

### III 人材の確保に資する取組事例

#### 「キャリアパスの見える化で離職率減少」

#### 社会福祉法人桑の実会

所在地：埼玉県所沢市 業種：福祉（介護） 従業員数：905名

#### ▶背景・取組内容

職員の高い離職率を改善しなければ生き残れないとの危機感があった。そこで、役職毎の職務内容や必要資格、基本給、役職手当等を明確にし、職員に将来のキャリアパスを見える化し、職員に周知する取組みを実施。

#### ▶効果

職員が自らの職務内容と給与に納得できるようになり、20%弱（2008年）の離職率が9.5%（2014年）に改善。また、従業員満足度も向上。

職別	～求められるもの～	～具体的な能力～	役職	役職手当	この仕事は？	介護職員Ⅰコース		介護職員Ⅱコース		介護職員Ⅲコース		研修実施	習得に必要研修時間	このコースで 習得する
						基本給	なるとに必要資格	基本給	なるとに必要資格	基本給	なるとに必要資格			
法人役員	法人のトップダウンに導く経営者としての能力。経営的視点から組織的視点で方針を定め、責任と権限を伴って経営者としての責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	自任職		～社員に対する企画立案 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～		セルフリーダー（経営者） 中企業経営士 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	部門長	100,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 12年4月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	部長	80,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 11年10月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	課長	60,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 10年4月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任	40,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 9年10月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任	20,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 8年10月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任	10,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 5年4月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任	5,000	～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 4年4月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任		～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 3年4月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任		～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 2年4月
経営者	経営方針と戦略の役割を担い、経営者としての責任を伴って責任を担うこと。また経営者としての責任を伴って責任を担うこと。	経営戦略分析能力 経営者としての責任 組織運営能力 市場調査能力	主任		～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任 ～経営者としての責任	XXXXX ～ XXXXX		セルフリーダー 経営者としての責任 マネジメント/プロジェクトマネージャー 経営に関する資格	経営者 役員	経営者 役員	経営者 役員		経営者 役員	平成 1年4月

【キャリアパス表】

#### ▶成功のポイント

キャリアパスは、現場を知りかつ次世代を担う中堅職員が、自らの経験を踏まえて作成。そのため、現場で働く職員の納得感が高いキャリアパスが策定できたこと。

#### ▶取組みに係る同社若手社員等の声

キャリアパスが明確になったことから、自らの昇進・昇給イメージが掴め、将来の見通しが立つようになった。