

介護職員のキャリアパスに関する懇談会 議事次第

日時：平成21年12月11日（金）

10時から12時まで

於：厚生労働省共用第8会議室

議 題

1. 介護職員のキャリアパスについて
2. その他

介護職員のキャリアパスに関する懇談会の開催について

1. 趣旨

今後、急速な高齢化の進展が見込まれる中で、介護人材の確保は重要な課題であり、長期的に介護人材の確保・定着を推進するためには、介護職員が将来展望を持って介護の職場で働き続けることができるよう、能力・資格・経験等に応じた処遇が適切になされることが重要であり、こうしたキャリアパスに関する仕組みを介護の職場に導入・普及していく必要がある。

このため、関係団体及び有識者による公開の意見交換の場を設け、介護職員のキャリアパスの仕組みの普及・定着に向けての関係者の取組みを促進することを目的とする。

併せて、本懇談会におけるご意見等については、平成22年度に導入を予定している介護職員処遇改善交付金のキャリアパスに関する要件を、厚生労働省において決定する際の参考とするものとする。

2. メンバー等

- (1) 本懇談会は老健局長が参集する
- (2) 本懇談会のメンバーは別添のとおりとする。
- (3) 本懇談会の庶務は関係各課の協力を得て厚生労働省老健局振興課が行う。

3. 開催日時等

- (1) 開催日時 平成21年12月11日(金) 10:00～12:00
- (2) 場 所 厚生労働省共用第8会議室(本館6階国会側)
東京都千代田区霞ヶ関1-2-2

4. テーマ

以下のテーマに沿って、関係団体より適宜ご報告いただき、今後の介護職員のキャリアパスに関する取り組みの普及・定着の推進、キャリアパスのあり方や基本的な事項について意見交換をしていただく。

- (1) 事業者団体が実施している介護職員のキャリアパスに関する取組状況
- (2) 介護職員のキャリアパスについての好事例及び課題

5. その他

懇談会は、原則として公開とする。

介護職員のキャリアパスについて

1. 介護職員のキャリアパスに関する懇談会の開催趣旨等について

- 今後、急速な高齢化の進展による介護サービスに対するニーズの増大が見込まれる中で介護人材の確保・定着は重要な課題であるが、介護職員については、
 - ① 他産業と比較してその業務の割に賃金水準が低い
 - ② 賃金カーブを見ると他産業と比較して賃金上昇率が低い
 - ③ 仕事にやりがいを感じているもののキャリアアップが困難といった指摘がある。

- こうした指摘等を踏まえ、厚生労働省としても介護職員の処遇改善にあたっては、
 - ① 平成 21 年 4 月の介護報酬プラス 3.0%改定
 - ② 介護職員（常勤換算）1 人当たり平均月額 1.5 万円の賃金引き上げに相当する介護職員処遇改善交付金の創設
 - ③ 雇用管理改善を行う事業主への助成等の各種介護関連対策予算の措置等の多様な施策を実施してきた。

- これらの取組みに加えて、長期的に介護人材の確保・定着の推進を図るためには、介護職員が将来展望を持って介護の職場で働き続けることができるよう、能力・資格・経験等に応じた処遇が適切になされることが重要であり、こうしたキャリアパスに関する仕組みを、介護の職場に導入・普及していく必要があると考えている。

- このため、介護分野の関係団体及び有識者による公開の意見交換会の場として本懇談会を設け、介護職員のキャリアパスの仕組みの普及・定着に向けての取組みの促進を図るものである。

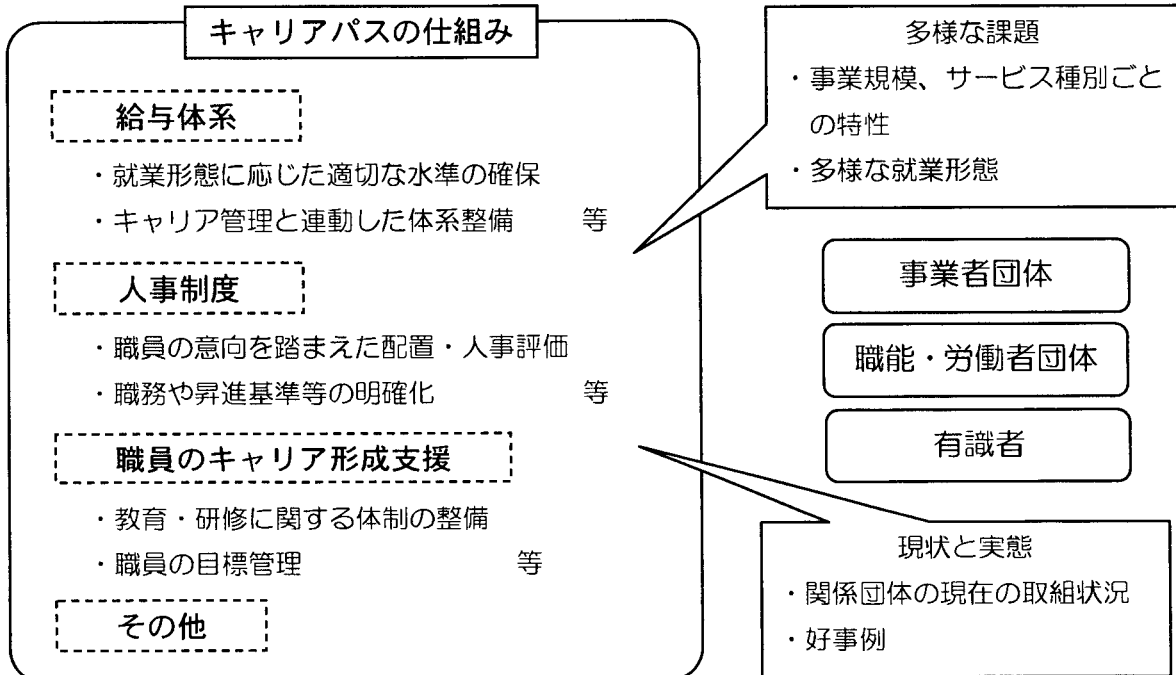
- また、今後、関係団体の皆様からはキャリアパスモデルや好事例をご提示いただき、それを厚生労働省において資料として取りまとめホームページに随時掲載していく等の方法により、全国の介護サービス事業者の皆様にも周知し、介護職員のキャリアパスに関する取組みの支援を図りたいと考えており、ここにご協力をお願いするものである。

- なお、本懇談会は、平成 22 年度に導入を予定している介護職員処遇改善交付金のキャリアパスに関する要件を決定する場ではないが、本懇談会におけるご意見等については、厚生労働省においてキャリアパスに関する要件を決定する際に参考とさせていただくものとする。

(介護分野における介護職員のキャリアパスに関する取組みの推進について)

介護職員のキャリアパスに関する懇談会（公開）

介護職員のキャリアパスの仕組みについて、介護分野の関係団体及び有識者による公開の意見交換の場を設け、介護サービス事業者のキャリアパスに関する取組みの意識や気運の醸成及び普及啓発を図る。



関係団体作成のキャリアパスモデルの公表（随時）

促進

介護サービス事業者のキャリアパスの取組み

介護職員が誇りを持って生き生きとその能力を発揮して働くことができる環境整備
介護サービス事業者が良質な介護職員を十分に確保できる雇用管理体制の整備

動機付

介護職員処遇改善交付金のキャリアパスに関する要件

・介護職員のキャリアパスに関する懇談会の意見も参考に、厚生労働省が決定

2. 介護職員処遇改善交付金事業について

平成 21 年 5 月 28 日全国課長会議資料（抄）

- 介護職員の確保・定着をはかるためには、能力、資格、経験等に応じた処遇を行うことが重要との指摘を受けているところである。
- 平成 22 年度以降の助成にあつては、基本的に平成 21 年度の取扱いに準じることを想定しているが、キャリアパスに関する要件を満たしていない場合は助成額を減額することを予定している。
- その具体的な内容としては現在検討中であるが、例えば、
 - ア 介護職員についてどのようなポスト・仕事があり、そのポスト・仕事に就くために、どのような能力・資格・経験等が必要なのかを定め、
 - イ それに応じた給与水準を定めること等を要件とすることを考えている。
- 今後、多くの事業所がこうした要件を満たすことにより、介護職員の確保・定着促進が図られることが重要と考えており、特別養護老人ホームや訪問介護など事業所等の特性に応じたモデルについて、事業者団体の協力を得ながら具体化していくことを予定している。

「平成 21 年度介護職員処遇改善等臨時特例交付金の運営について」(平成 21 年 8 月 3 日老発 0803 第 1 号老健局長通知) 別添「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」(抄)

- ※ 平成 22 年度以降の助成にあつては、必須要件に加えて、平成 21 年度介護報酬改定を踏まえた処遇改善事項について定量的な要件を課すこと（例：勤務シフトの改善や教育・研修の充実を一定額分以上行うこと等）のほか、キャリア・パスに関する要件を追加することとしており、これを満たさない場合は、交付金の額を減額することを予定している。

平成 21 年 11 月 17 日第 1 回全国地域包括ケア推進会議資料（抄）

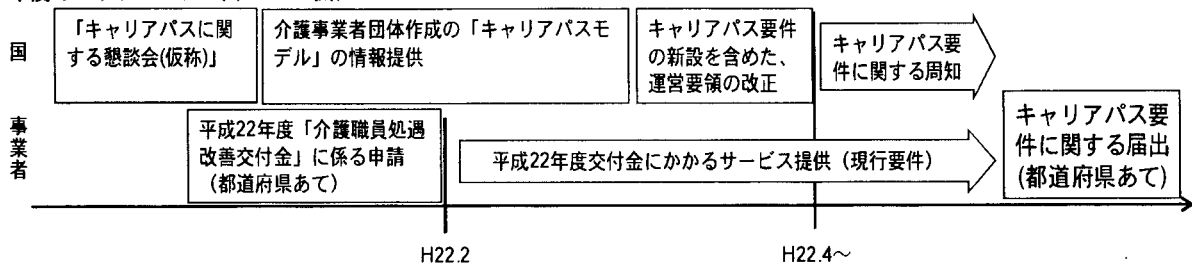
- なお、キャリアパス要件については、小規模事業所でも十分対応できるようにすべきではないか、との意見があるところ。
- 交付金事業における「キャリアパス要件の取扱い」等については、懇談会の内容等を参考としつつ、厚生労働省において、平成 21 年度中に定め、運営要領の改正を行う。

② 今後の事務手続きについて

平成 22 年度の交付金事業のスケジュールについては、次のようなことを考えており、各事業者におかれては、介護職員の処遇改善のため次年度以降も積極的な交付金事業の活用をお願いしたい。

- 平成 22 年度の対象事業者の申請手続きについては、暫定的に現行要領のまま行うものとし、キャリアパス要件等の設定については、平成 22 年 2 月サービス分からの適用とはしない。
- 適用時期については、おってお知らせするが、労使交渉（一般的には 4 月以降）の時期等も踏まえつつ、現場の混乱のないよう周知期間等を設ける等、適切な配慮を行う。
- 各事業者におかれては、平成 22 年度の申請手続きの後に、キャリアパス要件に関する届出が必要になるが、その手続きについては可能な限り簡素化を図る等、一定の配慮を行うことを考えているので、ご協力方よろしくをお願いしたい。

今後のスケジュール（イメージ図）



(参 考 资 料)

参考1 介護職員のキャリアパスに関するこれまでの指摘等

○「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」 (平成19年厚生労働省告示第289号)

第2 人材確保の基本的考え方

福祉・介護サービス分野において、将来にわたって安定的に人材を確保していくためには、例えば、主に若年期に入職して正規雇用で長期間にわたり就労する者、ライフスタイルに対応した多様な雇用形態で就労を希望する者など、様々な就労形態の従事者がいることなどを念頭に置きつつ、人材を確保していくために必要な対策を重層的に講じていくことが必要である。

第3 人材確保の方策

キャリアと能力に見合う給与体系の構築等を図るとともに、他の分野における労働者の給与水準、地域の給与水準等も踏まえ、適切な給与水準を確保すること。(経営者、関係団体等)

管理者等が労働環境の改善やキャリアアップの仕組みの構築等の取組の重要性を十分認識すること等を通じて、質の高い人材を確保し、質の高いサービスを提供するための組織体制を確立すること。(経営者、関係団体等)

福祉・介護サービス分野におけるキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築を図るとともに、施設長や従事者に対する研修等の充実を図ること。(経営者、職能団体その他の関係団体等、国、地方公共団体)

○「介護雇用管理改善等計画」(平成21年厚生労働省告示第400号)

第3 計画の目標

1 介護労働者の雇用管理改善の推進について

(3) キャリア管理の推進

個々の事業所において、就労ニーズに対応した多様なキャリアパスの構築のために評価基準を策定し、人事諸制度との関連付けを行い、労働者の配置・処遇に結びつけることを促進する。

○「介護労働者の確保・定着に関する研究会（中間取りまとめ）」（平成20年7月
厚生労働省職業安定局）

賃金については、労使間の話し合いで決定されるべき事項ではあるが、介護事業主にとって安定的に人材の確保・定着を図り、その能力を高めつつ、介護労働者にとって意欲と誇りを持って働き続けることができるようにするためには、仕事や能力、資格及び経験に見合う賃金制度及びキャリアパスの構築を図り、地域や他の分野における労働者の賃金水準等を踏まえ、適切な賃金水準が確保されることが望ましい。

さらに、個々の介護労働者の賃金の決定に当たっては、的確な人事評価や職務に応じた処遇等を基に個々の介護労働者のキャリア管理を行っていくことがやりがいや誇りにつながり、「将来に希望を持てる」意欲となり、介護労働者の定着に結びつくものと考えられる。

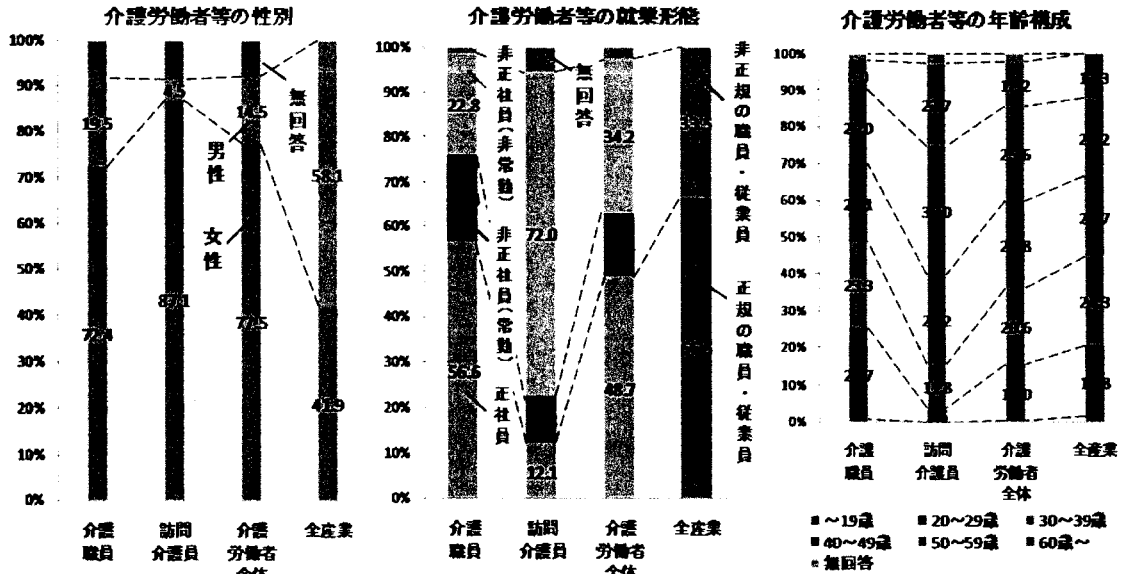
（ヒアリング等における指摘事項）

- 介護労働者の立場から見ると、仕事に対するやりがいを感じているものの、将来、家族を養っていくことができないといった賃金水準そのものの問題の他に、やりがいを持って取り組んでいるが、何年も賃金が上昇しないなど、自らの仕事ぶりが賃金に反映されないことによる不満等により、自らの仕事への意欲及びやりがいを喪失することによる離職も少なからずあるとの指摘がされた。
- 賃金に加えて、雇用管理のあり方も重要ではないかとの指摘がなされた。具体的には、個々の介護労働者の日々の仕事ぶりをグループ長や施設長等の管理職が正しく評価し、賃金又はキャリア管理において反映していくことが重要であるが、仮にそれができなくても日々のコミュニケーションにおいて、個々の介護労働者の仕事ぶりを正しく評価していることを示すことも必要であるとの指摘がなされた。
- キャリア管理は重要であるが、小規模事業所では役職等の数が限られていること、介護労働者の中には管理職になるよりも現場で常に利用者と接し、介護サービスを提供していきたい者もいることから、「一般の介護労働者→職場リーダー→施設長、ホームヘルパー→サービス提供責任者→管理者」といった画一的なキャリアパスの確立に限らず、本人の希望・適性に応じて評価し、キャリア管理を行うとともに、介護労働者への具体的なキャリアアップの仕組みを確保していくことが意欲ややりがいを保持していく上で重要であるとの指摘があった。

参考2 介護職員の現状

(1) 介護労働者等の性別・就業形態・年齢構成割合

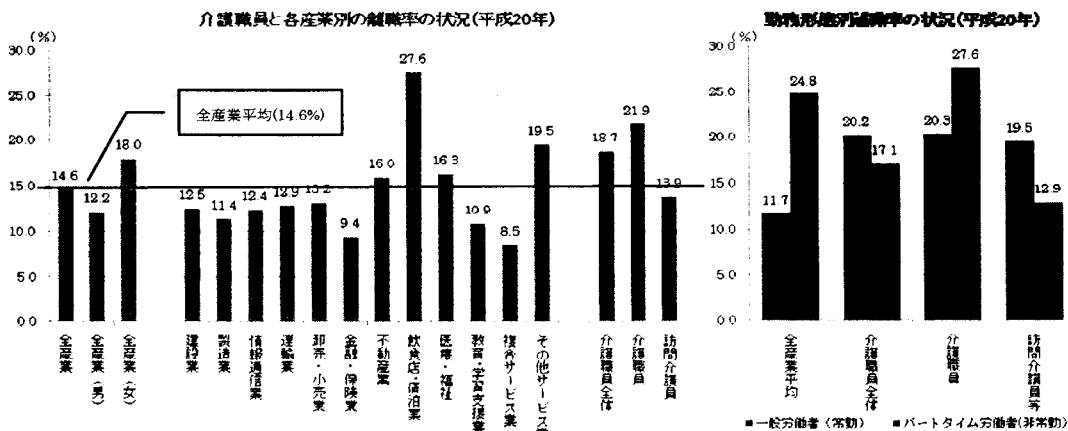
- 介護労働者については「女性が多い」「非正規雇用が多い」傾向にある。
- 介護職員と訪問介護員を比較すると、訪問介護員の方が、「女性が多い」、「非正規雇用が多い」、「より高齢者が多い」という傾向にある。



(資料出所) (財) 介護労働安定センター「平成20年度介護労働実態調査」、総務省「労働力調査 (平成20年平均・平成19年平均)」

(2) 介護職員の離職率

- 全産業平均 (14.6%) と比較して、介護職員全体 (18.7%) の離職率は高い。
- 一般労働者 (常勤) の離職率 (20.2%) は全産業平均 (11.7%) と比較して高い一方でパートタイム労働者 (非常勤) の離職率 (17.1%) は全産業平均 (24.8%) を下回る。

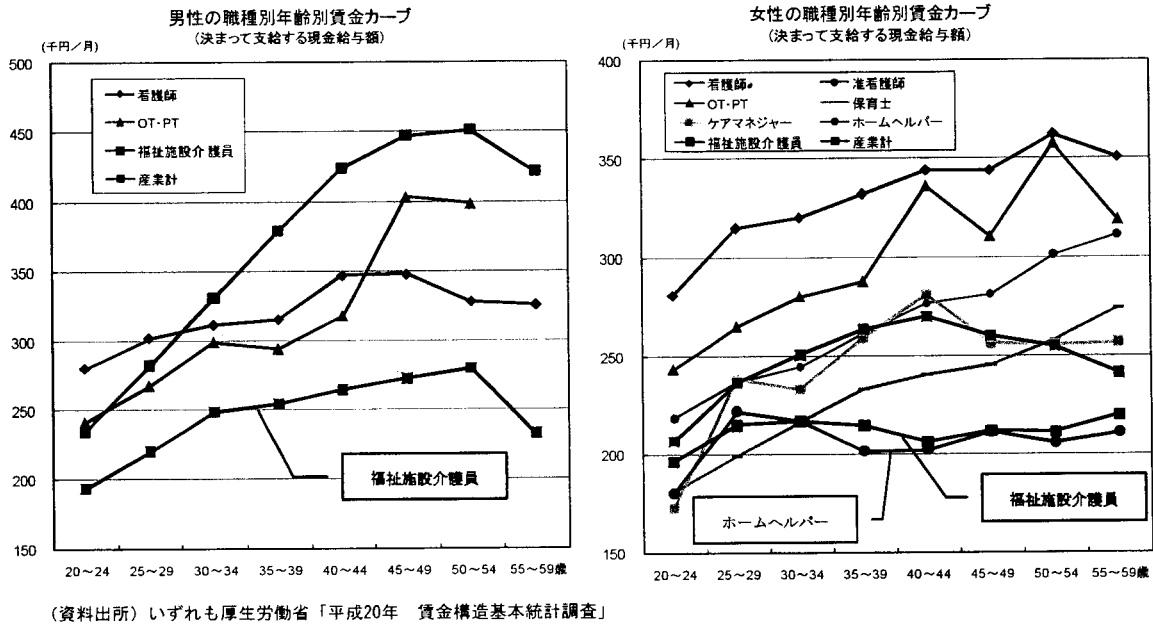


(資料出所) 全産業及び各産業の離職率：厚生労働省「平成20年雇用動向調査」 介護職員及び訪問介護員の離職率：(財) 介護労働安定センター「平成20年度介護労働実態調査」

