・ 人間観の深まり（感謝の心の育み、視野の広がり、他者への配慮）
- ・ 問題意識思考の発展＝問題解決に向け動き出す勇気
- ・ 目標管理という概念の理解
- ・ 仕事のマネジメントサイクルPDCA
- ・ マネジメントスキル習得への継続的な取り組み

### ※当会研修との関連づけ

- ・ リーダーシップ研修(要望性、共感性、通位性、信頼性)の受講をL職への昇格要件としていただくと良いと思います。

## 目指す経営者(E職)像

- ・ 長期利益を最大化できる能力
  - ・ 全体最適のための判断能力とスピード
  - ・ 社会的存在としての法人のあり方の熟知
  - ・ 経営哲学の確立と基本理念への反映
  - ・ 我欲との葛藤と向き合う力
- 
- ・ 識見（社会や人間などへの広い見識を備えていること）
  - ・ ビジョン（組織の将来に、より鮮明で前向きなイメージを持っていること）
  - ・ 事業意欲（事業を日々改革し、より広く社会の負託に応えていこうとする意欲があること）
  - ・ 信望（考え方や生きる姿勢などが周囲から信頼されていること）

## 心育ての手順

—新任(若手)職員育成のステップ—

## 自己肯定感の確立

- ・ 自己肯定感の低さがキャリアの妨げになる
- ・ ストローク\_\_褒める、勇気づける、励ます、ねぎらう、認める、叱責\_\_スキンシップ、笑顔、声かけ、気づき、愛情
- ・ 鍵を握るのはコミュニケーション
- ・ すべての先輩職員が育成の責任者となる

## 自発の機会

- ・ 自己発揮の機会をどう確保するか
- ・ 新任職員の自己発揮(主体性の発揮)をどう受容し、承認するか
- ・ 新任職員が自己発揮してくれない場合の対処法の準備
- ・ 新任職員の自己発揮が保育現場に混乱をもたらす場合の対処法の準備
- ・ 新任職員の自己発揮を「勘違い」と言って切り捨ててしまわないためには先輩職員側にどのような(心の)準備が必要か

## 自立の機会

- ・ 仕事を任せる手順と計画
- ・ 責任感をどう持たせ、どう強化していくか
- ・ チームに貢献できることの喜びをどう感じさせられるか
- ・ 利用者に貢献できることの喜びをどう感じさせられるか
- ・ 大きな達成感を感じさせられないか
  - チームとしての達成感 —
  - 個人としての達成感 —

## キャリアパス開始にあたって

キャリアパスは、現職員だけのものではなく、ましてや処遇改善2に該当する人だけを対象とするキャリアパスなどありえない。新人にも2年目の職員にも、パート職員にも、保育士以外の職員にも、すべての職員に向けて動機づけを行うためのシステムがキャリアパスである。

であるから、まずは目先のことからとばかりに処遇改善2のための対処を終えて一呼吸などとされては困る。園が紡いでゆく職員育成のための核心的ツールとしてのキャリアパスなのであるから、つねに全職員を対象とした説明、面談、任命などの対応を行っていく必要があり、決して園内に部外者を作ってはならない。

その意味で、この4月からの約2年間は極めて重要である。

職場の活性化につなげていくための大切な一歩一歩をおろそかにしないようにしたいものである。

さて、キャリアパスという仕組みが前向きに動き出すには、やはり力強いマネジメント機能が欠かせない。そもそも人材育成はマネジメントサイド、保育施設では主に主任・主幹や、それらをサポートするリーダー層が意識すべきものである。主任、リーダー層が中心となり、園の半数あまりの職員がマネジメントやキャリアパスによく精通しているという職場環境を作った上でないと、システムだけが一人歩きし、暴走して、取り返しのつかないことにもなりかねない。制度は6割ほどの完成度で構わない。むしろしばらくの間は、ハンドルの遊びを残しておいた方がよい。制度の詳細を作っては崩しを繰り返す前に、キャリアパスの特性を良く理解している使い手の準備を急がれるべきである。

仕組みが人や組織を変えらると思うのは幻想である。良きリーダーの良きマネジメントに良きツールを持たせてこそ、組織はじわりと変わり始める。