

キャリアパスガイドライン(仮称)

(中間報告)

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
平成21年12月24日

目次

はじめに	1
1. キャリアパスとは	3
2. 介護職員処遇改善交付金について	3
(1) 目的	3
(2) 制度の概説	4
(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	5
3. キャリアパスの構築に向けた法人における取り組み	
(1) 人事制度の構築	14
4. 資料	
(1) 介護職員処遇改善交付金事業実施要領	
※経営協情報版では、省略。経営協ホームページには掲載。	
キャリアパス作業委員会名簿	17

※平成22年2月までに検討する内容(予定)

1. キャリア開発の構築
2. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について
3. 提言(国における制度等改善に向けて)

等

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月介護報酬改定及び平成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

こうした動きを踏まえて、当委員会においてワーキンググループを設置し、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している。

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、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ご報告した。

さらにこのたび、検討をすすめ、介護職員処遇改善交付金の平成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、法人内における人事制度の構築について触れ、会員法人等の皆様に中間報告として発表させていただくものである。

今後、平成22年2月末を目途に、最終報告を行う予定であるが、厚生労働省が平成21年度末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こととしている。

介護保険事業経営においては、収入財源は、介護報酬にほぼ限られている。賃金水準については、介護報酬設定や今回のような助成金の影響が極めて大きく、職

員への賃金水準の向上のために、今回の交付金は、最大限活用すべきである。

しかしながら、賃金水準を除いた人事制度の構築、風通しのよい組織づくり、職員の教育、スキルアップの道筋づくり、適切な人事評価の実施など、働きやすい職場をつくることは、法人自らが取り組むべき課題であり、その解決は、もっぱら経営者の責任といえる。

本委員会では、キャリアパスの要件をクリアするための解説のみならず、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、最終報告では言及することとしている。それは、我々は、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考えており、従来からそうした考えで各種事業に取り組んできたからである。

今回の交付金は、その手段であると考えており、本中間報告及び2月の最終報告を手にとられる方々におかれては、交付金の要件を最低限クリアすることを目標におくのではなく、さらにその先の法人組織の改善に取り組んでいただきたいと考えている。

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う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が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について

(1) 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。

(2)制度の概説

①概要

介護職員処遇改善交付金事業は、都道府県が支給要件を満たした介護事業者を承認し、承認された事業者に対して、介護職員の賃金改善に充当するための交付金を支給すること等により、介護職員の処遇改善を図るものである。

②交付金の仕組みと事業年度

1)交付金の仕組み

介護職員処遇改善交付金は、介護サービス提供に係る介護報酬に一定の率を乗じて得た額を、毎月の介護報酬と併せて交付し、事業年度ごとに事業者が提出する実績報告に基づき、余剰金が発生した場合には、その額を返還する。

2)事業年度

交付金事業の年度区分は、4月から翌年の3月支払い分まで。(12か月分)

ただし、平成21年度及び24年度については、交付金支給の始期及び周期が異なる。

(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。平成 21 年 11 月 17 日に厚生労働省が開催した全国地域包括ケア会議では、平成 21 年度末までに要件を示すとされている。

本委員会においては、本中間報告書では、各法人においてキャリアパスを構築するにあたり、キャリアパス要件を満たすための①手順、②キャリアパスの内容について、以下に整理する。これは、厚生労働省から内容が示されない時点での本委員会の整理である。平成 22 年 2 月にまとめる予定である最終報告書では、厚生労働省の要件を踏まえ、再整理する予定である。

①手順

- 1) キャリアパス要件を満たす人事制度構築の経営者による意思決定
- 2) 全職員へ方針の周知
- 3) 法人内部において、構築する制度の内容の検討
 - ・ 経営陣、幹部職員等により、どのような制度とするかを検討する。(職員からの意見徴収を含む。)
 - ・ 制度の内容については、段階的に設計することも考えられる。
 - ・ 外部専門家(経営コンサルタント、コンサルタント会社等)の活用も考えられる。
- 4) 全職員への周知
- 5) 就業規則、賃金規程、その他関連する規程類の改正案の作成作業
 - 3) の内容に応じて、諸規程類の改正案を作成する。
- 6) 評議員会への諮問
 - ・ 評議員会を設置している場合は、評議員会に諮問し、意見を聴く。
- 7) 理事会での議決
- 8) 全職員への周知
- 9) 平成 22 年度分の介護職員処遇改善交付金の申請

※2)、4)は、経営者の判断により要否を決めることでよい。

なお、厚生労働省は、平成 22 年 2 月サービス提供分(4月給付分)の介護職員処遇改善交付金の申請については、平成 22 年 2 月末までに、キャリアパス要件以外の部分について、現行要件にもとづく内容で申請することが必要である。キャリアパス要件の部分については、厚生労働省が要件を定めた後(平成 21 年度内)、平成 22 年度に入って数か月間、遡って申請できるようにする方針である。(7P参照)したがって、上記5)、6)の評議員会、理事会は、平成 22 年 3 月または 5 月に設定することが考えられる。

◎介護職員処遇改善交付金の事務の流れ

(厚生労働省資料)

