

## 特集 キャリアパス

# 期待役割の明文化と法人改革 描く自分のキャリア 保育と人生を豊かに

「働き続けられる園づくりを」。茨城県で保育園を経営する社会福祉法人山ゆり会が法人改革に取り組み始めたのは2017年。当時17%だった離職率は3〜4%に。保育士一人一人に寄り添ったキャリアパスの構築について伺いました。



(右) 左から取材に応じてくれた松山本部長、吉田先生 / (左上) 山ゆり会が期待する職員像や指標を明文化したキャリアパスを入職時に全員と共有 / (左下) スマホやPCで記入したキャリアパスシートをもとに年3回の1on1を実施

### 相次ぐ要望 働き続けられる園へ

「休みを取りづらい」「時間単位の早退は活用しづらい」「契約職員も特別休暇を取れるようにしてほしい」法人改革に取り組み前の山ゆり会には、現場職員から労働条件や環境に関する要望が多く寄せられていました。結婚・出産後も働き続けられる環境では全くない。疲弊し退職する保育士が相次ぐ現状に、増員やICT導入、業務や就業規則等の見直しなど抜本的な法人改革を決意したのは2017年のことです。

でも1時間単位の有給休暇制度を導入し、早退も15分単位に変更。特別休暇も雇用形態を問わず取得できるようにしました。そして、山ゆり会が法人改革とともに取り組んだのが、キャリアパスの構築です。山ゆり会にとって必要な職員像を整理し、ステージ（職員の能力）を6階層に分けてそれぞれに期待する仕事の指標を明文化。指標は専門性・組織性・指導性の3つに分け、法人が示す指標と照らし合わせながら自己評価や上長評価、園長との1on1を行います。

「以前の人事評価では園長や主任の主観で評価されることが多かった。自分が今どのステージにいて、何ができてきていないのか。指標が明確になることで、現状を捉え主体的に行動できるようになる」

「働きやすい」と、いま働いている人たちが素直に言ってくれている。長く続けてくれて安心感を感じてくれている。それが保育の質という形で園児に返っていく。目の前の働く人たちが幸せになるために何をすべきか”をきっかけにスタートしたことが保育につながっている」

松山本部長が目指すのは、終身雇用。結婚や子育てな



山ゆり会法人本部長 松山圭一郎さん

### 明確な目標が 日々の保育を変える

そう語るの、法人本部長の松山圭一郎さんです。松山本部長は、保育という仕事に食育や障がい児保育など多様な分野で専門性を求められる仕事だからこそ、管理職になるだけではないキャリア形成を支援しようとキャリアパスを設計。加えて、専門性を活かした仕事に対し手当を支給することを決めました。「どんなキャリアの地図を描いていくか。一人一人のやりがいを見出し、成長を支える上で指標が必要だった」と松山本部長は話します。

られる要望一つ一つに向き合ってきたことで、職員も以前より自分の課題や悩み、気持ちを伝えるようになったといいます。「言える環境ができてきたことがモチベーションにつながっています」

る」と吉田先生。2023年には副業や自由な髪色を承認。カフェやデザイン、実家の事務の手伝いなど、山ゆり会の職員はそれぞれが多様な働き方を選択し、いきいきと働いています。

#### 社会福祉法人山ゆり会

「遠くても、通いたい保育園。」をコンセプトに茨城県守谷市、龍ヶ崎市で園を運営。1on1によるキャリアパスの構築や勤務時間内でのオンライン研修の実施、多様な働き方の推奨など職員のキャリア形成に注力している。