注) 離職率 = (1年間の離職者数) ÷ 労働者数

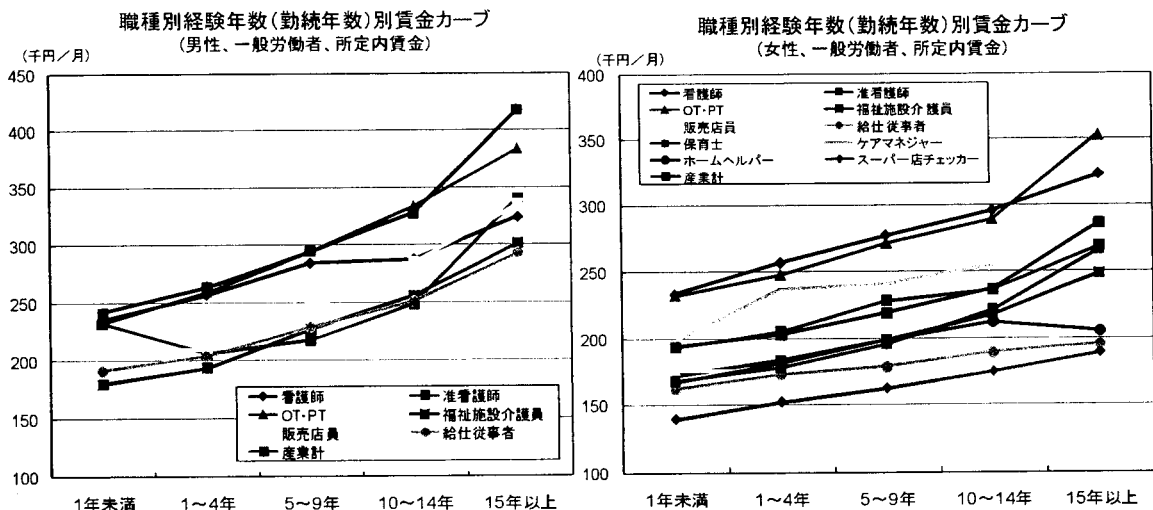
(3) 職種別年齢別賃金カーブ (男女別)

- 勤続年数・就業形態・就業開始年齢等の違いがあるが、ホームヘルパー及び福祉施設介護員については、年齢に応じて、それほど賃金が上昇しない傾向にある。



(4) 経験年数 (勤続年数) 別賃金カーブ

- 男性の福祉施設介護員の経験年数別賃金水準は、全体的に産業計や看護師よりは低い。賃金カーブは経験年数に応じた一定の上昇が見られる。
- 女性のホームヘルパー、福祉施設介護員の経験年数別賃金水準は、全体的に産業計や看護職員よりは低い。賃金カーブは経験年数に応じた一定の上昇が見られる。

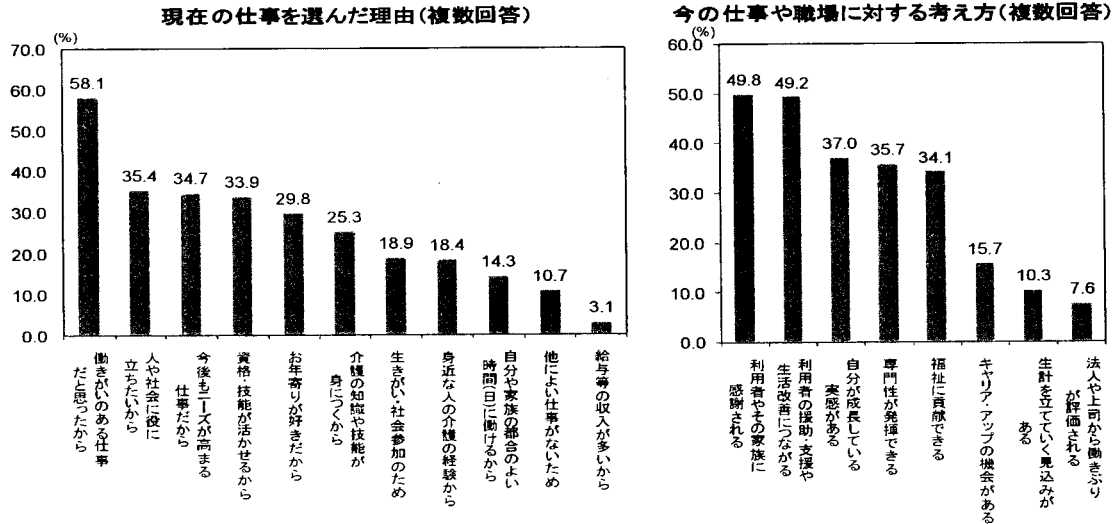


注)産業計については、勤続年数別の所定内賃金であり、各職種は経験年数別の所定内賃金である。

(資料出所) いずれも厚生労働省「平成20年 賃金構造基本統計調査」

(5) 現在の仕事を選んだ理由等について

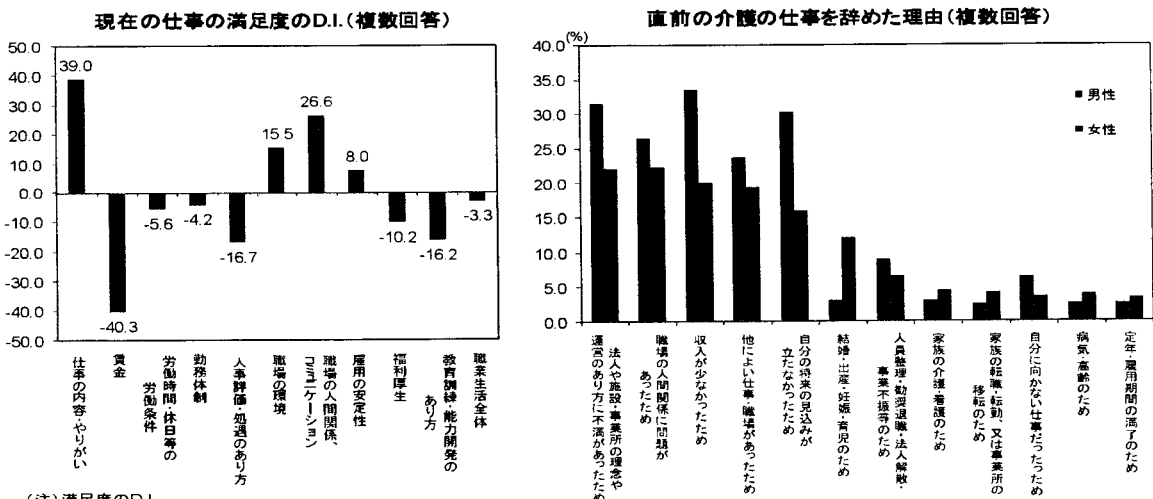
- 働きがいのある仕事だと思った、人や社会に役に立ちたい、今後もニーズが高まるといった、やりがいを求めて介護職員になった者が多い。
- 今の仕事については、利用者等から感謝される、利用者の生活改善等につながるというやりがいを感じている者が多い一方、キャリアアップの機会がある、生計を立てていく見込みがあるといった将来への展望を感じている者は少ない。



(資料出所) いずれも (財)介護労働安定センター「平成20年度介護労働実態調査」

(6) 仕事の満足度、直前の介護の仕事をやめた理由

- 仕事内容・やりがいの満足度は高い一方で、賃金の満足度が最も低く、人事評価・処遇のあり方や教育訓練・能力開発のあり方についての満足度が低い。
- 介護の仕事をやめた理由として収入が少ないこと、将来の見込みが立たなかったことを挙げる者が多く、特に男性にその傾向がある。



(注) 満足度のD.I. = (満足・やや満足の割合) - (やや不満足・不満足の割合)

(資料出所) いずれも (財)介護労働安定センター「平成20年度介護労働実態調査」

介護分野の人材確保・ 育成支援事業の概要

- 緊急人材育成・就職支援基金（基金訓練・実習型雇用等）・・・・・・・・・・ 1 P
 - ・基金訓練を活用してホームヘルパー2級を目指す場合・・・・・・・・・・ 2 P
- 「働きながら資格をとる」介護雇用プログラム・・・・・・・・・・ 3, 4 P

「緊急人材育成・就職支援基金」の事業実施状況

- 雇用保険を受給できない者(非正規離職者、長期失業者など)等に対する新たなセーフティネットとして、基金を造成し、ハローワークが中心となって、職業訓練、再就職、生活への支援を総合的に実施。

Ex
製造業
事業活動の縮小等を
余儀なくされた事業主



【離職者等
(雇止め等により離職した非正規労働者等)】

ハローワーク
ニーズや状況に応じて
求職者の送り出し



1 職業訓練、訓練期間中の生活保障

○ 緊急人材育成支援事業

職業訓練と訓練期間中の生活保障の実施
(単身者：月10万円、扶養家族を有する者：月12万円)

事業開始： 7月15日 全国のハローワークで相談・受付開始
7月29日 職業訓練順次開始

実績：【訓練】認定済み定員 41,643人、受講者(予定者含む) 28,823人
【給付】受給資格認定件数 9,894件 (12月8日現在)

2 中小企業等における雇用創出

○ 中小企業等雇用創出支援事業

実習型雇用・職場体験等を通じた雇入れの助成
(実習型雇用：1人月10万円、雇入れ：1人100万円など)
事業開始： 7月10日 (12月8日現在)
実績：受理求人数 25,181人、登録求職者数 37,980人、開始者数 5,483人

3 長期失業者等の再就職支援

○ 長期失業者等支援事業

長期失業者及び就職活動困難者に対する再就職支援、住居・生活支援
事業開始： 8月17日
実績：開始者数3,054人 (12月8日現在)

※ 1~3のほか、帰国を希望する日系人、研修・技能実習生への帰国支援を実施

緊急人材育成・就職支援基金

緊急人材育成支援事業(基金訓練)を活用して ホームヘルパー2級等の養成を目指す場合

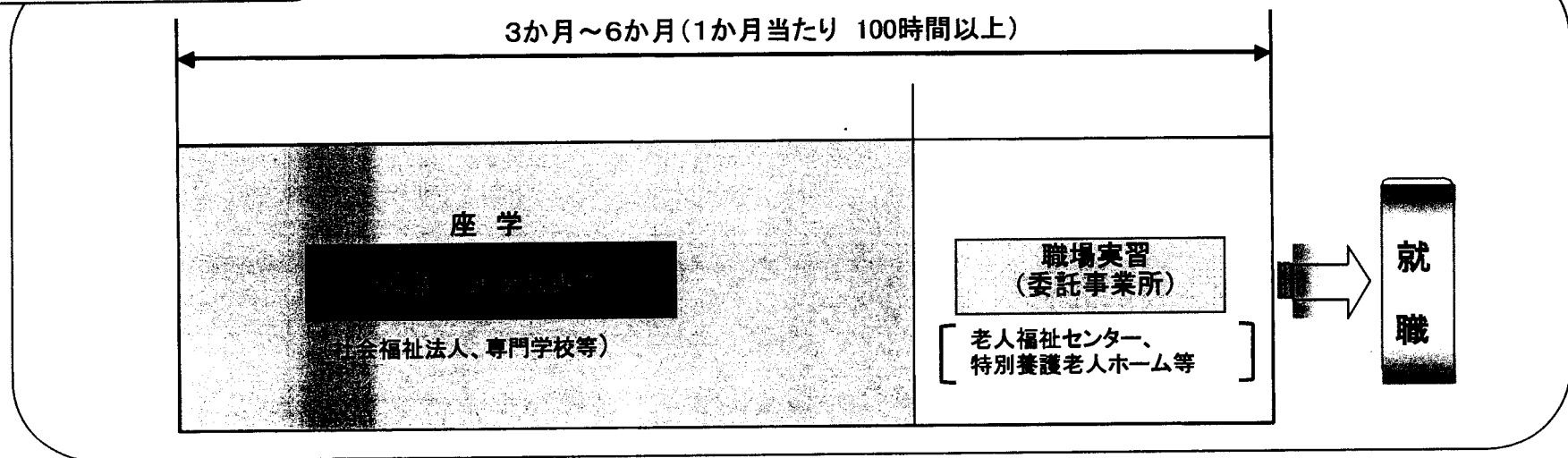
1. 事業の目的

雇用失業情勢の悪化が今後も予想される中で、雇用保険を受給できない者（非正規労働者等）等を対象に、新たなセーフティネットとして、職業訓練を実施し、就労へと繋げる。

2. 訓練の概要

- ① 訓練期間 : 3か月～6か月
- ② 対象者 : 雇用保険を受給できない者等
- ③ 受講申込 : ハローワークの職業相談窓口
- ④ 受講料 : 無料（ただし、テキスト代等は自己負担）
- ⑤ 訓練内容 : 養成機関における座学による十分な知識と介護施設における職場体験による経験によりヘルパー2級等の取得を目指す。

3. 実施イメージ



「働きながら資格をとる」介護雇用プログラム～ホームヘルパー2級の養成を目指すコースの場合～

地方公共団体

※緊急雇用創出事業を、介護施設に委託

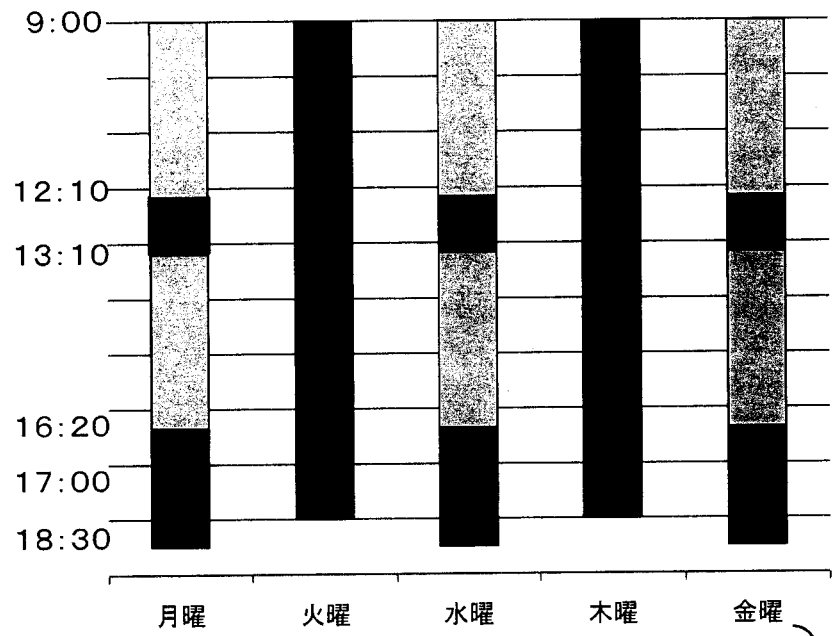
介護施設：離職失業者等を有期雇用契約(1年以内)にて雇入れ
 養成機関における講座受講とともに、施設における介護労働を業務指示
 委託事業費：講座受講中を含め、雇入れ期間中の対象者の賃金
 養成機関における受講費用 等

介護施設

〔障害福祉関係施設も含まます〕

- 通常通学時：養成機関における日課終了後、要介護者への夕食・入浴の世話などの介護労働
- 休講日及び受講終了後：一般職員と同様のシフトで勤務可能

○ 講座受講中の週間スケジュール (例)



養成機関における講義及び実習
 昼休み
 養成機関から施設への移動時間
 介護施設における介護労働
 ※ なお、夏期・冬期等の長期休暇中は通常シフトで勤務可能

ヘルパー2級養成機関

- 雇用契約期間内に、給料を得ながら無料でホームヘルパー2級取得のための、通常の講座を受講する。
- 130時間の講義(学科、実技及び実習)を受講。
 ※うち、実習30時間。
- カリキュラムについては、
 ・週1回通学、4ヶ月程度
 ・週3回通学、3ヶ月程度
 ・週5回通学、2ヶ月程度
 等、様々な講座が開講されている。

「働きながら資格をとる」介護雇用プログラム～介護福祉士の養成を目指すコースの場合～

地方公共団体



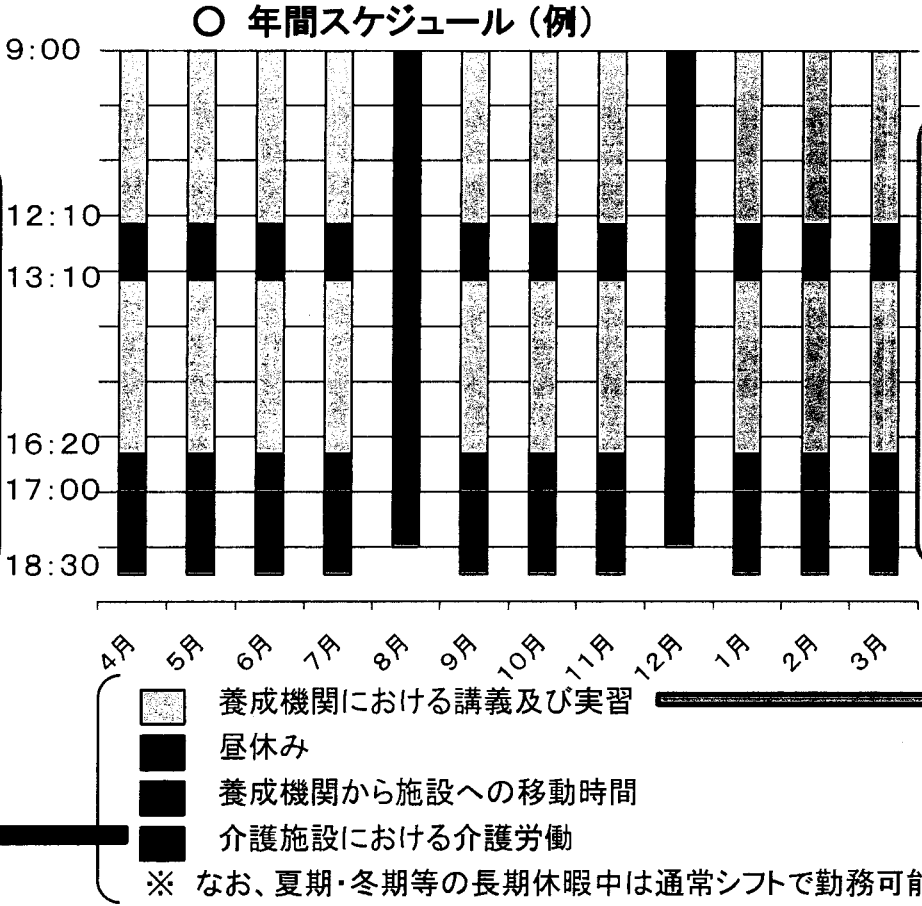
※緊急雇用創出事業を、介護施設に委託

介護施設：離職失業者等を有期雇用契約(1年契約を更新して実質2年)にて雇入れ
 養成機関における講座受講とともに、施設における介護労働を業務指示
委託事業費：講座受講中を含め、雇入れ期間中の対象者の賃金
 養成機関における受講料 等



〔障害福祉関係施設も含まます〕

- 通常通学時：養成機関における日課終了後、要介護者への夕食・入浴の世話などの介護労働
- 長期休暇時：一般職員と同様のシフトで勤務可能



介護福祉士養成機関

- 雇用契約期間内に、給料を得ながら無料で、介護福祉士資格取得のための、通常の講座を受講する。
- 2年間で1800時間の講義(学科、実技及び実習)を受講する。

2009年12月11日

「民間事業者の質を高める」
一般社団法人全国介護事業者協議会（略：民介協）
理事長 馬袋 秀男

介護職員のキャリアパスに関する取り組みについて

1. 当協議会（民介協）について

- ①設立 平成14年9月設立
- ②会員数 480社（北海道から沖縄県まで全国）
- ③特徴 地域で密着して介護サービス事業を展開している中小規模の事業者が多く加入している。また、全国展開している大手事業者なども参加している。「質の高い介護サービスの提供」ため各会社の工夫や努力で良い介護サービスを提供している事例などから学ぶ研修会や1つの会社では大変な幹部研修や会員間の情報交換などを全国8地域で活発に開催している

2. 介護職員のキャリアパスに関する取り組みについて

(1) 現状

当会の大半をしめる中小の訪問介護事業者においては、介護職員が少数（非常勤を含めて100～20名程度）である。そのことは、経営者や経営幹部職による業績や職務（制度上必要な資格や配置職務）に応じた采配評価が中心で、特段な評価基準、評価期間などを明確にして運用していることは少ない。大手、中堅の事業者においては、介護以外の事業で既に運用している実態を参考に実施しているケースや、新しい人事制度の運用をスタートした事業者などがある。

(2) 課題

キャリアパスなどの導入は、制度の理解と制度にそったマニュアル作成と公正で公平な運用が大切である。そのためには、特に自力では開発できない事業者には十分な教育の機会と運用の支援が必要となる。特に経営者（幹部）自らが勉強し実践する強い意志が必要である。そして最大の課題は、キャリアパス制度を導入、継続的改善運用できるだけの介護報酬の裏づけ（担保）が必要である。

