

## 4 キャリアパス関係

### (1) キャリアパスの導入

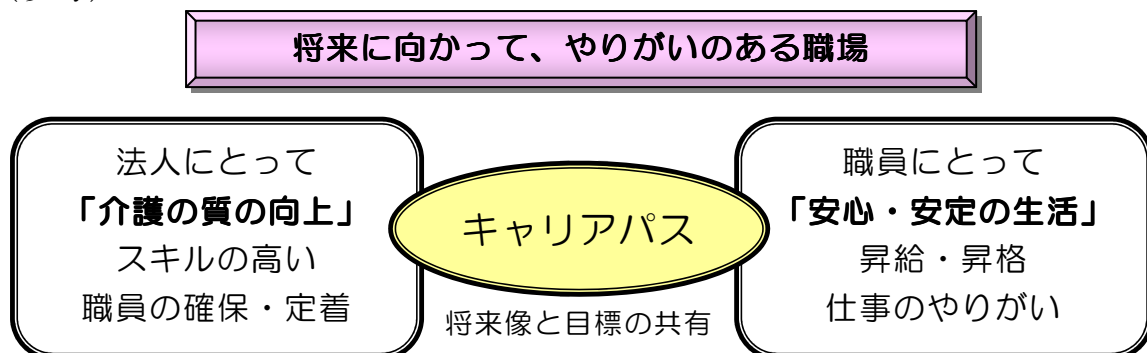
キャリアパスは、一般的には、「目指す職位・職責、職務等に到達するための経験の積み重ね方、能力を高めていく順序などを段階的に設定すること」という意味合いで使われ、昇進・昇格、あるいは専門職として能力を高めていくためのルートや方法などの全体像を指します。

介護サービス事業所・施設において、介護職員の確保・定着を図るうえで、職員に対しどのような職員になって欲しいかを示すことは当然であり、介護職の実践力としての知識や技術を身に付け、質の高い介護サービスを提供する人材に育つことを求めて、そのためのメニューをキャリアパスの中で示すことが重要です。そして、職員に対しキャリアパスを明確に示すことにより、将来の自分の働き方や生活を具体的にイメージできるようにすることもとても大切です。

法人の規模やサービス種別によって、組織機能、階層、職務等は異なりますが、それらの組織ニーズに対応するキャリアパスの設計が必要である一方で、多様化する職員ニーズややりがいにも配慮することが必要です。

キャリアパスのモデル的な例を後で紹介いたしますが、自らの法人にそのまま導入しようとして運用に行き詰まってしまう場合もありますので、モデル例を御参考としていただき、自らの法人の実情に合ったキャリアパスを導入する必要があります。

(参考)



<キャリアパスとは>

- 各法人の理念をもとに、求める人材像や教育方針が職員全体に理解されたうえで、職員が自ら将来像を描き、段階的に目標を設定するためのツールとなるものです。
- また、自ら描いた将来像を実現するために職員が主体的に学習すべきことや、それを支援するために法人が整備すべき研修体系等、各法人において職員一人ひとりのキャリアアップを通じた自己実現が可能となる道筋を示さなければなりません。
- このように、キャリアパスは、法人と職員の間での合意事項として、職員一人ひとりの将来像と目標が示され、理解・認識されていることが最も重要となります。

※出典：公益社団法人全国老人福祉施設協議会 キャリアパスガイドライン（素案）

## (2) キャリアパスの設計（モデル例）

キャリアパスの設計に当たっては、介護サービス事業所・施設における人材育成に対する考え方を明らかにしたうえで、生涯にわたるキャリアの全体像を把握できるようにすることが大切です。

また、介護保険制度の基本的な仕組みや介護サービス事業所・施設の理念・役割、あるいは地域の実情を踏まえて、各事業所・施設がどのようなサービス提供を目指すかについて、管理者及び職員が認識を共有するとともに、そのために求められる人材を育成していくことを理解することが重要です。

こうした内容を事業所・施設運営及び人材育成における基本方針として作成し、示すことが望ましいと考えられます。主な項目の一例として、①理念・役割、②事業所・施設の基本方針、③人材育成の基本方針及び④人材育成の目標の4点が挙げられますが、特に③及び④が重要となります。

