

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

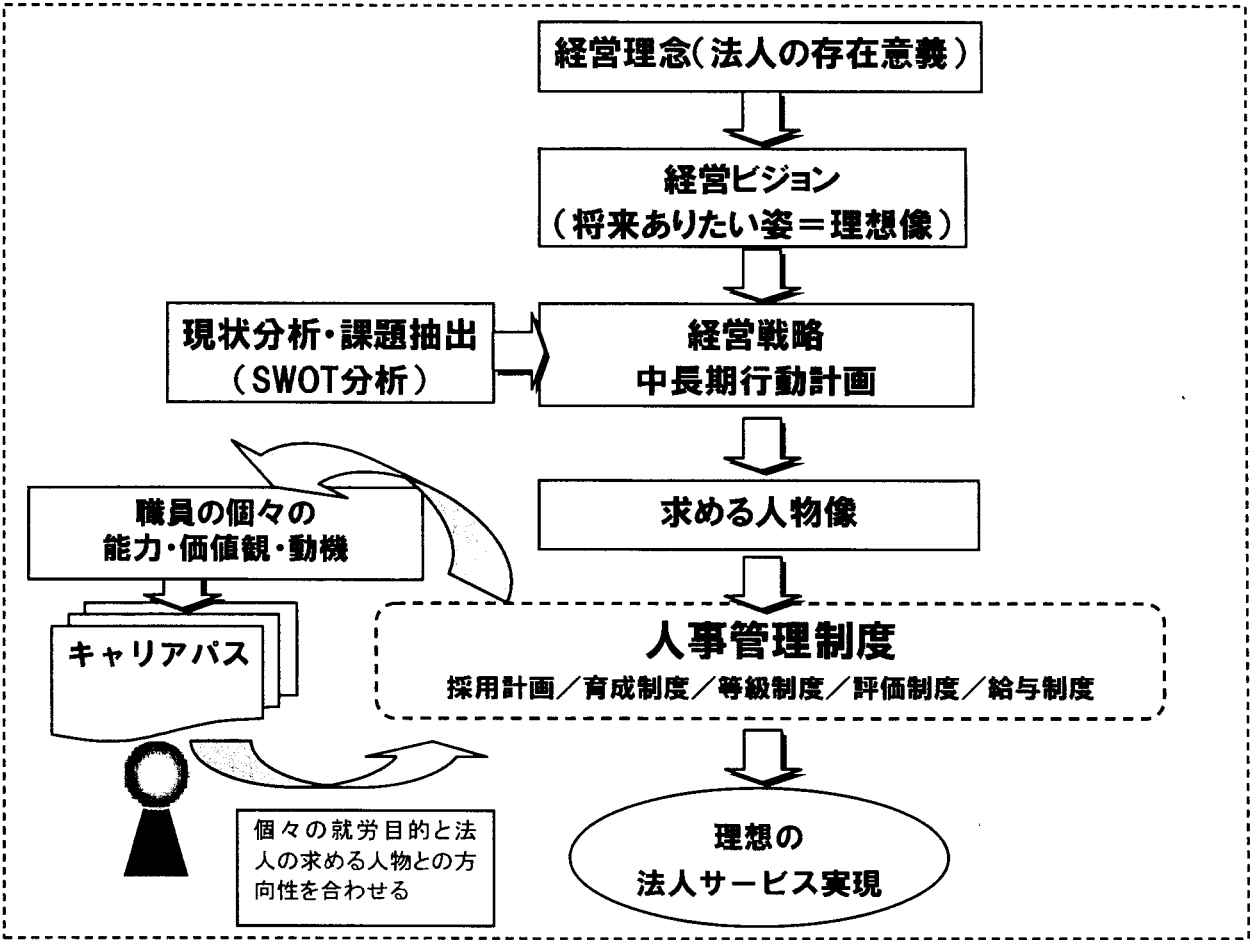
① キャリアパスの目的

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。

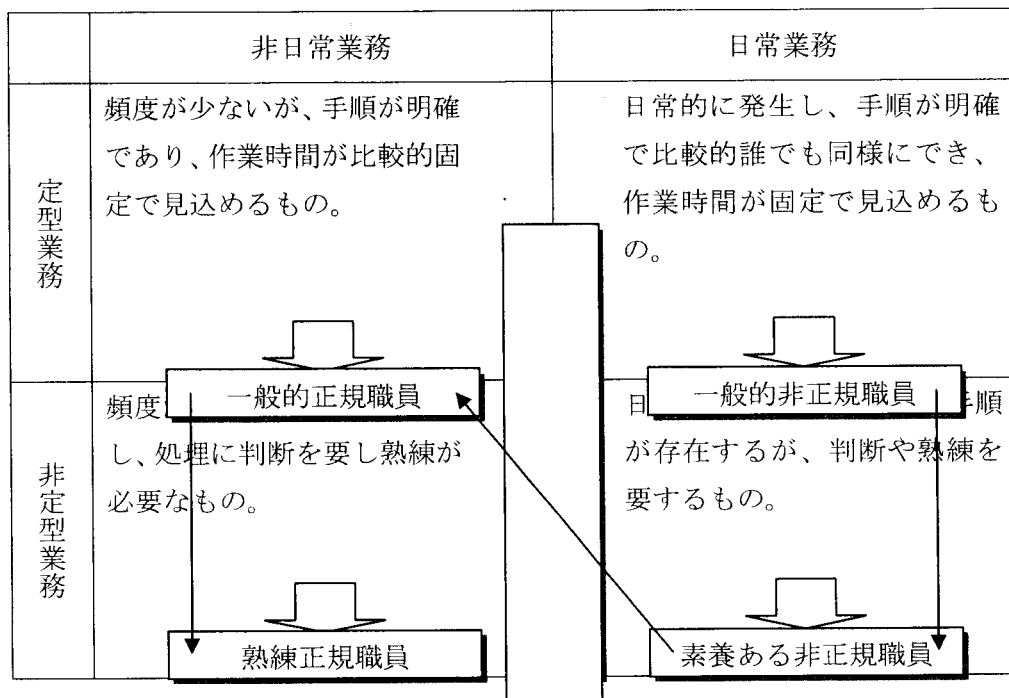
<業務整理の一事例>

\* 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

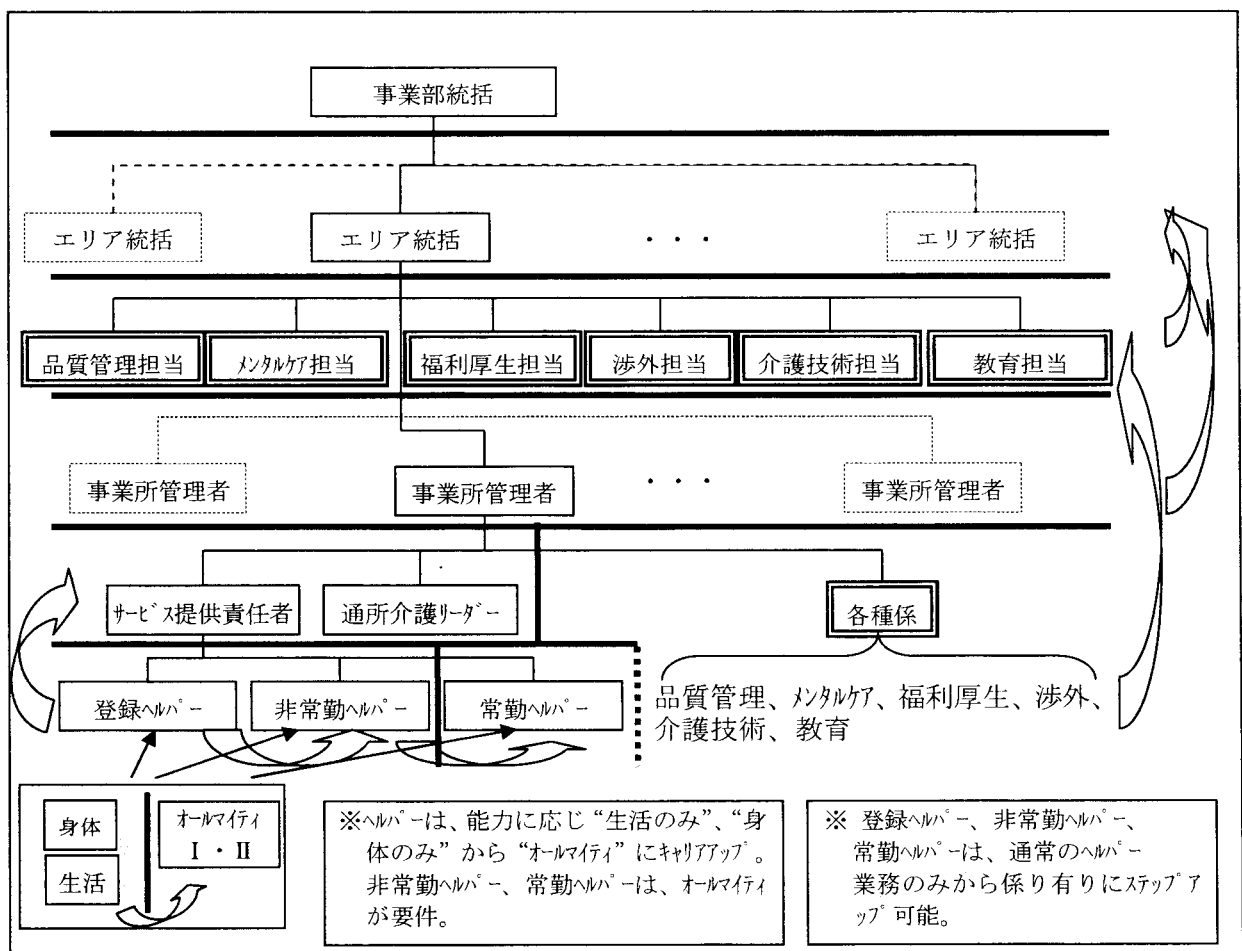
「福祉・介護サービス分野（資格職）のキャリアパスに対応した研修体系モデル」（平成 21 年 3 月社会福祉法人全国社会福祉協議会）では、介護職員のキャリアパスとして 3 つの方向性を示している。一つは、管理職を目指す“組織志向”、もう一つは、施設内外の人材育成を担う“教育志向”、そして、現場のスペシャリストとしての“熟練志向”が示されている。

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
		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	動意管理 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・情報公表確保 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)・介護師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		求められる業務
					年数	資格等	
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	事業部統括 エリア統括	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	事業所長 エリア専任者 介護統括責任者研修終了者 渉メ 福 介 品 外 利 育 質 担 厚 担 技 管 ル タ 庫 担 理 理 ケ ア 係 係 担 ア 係	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 事業の課題抽出・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	訪問介護管理者 通所介護管理者 居宅支援管理者	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	サービス提供責任者 リーダー 主任 主任ケアマネジャー	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 実績報告・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	サービス提供責任者 熟練介護職員 各種係(兼務) 生活相談員 ケアマネジャー 生活相談員 看護職員 機能訓練指導員	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(重症者・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・手帳簿改訂 情報収集・アンケート調査 行事・運営委員会・企画立案 自主点検・情報公開関係 上司(ケア主任)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	サービス提供責任者 熟練介護職員 各種係(兼務) 生活相談員 ケアマネジャー 生活相談員 看護職員 機能訓練指導員	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	サービス提供責任者 熟練介護職員 各種係(兼務) 生活相談員 ケアマネジャー 生活相談員 看護職員 機能訓練指導員	ヘルパー2級	緊急時、上司(ケア主任)・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	