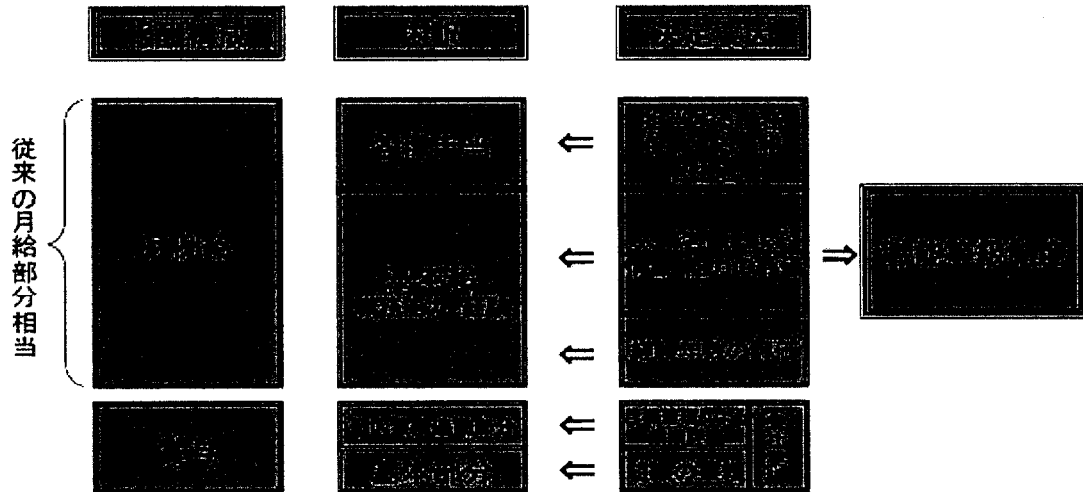
(3) 民介協として今後の対応は

規模が小規模から大規模までの事業者に適用できるキャリアアップの基本的概念や評価構造については、先行実施している事業者のケース、本懇談会、厚生労働省、関係機関などと連携して、制度導入の手引きなどを作成し、全国各地域で実施される経営者・管理者向けの研修会など開催していきたい。

以上

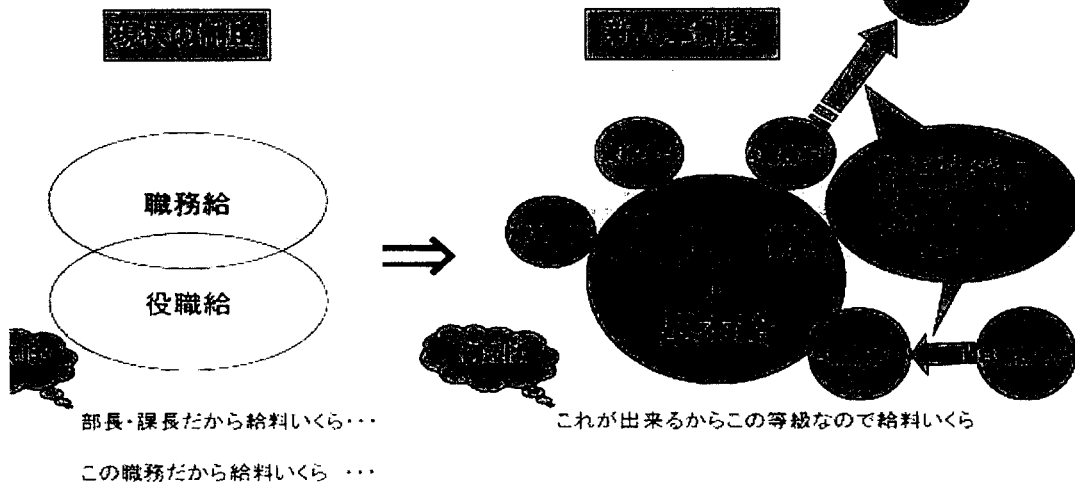
参考事例 当会員事業者の事例 (新人事制度について)

1. 人事制度の骨格 (報酬の基本構造)



職能等級制度①

【等級制度】



職能等級制度②各職能等級の定義

		等級の定義
経営補佐職	上位方針・目標に基づいて担当組織の方針・目標を設定、自らその運営・調整にあたる。	経営方針・目標の決定に参画し経営トップの補佐ができる
上級管理職		経営方針・目標の企画・立案・上申・調整ができる。経営課題やグループ横断的なプロジェクトを統括できる。
管理職		下位者を実質的な責任を持って管理できる。
上級監督指導職	経験を通じて培った知識とスキルを活用して、業務を遂行できる。	自己判断が求められる熟練的業務も遂行できる。自己の判断と創意によって部下を指導・監督できる。上位者を補佐できる。
監督指導職		定型的業務で主導的な役割を果たし必要に応じて部下を指導できる。
上級一般職	上位者による指示または定められた基準手順に基づいて担当業務を遂行できる。	上位者の指示に基づいて非定型業務を遂行できる。
一般職		補佐的な業務、定型業務を遂行できる。

職能等級制度③各等級のゾーンとランク

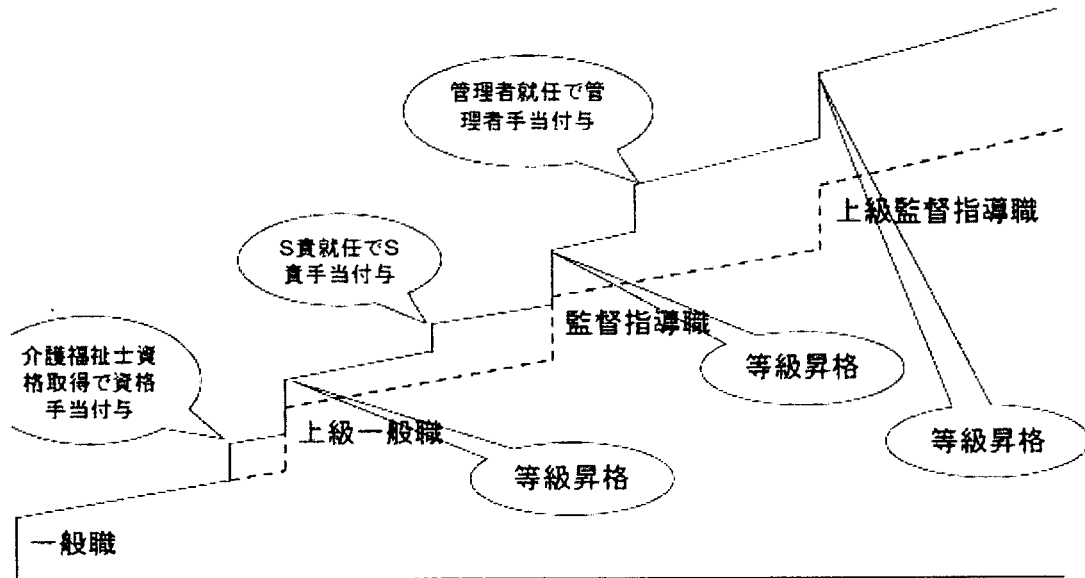
ゾーン2になると昇格(等級アップ)を検討

ゾーン	一般職	上級一般職	監督指導職	上級監督指導職	管理職	上級管理職	経営補佐職
ゾーン1	ランク1~6	ランク1~6	ランク1~6	ランク1~6	ランク1~6	ランク1~6	ランク1
ゾーン2	ランク7~18	ランク7~18	ランク7~18	ランク7~18	ランク7~18		
ゾーン3	ランク19~47	ランク19~47	ランク19~47	ランク19~47			

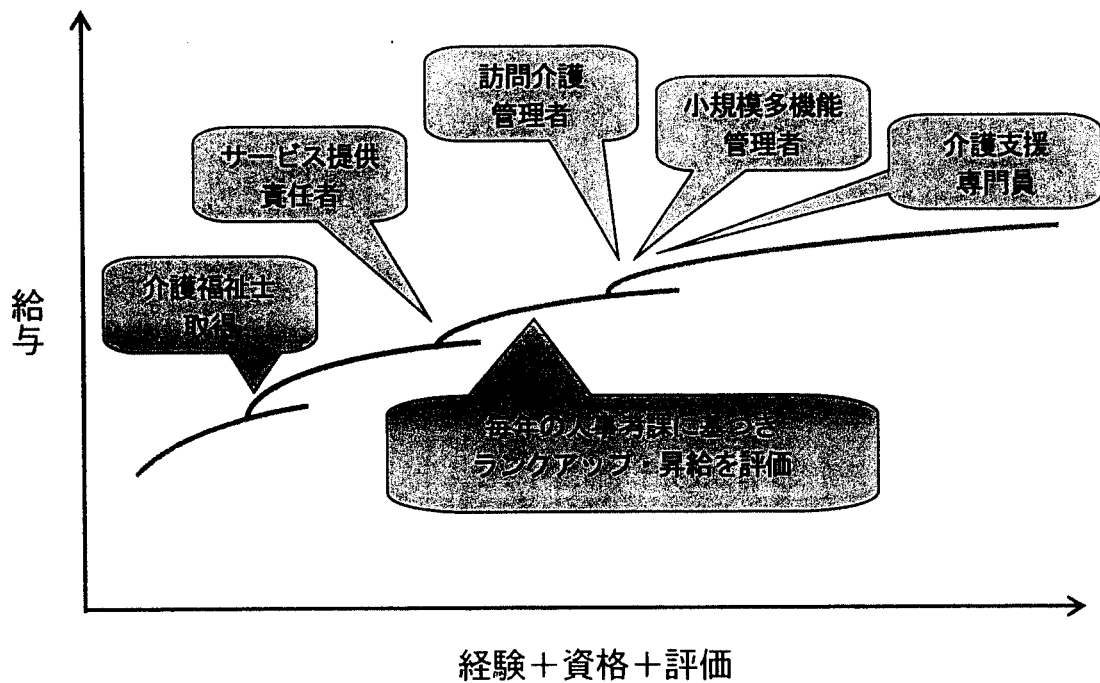
ランクは毎年の人事考課により評価の上決定

各等級・ランクごとに具体的な基本給が設定されている。

職能等級制度⑤昇給・昇格のイメージ



職務と職能と給与体系のイメージ



以上

介護職員キャリアパスに関する懇談会 資料

平成 21 年 12 月 11 日
一般社団法人 日本在宅介護協会

■資料

- 資料 No1 キャリアパスモデル例
- 資料 No2 コース別、レベル別役割期待
- 資料 No3 キャリアアップに対応した教育テーマ（マネジメント志向）
- 資料 No4 キャリアアップに対応した教育テーマ（熟練志向・教育志向）
- 資料 No5 会員法人 A社例
- 資料 No6 会員法人 B社例

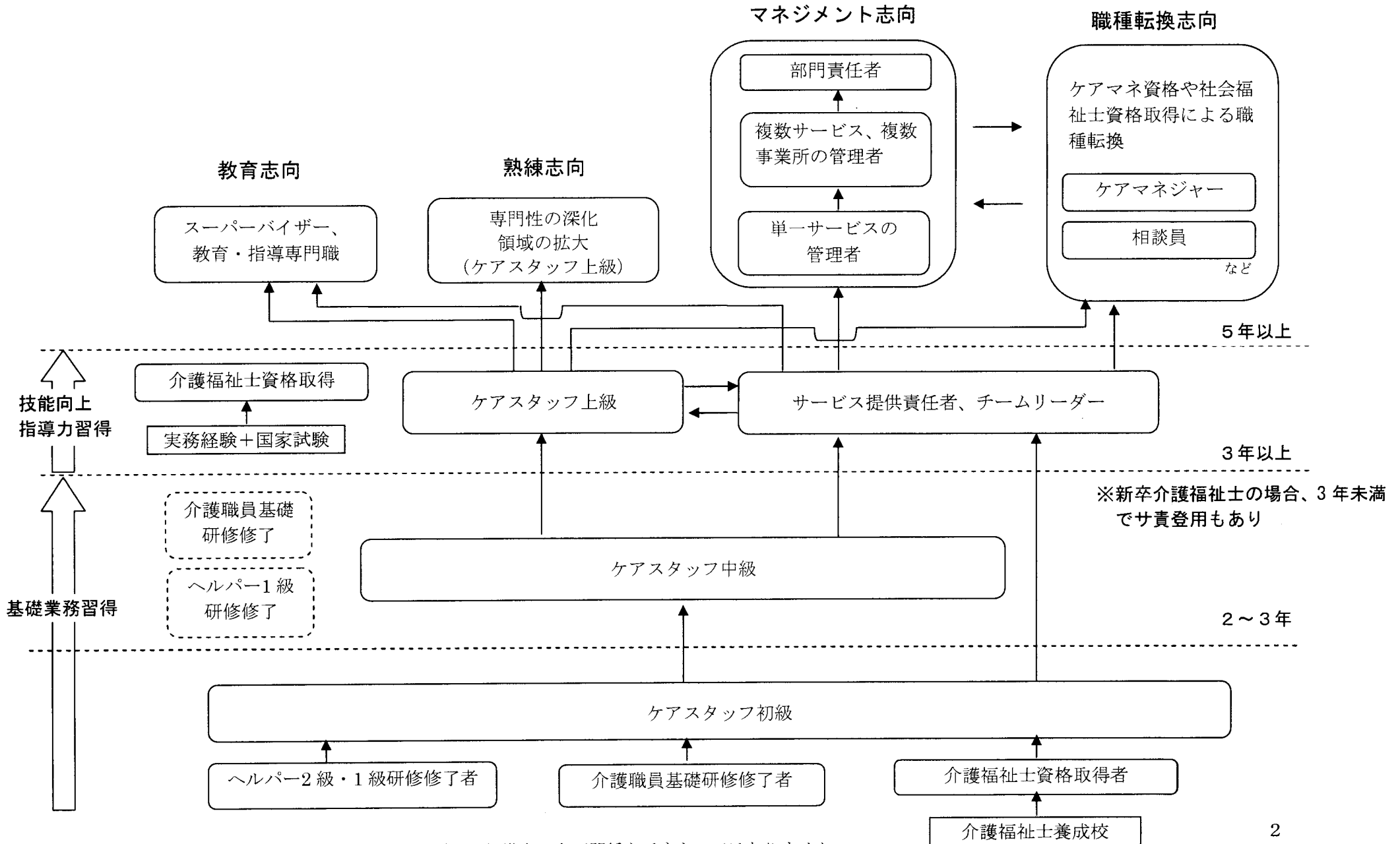
■当協会の取組

- ・平成 21 年 3 月および 7 月、処遇改善交付金・業務管理体制整備・労基法等関連法令に関する研修会を全国で開催。
- ・厚生労働省職業能力開発局委託事業『事業主団体による能力評価制度の整備事業』を受託。
介護従事者の能力評価およびキャリアパスについて検討中（資料 No 1～4）

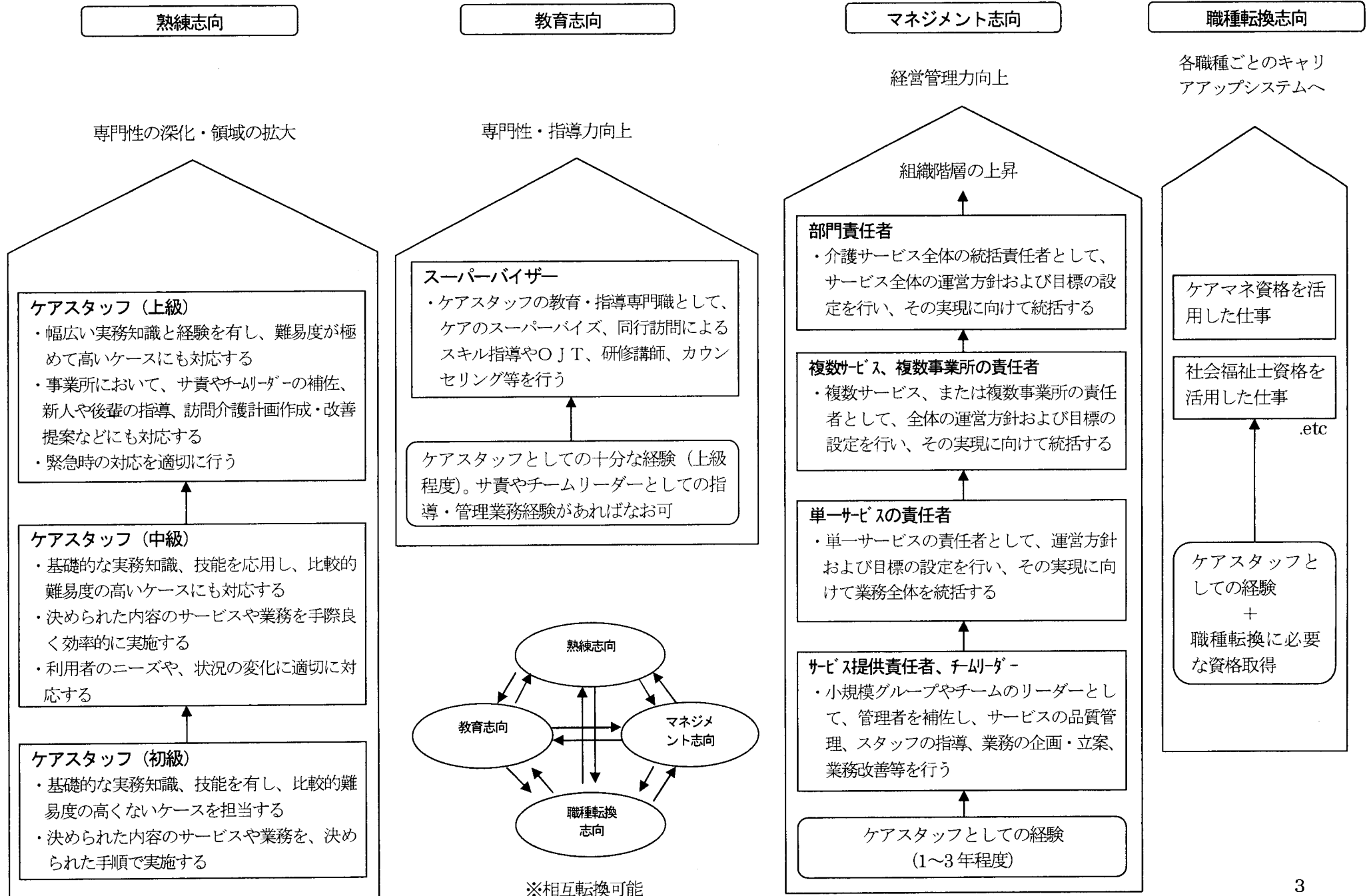
■キャリアパスに関する課題

- ・キャリアパス導入にあたっては、事業経営の安定化、将来性が計られることが必須条件（大前提）である。
- ・離職防止、人材確保の観点からも、職員が自らの将来像が描け、それに向けた目標がみえる道標であることが重要。
- ・資料 1 のキャリアパスモデル例は規模の小さな法人では単一の志向でしかキャリアを形成できない場合も想定される。
- ・キャリアパス（＝人事データ）は全職員に対し、在籍期間中、継続した個人情報管理が求められる。『交付金申請の手間』という問題だけではない。
- ・専門技能、知識を高める資格取得について、資格手当等を規定している場合はキャリアパスである。

資料1 介護サービス業における介護職員のキャリアパスのモデル例



※キャリアの可能性を示す図であり、必ずしも組織上の上下関係を示すものではありません



資料No3 ■介護職のキャリアアップに対応した教育テーマと人材育成の施策（例）＜マネジメント志向＞

職層	レベル	役割	役職との対応	賃金	経験年数目安	期待基準	主要な教育テーマ	人材育成の施策		
								社内研修	OJT、MT、自己啓発等	資格・免許・講習等
管理職	6	部門責任者	部長級			<ul style="list-style-type: none"> 部門責任者として、サービス全体の運営方針および目標の設定を行い、その実現に向けて統括する 	<ul style="list-style-type: none"> 部門責任者に求められるマネジメント業務を習得する リーダーシップの展開 総合的判断力や課題形成力・課題解決力を高める 戦略策定、実践力の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ◆部門責任者研修（新任・現任） ・共通項目（経営管理、運営管理、戦略策定） ・専門的項目（サービス管理、地域包括ケア） 	<ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジングな目標設定と実践、検証（財務、業務、人材育成、顧客満足、自己啓発等）、 ・部門責任者会議 ・人事考課面接、目標管理面接 ・外部研修参加 ・異業種交流 	<ul style="list-style-type: none"> ○経営管理能力、マネジメント力、戦略思考等を高めるための研修・講習 ○人材マネジメント・指導・育成力を高める研修・講習
	5	複数サービス、複数事業所の責任者	課長級			<ul style="list-style-type: none"> 複数サービス、または複数事業所の責任者として、全体の運営方針および目標の設定を行い、その実現に向けて統括する 	<ul style="list-style-type: none"> 複数サービス、複数事業所の責任者に求められるマネジメント業務を習得する リーダーシップの展開 総合的判断力や課題形成力・課題解決力を高める 戦略的発想を身につける 地域福祉の推進役としての力を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆複数事業所管理者研修（新任・現任） ・共通項目（複数事業所マネジメント） ・専門的項目（事業所運営管理、サービス管理、地域包括ケア、スーパービジョン） 	<ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジングな目標設定と実践、検証（財務、業務、人材育成、顧客満足、自己啓発等）、 ・管理者会議 ・人事考課面接、目標管理面接 ・外部研修参加 ・異業種交流 	<ul style="list-style-type: none"> ○専門技能・知識を高める資格・講習等 ・介護支援専門員 ・社会福祉士 ・認知症介護実践リーダー研修 ・認知症対応型サービス事業管理者研修 ・認知症介護実践研修 ・精神障害者ホームヘルパー ・認知症患者等ホームヘルパー ・ガイドヘルパー ・福祉住環境コーディネーター ・福祉用具専門相談員 ・福祉クエンションワーカー ・精神保健福祉士 ・THP指導者 ・社会福祉主事 ・介護福祉士 ・ヘルパー1級 ・介護職員基礎研修 ・ヘルパー2級（必須）
一般職	4	単一サービスの管理者	係長級		5年以上	<ul style="list-style-type: none"> 単一サービスの管理者として、運営方針および目標の設定を行い、その実現に向けて業務全体を統括する 	<ul style="list-style-type: none"> 管理者に求められるマネジメント業務を習得する 事業運営・管理の知識・技術を習得する チームマネジメント、リーダーシップ、部下指導力、人材育成力を一層高める チームケア・連携の知識・技術を学ぶ サービス管理能力を一層高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆管理者研修（新任・現任） ・共通項目（事業所マネジメント、リーダーシップ、コーチング、問題解決） ・専門的項目（チームケア・連携、事業運営管理） 	<ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジングな目標設定と実践、検証（財務、業務、人材育成、顧客満足、自己啓発等）、 ・管理者会議 ・人事考課面接、目標管理面接 ・外部研修参加への支援 	
	3	サービス提供責任者、チームリーダー	主任級		3年以上	<ul style="list-style-type: none"> 小規模グループやチームのリーダーとして、管理者を補佐し、サービスの品質管理、スタッフの指導、業務の企画・立案、業務改善等を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 小規模グループのリーダーに求められるマネジメント業務を習得する チームマネジメント、リーダーシップ、部下指導、人材育成の基本を身につける サービスの質の向上や業務の改善力、問題解決力を高める 専門性を深化・拡大させる 	<ul style="list-style-type: none"> ◆チームリーダー研修（新任・現任） ・共通項目（チームマネジメント、人材育成、コーチング、リスク管理） ・専門的項目（応用的な介護技術・知識、サービス別リーダー業務） 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務経験の中での実践、検証 ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、事業所内勉強会 ・チームリーダー会議 ・人事考課面接、目標管理面接 ・資格取得支援 ・外部研修会、発表会への参加 ・改善提案制度への参加 	
	2	ケアスタッフ 中級	一般		2～3年程度	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的な実務知識、技能を応用し、比較的難易度の高いケースにも対応する 決められた内容のサービスや業務を、手際良く効率的に実施する 利用者のニーズや、状況の変化に適切に対応する 	<ul style="list-style-type: none"> 実践的な介護技術・知識を習得する 現場における状況判断力を高める 専門性をより深める 改善提案力を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆現任介護職研修 ・共通項目（チームワーク、コミュニケーション） ・専門的項目（実践的な介護技術・知識） 	<ul style="list-style-type: none"> ・先輩職員による計画的OJT ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、事業所内勉強会 ・人事考課面接、目標管理面接 ・OJTリーダーの体験 ・資格取得支援 ・外部研修会、発表会への参加 ・改善提案制度への参加 	
1	ケアスタッフ 初級	一般		1年未満程度	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的な実務知識、技能を有し、比較的難易度の高くないケースを担当する 決められた内容のサービスや業務を、決められた手順で実施する 	<ul style="list-style-type: none"> スムーズな職場適応を図る 社会人・組織人としての自覚を養う 初期の不安や悩みをフォローする 基本的な制度・サービスを理解する 基本的な介護技術・知識を習得する 専門性の基礎作りを行う サービス実践力を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新人研修（入社時・フォロー） ・共通項目（組織の理念・ルール、職業倫理、コンプライアンス） ・専門的項目（制度・サービスの理解、基本的な介護技術・知識） ・その他（不安や悩みの共有化） 	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTリーダーによる個別指導 ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、事業所内勉強会 ・人事考課面接、目標管理面接 ・資格取得支援 ・参考図書・課題図書を紹介 		