キャリアパス設計の参考資料として、後段において、組織全体の「職務階層と求められる機能のイメージ」と併せ、キャリアパスのモデルを3例紹介しています。

モデル例では、キャリアパスの各段階において、主な項目として、機能基準としての業務内容と求められる能力、それに対応する資格・免許に加え、人事制度、賃金制度、人材育成制度、人事考課制度等の構成としています。

法人の規模等によって、給与規程における職務等級や人事制度における職務階層区分が異なることから、ここでは、5等級（モデル例①）、9等級（モデル例②）及び小規模法人・在宅事業所版（モデル例③）の3例をモデル的に示しています。

これらはあくまでも例示であり、各サービス事業所・施設において、自らの給与規程、人事制度、人材育成計画等に基づき、実情に応じて設計していただく必要があります。

## (3) キャリアパスの導入に向けた雇用管理の改善

雇用管理とは、職員の募集・採用から在職中の処遇、退職に至るまでの雇用に関する一連の管理のことで、具体的には、職員の労働条件の整備、教育訓練の実施、福利厚生などを指します。

介護サービス事業所・施設の職員は、訪問系では単独で仕事をする訪問介護員が多い一方、施設系では交替制等の不規則勤務があるなど、一般の職員とは違って、仕事の内容や働き方、雇用形態が多様になっています。

そのため、雇用管理を行うにあたっては、労働関係法令等を遵守することはもちろんですが、職員が誇りを持ってイキイキと能力を発揮して働くことができ、そして事業者の方にとって、より良い職員を十分に確保できるように、雇用管理の改善を行うことが重要です。

具体的には、事業者・職員ともに雇用関係を明確にすることや、職員が安心して、意欲的に仕事に取り組んでもらえる仕組みをつくることなどが求められます。次に、職場の改善に取り組んだ事例を紹介します。

## 職場改善（雇用管理改善）の事例（1）

### 【事例1】キャリア・アップシステムの構築、研修の体系化等（特養）

#### ＜取組内容＞

1. 成果型能力主義人事評価制度の導入(平成19年度)。能力、資格、経験とすり合わせた賃金制度の構築（2年間かけて、H20.4月から実施。）
2. 女性の能力活用。平成20年4月現在、15名の管理職のうち9名が女性である。女性が多い職場でもあり、広く女性の意見を取り入れることとしている。女性も能力によって管理職になれるという希望がもてていると思う。
3. 研修体制の構築。①新人職員研修（年5回）OFF-JT、②中途採用職員研修（年1回）、③副主任、主任、管理職研修（年4回）、④職場別研修（職場単位で実施）

#### ＜取組の背景＞

- ・ 法人の「人事評価要素」は、求められる職員像を示したもので、現在の能力との差を研修ニーズとしてとらえ、「職務遂行のための研修」と将来の組織を担う人材として専門性や組織人としての資質・能力を長期的にレベルアップしようとする「人材育成のための研修」を法人と施設が連携を取りながら組み入れていくことが必要である。

#### ＜取組の効果＞

- ・ 特に新人研修に力を入れ、採用時研修では1週間というスケジュールの中で、法人の理念・職業倫理・専門性の確認等を組み入れた。研修の在り方で職場を選んだという職員も多く、今後も継続して充実した企画を検討していく。

### 【事例2】キャリア・アップシステムの構築、賃金体系と賃金管理等（特養）

#### ＜取組内容＞

1. 実習生の積極的な受入れによる実習時から採用を見据えての人材育成。
2. 給与の引き上げ（一律5千円）及び資格手当の増額。特に資格手当の増額では、内外研修との関連を重視するとともに、キャリアアップによる成果が分かりやすいように配慮。
3. 施設内研修の充実と施設外研修への積極的な参加。
4. 施設の基本理念、倫理綱領、基本方針を明確に示し、その浸透に努める。

#### ＜取組の背景＞

- ・ 3年前の現状は、1年間で50%の介護職員が退職する実態で、人員確保が最優先課題となっていた。
- ・ 定着率が低い結果職員のモラル低下、研修の形骸化などのため、サービスの質の向上に向けた取り組みがなかなか困難な状況となっていた。

#### ＜取組の効果＞

- ・ 2年間の取り組みの中で、1年間の退職者は2～3名と激減した。以前、1年間に18名の退職者が出たことを思うと雲泥の差である。
- ・ 人材確保がますます困難な中であって、積極的に実習生を受入れ人材を育てる活動の結果、人材不足はほぼ解消している。
- ・ 職員のモラルアップとともに、職員自らの新しい取り組みなどサービス向上に向けた施策が成果を上げ始めている。