資料 No 4 ■介護職のキャリアアップに対応した教育テーマと人材育成の施策（例）＜熟練志向・教育志向＞

職層	レベル	役割	役職との対応		賃金	経験年数目安	期待基準	主要な教育テーマ	人材育成の施策		
			常勤	非常勤					社内研修	OJT、MT、自己啓発等	資格・免許・講習等
一般職	4	スーパーバイザー	係長級	主任級		5年以上	<ul style="list-style-type: none"> ケアスタッフの教育・指導専門職として、ケアのスーパーバイズ、同行訪問によるスキル指導やOJT、研修講師、カウンセリング等を行う 	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザーに求められるチームマネジメント、リーダーシップ、部下指導、人材育成の基本を身につける サービスの質の向上や業務の改善力、問題解決力を高める 専門性を深化・拡大させる サービス運営・管理の全体像を把握する 	<ul style="list-style-type: none"> ◆指導者研修 ・共通項目（リスク管理、問題解決、コーチング） ・専門的項目（ケアスーパービジョン、サービス運営・管理） 	<ul style="list-style-type: none"> ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、勉強会 ・人事考課面接、目標管理面接 ・外部研修、発表会への参加支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材マネジメント・指導・育成力を高める研修・講習 ○専門技能・知識を高める資格・講習等 ・介護支援専門員 ・社会福祉士
			主任級								
	3	ケアスタッフ上級				3年以上	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い実務知識と経験を有し、難易度が極めて高いケースにも対応する 事業所において、チームリーダーの補佐、新人や後輩の指導、訪問介護計画作成・改善提案などにも対応する 緊急時の対応を適切に行う 	<ul style="list-style-type: none"> 制度上の要請等から質を確保する必要性の高いテーマについての専門技術・知識の習得 サービスの質の向上や業務の改善力、問題解決力を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆熟練者向け研修 ・共通項目（リスク管理） ・専門的項目（認知症ケア、介護予防・維持期リハビリ、医療ニーズのある人へのケア、住環境・生活環境・福祉用具、障害者に対するケア等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務経験の中での実践、検証 ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、事業所内勉強会 ・人事考課面接、目標管理面接 ・資格取得支援 ・外部研修会、発表会への参加支援 ・改善提案制度への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・認知症介護実践リーダー研修 ・認知症対応型サービス事業管理者研修 ・認知症介護実践研修 ・精神障害者ホームヘルパー ・難病患者等ホームヘルパー ・ガイドヘルパー ・福祉住環境コーディネーター ・福祉用具専門相談員 ・福祉クリエーションワーカー ・精神保健福祉士 ・THP指導者 ・社会福祉主事 ・介護福祉士 ・ヘルパー1級 ・介護職員基礎研修 ・ヘルパー2級（必須）
2	ケアスタッフ中級	一般	一般		2～3年程度	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的な実務知識、技能を応用し、比較的難易度の高いケースにも対応する 決められた内容のサービスや業務を、手際よく効率的に実施する 利用者のニーズや、状況の変化に適切に対応する 	<ul style="list-style-type: none"> 実践的な介護技術・知識を習得する 現場における状況判断力を高める 専門性をより深める 改善提案力を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆現任介護職研修 ・共通項目（チームワーク、コミュニケーション） ・専門的項目（実践的な介護技術・知識、ケアプラン・ケアマネジメント） 	<ul style="list-style-type: none"> ・先登職員による計画的OJT ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、事業所内勉強会 ・人事考課面接、目標管理面接 ・OJTリーダーの体験 ・資格取得支援 ・外部研修会、発表会への参加支援 ・改善提案制度への参加 		
1	ケアスタッフ初級				1年未満程度	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的な実務知識、技能を有し、比較的難易度の低いケースを担当する 決められた内容のサービスや業務を、決められた手順で実施する 	<ul style="list-style-type: none"> スムーズな職場適応を図る 社会人・組織人としての自覚を養う 初期の不安や悩みをフォローする 基本的な制度・サービスを理解する 基本的な介護技術・知識を習得する 専門性の基礎作りを行う サービス実践力を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ◆新人研修（入社時・フォロー） ・共通項目（組織の理念・ルール、職業倫理、コンプライアンス） ・専門的項目（制度・サービスの理解、基本的な介護技術・知識） ・その他（不安や悩みの共有化） 	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTリーダーによる個別指導 ・カンファレンス、事例検討 ・定例会、事業所内勉強会 ・人事考課面接、目標管理面接 ・資格取得支援 ・参考図書・課題図書を紹介 		

資料5 A社 介護スタッフ（時給者）の評価

人事考課制度による評価と昇給、非正規職員から正規職員への登用

●段階と達成基準の設定

スキルごとに段階を設定し、4ステップに区分。（ステップ1は入社時の初期設定）各ステップにおいて人物像と達成基準を設定。

●評価方法

自己評価と上司面接からなる面接評価に加え、専門知識の確認を目的とした筆記試験を実施

●評価対象（受験）資格要件の設定と評価時期

介護業務に係る労働時間をポイントに置き換えたものと、在籍期間・介護業務経験等全てを満たす時期に実施・評価。

（訪問介護・・・1時間につき3ポイント、訪問介護以外・・・1時間につき1ポイント）

●評価

ステップ1からステップ2へ・・・昇給金額30円

ステップ2からステップ3へ・・・昇給金額50円

ステップ3からステップ4へ・・・昇給金額70円

※以降は、正規職員として勤務する意思・意欲等を確認した上で改めて評価。

	人物像	達成基準	評価方法		受験資格要件	昇給金額	昇給後の時給
			面接	筆記試験			
ステップ2			自己評価		①累積500ポイント	30円	基本時給+30円
ステップ3					②当社在籍6ヶ月以上	50円	基本時給+80円
ステップ4			+	上司評価	①累積500ポイント	70円	基本時給+150円
					②当社在籍6ヶ月以上 ③介護業務経験2.5年以上		

（日本在宅介護協会調べ）

資料6 B社 キャリアアップ計画例と報酬制度（イメージ図）

キャリアアップ計画（例）

新入社員人材育成計画

6年	①ケアマネージャー業務 ②現場マネージャー業務
5年	現場マネージャー候補
4年	サービス提供責任者リーダー業務 【サービス提供責任者リーダー】
3年	サービス提供責任者業務 【サービス提供責任者】
2年	①次期現場リーダー業務 ②介護現場技術向上経験
1年	介護現場の経験

中途社員人材育成計画

6年	現場マネージャー
5年	①ケアマネージャー業務 ②現場マネージャー業務
4年	ケアマネージャー業務 (実務5年)
3年	サービス提供責任者リーダー業務 【サービス提供責任者リーダー】
2年	①介護現場リーダー業務 ②介護現場技術向上経験 ③サービス提供責任者業務 【サービス提供責任者】
1年	①介護現場の経験 ②サービス提供責任者業務 【サービス提供責任者】

報酬制度

■年収のイメージ

(単位 万円)

現任役職	年収のイメージ
部責任者（上級）	750～850
部責任者（一般）	650～750
エリアマネージャー（上級）	450～650
エリアマネージャー（一般）	
リーダー（管理者）	320～420
リーダー（補佐）	
上級サービス提供責任者	280～320
中堅サービス提供責任者	
一般サービス提供責任者	250～300
常勤訪問介護員	230～280

(出典：財団法人介護労働安定センター 平成20年度介護分野における雇用管理モデル共同事業報告)

平成 21 年 12 月 11 日

社会福祉協議会における介護保険事業従事職員のキャリアパスについて

全国社会福祉協議会・地域福祉推進委員会

1. 社協職員の状況（平成 21 年 4 月 1 日現在）

- 全市区町村社協数 1,912 社協
（市社協（指定都市除く）788、指定都市の区社協 130、町社協 802、村社協 192）
- 介護保険事業従事職員総数 67,453 名（総職員数に占める割合 39.9%）
 - ・ 正規職員 17,221 名（25.5%）
 - ・ 非正規職員 常勤職員（有期雇用職員） 13,500 名（20.0%）
非常勤職員（パート、臨時等） 36,732 名（54.5%）
50,232 名（74.5%）

（参考）総職員数 126,038 名

- ★ 非正規職員については、社協によって雇用形態や処遇内容が異なっている。また、その呼び方もさまざまであるため、本ペーパーでは仮に次のような職員をイメージして整理する。

- ・ 非正規職員のうち常勤職員：一定年数の契約期間により雇用される職員（契約更新あり）。本人が異動や夜勤・休日出勤を希望せず、正規職員にはならない者。処遇的には正規職員とあまり違いはない。
- ・ 非正規職員のうち非常勤職員：多くは登録型の訪問介護員を想定。直行直帰型の就労形態も多い。時給による賃金支払。

2. 実施事業について（2006 年活動実態調査／回答数：1,646 社協）

- 訪問介護事業 1,221 社協（74.2%）
- 通所介護事業 903 社協（54.9%）
- 訪問入浴介護事業 526 社協（32.0%）
- 介護老人福祉施設 48 社協（2.9%）

3. 特徴

- ・ 非正規職員が多く、なかでもパート職員、臨時雇用職員等の非常勤職員が多数を占めている。社協によっては、正規職員数名に対して、非正規職員が数十名におよ

んでいるところもある。

- ・ 実施している介護保険事業は、訪問介護事業並びに通所介護事業が中心である。
- ・ 市区町村社協の事業範囲が広いため、介護保険事業の他にも多様な事業部門（法人運営、地域福祉部門、日常生活自立支援事業をはじめとする権利擁護の取り組み等）と担当の職員が在籍している。
- ・ 上記に関連して、複数の給与体系を運用している社協が多い。
- ・ 職員処遇について、行政から強い関与を受けている社協が少なからず存在する。

4. キャリアパスについて（概況）

介護保険事業を実施している市区町村社協関係者からの聞き取りにより、ある程度共通していると考えられる主な事項を整理すると次のとおり。なお、全体的な課題としては、各社協における取り組みが、当該職員に暗黙知となっている部分が多く、職員の育成や上位職への登用基準等についてしっかりと明文化していくことが急務。

（基本的な事項）

- 介護保険事業所の職位としては、「（一般）職員」「主任・リーダー」「係長」「課長」をとっている社協が多いと考えられるが、規模によっては「（一般）職員」「主任」の2つの職位となっている社協もある。そのような社協からは、キャリアパスの構築が難しいという声も聞かれる。
- 通常、「（一般）職員」の層に在籍する職員が多い。この層における人材育成の視点が大切であり、その取り組みが職員の定着率を左右するとの認識。
- 正規職員の場合、これまでは公務員に準拠した俸給体系のもとで年功による格付けが行われることが一般的であったが、徐々に独自の人事制度を取り入れる社協が増加している。
- 職員採用にあたっては、正規・非正規を問わず有資格者（社会福祉士、介護福祉士など）であることを要件とする社協が増加。

（人材育成）

- 全体として、人事評価の仕組みを導入する社協が増えている。期初における目標設定と期中、期末のヒアリング、評価・振り返りといった取り組みが多くみられ、非正規常勤職員にも行われている。必ずしも賃金に反映することとはしていない社協もあるが、段階的に賃金に反映させていく方向。
- なお、上記を賃金に反映する例としては、正規職員について評価によって定期昇給の幅を変える、勤勉手当を変動させる、など。
- 正規・非正規を問わず、資格取得が奨励されている。主任や係長等への登用や非

正規職員から正規職員への採用にあたっては資格取得を要件としている社協も多い。なお、資格取得にあたっては費用の一部負担による支援を講じるとともに、資格取得者には資格手当の支給も行われている。

- 正職員については、介護保険事業以外の部・所への人事異動を行い、社協事業全体の理解が図られるようにしている。
- 非正規非常勤職員については、主として研修機会の確保や資格取得の奨励による人材育成を実施。職員自身の就労目的によって意欲に差が大きい。

(上位職等への登用)

- 管理職層への登用は「空き」があることが前提。管理職への道筋を示すことはできても、なかなか空きが生じない状況がある。
- (一般)職員から主任、チームリーダー層への登用は、経験年数、職場研修の受講実績、会が求める資格取得を満たしたうえで、「会が定める条件に合致する者」を試験(面接)により選考。「条件」については、指導的な職員として、チームワークをリードできる者、他者からの信頼が厚い者となるが、明文化して職員に示しているものではない。
- 非正規常勤職員からも積極的に主任等に登用している。
- 管理職になるためには、主任等の業務を一定年数経験するとともに、社協内の各部・所を一定程度異動していることが必要。その上で、筆記試験や役員面接を経て登用する。
- 非正規常勤職員から正規職員への登用は、毎年度、計画的に実施している。勤続年数や資格要件を満たす希望者について、試験を行い合格者を正規職員に登用。

5. 地域福祉推進委員会における取り組み

本会地域福祉推進委員会では、特別委員会を設置して全国の社協におけるキャリアパス構築に向けて、社協組織の特徴や現在の取組状況等を踏まえた「市区町村社協におけるキャリアパスの取り組み指針」(仮称)を年度内にとりまとめ、普及を図ることとしている。

6. 富山県氷見市社協の取り組み

(職員の状況)

事務局長1名 部長2名 施設長4名

事業管理者8名(うち、1名は常勤パート)

常勤パート18名、非常勤パート33名 登録(訪問介護)61名

(キャリアアップの仕組みについて) (別紙参照)

7. キャリアパスの要件について

- ・ 国が示す要件は、法人の特性に応じて柔軟な運用が可能となるよう、ある程度緩やかなものであることが望ましい。
- ・ また、職員数の多寡や雇用形態の違いによって適用が困難とならないよう配慮いただきたい。
- ・ 事務手続はできる限り簡便にさせていただきたく、都道府県にもその旨を指導していただきたい。
- ・ 交付金期間終了後における対応（継続）可能性を念頭においていただきたい。

氷見市社協介護系職員のキャリアアップシステム

雇用形態	資格要件			年齢制限	昇格要件					昇格試験
	ヘルパ-2級	介護福祉士	介護福祉士並びに 介護支援専門員		本人の希望	職務の姿勢	研修意欲	資格取得意欲	統括責任能力	
登録	↓	↓	↓	無	○					無
非常勤パート					○					
常勤パート					○	○				
準職員				55歳未満	○	○	○			有
正規職員				50歳未満	○	○	○	○		

介護職員処遇改善交付金の対応

職種	基本賃金	増額	基本賃金 21年10月以降	雇用形態	職種	改善内容	実施時期
訪問介護員	1,100円	50円	1,150円	登録	正規職員	特別昇給1号	平成21年4月
介護福祉士	1,100円	50円	1,150円	臨時職員(非常勤・常勤・一部準職員)	準職員	賞与年1.5月を2.25月に改正(21年4月実施)	
パート職員	1,000円	70円	1,070円			介護福祉士手当 3,000円/月 新設	平成21年10月

賃金の試算(40時間/週勤務の場合)

雇用形態	年間支給額(千円)	前職歴換算	職種	資格	社協経験年数
登録	2,392	無	訪問・通所を含む介護員	ヘルパ-2級	
パート職員	2,504			介護福祉士	
	2,691				
準職員	3,700	無	事業管理者	准看護師	9年(準職員期間4年)
	2,888		サービス提供責任者	介護福祉士	4年(準職員期間3年)
	2,672		生活相談員	介護福祉士	4年(準職員期間0年)
正規職員	4,705	21年	サービス部長	看護師	1年(正規職員期間0年)
	4,548		事業管理者 介護支援専門員	介護福祉士 介護支援専門員	9年(正規職員期間7年)
	3,984		事業管理者 介護支援専門員	介護福祉士 介護支援専門員	6年(正規職員期間3年)

課 題

- ①法人全体の職種の均衡
 - ②組織内の人事異動への対応
 - ③新規採用者の前職歴換算
 - ④人事考課の客観的指標

2009/12/9

キャリアパス検討状況報告

日本生活協同組合連合会

◎日本生協連としては、キャリアパスに関する検討を現在スタートさせたところです。下記は、あくまで日本生協連事務局での検討素案段階のものです。今後、各会員生協との意見交換をすすめ、内容を固めていきます。