### 【事例3】賃金制度における各種手当、賃金体系と賃金管理等（老健）

#### ＜取組内容＞

1. 資格に応じて資格手当を支給している。
2. 昇給制度を整えている。
3. 研修・講習会への参加等を一定の評価基準としている。
4. 社会保険労務士から昇給制度、手当等の賃金体系について指導を受けている。

#### ＜取組の背景＞

- ・ 資格取得、スキルアップへの意欲の向上のため。
- ・ 仕事に取り組む積極性を引き出すため。
- ・ 客観的に判断して適正な評価をするため。

#### ＜取組の効果＞

- ・ 仕事に取り組む姿勢が向上した。
- ・ 資格取得やスキルアップへの意欲の向上が見られる。

## 職場改善（雇用管理改善）の事例（2）

### 【事例4】キャリア・アップシステムの構築、人事考課・人事評価制度等（老健）

#### ＜取組内容＞

1. 自己統制に基づく目標による管理制度（MBO）を実施し、考課と給与と昇給に連動させている。
2. 新卒採用職員、中途採用職員については、OJTをシステム化し運用している。
3. 資格取得促進奨励金制度を運用し、資格取得者に受験費用の補助、給与における手当を支給している。
4. 経験年数の段階別に研修制度を体系化している。
5. 管理職については、別途管理職研修を体系化している。

#### ＜取組の背景＞

- ・ 頑張った人とそうでない人が同じ賃金であれば、労働に対するモチベーションが低下する。
- ・ OJTをシステム化することにより、サービス品質が均一化される。
- ・ 資格取得に対するインセンティブの必要性がある。
- ・ 研修制度の体系化により、職員が自身の能力開発の励みとなる。
- ・ 管理職の能力アップが必要。

#### ＜取組の効果＞

- ・ 考課と給与、昇給が連動することで、モチベーションを維持できている。
- ・ OJTを実施することで、新職員の不安が解消されている。
- ・ 資格取得者が増加した。職員自身が研修を自覚できる様になった。
- ・ 管理職の自覚が出た。

### 【事例5】賃金体系と賃金管理、人事考課・人事評価制度等（グループホーム）

#### ＜取組内容＞

1. キャリアアップに伴う賃金体系は特にないが、職員がその職位に達したとき給与規程に基づいて格付けされる。
2. 自己評価は年2回、公平な評価・査定をし給与に反映（資格取得も対象）。
3. 賃金管理は、すべて法人の給与規程に基づいて執行されている（施設所在地別給与表）。

#### ＜取組の背景＞

- ・ 職員自らの資格取得意識の向上により、資格を得んとする職員に対して何らかの対応をする必要があった。

#### ＜取組の効果＞

- ・ 自己の職務に対する姿勢や考えに変化が見られるようになった。
- ・ 情報の共有などコミュニケーションの話題も増え、人間関係の構築に役立っている。

### 【事例6】仕事と家庭の両立支援、配置管理、健康管理等（グループホーム）

#### ＜取組内容＞

1. キャリアパス導入を昨年より実施し、ワーク・ライフ・バランスを重視した多様な選択ができる様にそのつど職員とも面談をしている
2. 仕事柄子供がいる主婦が多いため土日の勤務と夜間（保育園終了時間）に合わせてパート勤務を補充することで、子供がいても働ける環境を作っている。
3. 妊婦に対しては、体の負担軽減を図れるよう同じヘルパー業でも体と心の負担の少ない業務へ異動させ、時間も短縮させている。

#### ＜取組の背景＞

- ・ 少子・高齢化によるサービスニーズの高まりは弊社にとって大きな課題である。労働をする場において勤務する職員は大切なものであり、企業には欠かせないものである。そのため、ある一定のラインでのサービスの質の確保を図ることが必要と考える。

#### ＜取組の効果＞

- ・ 職員の離職の低下が目に見えるようになり、同時に企業における組織作りと体制作りができるようになった。また、働く女性を支えるための新たな事業の設立を目指せるようになった。