1. キャリアパスの位置付け

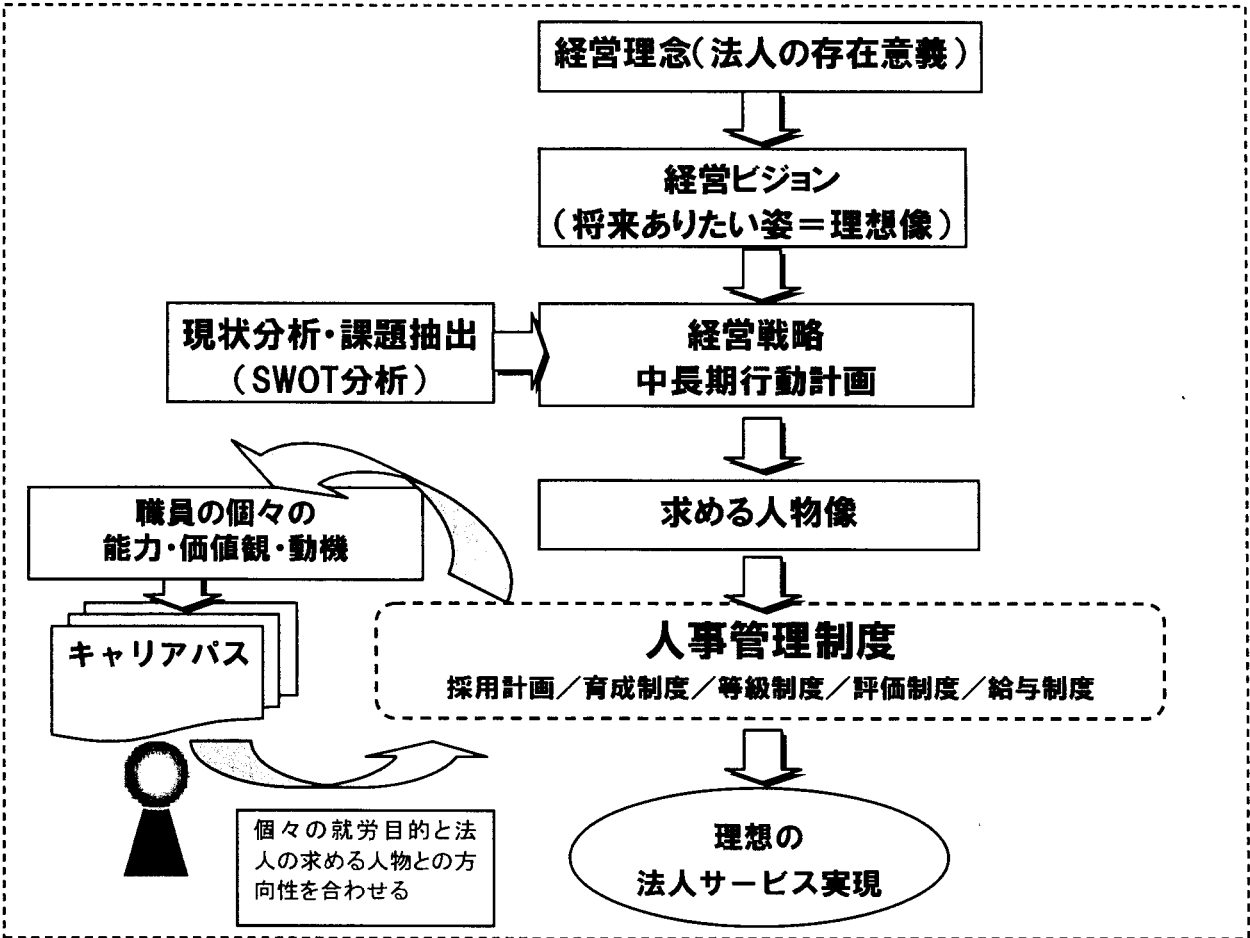
① キャリアパスの目的

ビジョン実現のため必要な人材を明確にし、より有効な人材をより効果的に活用することを導くためである。

また、従事者が業務上の個々の将来像を明確に捉え、中長期的な視点で個々の就労目的を明確にし、仕事へのやりがいにつなげ、定着率を図ることが目的である。

さらに、キャリアパスに応じた必要なスキルや教育体制を明示することを通じ、未経験者へ門戸を広げ人材確保の幅を広げる役割を担う。

図1 キャリアパスは人材マネジメントの土台



② 適材適所のための業務の整理

キャリアパス制度構築の前提として、介護事業の業務の整理・明確化が必要である。
 そして各業務内容をレベル分けし、各業務遂行に必要なスキルを明確にする。

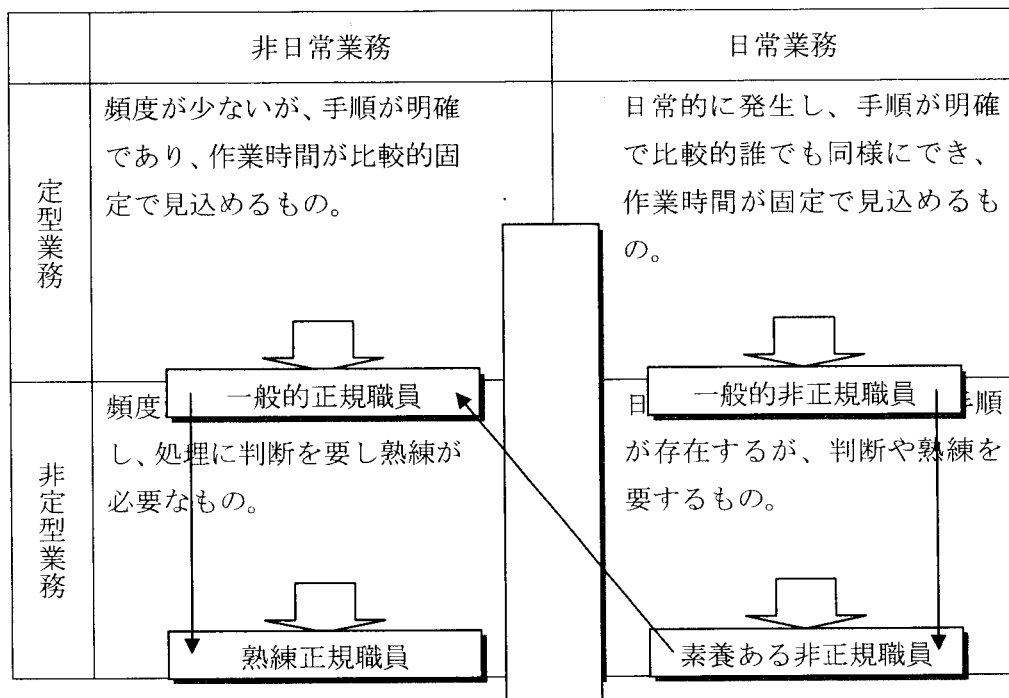
<業務整理の一事例>

* 作業内容の標準化を視点とした軸と作業頻度を視点とした2つの軸を用意する。

前者は“定型業務”と“非定型業務”に分けられ、後者は、“日常業務”と“非日常業務”に分けられる。

* 上記の2軸で分類すると下図となる。

【標準化と頻度の2軸による業務分類】



* 4つのエリアの業務遂行に必要な能力に応じ、雇用形態の視点から考えると3つのキャリアパスが考えられる。

- i) 一般的非正規職員から素養ある非正規職員
- ii) 一般的非正規職員から素養ある非正規職員、次に一般的正規職員
- iii) 一般的非正規職員から素養ある非正規職員、次に一般的正規職員、そして熟練正規職員

* 特に女性が多い在宅系介護事業において、個人のライフサイクルの変化に応じ、多様な雇用形態を想定することが必要であり、将来の雇用形態を意識したキャリアパスの視点は重要となる。

③ 組織方針に応じた担当（ポスト）設定

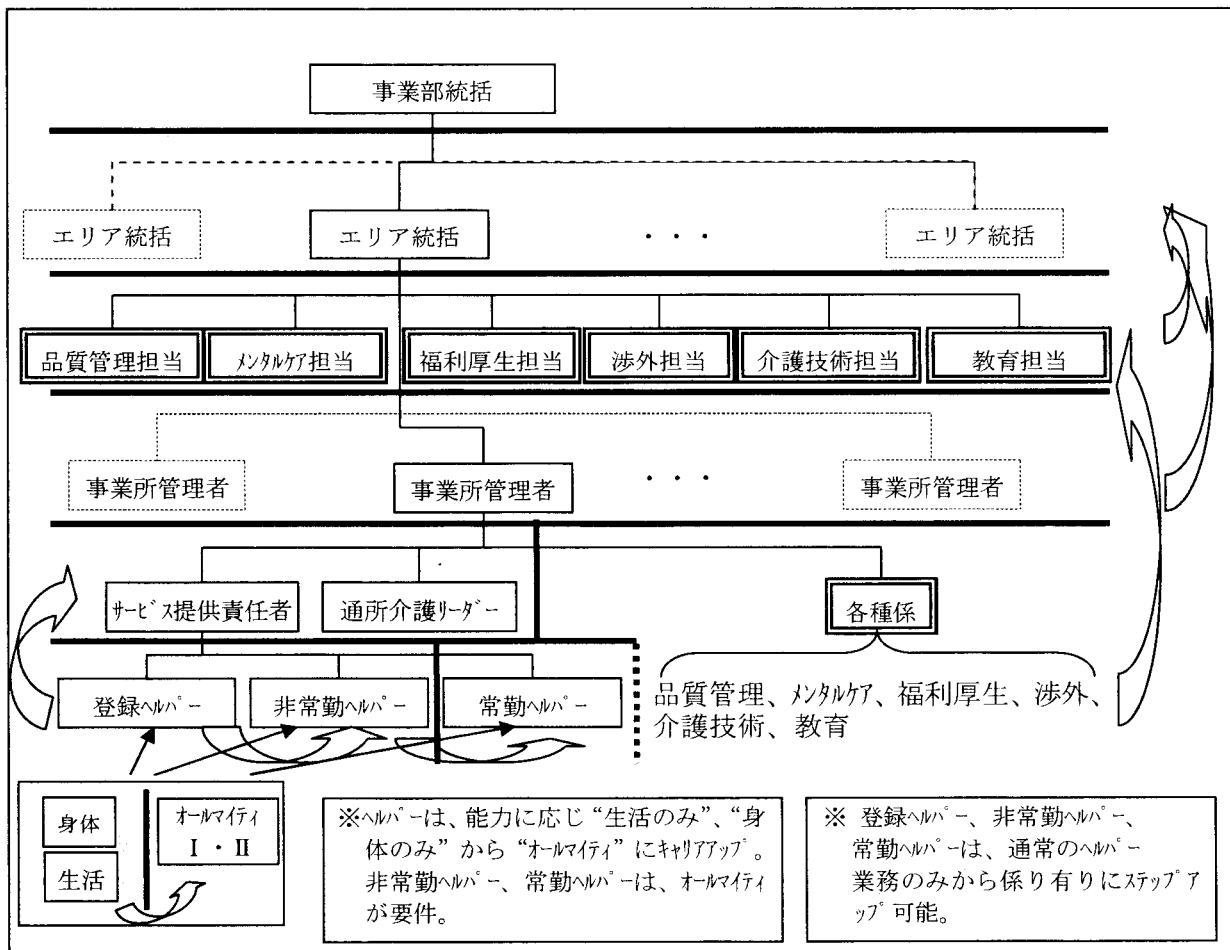
「福祉・介護サービス分野（資格職）のキャリアパスに対応した研修体系モデル」（平成 21 年 3 月社会福祉法人全国社会福祉協議会）では、介護職員のキャリアパスとして 3 つの方向性を示している。一つは、管理職を目指す“組織志向”、もう一つは、施設内外の人材育成を担う“教育志向”、そして、現場のスペシャリストとしての“熟練志向”が示されている。

現代では、“組織志向”を目指す職員は比較的少数であり、かつ、ポストが限定されることから“組織志向”以外のパスも含め、総合的に考えていくことがポイントとなる。

< 動機付け要因を意識化した一事例 >

* 下図は、組織運営に必要な要素を盛り込んだ仮想の組織体制である。職員の“動機付け要因”として多様なポスト（担当）を設けている。エリア直属のポストだけでなく、各拠点に同様の係を兼務で担う体制とし、例えばフルタイムパートから係を兼務することができる。

【仮想組織体制】



④ キャリアパスに盛り込むべき項目（素案）

キャリアパスを示すために必要な要素として、下記の項目などが考えられる。

- ▶ キャリアパスの目標
- ▶ 対象業種と対象職種
- ▶ 必要なステップ数（等級）
- ▶ 各ステップ（等級）に応じた役割
- ▶ 各ステップ（等級）に応じた責任権限（経営層～一般職員層など）
- ▶ 各ステップ（等級）に応じた必要業務
- ▶ 各ステップ（等級）に応じた能力
- ▶ 各ステップ（等級）に応じた取得すべき資格
- ▶ 各ステップ（等級）に応じたモデル滞留年数
- ▶ 各ステップ（等級）に応じた賃金レンジ
- ▶ 上級ステップにあがるための育成計画

2. 規模別組織図の一事例とキャリアパス設計上の留意点

別紙1と2は、事業規模に応じた組織図の例である。

介護事業は、法人規模の大小が異なっても一拠点の規模の違いは、極わずかである。

<小規模事業所での留意点案>

- * 数箇所の拠点しかもたない小規模事業所での一般職向けの研修はできるだけ、OJT や所内研修を中心として考える。
- * その場合 OJT を手法の伝達だけでなく、育成という視点を強化するため、外部研修の“OJT 指導者養成研修”を組入れ、組織内でのより効果的な OJT に務める。
- * また、どの事業所でも実施しているケース検討会を、事例ごとのテーマを意識し、研修としての位置付けを強化する。
- * その他、法人内の専門職や資格者を活用した内部研修などを積極的に行う。

<中規模事業所～大規模事業所の留意点案>

- * 中規模事業所～大規模事業所比較的ポストを作りやすい傾向にある。経営層や管理層の業務を一部切り分け、前述の『③組織方針に応じた担当（ポスト）』の定義に基づきポストを設定する。
- * 事業所内に同様の係（兼務）を設定し、係から拠点ごとの担当へのキャリアパスを設定する。
- * 中規模事業所～大規模事業所においては、その他に法人主催の研修による実務研修も行う。
- * 経営層・管理層に対しては、経営管理能力分野で介護事業に特化した経営者・管理者の育成を組入れていく。

以上

等級	職位	等級定義	役職	組織図(参考)	介護職員		求められる業務
					年数	資格等	
5	経営・管理層	小単位組織(1拠点1事業)を掌理・統率し、管理を行う	所長		15年以上	介護福祉士 介護支援専門員 介護統括責任者研修終了者	財務管理 稼働状況管理 サービス管理 人材管理(採用含む) 地域情報収集・活用 事業全般管理・調整
4	経営・管理層	管理者を補佐し、小単位組織の現場を掌理・統率し、管理を行う	主任		10年以上	介護福祉士 セカンドステップ研修終了者	勤怠管理 ケア計画作成・検証 サービス実働管理 関係者および関係機関連携 実習生等受入・育成 実績報告・介護請求管理 新規利用者受入・終了時の対応
3	上級	臨機応変な対応をすることができ、下位職員の指導育成、関連部署との調整等を行うことができる	リーダー		5年～10年程度	介護福祉士 ファーストステップ研修終了者	生活援助(制約型) 身体介護(重度者・医療ケア) ケア計画への提案 緊急時対応指示 各種係 後援指導・手順書改訂 苦情要望・アンケート調査 行事・運営報告・企画立案 自主点検・情報公表補佐 上司(サ責・主任)補佐 介護請求管理補佐
2	中級	日常的な業務全般を、独立して遂行することができる。	一般		2年～5年程度	介護職員基礎研修終了者 ヘルパー1級	緊急時の的確な情報報告 状況にあわせた上司報告・対応 (追加業務)リーダー補佐 生活援助(定型) 身体介護(中度者) 行事支援 会議・委員会参加 報告・連絡・相談・記録
1	初年度	上位者の指示・指導を受けながら、安全に定型業務を遂行することができる	一般		1年未満	ヘルパー2級	緊急時、上司(サ責・主任)・介護職員の指示通り対応および報告 生活援助(定型的) 身体介護(軽度者) 行事支援補助 会議・委員会参加 報告・連絡・相談・記録

等級	職位	等級定義	役職	組織図(参考)	介護職員		
					年数	資格等	求められる業務
7	経営層	大単位組織(複数拠点)を掌輿・統率し、管理を行う	部長	<p>事業部統括</p> <p>エリア統括</p>	介護統括責任者研修終了者	戦略的経営計画立案 ビジョンの策定・周知 法令遵守およびリスク管理 方針策定 関係機関・協力者開拓 業界情報収集 育成方針策定 財務管理	
6	経営層	中単位組織(一拠点)を掌輿・統率し、管理を行う	課長	<p>事業所長</p> <p>エリア専任者</p> <p>介護統括責任者研修終了者</p> <p>渉メ 福 介 品 外 利 育 質 担 厚 担 技 管 当 ル 生 当 術 理 担 ケ ア 係 係 担 ア 係</p>	介護統括責任者研修終了者	戦略的経営計画策定:推進 ビジョンの周知・徹底 法令遵守およびリスク管理 関係機関・協力者開拓・情報 収集 事業の課題・改善 管理職育成・育成方針の具 現化 財務管理・報告	
5	管理層	小単位組織(1拠点1事業)を掌輿・統率し、管理を行う	係長	<p>訪問介護管理者</p> <p>通所介護管理者</p> <p>居宅支援管理者</p>	介護福祉士 介護支援専門員 介護統括責任者研修終了者	財務管理 労働状況管理 サービス管理 人材管理(募集・採用含む) 地域情報収集・活用 事業全般管理・調整	
4	管理層	管理者を補佐し、小単位組織の現場を掌輿・統率し、管理を行う	主任	<p>サービス提供責任者 リーダー</p> <p>主任</p> <p>主任ケアマネジャー</p>	介護福祉士 セカンドステップ 研修終了者	勤怠管理 ケア計画作成・検証 サービス実務管理 関係者および関係機関連携 実習生等受入・育成 実務報告・介護請求管理 所規利用者受入・終了時の 対応	
3	上級	臨機応変な対応をすることができ、下位職員の指導育成、関係部署との調整等を行うことができる	リーダー	<p>サービス提供責任者</p> <p>各種係(兼務)</p> <p>介護統括責任者</p> <p>品質管理担当 (要望・苦情・介護請求・法令遵守) 介護技術係 (終末期・認知症・予防・医療知識等) 福利厚生係(研修・手順等) メンタルケア係(職員交流・生活サポート等) 渉外担当</p> <p>ケアマネジャー</p>	介護福祉士 ファーストステップ 研修終了者	生活援助(制約型) 身体介護(重度者・医療ケア) ケア計画への提案 緊急時対応指示 各種係 後援指導・手順書改訂 苦情対応・アンケート調査 行事・運営発表・企画立案 自主点検・情報公開関係 上司(サ責・主任)補佐 介護請求管理補佐	
2	一般	日常的な業務全般を、独立して遂行することができる	一般	<p>サービス提供責任者</p> <p>介護職員</p> <p>介護職員・事務</p>	介護職員基礎研修終了者	緊急時の的確な情報報告 状況にあわせて上司報告・対応 (追加業務)リーダー補佐 生活援助(変形型) 身体介護(中度者) 行事支援 会議・委員会参加 報告・連絡・相談・記録	
1	初年度	上位者の指示・指導を受けながら、安全に定型業務を遂行することができる	一般	<p>介護職員</p> <p>介護職員・事務</p>	ヘルパー2級	緊急時、上司(サ責・主任)・看護士の指示通り対応および報告 生活援助(定型型) 身体介護(軽度者) 行事実務補助 会議・委員会参加 報告・連絡・相談・記録	

J Aグループにおけるキャリアパスに関する取組みについて

全国農業協同組合中央会
高齢者対策室長 山本 敏幸

1. 現状の取組み概要

○J Aグループにおいては、J A毎に正職員に対するキャリアパスについては、下記の基準項目により明確化している。

また、正職員以外の常勤・非常勤職員については、①採用時の業務職種②学歴による区分（介護関連学校卒業者は号俸加算）③職種等の経験等を勘案し、数等級前後の職能給を設定し、職種別コースによる所定内給与の諸手当（役付、業績、業務、資格、家族、通勤、調整手当等）で対応しているものの、職能基準・研修体系については、J A個々により整備状況のバラツキも見受けられる。

【正職員の基準項目例】

等級	在級年数	人事制度 役職名称	職能名称	人事考課基準	能力開発基準		その他
					資格	研修	キャリア設計・ 面談

- ・等級は、9～10等級（最下等級の職能は職員～1等級は参事役、役員は別）
- ・在級年数は、最低必要年数（3等級まで）と自動昇格年数（7等級まで）設定
- ・人事考課基準は、人事考課実施要領に基づく考課結果の直近2年間の昇格点数とかつ等級別職能資格基準に定める職能要件を満たしたものの。

- 正職員以外の常勤・非常勤職員には、常勤福祉職員や正職員登用の試験制度あり。
- 研修体系の整備促進指導

【J A段階での取組み指導例】

種別	研修目的	研修会名	対象者
基本教育	○J A職員としての行動 ○介護保険制度の理解と業務遂行		全スタッフ
専門研修	○サービスの質の向上 ○プロセス分析と発表 ○介護知識・技術習得 ○新規取組みに向けた対応		全スタッフ又は 個別受講指示
階層別研修	○階層別知識・技術の習得		新入職員 選抜職員 リーダー 管理者

種別	研修目的	研修会名	対象者
職種別研修	<ul style="list-style-type: none"> ○介護支援専門員の専門性向上 (必須・選択) ○訪問介護 ○通所介護 ○福祉用具 ○事業運営検証 		個別受講指示 選抜 管理者

【県段階・全国段階の取組み例】

- 事例検討発表会
- 介護福祉士受験対応研修会
- 県下事業担当部署部課長会議・管理者等の階層別研修会
- 新任管理者研修会
- 地区別管理者研修会
- 新規事業研究セミナー 等
- J A高齢者福祉ネットワークの組織化、事業推進部会の開催 等

2. 制度導入に当たっての課題と問題点

○基本的な課題と特徴

- ① J A管内を営業エリアとする。(大規模合併J Aから小規模J Aまで多彩)
- ② 都市部J Aでの事業取組みは構成する組合員の関係から脆弱であり、中心的な営業エリアは郡部や中山間地となり、サービス提供範囲と利用者数実態からすると非効率な運営(移動距離・時間とサービス提供との兼合い)とならざるを得ない状況も多々発生。
- ③ ほとんどのJ Aは小規模事業者であり、居宅サービス主体の総事業所数(予防を除くと3~4事業所中心)からいっても正職員以外の定期的な異動については困難な状況。

○当面する問題点

- ・全事業者にキャリアパス構築を交付金事業の要件にした戸惑いの解消がどこまでできるか。一部J Aからは、介護事業者の一定の事業所数又は従事者総数等により、極小規模事業者への要件の一部緩和要望もあがってきている。
- ・当方からの次期改定に向けた体制強化に向けた取組み促進とも重なり、事業収支改善の観点から、J Aでは今後の事業継続を不安視する意見も散見される。

平成 21 年 12 月 11 日

特定非営利活動法人
市民福祉団体全国協議会

介護保険におけるキャリアパスの考え方

・ NPO 法人による介護事業所の主な特徴

- 1) 地域密着型で比較的小規模、居宅系サービスを提供している事業者が多い。
- 2) 制度上のサービスとインフォーマルサービスの両立を図る事業者が多い。
- 3) 制度開始以前から介護に携わっていた従事者が多く、ヘルパー2級取得からキャリアをスタートした人が多い。
- 4) 新卒者の採用が例外的で、人員の増強は中途採用によることが多い。
- 5) 1) から、成果主義を入れた評価制度の採用には馴染まないと考えているので、成果への評価の割合は比較的低く、勤続ならびに経験年数が重視され、介護技術、コミュニケーション能力、協調性、各種研修修了、たすけあい活動への積極的な取り組み、問題解決能力、マネジメント能力など、総合して人事考課を行っている事業者が多い。
- 6) 中間管理職を置く事業所が例外的で、管理者による人事考課が中心となる。

・ 訪問介護事業者におけるキャリアパス おおよその目安

常勤職員（登録ヘルパーは下記の勤続年数を目安に経験年数を当てはめる）

- ① 管理者
- ② サービス提供責任者（リーダー）
- ③ サービス提供責任者^(注)
- ④ 介護福祉士 勤続 3 年以上
ヘルパー1級 勤続 3～4 年以上
ヘルパー2級 勤続 4～5 年以上
- ⑤ 介護福祉士 勤続 1 年以上 3 年未満
基礎研修/ヘルパー1級 勤続 3 年以上
ヘルパー2級 勤続 3～4 年以上
- ⑥ 基礎研修/ヘルパー1級 勤続 1 年以上 3 年未満
ヘルパー2級 勤続 3 年以上
- ⑦ 介護福祉士 勤続 1 年未満
基礎研修/ヘルパー1級 勤続 1 年未満
ヘルパー2級 勤続 2 年未満