## 職場改善（雇用管理改善）の事例（3）

### 【事例7】キャリアパス、人事・処遇制度の工夫、資格取得支援（訪問介護）

#### <取組内容>

1. 会社として、登録ヘルパー（訪問介護員）の中から常勤ヘルパー（訪問介護員）を採用し、併せて介護福祉士、ケアマネ等の資格取得を支援する体制をとり、その資格に応じた処遇を行うこととしている。
2. 当社では一般ヘルパーを対象として「上級ヘルパー」の資格を作った。上級ヘルパーは当社独自の資格で、当社の実施する上級ヘルパー試験合格者が資格を得られる仕組みとしている。上級ヘルパー試験に合格した場合、それ相当の処遇が適応される仕組みとした。
3. 上級ヘルパー試験の試験問題は、当社に勤務する職員が現場作業等を考慮して独自に作成する。

#### <取組の背景>

- ・登録ヘルパー、常勤ヘルパーの処遇改善等の必要性に対応することと、それぞれの就労意欲を維持する必要があった。
- ・管理者の恣意的判断のみで処遇の差を付けることは、多くのヘルパーからの理解が得られないこととなり、結果として十分な処遇が行えなかった。そのため、客観的な基準をつくり、技術、技能の優秀なヘルパーに対して処遇改善を行う必要性があった。

#### <取組の効果>

- ・就労意欲が高いヘルパーにとって、常勤採用の機会があり、更に上位資格取得などによる管理者への登用のルートが明確となることで、職場での業務に積極性が生まれた。
- ・上級ヘルパーの資格取得者は、同僚ヘルパーの中でも能力が上位であることを明確に示すことができ、全員から処遇の格差に対する理解が得られるようになった。
- ・「上級ヘルパー」資格の設置により、高い介護技能を要求される現場へ派遣するヘルパーの選定などにおいて、ヘルパー配置の調整が容易となった。
- ・「上級ヘルパー」資格所有者を適所に配置することで、お客様からの満足を取り付けることが容易となった。

#### ※4 キャリアパス関係の参考・出典資料

- ・介護職員キャリアアップシステム導入マニュアル（公益財団法人介護労働安定センター・公益社団法人全国老人保健施設協会）
- ・「雇用管理サポートシステム 職場改善好事例集」（公益財団法人介護労働安定センターホームページ）

#### 【参考】

##### 「職場改善好事例集 ～ 介護事業所ナビ “こんなときD.O.(どう)する？” ～」

このサイトでは、介護労働安定センターが介護事業者の方々に、雇用管理の改善を図っていただくことによって、介護サービスに従事する方々の働きやすい環境づくり、介護事業所の人材確保などを促進させることを目的として、①全国の介護事業所が取り組んだ雇用管理改善の事例、②雇用管理のポイント・解説、③雇用管理に関する資料（労働関係法令・様式例など）を紹介しています。

\*ホームページアドレス：<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/>

\*インターネットから「雇用管理サポートシステム」で検索！

##### 「働きやすい・働きがいのある職場づくりサイト」

このサイトは、中小企業の雇用管理改善の取組を支援し、魅力ある雇用創出を図ることを目的として、厚生労働省が2014年6月に開設したものです。「働きやすい・働きがいのある職場づくり」の取組好事例や雇用管理に関する助成金などの支援策を掲載しています。

\*ホームページアドレス：[http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou\\_kaizen/](http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/)