(注) 居宅介護事業所での経験年数を加味。マネジメント能力の評価により、リーダーへの登用可否を判断。

平成21年12月11日

認知症グループホームにおける介護職員のキャリアパスについて

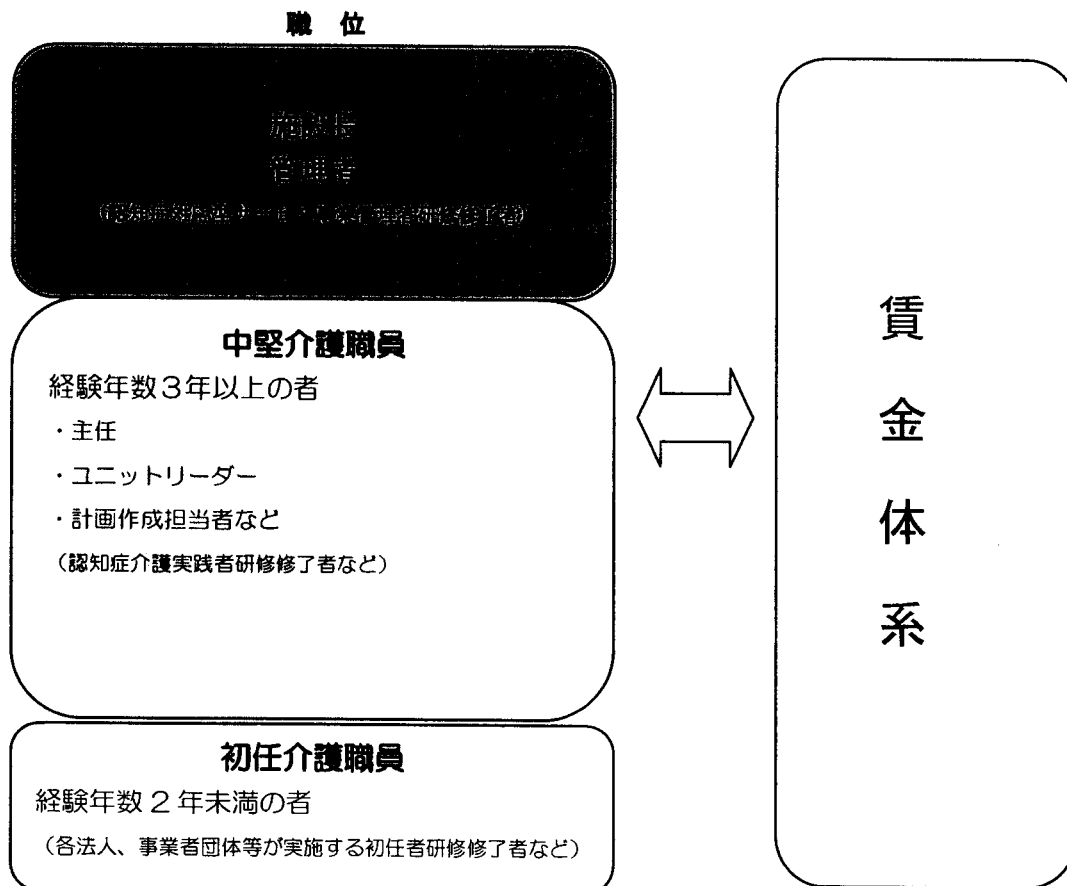
一般社団法人 日本認知症グループホーム協会

認知症グループホームは、人員基準上の配置要件として、認知症介護実践研修（実践者研修）等の厚生労働大臣が定める研修の修了が要件となる「管理者」「計画作成担当者」があり、特定の資格要件としては「計画作成担当者」における介護支援専門員のみである。

また、本協会が実施した「平成20年度認知症グループホーム実態調査」によれば、事業所類型は本体施設を持たない「単独型」が54.5%、1事業所あたりの介護職員の平均人数は、11.3人（常勤換算）となっており、事業規模が小さいことが特徴である。

したがって、認知症グループホームにおける介護職員のキャリアパスは、認知症グループホームの特徴に鑑み、各法人種別、規模に応じた職位と、研修受講、経験年数、勤務評価などの要件に応じた賃金体系を定めることとなる。

認知症グループホームのキャリアパス（例）

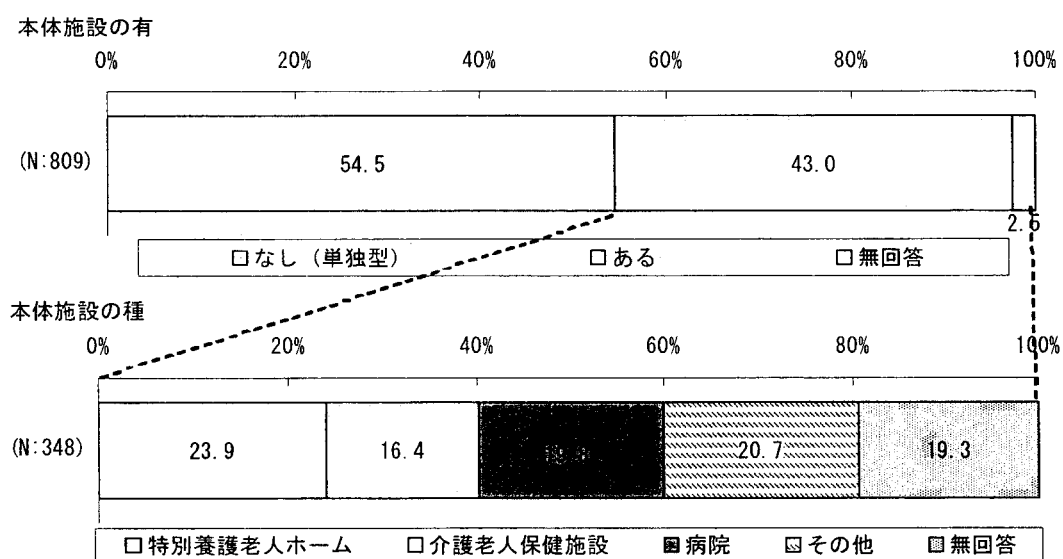


調査概要

- (1) 調査種類 i 事業所調査
- (2) 調査対象 i 全国認知症グループホーム協会会員事業所 2,128 事業所
- (3) 調査実施期間 2009年1月10日～1月31日
- (4) 調査方法 郵送アンケート調査 i 事業所調査は、管理者が記入
- (5) 回収 i 事業所調査票 809 件（回収率 38.0%）

本体施設の有無と種類

事業所類型は、「単独型」が 54.5%、本体施設がある「併設型」が 43.0%となっており、「株式会社・有限会社」と「NPO 法人・その他」では、9 割程度が単独型の事業所となっている。また、「併設型」の母体施設の種類の、「特別養護老人ホーム」が 23.9%、「その他」が 20.7%、「病院」が 19.8%、「介護老人保健施設」が 16.4%となっており、この傾向はこの数年間変化していない。



8. 職員配置の状況

(1) 職種別の常勤換算数

図表 107

職種別の常勤換算数

		合計	管理者	介護職員		看護職員	准看護師	事務員	その他	
					介護福祉士					
全体	有効N	375	375	375	375	375	375	375	375	
	合計値	5,029.0	428.5	4,232.3	1,309.6	218.0	90.8	76.8	73.5	
	平均値	13.4	1.1	11.3	3.5	0.6	0.2	0.2	0.2	
	%	100.0	8.5	84.2	26.0	4.3	1.8	1.5	1.5	
法人格	社会福祉法人	有効N	87	87	87	87	87	87	87	
		合計値	1,048.2	100.5	895.9	342.1	33.4	12.0	9.5	9.0
		平均値	12.0	1.2	10.3	3.9	0.4	0.1	0.1	0.1
		%	100.0	9.6	85.5	32.6	3.2	1.1	0.9	0.9
	医療法人	有効N	108	108	108	108	108	108	108	108
		合計値	1,468.4	123.0	1,251.4	457.4	66.5	34.9	11.3	16.2
		平均値	13.6	1.1	11.6	4.2	0.6	0.3	0.1	0.1
		%	100.0	8.4	85.2	31.1	4.5	2.4	0.8	1.1
	株式会社・有限会社	有効N	151	151	151	151	151	151	151	151
		合計値	2,116.7	171.0	1,760.3	432.8	101.8	38.5	46.0	37.6
		平均値	14.0	1.1	11.7	2.9	0.7	0.3	0.3	0.2
		%	100.0	8.1	83.2	20.4	4.8	1.8	2.2	1.8
	NPO法人・その他	有効N	27	27	27	27	27	27	27	27
		合計値	368.8	32.0	299.8	74.4	16.3	5.4	10.0	10.7
		平均値	13.7	1.2	11.1	2.8	0.6	0.2	0.4	0.4
		%	100.0	8.7	81.3	20.2	4.4	1.5	2.7	2.9
	無回答	有効N	2	2	2	2	2	2	2	2
		合計値	27.0	2.0	25.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		平均値	13.5	1.0	12.5	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0
		%	100.0	7.4	92.6	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0

[全体]

職員常勤換算の平均人数は1事業所あたり13.4人となっている。職種別では「介護職員」が11.3人であり、そのうち「介護福祉士」は3.5人となっている。

全体では、「介護職員」が84.2%と最も多く8割を超えており、そのうち「介護福祉士」は26.0%となっている。その他の職種はいずれも1割に満たない。

[法人格別]

「介護職員」について法人格別にみると、「社会福祉法人」が85.5%、「医療法人」が85.2%と多くなっている。そのうち「介護福祉士」は「社会福祉法人」が32.6%、「医療法人」が31.1%と多くなっている。

職員常勤換算の平均人数は「介護職員」についてみると、「株式会社・有限会社」で1事業所あたり11.7人と最も大きくなっており、「社会福祉法人」では1事業所あたり10.3人と最も小さくなっている。

(4) 正規職員割合(合計)

図表 110

正規職員割合(合計)			(人)	(%)		
		有効 N	常勤 正規 職員数	常勤 換算 職員数	正規 職員 割合	
全体	合計値	331	3,180.0	4,483.6	70.9	
法人 格	社会福祉法人	合計値	78	633.0	958.3	66.1
	医療法人	合計値	96	955.0	1,310.8	72.9
	株式会社・有限会社	合計値	130	1,318.0	1,848.9	71.3
	NPO法人・その他	合計値	25	249.0	338.7	73.5
	無回答	合計値	2	25.0	27.0	92.6

[全体]

常勤換算職員に対する「正規職員割合」をみると、全体では70.9%となっている。

[法人格別]

「正規職員割合」について法人格別にみると、「NPO法人・その他」「医療法人」「株式会社・有限会社」ではそれぞれ73.5%、72.9%、71.3%と多くなっている。

(5) 1ユニット当りの常勤換算職員数

図表 111

1ユニット当りの常勤換算職員数			(人)	(ユニット)	(人)	
		有効 N	常勤 換算 職員数	ユ ニ ツ ト 数	常 勤 ユ ニ ツ ト 当 り の 数	
全体	合計値	374	5,023.0	625	8.0	
法人 格	社会福祉法人	合計値	87	1,048.2	135	7.8
	医療法人	合計値	108	1,468.4	195	7.5
	株式会社・有限会社	合計値	150	2,110.7	250	8.4
	NPO法人・その他	合計値	27	368.8	41	9.0
	無回答	合計値	2	27.0	4	6.8

[全体]

「1ユニット当りの常勤換算職員数」をみると、全体では8.0人となっている。

[法人格別]

「1ユニット当りの常勤換算職員数」について法人格別にみると、「NPO法人・その他」と「株式会社・有限会社」ではそれぞれ9.0人、8.4人と多くなっている。

11. 研修の受講状況

(1) 研修修了者平均人数

図表 118

研修修了者平均人数

(人)

		有効 N	認知 症 介 護 実 践 者 研 修	認知 症 介 護 実 践 リ ー ダ ー 研 修	認知 症 介 護 指 導 者 養 成 研 修
全体		796	3.1	0.8	0.1
法人 格	社会福祉法人	178	2.9	0.8	0.1
	医療法人	218	3.6	1.0	0.1
	株式会社・有限会社	328	3.0	0.6	0.1
	NPO法人・その他	65	3.0	0.7	0.2
	無回答	7	2.4	0.3	0.1

[全体]

研修修了者の平均人数は、全体では「認知症介護実践者研修」が1事業所あたり3.1人と最も多くなっている。逆に「認知症介護実践リーダー研修」は0.8人、「認知症介護指導者養成研修」は0.1人となっており1人に満たない。

[法人格別]

「認知症介護実践者研修」について法人格別にみると、「NPO法人・その他」が1事業所あたり5.2人、「医療法人」が3.6人と多くなっている。

(2) 研修修了者割合(認知症介護実践者研修)

図表 119

研修修了者割合(認知症介護実践者研修)

(人)

(%)

		有効 N	研 修 修 了 者 数	常 勤 換 算 職 員 数	研 修 修 了 者 割 合
全体		371	1,195	4,978.5	24.0
法人 格	社会福祉法人	87	259	1,048.2	24.7
	医療法人	107	381	1,460.4	26.1
	株式会社・有限会社	148	472	2,074.2	22.8
	NPO法人・その他	27	79	368.8	21.4
	無回答	2	4	27.0	14.8

[全体]

認知症介護実践者研修の常勤換算職員数に対する「研修修了者割合」は、全体では24.0%となっている。

[法人格別]

「研修修了者割合」について法人格別にみると、「医療法人」が26.1%、「社会福祉法人」が24.7%と多くなっている。

(3) 研修修了者割合(認知症介護実践リーダー研修)

図表 120

研修修了者割合(認知症介護実践リーダー研修)		(人)	(%)
	有効 N	研修 修了 者数	常 勤 換 算 職 員 数
全体	371	305	4,978.5
法人 格	社会福祉法人	87	1,048.2
	医療法人	107	1,460.4
	株式会社・有限会社	148	2,074.2
	NPO法人・その他	27	368.8
	無回答	2	27.0
			研修 修了 者割 合
			6.1
			7.6
			7.2
			5.0
			4.3
			0.0

[全体]

認知症介護実践リーダー研修の常勤換算職員数に対する「研修修了者割合」は、全体では6.1%となっている。

[法人格別]

「研修修了者割合」について法人格別にみると、「社会福祉法人」が7.6%、「医療法人」が7.2%と多くなっている。

(4) 研修修了者割合(認知症介護指導者養成研修)

図表 121

研修修了者割合(認知症介護指導者養成研修)		(人)	(%)
	有効 N	研 修 修 了 者 数	常 勤 換 算 職 員 数
全体	371	45	4,978.5
法人 格	社会福祉法人	87	1,048.2
	医療法人	107	1,460.4
	株式会社・有限会社	148	2,074.2
	NPO法人・その他	27	368.8
	無回答	2	27.0
			研 修 修 了 者 割 合
			0.9
			1.1
			0.4
			0.9
			2.4
			0.0

[全体]

認知症介護指導者養成研修の常勤換算職員数に対する「研修修了者割合」は、全体では0.9%となっている。

[法人格別]

「研修修了者割合」について法人格別にみると、「NPO法人・その他」が2.4%、「社会福祉法人」が1.1%と多くなっている。

特定施設事業者連絡協議会（特定協）説明資料

1. 特定施設事業者連絡協議会（特定協）の取組み

「平成21年度厚生労働省介護雇用管理改善推進委託事業」受託

「特定施設入居者生活介護事業における
介護従事者定着率向上事業」の実施

- ①「雇用管理モデル・キャリアアップモデル普及事業」
- ②「雇用管理責任者講習補助事業」
- ③「メンタルケア事業」

特定施設入居者生活介護の離職率

平成19年度調査 40.3%

平成20年度調査 32.5%

（離職率＝1年間の離職者数／1年前の9月30日時点の在籍者数）

【財団法人介護労働安定センター 介護労働実態調査】

「雇用管理モデル・キャリアアップモデル」の策定

■検討体制

委託先：株式会社野村総合研究所
外部有識者：堀田聡子先生
特定協事務局3名

■検討方法

特定協事務局会社7社の資料提供・ヒアリング、
各種統計調査等に基づき、実態に即した
等級、評価、給与制度を検討。

【肯定的な意見】

- 漫然と仕事をするのではなく、目指すべき目標像を示し、目標が持てる／成長できるような仕組みを持つことは有意義。
- 社員の成長が生産性の向上（例えば入居率の向上）につながる。
- 長く勤続した職員に報いるため、将来を見通せる制度を提示したい。

【課題】

- 事業展開を考えていない小規模事業者にとっては、単純な人件費増となり、経営を圧迫するのではないか。またポストが不足するのではないか。
- 小規模事業者は、一度に導入することは困難ではないか。介護現場は、評価などに慣れていないのではないか。

対応

- ◎介護従事者の定着・能力向上により、介護サービスの満足度向上等に伴う事業拡大や採用費や新たな採用者への教育費の抑制等に伴う事業効率化につながることを（これにより、人件費増にも対応できること）を経営者に理解させること
- ◎雇用管理・キャリアアップ制度の導入のための支援を丁寧に行うこと
- ◎（評価はするが処遇に反映しないなど）制度導入の準備期間をとること

「雇用管理モデル・キャリアアップモデル説明会」

平成22年1月25日（月） 東京
2月4日（木） 大阪

特定施設事業者連絡協議会（特定協）説明資料

2. 介護職員処遇改善交付金に対する意見

(1)「キャリアパス要件」について

①平成22年度については、年度内に「キャリアパス制度」の導入に向けた具体的な取組みがあれば、「要件を満たす」としていただきたい。

（理由）処遇改善交付金の対象事業所を減少させないため。

また、職員から信頼される、新たな人事制度を導入するに当たっては、時間を要し、また試行期間も必要であるため。

②「等級制度の導入」、「評価制度の導入」、「給与制度の導入・公表」のいずれかで足りることとしていただきたい。

（理由）処遇改善交付金は、すでに平成21年度から実施されているため、それを原資に「キャリアアップによる処遇改善」を構築することは困難。

一方で、現場では、賃金以外にも、介護従事者の「目標像」の共有や、それに向けた上司と部下のコミュニケーションが求められており、「キャリアアップ像を示すこと（等級制度）」や、「キャリアアップに向けた具体的な積み重ね（評価制度）」も介護従事者の働きがい、定着につながるものとするため。

③「キャリアパス要件」の判断においては、具体的な判断基準を厚生労働省が示し、都道府県の恣意性を排除していただきたい。

(2) 介護職員処遇改善交付金の手続き

○介護職員処遇改善交付金の手続きについては、できる限り簡素化をお願いしたい。特に、都道府県が要件を追加するなど、介護事業者・介護従業者の事務手続きの手間を増加させることを慎むよう、国による厳重な指導をお願いする。

（理由）処遇改善交付金は、全額国費により、国の政策として介護職員の処遇改善のため進められているものと理解している。都道府県が、①処遇改善計画の説明を受けた旨の介護職員の署名を求める、②一法人がすべてのサービス類型をまとめた届出を義務付ける等の負担を課すのは、本交付金の普及の妨げになるのではないか。

(3) 介護職員処遇改善交付金の対象者

①介護職員処遇改善交付金の対象者は、看護職員、介護支援専門員、相談員や、その他の従業者も対象としていただきたい。

（理由）職員間での不公平感から本交付金を受けない法人があるほか、介護職員がキャリアアップして介護支援専門員業務や、相談員業務についたときに、交付金対象外となるのは、「キャリアパス要件」を設けた趣旨に反するのではないか。

②「キャリアパス」を実現するためにも、年度内に使い切る交付金ではなく、介護報酬の増額での対応をお願いしたい。

雇用管理モデル・キャリアアップモデルについて

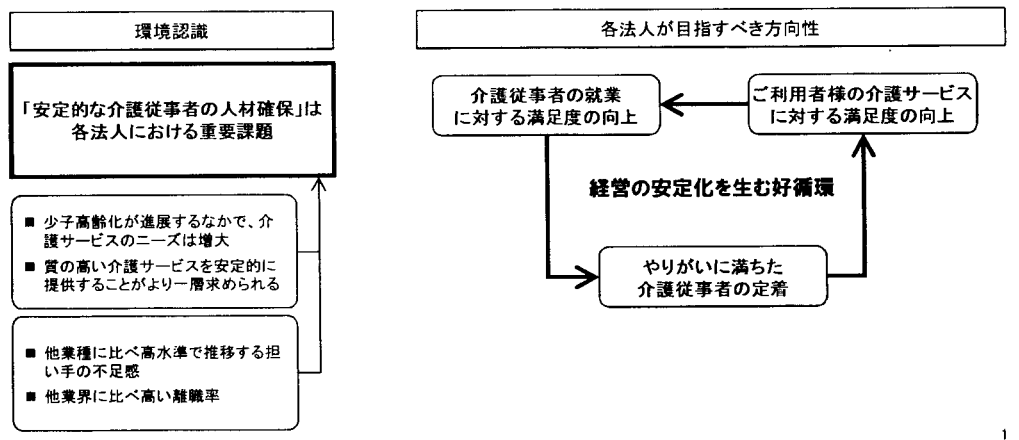
2009年11月27日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
経営戦略コンサルティング部

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5丸の内北ロビル

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（1）モデルの位置付け

- 介護サービスの質と量の両面における社会的なニーズは高まる一方で、介護従事者の担い手不足および高い離職率は未だ改善しておらず、「安定的な介護従事者の人材確保」は各特定施設事業者（以下、法人）の重要課題である。
- この課題に善処するため、各法人は「介護従事者の就業に対する満足度を向上させ、やりがいに満ちた介護従事者を定着させることを通じて、良質な介護サービスの提供によるご利用者様の満足度を高める」ことに取り組み、「経営の安定化を生む好循環」を確立することが求められる。