## 職務階層と求められる機能のイメージ

| 職務階層   | 職務階層の目安   | 役職名称例               | 求められる機能                              |   |
|--|---|---------------------|--------------------------------------|---|
| 第5段階<br>トップマネジメントリーダー※1<br>シニアマネジャー<br>(上級管理者) | 施設レベルの運営統括責任者   | 施設長等                | 理念と計画を持って、組織を統括、全体の成長を図る             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。</li> <li>・ 必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。</li> <li>・ 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。</li> <li>・ 自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>・ 所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul>     |
| 第4段階<br>マネジメントリーダー<br>マネジャー<br>(管理者)           | 組織内で介護や保育といった直接援助(ケア)、相談援助、事務等の業務執行単位で職責を有する「マネジメントリーダー」「マネジャー」クラスの層                | 施設長(小規模)課長<br>部門管理者 | 責任者として、良いサービスを提供し、良い人材を育てる           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>・ 職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>・ 提供するサービスの質の維持・向上に努める。</li> <li>・ 経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>・ 他部門や地域の関係機関と連携・協働する。</li> <li>・ 教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>                           |
| 第3段階<br>チームリーダー<br>リーダー<br>(職員Ⅲ)               | 実務を進める単位(チームやユニット、グループ、クラス等)において「チームリーダー」「リーダー」として、指導的立場を担う職員層(社会福祉事業に従事した年数概ね8年以上) | 主任<br>係長等           | チームをまとめ、部下のお手本として、育成指導に貢献できる         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。</li> <li>・ チームの目標を立て、問題解決に取り組む。</li> <li>・ 当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとしての役割を担う。</li> <li>・ 地域資源を活用して業務に取り組む。</li> <li>・ 教育指導者(スーパーバイザー)として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>・ 研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>    |
| 第2段階<br>メンバーⅡ<br>スタッフⅡ<br>(職員Ⅱ)                | 担当業務の独力遂行が可能なレベルの職員層<br>新任以外で部下を持たない職員(社会福祉事業に従事した年数概ね2～8年程度)                       | 職員(一般)<br>※2        | チームの一員としてしっかり役割を果たし、後輩の指導や業務の改善にも頑張る | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。</li> <li>・ 職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。</li> <li>・ 地域資源の活用方法を理解する。</li> <li>・ 後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。</li> <li>・ 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。</li> <li>・ 職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。</li> </ul>                         |
| 第1段階<br>メンバーⅠ<br>スタッフⅠ<br>(職員Ⅰ)                | 社会福祉事業に従事した年数2年未満の職員  | 職員(新任)              | ルール、マナーを守り、指導を受けながら、しっかり業務を身に付ける     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>・ 組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>・ 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>・ 組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>・ 福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>・ 仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> <li>・ 福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを順守する。</li> </ul> |

※1 この場合のトップマネジメントとは、法人を単位とした経営管理についてではなく、施設・事業所を単位とした経営統括に係るものに限定される。

※2 職員(一般)には、第1段階(新任職員期間)を終えて独り立ちした段階から、監督的立場ではないが個々のサービス提供場面などにおいてスタッフリーダーとしての役割を果たす段階までが含まれている。