1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（1）モデルの位置付け

- 高齢化の進行に伴う要介護者（特に中重度の要介護者）の増大により、対応施設へのニーズが増えていくことが想定される。一方で、ケア付き住宅など高齢者のための居住系サービスの整備が遅れていることが、施設待機者数増大の大きな要因に挙げられる。
- 居住系インフラの整備やサービスの充実が求められており、居住系サービス提供者である特定施設事業者の位置づけは高まっていくと推察される。
- 特定施設事業者は、充実したサービスの持続的な提供のため、経営の安定化を生む好循環を確立していくことが求められる。

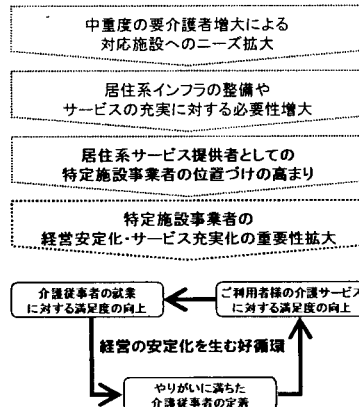
介護サービス一日当たりご利用者数の予測

区分		2007年	2025年
介護施設	特養	42万人/日	76～85万人/日
	老健	31万人/日	45～62万人/日
	介護療養型老健	11万人/日	21～27万人/日
居住系	特定施設	11万人/日	22～33万人/日
	グループホーム	13万人/日	25～35万人/日
在宅介護	在宅介護	243万人/日	408～429万人/日

人口 12,800万人
高齢化率 21%

人口 11,900万人
高齢化率 30%

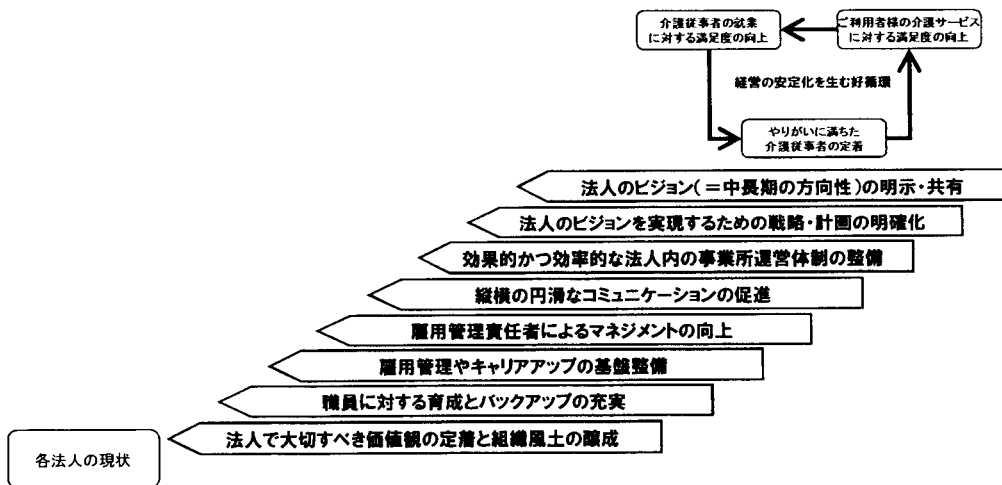
出所：社会保障国民会議「社会保障国民会議における検討に資するために行う医療・介護費用のシミュレーション」のデータを基に作成



2

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（1）モデルの位置付け

- 「経営の安定化を生む好循環」を確立していくには、各法人の現状に応じた様々な取り組みを行い、経営の高度化をはかることが想定される。
- 多様な人材への魅力を高め、介護従事者を定着させるうえで重要な位置づけにあると捉え、様々な取り組み中でも、「雇用管理やキャリアアップの基盤整備」に着目した。



3

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル (1)モデルの位置付け

- 経営の安定化を生む好循環を確立していくうえで、雇用管理やキャリアアップの基盤を整備するには、「見通せることでの納得感」、「自らの意欲を発揮できる成長実感」および「発揮した能力が認められる安心感」を介護従事者(=法人内で従事する職員)に提供することが求められる。

「経営の安定化を生む好循環」の確立

- 雇用管理やキャリアアップの基盤となる人事管理の仕組みの構築
- 人事管理の仕組みに沿った適切な運用の定着

見通せることでの納得感

- 経営(特定施設運営)の方向性とそれに伴い職員に求められる人材要件を明らかにする

- 個々の職員が現在の職場における自らの成長の道筋を持つ

自らの意欲を発揮できる成長実感

- 適切な人事評価に基づき、仕事に関わるコミュニケーションやフィードバックを行うプロセスや場を明らかにする

- 個々の職員が仕事に関わる気づきや成長を実感し、更なる意欲を引き出す

発揮した能力が認められる安心感

- 職員が仕事で能力を発揮することに報いる仕組みを明らかにする

- 個々の職員がより良い介護サービスの提供に邁進する

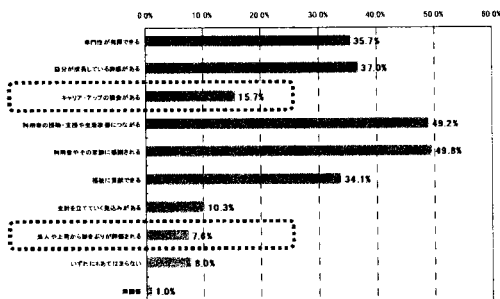
4

ご参考 介護従事者の就業実態と就業意識

- 「今の仕事や職場に対する考え方」(左下図表参照)において、「キャリアアップの機会」や「仕事に対する評価」が介護従事者に提供されていないことが伺える。
- また、「現在の仕事の満足度」(右下図表参照)において、人事評価、処遇(賃金を含む)および教育訓練・能力開発に不満を持っている介護従事者の割合が高いことが伺える。
- これらの調査結果から、介護従事者に対して、成長の道筋を示すと共に、日頃の働きぶり評価し、報いる仕組みを構築し、運用することが必要であると推察される。

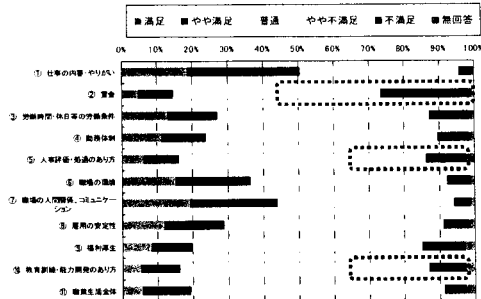
今の仕事や職場に対する考え方(複数回答)

N=18,035



現在の仕事の満足度

N=18,035

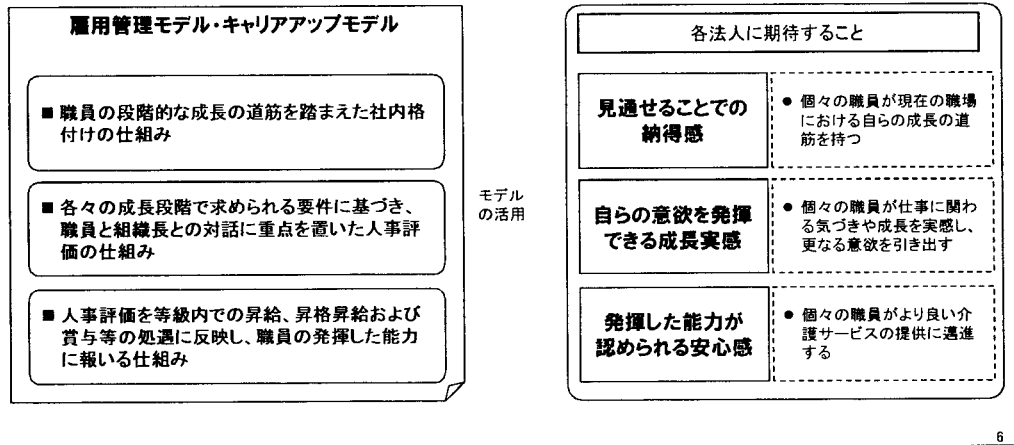


出所:平成20年度介護労働者実態調査(介護労働者の就業実態と就業意識調査(財団法人介護労働安定センター))

5

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル (1)モデルの位置付け

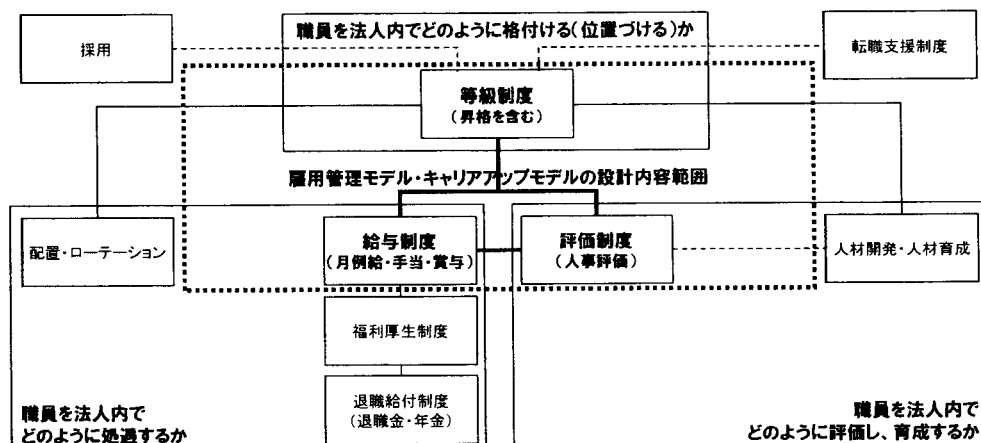
- 特定施設事業者連絡協議会は、各法人が雇用管理やキャリアアップの基盤となる人事管理の仕組みを構築・運用することを支援するため、「雇用管理モデル・キャリアアップモデル」を設計した。
- 各法人は、本モデルを活用し、自らの経営の方向性に合致した雇用管理やキャリアアップの基盤となる人事管理の仕組みを構築し、適切な運用を定着することを通じて、「納得感」、「成長実感」および「安心感」を職員に提供することが期待される。



6

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル (2)モデル内容の概要

- 雇用管理モデル・キャリアアップモデルは、人事管理の中核的な仕組みである等級制度、評価制度および給与制度の3つの仕組みをモデルとして標準化している。



7

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（3）モデルと適用対象の関係

- 特定施設には、雇用形態および勤務形態の異なる職員が従事しているため、下図表のように適用対象別にモデルのタイプを2つに分けて設計している。
- 非正規職員かつ常勤職員、正規職員かつ非常勤職員については、各法人における当該職員の位置付けを踏まえ、【フルタイム職員型モデル】と【パートタイム職員型モデル】のどちらを採用するかを判断する必要がある。

		常勤職員	非常勤職員
	定義	■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のすべてを勤務している職員	■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のうち、制限された勤務時間数で勤務している職員
正規職員	■ 期間の定めのない労働契約を締結する職員	【フルタイム職員型モデル】	当該職員の位置付けに応じて、各法人で判断
非正規職員	■ 期間の定めのある労働契約を締結する職員	当該職員の位置付けに応じて、各法人で判断	【パートタイム職員型モデル】

8

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（4）モデルとモデル内容の関係

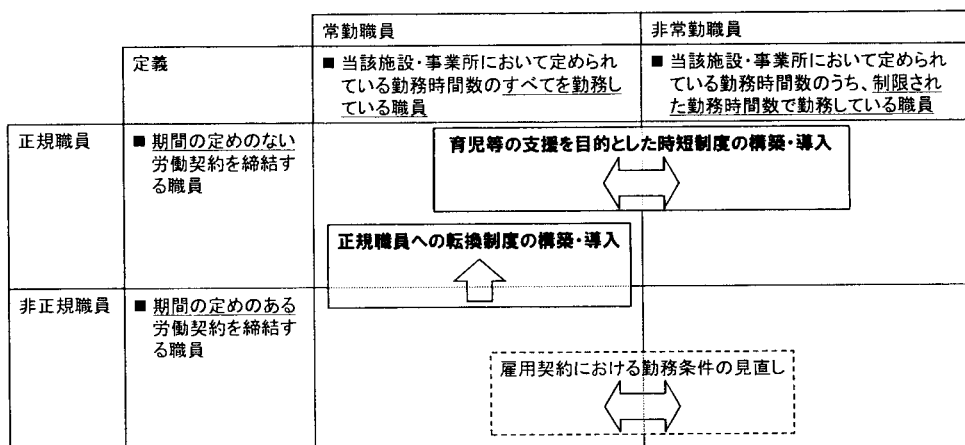
- 【フルタイム職員型モデル】では、法人内でのキャリアアップを明示し、職員に対してより多面的なインセンティブを盛り込んだモデルにするため、等級制度、評価制度および給与制度で内容を構成する。
- 一方で、【パートタイム職員型モデル】では、人事管理における運用負担を勘案し、等級制度を設定せず、【フルタイム職員型モデル】よりも簡易的なものとする。
 - 【パートタイム職員型モデル】を適用する職員に対して、【フルタイム職員型モデル】と同様に等級制度を設定し、昇格管理を行うか否かは、各法人における当該職員の位置づけを踏まえ判断する必要がある。

		適用対象別の雇用管理モデル・キャリアアップモデル	
		【フルタイム職員型モデル】	【パートタイム職員型モデル】
モデル内容の範囲	等級制度	キャリアアップによる 昇格	当該モデルを適用する職員の位置付けに応じて、各法人で判断
	評価制度	人事評価	人事評価
	給与制度	人事評価に基づく 昇給・賞与	人事評価に基づく 昇給

9

ご参考 雇用形態および勤務形態の変更に関する仕組み

- 雇用形態および勤務形態の変更に関する仕組みを導入することで、職員が自らの状況変化に適した雇用形態および勤務形態で就業を継続することが可能となる。
- 特に、一定の勤続期間、勤務態度および人事評価を条件として希望者に対して正規職員への道筋を示す転換制度や出産・育児・介護等を支援し、職員のワークライフバランスに配慮した時短制度は、有効な仕組みであると考えられる。



10

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル (5)モデルの内容のポイント A.等級制度

- 職員に対し成長の道筋を提示するためには、法人内での職員の位置づけ(社内格付け)を表す「等級」の要件や法人内でのキャリアアップとなる「昇格」のルールを明示する等級制度を整備することが重要である。
 - 本モデルでは、職員の段階的な成長を示すと共に、法人内の組織階層に即したマネジメントの位置づけを明らかにする観点から、非管理職層を4段階、管理職層を2段階の計6段階の等級を設定している。
 - 介護サービスの提供に伴う行動や取り組み姿勢を底上げするため、職員を各等級に格付けるための基軸(=「等級の軸」)は「職務遂行能力」に置き、その発揮度合で昇格を判断する。マネジメント業務を担う4等級のフロアリーダー、5等級の課長および6等級の施設長では「職務遂行能力」に加え、事業所運営において「担うべき役割」を「等級の軸」としている。
 - 4等級ではマネジメント業務を担うフロアリーダーの他に、生産性が高く、困難なケースに対応し、法人内で高度な介護サービスを提供する職員を高度専門職員として位置づける。
 - 「等級の軸」を具体化するため、「等級の要件項目」に沿って各等級で求められるレベルを詳細化し、明示している。
- ※本モデルでは、昇格のプロセス、昇格の判断基準の視点、昇格のスケジュールおよび降格の考え方等の詳細も記載している。

等級の段階数と各等級の位置づけ

	等級の位置づけ	役職	等級の軸	各等級の要件項目
管理職層	6等級	施設長	担うべき役割	
	5等級	課長		
非管理職層	4等級	係長	職務遂行能力	
	3等級	主任/中核的な職員		
	2等級	職員(中級)		
	1等級	職員(初級)		

※パートタイム職員型モデルでは、等級の代わりに、基本時給の水準で区分した「ステージ」を設定している。

11

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル (5)モデルの内容のポイント B.評価制度

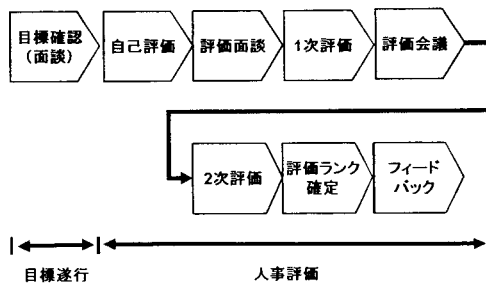
- 職員が仕事に対する評価に納得し、成長実感を持つには、各等級で求められるレベルに基づき、職員と組織長の間で職員の働きぶりを確認する仕組みを明示する評価制度を整備することが重要である。
- 本モデルでは、日常業務における行動や取り組み姿勢を重視する観点から、保有能力ではなく行動や姿勢として現れる発揮能力を確認する「行動評価」で職員の働きぶりを評価する。4等級以上に関しては、「行動評価」に加え、職員個々に求められる事項の達成度合や進捗状況を確認する「プロセス・成果評価」を評価項目としている。
- 人事評価結果に対する職員の納得性を高めるため、期首に目標確認を行う面談、期末に働きぶりの確認を行う評価面談、最終的な評価結果を職員に通知するフィードバックという職員と組織長の対話の機会に加え、職員自らも働きぶりを確認する自己評価を評価プロセスに設けている。
- その他、個々の評価者による評価のプレを抑制するため、1次評価者と2次評価者で評価について検討し合う評価会議を設定している。

※本モデルでは、評価結果の給与への反映の考え方、評価スケジュールおよび評価シート等の詳細も記載している。

各等級における評価体系

1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
行動評価 ・行動や姿勢として現れる発揮能力を評価 ・各評価項目を5段階で評価			行動評価 ・行動や姿勢として現れる発揮能力を評価 ・各評価項目を5段階で評価		
			プロセス・成果評価 ・職員個々に求められる事項の達成度合や進捗状況を確認する ・各評価項目を5段階で評価		

評価プロセス(半期)



※パートタイム職員型モデルでは、上記の3等級以下と同様に行動評価のみで評価を行う。

12

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル (5)モデルの内容のポイント C.給与制度

- 職員が働きぶりに応じて報われることで安心して介護サービスの提供に従事するには、職員の人事評価結果を等級内での昇給、昇格昇給および賞与に反映する仕組みを明示する給与制度を整備することが重要である。
- 本モデルでは、人事評価結果と給与の関係について透明性を高める観点から、簡素で分かり易い人事評価結果を給与に反映する仕組みを設けている。
- 職員が能力を発揮したことに報いる機会を増やすため、段階的に昇給し続けると共に、昇格スピードに沿った円滑な昇給を実現する基本給を各等級での号俸表(号俸ごとに支給金額を設定した賃金テーブル)で設定している。
- 職員が介護サービスの提供に従事するうえで報いるべき事項に適切なインセンティブを与えるため、基本給以外に、マネジメント業務を担う役割に報いる役職手当、介護関連の資格保有に報いる資格手当および半期の人事評価結果に報いる賞与を設けている。

※本モデルでは、基本給・手当・賞与の算定ルールや金額水準および人事評価結果の処遇への反映の留意点等の詳細も記載している。

給与の概要

給与項目	概要
基本給	<ul style="list-style-type: none"> ■ 年度の人事評価である総合ランクを等級内での昇給や昇格昇給に反映する ■ 半期ごとに昇格機会のある1・2等級については半期の人事評価である評価ランクを昇格昇給に反映する
役職手当	■ マネジメント業務を担う役割に対し、手当を支給する
資格手当	■ 業務を遂行する上で有用となる介護関連の資格保有に対し、手当を支給する
時間外勤務手当・休日勤務手当・深夜勤務手当	■ 労働基準法に基づき、時間外勤務・休日勤務・深夜勤務の勤務実態に対し、手当を支給する
賞与	■ 半期の人事評価である評価ランクを賞与に反映する

昇格スピードに沿った昇格時年齢

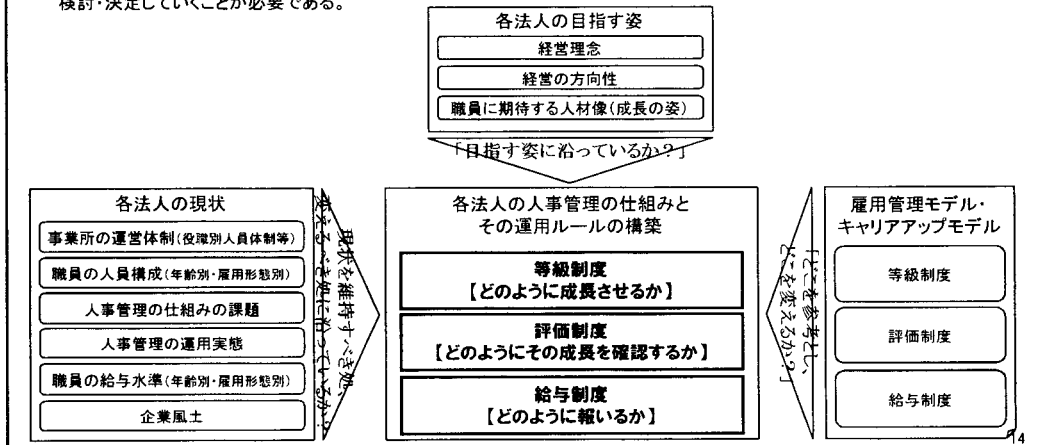
昇格パターン	高卒入社		大卒入社	
	早め	普通	早め	普通
5等級⇒6等級	27歳	36歳	31歳	40歳
4等級⇒5等級	25歳	31歳	29歳	35歳
3等級⇒4等級	23歳	26歳	27歳	30歳
2等級⇒3等級	21歳	21歳	25歳	25歳
1等級⇒2等級	19歳	19歳	23歳	23歳