山形県社会福祉研修センター(山形県社会福祉協議会)の平成26年度社会福祉研修概要「職務階層と求められる機能のイメージ・同図」を参考

キャリアパスモデル例 ①

| 職掌     | 職能基準 |      |  |   | 人事制度   |    | 賃金制度  |   | 人材育成制度(研修等)   |                                | 人事考課制度                      |                             |
|--------|------|------|--|---|--|----|-------|---|---|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|        | 等級   | 業務   | 能力   | 資格・免許   | 役職名  | 本俸 | 手当    | 施設外   | 施設内   | 人事考課                           | 昇格・昇任基準                     |                             |
| 管理職    | 5級   | 施設経営 | ① 戦略的な経営計画・立案・推進<br>② 組織運営管理<br>③ 経営層のサポート危機管理能力<br>④ プロジェクト管理能力   | ・施設長に要する認定、免許等                                      | 施設長  | 5級 |       | ・経営戦略セミナー<br>・上級管理者キャリアアップ研修<br>・施設長研修会     |   | 業績評価                           |                             | 管理職登用試験の合格(論文・面接)<br>理事会の承認 |
|        | 4級   | 管理業務 | ① 事業計画策定への提言能力<br>② 危機管理能力<br>③ 部下の育成能力<br>④ プロジェクト管理能力<br>⑤ 統率力(土気高揚)<br>⑥ 職場の維持管理・人間関係まで含めた総合的な労働管理において、適切な判断・対応がとれる |   | 事務長<br>課長  | 4級 | 管理職手当 | ・管理者キャリアアップ研修<br>・職場研修指導者研修                 |   | 業績評価<br>自己評価<br>目標管理           |                             | 施設長の推薦<br>管理職登用試験の合格(論文・面接) |
| 監督・指導職 | 3級   | 監督業務 | ① 監督力<br>② 事業計画策定への提言<br>③ 上級者不在時の対応及び指揮<br>④ 潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる<br>⑤ 部下の育成力                             | ・社会福祉士<br>・介護福祉士<br>・主任介護支援専門員<br>・社会福祉主事<br>・管理栄養士 | 事務主査<br>業務主査<br>看護師長<br>主任   | 3級 |       |   |   | 能力評価<br>勤務成績評価<br>自己評価<br>目標管理 | <主査・師長><br>主任経験年数<br>原則3年以上 | 施設長の推薦<br>昇格試験の合格(面接)       |
|        | 2級   | 指導業務 | ① 指導力<br>② 労務管理の手続き等の基礎知識があり、一定の判断・対応がとれる<br>③ 達成が困難な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決に当たることができる<br>④ 部下の育成力                 | ・ユニットリーダー<br>・施設内感染症防止対策指導者<br>・介護福祉士養成実習施設実習指導者    | 主任<br>副主任<br>各役職   | 2級 | 役職手当  | ・チームリーダーキャリアアップ研修<br>・ケアリーダー研修<br>・主任介護職研修会 | ・認知症研修<br>・喀痰吸引技術研修<br>・腰痛と予防研修<br>・高齢者虐待防止研修<br>・救急蘇生法講習<br>・口腔ケア研修会<br>・メンタルヘルス<br>・国家試験対策講座<br>・復帰職員研修<br>・接遇マナー研修 |                                | <主任><br>副主任経験年数<br>原則2年以上   | 施設長の推薦<br>昇格試験の合格(面接)       |
| 業務職    |      | 上級業務 | ① 業務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる<br>② 標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたる<br>③ 下級者の指導を責任者として行うことができる                   |   | 副主任<br>各役職   |    |       | ・専門研修<br>・中堅職員キャリアアップ研修                     |   | 能力評価<br>勤務成績評価<br>自己評価<br>目標管理 | <副主任><br>勤続年数<br>原則7年以上     | 施設長の推薦<br>昇任試験の合格(面接)       |
|        | 1級   | 中級業務 | ① 実務に関する比較的高度な知識及び高度な経験をもとに、応用的判断を要する業務を遂行できる<br>② 問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を実践できる<br>③ 下級者に自己の経験を生かし指導できる                 | ・社会福祉士<br>・介護福祉士<br>・介護支援専門員<br>・社会福祉主事             | 社会福祉士<br>生活相談員<br>支援相談員<br>介護支援専門員<br>主事<br>保健師<br>看護師、准看護師<br>機能訓練指導員<br>理学療法士<br>作業療法士<br>介護職員、介助員<br>管理栄養士、栄養士<br>調理師、業務員 | 1級 |       | ・専門研修<br>・スキルアップ研修                          |   |                                |                             |                             |
|        |      | 初級業務 | ① 社会人・組織人・介護職員として自己を確立する<br>② 通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる<br>③ 下級者に自己の経験を生かしアドバイスができる                                  | ・介護職員実務者研修修了<br>・介護職員初任者研修修了                        |  |    |       |   | ・初任者キャリアアップ研修<br>・高齢者福祉種別新任職員研修   |                                | ・新任職員研修                     |                             |

キャリアパスモデル例 ②

| 職掌     | 職能基準 |              |  | 人事制度   | 賃金制度         | 人材育成制度     |  | 人事考課制度  |                         |                         |                     |   |
|--------|------|--------------|--|--|--------------|------------|--|---|-------------------------|-------------------------|---------------------|---|
|        | 等級   | 業務           | 能力   | 資格・免許  | 役職名          | 基本給<br>職能給 | 施設外での研修  | 施設内での研修   | 昇給昇格<br>賞与考課            | 在職年数<br>(標準)            | 昇格・昇任<br>基準         |   |
| 管理職    | 9級   | 施設経営         | ① 利用者の医学的管理(老健)<br>② チームケア統括管理(老健)   | 施設長資格に要する認定、<br>医師、県知事認可等  | 施設長<br>(管理者) | 施設長        | エキスパート研修   |   | 自己啓発                    | 業績評価                    | 推薦<br>人事考課<br>論文・面接 |   |
|        | 8級   | 管理業務         | ① 戦略的な経営計画の企画・立案・推進<br>② 組織運営管理<br>③ 経営層のサポート危機管理能力<br>④ プロジェクト管理能力  | 施設長を補佐するに相当する<br>と評価する資格又は経験<br>・職業能力開発推進者<br>・雇用管理責任者<br>・主任介護支援専門員 等               | 副施設長<br>事務長  | 事務長        | ・管理者(職)研修<br>会<br>・施設経営セミ<br>ナー<br>・認知症介護指<br>導者養成研修   |   |                         |                         |                     |   |
| 監督・指導職 | 7級   | 施設運営<br>管理業務 | ① 事業計画策定への提言能力、② 危機管理能力<br>③ 部下の育成能力、④ プロジェクト管理能力<br>⑤ 統率力(士気高揚)<br>⑥ 職場の維持管理・人間関係まで含めた総合的な労働管理において、適<br>切な判断・対応がとれる | ・介護支援専門員<br>・ユニットリーダー<br>・施設内感染症防止対策指導<br>者<br>・介護福祉士養成実習施設実<br>習指導者 等               | 科(課)長        | 科課長        | エキスパート研修<br>・リスクマネージャー養成講座   |   | 目標管理活動                  | 能力評価<br>勤務成績評価<br>(貢献度) | 推薦<br>人事考課<br>論文・面接 |   |
|        | 6級   | 監督業務         | ① 監督力<br>② 事業計画策定への提言<br>③ 上級者不在時の災害発生時に指揮をとることができる<br>④ 潜在的問題について、予知・判断しながら問題提起することができる                             |  | 副科(課)長       | 副科課長       | ・管理者(職)研修会   |   |                         |                         |                     |   |
|        | 5級   | 指導業務         | ① 指導力<br>② 労務管理の手続き等の基礎知識があり、一定の判断・対応がとれる<br>③ 達成が困難な課題について、上司の指示によりグループをまとめて問題<br>解決に当たることができる                      |  | 主任           | 主任         | エキスパート研修 ※2つ以上受講   |   |                         |                         |                     |   |
| 業務職    | 4級   | 上級業務         | ① 業務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる<br>② 標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめて問題解決<br>にあたることができる<br>③ 下級者の指導を責任者として行うことができる      | 左記に相当すると評価する他の<br>資格・免許<br>・介護福祉士<br>・ガイドヘルパー<br>・精神障害者ホームヘルパー<br>・難病患者等ホームヘルパー<br>等 | 1級職員         | 副主任        | ・施設内感染症防止対策指導<br>者養成研修会<br>・ユニットリーダー研修<br>・介護福祉士養成実習施設実<br>習指導者特別研修会<br>・認知症対応型サービ<br>ス事業管理者研修   | 目標管理活動<br>○年間教育計画の<br>フォローアップを行う<br>○年内教育計画を立て<br>て、実施を行う<br>○介護福祉資格取得<br>○認知症ケア専門士<br>試験 | 能力評価<br>勤務成績評価<br>(貢献度) | 5年                      | 人事考課                |   |
|        | 3級   | 中級業務         | ① 実務に関する比較的高度な知識及び高度な経験をもとに、応用的判断<br>を要する業務を遂行できる<br>② 問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を実践できる<br>③ 下級者に自己の経験を生かし指導できる           |  | 2級職員         |            | ボトムアップ研修 ※2つ以上受講<br>・実地研修Bコース/中堅職員研修会<br>・安全推進セミナー<br>・ガイドヘルパー養成研修<br>・精神障害者ホームヘルパー養成研修<br>・難病患者等ホームヘルパー養成研修<br>・認知症介護実践リーダー研修                     |   |                         |                         |                     |   |
|        | 2級   | 定型業務         | ① 社会人・組織人・介護職員として自己を確立する<br>② 通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる<br>③ 下級者に自己の経験を生かしアドバイスができる                                | ・介護職員実務者研修修了   | 3級職員         |            | チームケア研修 ※2つ以上受講<br>・実地研修Aコース<br>・リハビリテーション研修会<br>・ケアマネジメント実践講座<br>・高齢者ケアプラン策定実践講座<br>・摂食・嚥下・栄養、リハビリテーション<br>・認知症高齢者ケア研修会、認知症介護実践研修、<br>・現場での認知症のケア |   |                         |                         |                     | チャレンジ活動<br>○年内教育活動を立て<br>て、実地を行う<br>・各疾患の理解及び<br>緊急時対応<br>・ケアプラン作成<br>・認知症の理解<br>・チームケア<br>・トランスファー<br>○採用時研修<br>・業務マニュアルによ<br>るケアの基礎知識<br>・服務規律<br>・接遇研修<br>・個人情報保護法<br>○プリセプターシップ |
|        | 1級   | 補助業務         | ① 社会人・組織人・介護職員としての基本的なスタンスを確立する<br>② 実務に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型的又は<br>補助的業務を遂行できる<br>③ 対人援助技術の基本を身につける             | ・介護職員初任者研修修了   | 4級職員         |            | ボトムアップ研修<br>・職員基礎研修会<br>・安全セミナー(基礎研修)  |   |                         |                         |                     |   |