※パートタイム職員型モデルでは、基本給に該当する「基本時給」、「時間外勤務手当・休日勤務手当・深夜勤務手当」および「通勤手当」で給与を構成する。

13

1. 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（6）モデルの活用

- 本モデルでは、介護従事者に「納得感」、「成長実感」および「安心感」を提供していくための人事管理の仕組みとその運用ルールを設計しているが、事業所の運営体制、職員の人員構成や給与水準などは各法人各様であるため、本モデルをそのまま適用するものではありません。
- 人事管理の仕組みを構築し、運用していくのは各法人とそこに従事する職員であるため、各法人は本モデルを活用し、自法人と職員がよく理解し、魂の入った人事管理の仕組みとその運用ルールを作り上げることが求められる。
- 本モデルを適切に活用し自法人の魂が入った人事管理の仕組みとその運用ルールを作り上げるには、各法人の現状と目指す姿を踏まえ、本モデルを参考にしながら、自法人として“どのように職員を成長させ、その確認を行い、報いていくか”を検討・決定していく必要がある。



全国社会福祉施設経営者協議会 版「キャリアパスガイドライン(仮称)」について

2009年12月11日

1. 取り組み状況

- (1) 全国社会福祉施設経営者協議会(以下、「全国経営協」)では、介護保険事業経営委員会内に、本年7月、ワーキンググループ(※1)を設置。介護職員の業務、職務において次のステップへ導く体系的なしくみ作りとなる「キャリアパスガイドライン(仮称)」について検討中。
- (2) 上記「キャリアパスガイドライン(仮称)」は、介護職員処遇改善交付金において平成22年度以降に設けられる予定である「キャリアパスの要件」を満たすための対応のみならず、社会福祉法人経営における人事制度構築や介護職員の専門性と処遇のあり方についても検討し、最終報告では言及。
- (3) これは、各法人が経営能力を高め、適切な人事労務管理を行い、職員の質を高めることが、サービスの質の向上、ひいては国民の福祉の向上に繋がるとの考えの下に、全国経営協が従来から各種事業を展開してきたことによる。
- (4) 「キャリアパスガイドライン(仮称)」は、3段階で発表することとし、9月17日京都において開催した全国社会福祉施設経営者大会第1分科会および経営協ホームページにおいて第1弾として基本的な考え方を中心に報告済(別添『キャリアパスガイドライン(仮称)(案)』、平成21年9月17日を参照)。
- (5) 今後、本年12月中には、介護職員処遇改善交付金への対応を中心とした中間報告を発表予定。
- (6) また、平成22年2月末を目途に、最終報告を行う予定。そこでは、厚生労働省がその時期までに示すとしている「キャリアパス要件」をクリアするための解説及び、法人内における人事制度の構築のあり方、介護職員の専門性等について検討の成果を加える予定。

(※1)ワーキンググループ委員名簿 (◎は座長)

◎ 平田 直之	(社会福祉法人慈愛会 常務理事)
浦野 正男	(社会福祉法人中心会 理事長)
小山 剛	(社会福祉法人長岡福祉協会 評議員)
山田 尋志	(社会福祉法人健光園 常務理事)
柿本 貴之	(社会福祉法人暘谷福祉会 常務理事)
藤井 賢一郎	(日本社会事業大学 専門職大学院 准教授)
堀田 慎一	(株式会社日本経営 部長)

2. 全国社会福祉施設経営者協議会版「キャリアパスガイドライン(仮称)」の現段階での構成

1. キャリアパスの構築を考えるにあたって
 - (1) キャリアパスとは
⇒ 定義と必要性、基本的な考え方、設定の方向性 等
 - (2) 法人における人事制度の構築について
⇒ 組織とは、経営における人事制度の位置付け、評価・賃金・教育、賃金制度の考え方、キャリア開発等
2. 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件を満たすために
 - (1) 介護職員処遇改善交付金の説明
⇒ 制度の概要、キャリアパスの要件等の説明 等
 - (2) 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件を満たすために必要な仕組み
⇒ 職位・役割・求められる能力・対応役職・業務(定型／非定型)・教育(内部／外部)、必要経験年数とその考え方、給与例、資格とその考え方 等
3. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について
 - (1) これからの日本の介護人材に求められる専門性
 - (2) 育成のあり方
⇒ 制度、法人内の取り組み 等

3. 「キャリアパス要件」についての要望・意見等

(1) キャリアパス要件の設定にあたっての意見等

- ① 過度に厳格な要件を課さない制度運用
- ② 要件への対応費用を勘案した制度運用
- ③ 小規模事業者への配慮
- ④ 法人(事業所)内におけるキャリアパス要件対応のための導入スケジュールへの配慮

(2) 22年4月以降(キャリアパス要件施行後)の経営的見地からの意見等

- ① (介護事業以外も展開する)法人内の職員処遇の不均衡への対応
- ② (介護事業以外の事業展開に関わらず)介護事業が介護職員のみでなく、多職種共同で行う事業であることから事業所内の職員処遇不均衡への対応
- ③ 2年半後の交付金継続不担保下での、労働問題発生への対応
- ④ 非常勤職員(パート職員)等、扶養控除内勤務職員への処遇改善にともなう現行サービス提供量確保のための雇用対応
- ⑤ 本交付金制度の内容に関する周知徹底

(3) その他

- ① 地方自治体ごとの申請手続条件の相違
《例》
 - ・処遇改善計画書を職員へ掲示した写真を申請する事業所ごとに必ず添付
 - ・給与規程を改正し、理事会議事録を添付した上で交付申請せよとの指示
 - ・法人の事業のうち、指定管理者として委託を受けている交付金対象事業について、施設給付費の請求を市が行っているために法人側で交付金申請が不可能な状況
- ② 介護と障害事業を対象とする2つの処遇改善交付金における申請交付事務の一体的な運用
- ③ 社会福祉施設(在宅含む)従事者全体の処遇改善への配慮

キャリアパスガイドライン(仮称)

(案)

本ガイドライン(仮称)(案)は、最終報告に向けて作成中ですが、現時点における検討成果として報告するものであり、今後、記載した内容について、変更の可能性があります。

全国社会福祉施設経営者協議会
介護保険事業経営委員会
平成21年9月17日

目次

はじめに	1
1. キャリアパスとは	2
2. 介護職員処遇改善交付金の目的	2
3. 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件を満たすために	3
4. キャリアパスの全体像	4
キャリアパス作業委員会名簿	8

※平成22年1月までに検討する内容(予定)

1. キャリアパスの構築を考えるにあたって
 - (1) キャリアパスとは
 - (2) 法人における人事制度の構築について
2. 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件を満たすために
 - (1) 介護職員処遇改善交付金の説明(制度の概要、キャリアパスの要件等の説明)
 - (2) 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件を満たすために必要な仕組みづくり
3. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について
 - (1) 職階とスキル
 - (2) 教育・訓練
 - (3) 国家資格(介護福祉士、介護支援専門員等)との関係について
4. その他の論点
5. 提言(国における制度等改善に向けて)

はじめに

介護職員の人材確保難が社会問題化している。

介護職員の人材不足について、社会保障審議会等様ざまなところで議論、提起されているが、その原因として、賃金をはじめとする待遇の低さ、職場の人間関係、人事評価の妥当性の低さ、キャリアアップが望めない職場であること等が共通してあげられている。

こうした状況において、国は、平成21年4月介護報酬改定、平成21年度補正予算において、「介護職員処遇改善交付金」を設け、原因への対応策が講じられた。

「介護職員処遇改善交付金」について、現時点で、国の事務連絡等の説明には、以下のような記載がある。

平成22年度以降は、キャリアパス要件を満たさない事業所については減額することとされているが、その具体的なモデルについて、事業者団体に作成していただくとともに、それを踏まえ、厚生労働省において要件を定める予定。

(キャリアパスのイメージ)

- ・介護職員について、ポスト、仕事の内容を設定し、それに必要な能力、資格、経験等を明示する。
- ・上記に応じた給与水準を設定する
- ・事業者は、要件を満たした給与表等を、都道府県に提出する

上記を踏まえて、当委員会において介護職員の業務、職務における次のステップへ導く体系的なしくみ作りを検討するものである。

本ガイドラインは、速やかに検討成果を会員法人等にお伝えするために、3段階で発表することとしている。

- ① 平成21年9月 全国社会福祉施設経営者大会 第1分科会にて概要・考え方の説明
- ② 平成21年11月頃 交付金「キャリアパスの要件」を満たすための対応(中間報告)
- ③ 平成22年1月頃 最終報告

介護職員処遇改善交付金の給付を受けることを契機として、人事制度の構築に着手、あるいは見直しを検討されている法人の方々にとって、本ガイドラインがお役に立てれば、幸いである。

全国社会福祉施設経営者協議会
介護保険事業経営委員会

1. キャリアパスとは

キャリアパスという言葉は、英語のつづりが Career Path となる。Pass と思われがちだが実際は、道という意味の path である。これは「キャリアを積む道」と直訳できる。

わが国における雇用環境は、入社後定年まで勤め上げる年功制度のイメージが強い。しかし米国は雇用差別禁止法の影響もあり、人種、皮膚の色、宗教、性別(妊娠を含む)、出身国にもとづく差別は、採用段階等において禁止されている。よって給与設定も人ではなく何をするかによって決定される。そこでは経験の有無ではなく、遂行する仕事そのものの価値で給与の決定がなされる。

米国では、ひとつの会社に定年退職まで勤めあげるといことは少ないといわれている。米国においても年功主義の時代もあったが、今はあまりそのようなことは考えられない。よって、米国で成功する人は、自らの力で転職を繰り返してそのキャリアを高めていくことが多い。この転職を繰り返しそのキャリアを高めることをキャリアパスと呼ぶと言える。

雇用差別に対する意識は、上記に掲げたように厳しいものがあるが、学歴による格差は認められているため、収入は途絶えるものの一旦職場を離れ学業に専念し、また自分を高く売り込める企業に再就職するということはよくあることである。

その点からするとキャリアパスとは、「長期的な職務の道や展望のこと」であり、業界全体における人の動きを指すものに近い。

一方、わが国の雇用環境は、長期雇用のなかで企業、組織による従業員教育が行われ、同一の企業、組織内で昇進していくというモデルが一般的な認識となっているとみられる。

ここで我々が検討するのは、あくまで同一組織内におけるキャリアパスのため、正式には Career Path in Organization (CPO: 組織内におけるキャリアパス)とすることができる。

2. 介護職員処遇改善交付金の目的

介護現場において、介護職員の不足が社会問題となっている。国会やマスメディア、厚生労働省の社会保障審議会等において、介護職員の不足、とりわけ、離職率の高さが問題視されてきた。

介護職員の離職率が高い理由としては、種々の調査等によると賃金、労働時間をはじめとする介護職員に対する待遇の低さ、職場の人間関係、人事評価の妥当性の低さ、キャリアアップが望めないなどがあげられている。

そうした背景のもと、国は、平成21年の介護報酬改定においては、プラス3%の報酬改定を行ったが、国が想定したほど介護職員の賃金等の改善につなげにくいという意見も強く、追って、平成21年度補正予算において、介護職員処遇改善交付金が設けられた。本交付金は、平成21年10月サービス分から平成23年3月サービス分までの2年半にわたり合計約 3,975 億円が基金として予算計上された。

国は、本交付金の目的を「21年度介護報酬改定(+3%)によって介護職員の処遇改善を図ったところであるが、他の職種との賃金格差をさらに縮め、介護が確固とした雇用の場としてさらに成長していけるよう、介護職員の処遇改善に取り組む事業者へ資金の交付を行うことにより、介護職員の処遇改善を更に進めていくこととする。」としている。(平成21年6月3日厚生労

働省福祉・介護人材確保対策等に関する説明会資料)さらに、「1年目については、選択的な処遇改善要件として、賃金改善以外の処遇改善事項、(中略)平成22年度以降は、平成21年度介護報酬改定を踏まえた処遇改善について定量的な要件を課すこと(例:勤務シフトの改善や教育・研修の充実を一定額分以上行うこと)のほか、キャリアパスに関する要件を追加することとしており、これを満たさない場合は減額することを予定している。」(介護職員処遇改善交付金事業実施要領)とし、賃金以外のものも含めた職員処遇の納得性、先の見通しが見えるような人事制度の構築、労働環境の適正化を意図しているものと考えられる。

3. 介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件を満たすために

介護職員処遇改善交付金における「キャリアパスに関する要件」は現時点では、厚生労働省において検討中であり、まだ明確に規定されていない。

本委員会においては、以下のように段階的なものを提起する方向性で検討している。

ステップ1 交付金の受給要件として最低限必要であると考えられる事項

- 介護職員についてどのようなポスト・仕事があり、そのポスト・仕事に就くために、どのような能力・資格・経験等が必要なのかを定め、それに応じた給与水準を定めること。(厚生労働省資料より)

ステップ2 構築することが望ましい事項(個別法人を超えた取り組み)

- ① 業務教育については、職位に応じたわが国の標準的な介護技術を整理、体系化し、標準的な教育体系の構築が求められる。
- ② 標準的な教育体系の構築のうえで、業務教育等による習熟時間の設定
- ③ 各職位における標準的な業務量
- ④ 標準付加価値

4. キャリアパスの全体像

キャリアパスの全体像については、次の表のように、法人の組織における役割及び業務内容、報酬などのシステムを構築し、職員に明示することが必要となる。(具体的なイメージとして、表1 特別養護老人ホームのフォーム、表2 特別養護老人ホームの記載例を掲載した。)

なお、表はあくまでも参考であり、既に独自の人事制度を構築している法人については、このとおりに修正しなければならない、というものではないが、職員に明示するという趣旨をふまえ、見直しを行う機会ととらえ、必要な取り組みを行なうことも検討すべきである。

(1) 今回整理した項目

ステップ1

1) 職位・・・同一組織内におけるキャリアパスとして、経営職から一般職まで4職、7段階の設定を例示した。組織の大小に関わらずよく使われる段階である。

2) 役割・・・各職位の役割を示す。本ガイドラインでは比較的大きな括り方をしているため、本来

対応役職に応じて分けられることについてもまとめて記載している。

(例えば、経営の最終責任は理事長及び理事が負うものであるが、業務執行上の責任は現場責任者である施設長等が担っているという実態があるなど。)

3) 求められる能力・・・役割を果たすための能力について、「介護」の視点でのみ記載している。
(「福祉・介護サービス分野(資格職)のキャリアパスに対応した研修体系モデル」平成21年3月全国社会福祉協議会を引用。)

4) 対応役職・・・各職位に対応する一般的な役職を設定している。

※ 例示の経営職に理事長及び理事を記載していないのは、キャリアパスの流れのなかで就く職ではないためである。

5) 業務・・・a) 定型業務と b) 非定型業務に分類した。上位の職位ほど、a) の割合が減り、b) の量が増える。

a) 定型業務・・・ルーチン的な毎回規則的に反復する業務を指す。

b) 非定型業務・・・反復性が少なく、その場その場で判断が必要な業務を指す。

6) 習熟に必要な業務教育・・・習熟に必要な業務教育を指す。

例示では、仮の研修名を挙げた。今後、委員会において、制度に位置づけられた研修、業界で自主的に行われている研修の実情をふまえ、更に整理する予定。

7) 必要経験年数・・・各キャリア段階に到達するための必要な年数を記載する。

今後、委員会において標準的な年数について検討するが、あくまでも参考数値であり、法人の判断で設定するものである。

8) 給与(年収)・・・今後、委員会において、地域性、規模、職員配置などを勘案し、標準的な額について検討するが、あくまでも参考数値であり、個々の法人の判断で設定するものである。

(2) 今後整理する予定の項目

ステップ2

介護職員処遇改善交付金の要件にはあてはまらないため、今回の表には掲載していないが、委員会においては、個別の法人の取り組みを越えて環境整備を行ったうえで、個別法人での対応が図られることが望ましいと考えられる以下の項目について今後、検討、整理する予定としている。

9) 習得必要時間(H)・・・業務教育にかける時間のこと。

全国的な標準的な技術及び教育体系が構築される必要がある。時間的に膨大なため難しい。具体的な職務ごとの習得必要時間が設定されていれば理想的である。

10) 業務量・・・何人の利用者と接するのか、作業量としてどの程度の仕事を行うのかどれくらいの分量があるのかを表す目安があれば理想的である。

11)標準付加価値・・・本来的には、給与水準の設定については、職員一人当たりの標準的な付加価値額を算定したうえで、算出できることが望ましいため、介護報酬の内容とリンクさせる必要がある。

表2 キャリアパス(例)

(特別養護老人ホーム版)

職位	役割	求められる能力	対応役職	業務		習得に必要の業務教育	経年数	年収(円)	備考
				a)定型業務	b)非定型業務				
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	施設・事業所のサービスをモニタリングし、運営統括責任者として、組織運営を調整し、自組織を改善・向上させることができる。	施設長 部長 事務長	施設の経営資源把握と調整	戦略の策定 方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 地域・他組織との連携 計数管理	(管理職の研修に加えて) 戦略策定研修 戦略・方針実践研修 経営指標管理研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
管理職	部門の運営責任を負う	①常に最新・高度な技術により、当該分野のエキスパートとして後輩に対してのモデルとなる。②施設・事業所等の運営・経営環境を理解し、他部門や地域との関係機関と連携・実践する。③教育指導者として教育研修プログラムを開発・実施・評価する。	課長(係長) フロアリーダー ステーション責任者	部門の管理・調整 部門の経営指標把握	監督職育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理	(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 地域連携研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
監督職	チームやユニットを管理・運営している。部下指導をしている	高度な倫理観をもち、自身の仕事を分析的にみることができ、改善できる。研究活動・学会発表などにも取り組む。チームのリーダーとして後輩等に対し指導育成等を行うなど役割を果たし、上位者を支援することができる。	主任 サービス提供責任者 ユニットリーダー	チームの管理・調整 チームの経営指標把握	部下指導育成 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート	部下指導育成研修 リスクマネジメント研修 経営指標管理研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
一般職 (基本業務)	上級	難解な業務をこなしている	一般職 嘱託	(中級業務に加えて) 勤怠に関する業務 サービス品質管理	(中級業務に加えて) 家族対応 地域との連携・協力業務	(中級の研修に加えて) 労務研修 サービス品質管理研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	中級	通常業務に加え、後輩の指導をしている		(初級業務に加えて) 入所・退所の対応 ショートステイ業務	(初級業務に加えて) 防火・防災業務 後輩指導 サービスの業務改善	(初級の研修に加えて) 後輩指導研修 業務改善研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	初級	介護の通常業務をしている	パート	基本介護 健康管理 日常生活援助 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加	個別援助の計画・実施	(補助の研修に加えて) チームケア研修 リハビリテーション研修 認知症高齢者ケア研修 報告・連絡・相談研修 個別支援計画研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	補助業務	他者の補助をしている		基本介護の補助 健康管理の補助 日常生活援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録		接遇研修 基礎業務研修	0~0	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	

平成22年度介護職員処遇改善交付金申請のための「キャリアパス」要件について

2009. 12. 11

公益社団法人 全国老人福祉施設協議会

1. 基本的な考え方について

- 介護職員のキャリアパス、各事業所における組織形態・賃金形態が様々であるため、その内容等を一律に定めることは困難である。
- 本来、各事業所の経営理念に基づきキャリアパスも策定されるべきものである。
- 介護従事者が、介護の仕事に継続的に従事できるよう業界全体で推進していくべき課題である。
- 「キャリアパス」を「介護職員処遇改善交付金」の申請要件とした場合、各都道府県において、その内容が適正であるか否かを判断し、不適正とされた場合には交付額を減額することとなる。
- この場合、キャリアパスの内容を一律に規制することになり、各事業所の自立性を損なわせることになることから望ましくない。結果、都道府県ごとの判断基準が異なる、「ローカルルール」に翻弄されることになる。
- ◎ 以上のことから、介護職員処遇改善交付金申請時に必要とされる「キャリアパス」の要件については、「最低備えるべき要件」を満たせば良いこととし、内容も「容易に確認可能なもの」に留めるべきである。

※規模による免責(小規模の事業所に対する措置)

- 小規模事業所のみを経営している法人等の場合、キャリアパスの内容は非常に限定的にならざるを得ない。計画策定及び実施体制が困難な事業所に対しては、対象から除外する等、一定の配慮が必要である。

**社会福祉法人改革—ガバナンス強化が必須の課題
「一法人一事業所」形態の見直しが必要**

2. 「最低備えるべき要件」について

1) 評価が段階的であること(以下のいずれかを採用していること)

- ① 金銭的評価(給与・手当 等)
- ② 身分的評価(ポスト・ポジション)
- ③ 資格等に対する評価(公的資格・内部資格 等)

☆確認可能な資料:就業規則 給与等の支給規定 等

2) 段階を設けるための評価基準があること(以下のいずれかを採用していること)

- ① 勤続年数・経験による評価
- ② 業務内容・スキルに対する評価
- ③ 資格取得に関する評価

☆確認可能な資料:就業規則・給与等の支給規定 等

3) 職員の教育のための取組みがあること

- ① 内部・外部研修
- ② 職場内での教育・指導 等

☆確認可能な資料:事業計画・研修計画・指導マニュアル 等

(注)

- ◎ 「賃金(臨時の賃金を除く)の決定、計算および支払の方法、賃金の締切りおよび支払の時期ならびに昇給に関する事項」は就業規則の絶対的記載事項である。
- ◎ 介護サービス情報公表制度の項目と重複するものについては、受審結果をもって、確認が可能である。

(参考)介護サービス情報公表制度の調査項目

「教育・研修に関するもの」

大項目 II 介護サービスを提供する事業所又は施設の運営状況に関する事項

中項目 5 介護サービスの質の確保のために総合的に講じている措置

小項目 (1)従業者等の計画的な教育、研修等の実施の状況

- ①当該サービスに従事する全ての新任の従業者を対象とする研修を計画的に行っている。

⇒研修計画の確認・実施記録の確認

- ②当該サービスに従事する全ての現任の従業者を対象とする研修を計画的に行っている。

⇒研修計画の確認・実施記録の確認