※「介護職員キャリアアップシステム導入マニュアル」(財団法人介護労働安定センター・社団法人全国老人保健施設協会) 参考



キャリアパスモデル例 ③（小規模法人・在宅事業所版）

| 職位        | 職責（役割）                             | 求められる能力   | 対応役職                       | 職務内容   | 任用の要件   |        | 給与<br>年収（円）             | 備考 |
|-----------|------------------------------------|---|----------------------------|--|---|--------|-------------------------|----|
|           |                                    |   |                            |  | 習熟に必要な業務教育  | 必要経験年数 |                         |    |
| 経営職       | 経営幹部であり、最終的な経営責任を負う                | <ul style="list-style-type: none"> <li>運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。</li> <li>必要な権限移譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。</li> <li>人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。</li> <li>自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul>   | 施設長                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>施設の経営資源把握と調整戦略の策定</li> <li>方針の明示・浸透</li> <li>施設計画の進捗管理</li> <li>管理職育成</li> <li>地域・他組織との連携</li> <li>計数管理</li> </ul>  | （管理職の研修に加えて）<br>・戦略策定研修<br>・戦略・方針実践研修<br>・経営指標管理研修（上級）  | 〇年～〇年  | 〇〇〇〇〇〇〇<br>～<br>〇〇〇〇〇〇〇 |    |
| 管理職       | 部門の運営責任を負う                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>提供するサービスの質の維持・向上に努める。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>他部門や地域の関係機関と連携・協働する。</li> <li>教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>   | 事務長<br>課長（係長）<br>ステーション責任者 | <ul style="list-style-type: none"> <li>部門の管理・調整</li> <li>部門の経営指標把握</li> <li>部下の育成</li> <li>業務内容検証・改善</li> <li>地域・他組織との連携</li> <li>計数管理</li> <li>リスクマネジメント</li> <li>緊急対応</li> <li>欠員時のサポート</li> </ul> | ・業務管理研修<br>・部下指導育成研修<br>・リスクマネジメント研修<br>・経営指標管理研修（初級）<br>・セカンドステップ研修（※1）  | 〇年～〇年  | 〇〇〇〇〇〇〇<br>～<br>〇〇〇〇〇〇〇 |    |
| 上級        | 難解な業務をこなしている<br>通常業務に加え、後輩の指導をしている | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。</li> <li>チームの目標を立て、課題解決に取り組む。</li> <li>上位者の業務を補佐・支援する。</li> <li>当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。</li> <li>地域資源を活用して業務に取り組む。</li> <li>教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>  | 一般職<br>嘱託                  | （初級業務に加えて）<br>・勤怠に関する業務<br>・サービス品質管理<br>・新規利用者の対応手順の作成<br>・ショートステイ業務<br>・家族対応<br>・地域、他機関、他職種との連携・協力業務<br>・個別援助の計画<br>・サービスの業務改善<br>・後輩指導<br>・防火・防災業務   | （初級の研修に加えて）<br>・労務研修<br>・サービス品質管理研修<br>・後輩指導研修<br>・業務改善研修<br>・地域連携研修<br>・ファーストステップ研修<br>・介護福祉士（※2）                  | 〇年～〇年  | 〇〇〇〇〇〇〇<br>～<br>〇〇〇〇〇〇〇 |    |
| 一般職<br>初級 | 介護の通常業務をしている                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。</li> <li>職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。</li> <li>地域資源の活用方法を理解する。</li> <li>後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。</li> <li>業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。</li> <li>職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。</li> <li>指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> </ul> | パート                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>個別援助の実施</li> <li>基本介護、健康管理</li> <li>日常活動援助</li> <li>報告・連絡・観察・記録</li> <li>会議・委員会参加</li> <li>外部研修参加</li> </ul>  | ・チームケア研修<br>・リハビリテーション研修<br>・認知症高齢者ケア研修<br>・介護職員実務者研修<br>・報告・連絡・相談研修<br>・個別支援計画研修<br>・接遇研修<br>・基礎業務研修<br>・介護職員初任者研修 | 〇年～〇年  | 〇〇〇〇〇〇〇<br>～<br>〇〇〇〇〇〇〇 |    |

※1 例えば、管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることが望ましい。 ※2 例えば、上級以上は、介護福祉士資格保有を要件とすることが望ましい。

「介護保険事業を営む社会福祉法人における職員のキャリアパスの構築に向けて～キャリアパスガイドライン～」（最終報告）（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）参考