1 介護職員処遇改善計画書の作成(法人単位で作成することも可)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・交付金見込額 ※1・介護職員賃金改善見込額 ※2・どのような方法で改善するか
(基本給、手当の新設、一時金の新設等)・改善期間・賃金改善を行う方法を具体的に記入・賃金以外の処遇改善の方法
(非正規から正規職員への転換、研修の充実、子育て支援の充実等) |
|---|

※1 21年度下半期における介護報酬見込み総額(利用者負担を含む・月額)×サービス毎の交付率

※2 処遇改善計画書による改善方法で改善しようとする目標額(交付金見込額を上回る金額を設定 ※程度は問わない)

2 申請書の作成と添付資料の用意

①申請書(法人単位で作成することも可)

・法人名、代表者名

②添付書類

・就業規則(作成義務のある事業所のみ)
・労働保険加入証明書類

3 都道府県に提出

4 都道府県より承認の通知

5 10月のサービス提供

6 12月末日

「10月サービス提供分の介護報酬総額(利用者負担を含む)×交付率」の金額が支払われる。

7 処遇改善分として介護職員に支給(毎月、〇月に一度、全額を一時金等支給方式は法人の選択した方法による。)

8 22年6月末日まで

実績報告書の提出

10月サービス分～22年2月サービス分(5か月分)に係る交付金の総額の確定・・・A

22年5月までに支払った給与会全額の確定・・・B

A>Bの場合は、残額を都道府県に返還。

※生産は、実績報告書の提出時のみ(毎月行う必要はない。)

◎平成 22 年度における介護職員処遇改善交付金事業スケジュール

(厚生労働省資料)

① キャリアパス要件の設定及びキャリアパスの仕組みの普及支援策について

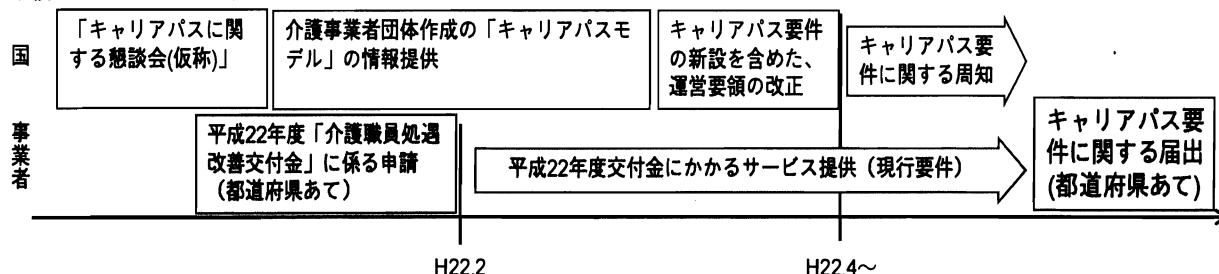
- 年内を目途に主な介護事業者団体・有識者等にお集まりいただき、「キャリアパスに関する懇談会(仮称)」(以下「懇談会」という。)を開催する。
- 懇談会においては、介護事業者団体よりキャリアパスに関する現状の取り組み状況や介護の職場における多様な課題についてご提示の上、意見交換をしていただく。
- また、懇談会の開催以降、介護事業者団体からキャリアパスモデルをご提供いただき、随時、全国の介護事業者の皆様へ情報提供を行い、キャリアパスの仕組みの導入の普及のための支援を行う。
- なお、キャリアパス要件については、小規模事業所でも十分対応できるようにするべきではないか、との意見があるところ。
- 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、ご協力方よろしくお願ひしたい。

今後のスケジュール(イメージ図)



②キャリアパスの内容について

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。「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)

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) 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、経営の最終責任は法的に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。

※ 業務内容と研修の内容

各法人内で実施されている業務内容と研修とは、お互い相互補完する関係が望ましい。研修手法には OJT (On-the-Job Training の略) と Off-JT (Off the Job Training の略) がある。また、S D S (Self Development System 自己啓発援助制度の略) が、資質の向上に重要なものとして位置づけられる。

OJT は職場内で行われる職業指導手法のひとつで、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを指導教育することを目指す。反面、職場を離れての訓練は Off-JT と呼ばれる。OJT は個別対応となるが、その具体性により教育効果は高いが、効率性は悪い。Off-JT は対象者を一同に会して実施できるのでその効率性は高いが、全員の理解度を等しく高めるのは難しい。ただし理想的な形として述べるのならば、やはり OJT の充実である。人は「聞くこと」「見ること」「体験すること」により物事を学ぶことができる。その中でも「体験すること」が一番インパクトを強める。直接先輩や上司から手取り足取り教を請うことが実際に体験することとなり、一番の教育であると考えられる。しかし、介護職員の採用に苦勞している現状から考えるとこのことは簡単なことではない。いかにうまく Off-JT を併用して活用するかが重要である。また、S D S とは、職場内外での職員の自主的な自己啓発活動を職場として認知し、時間面、経済面での援助や施設の提供などを行なうものである。資格取得等の個人の活動、自主的勉強会等のグループの活動など、それぞれのニーズに応じた援助施策を実施する。S D S は、職員の資質向上や、動機付けの点でも特に重要な取り組みである。

研修の内容は、キャリアパス(例) を引用することとするが、それで全て網羅されているとはいえないことにご注意いただきたい。あくまで一部の例としてとらえていただくことが望ましい。各法人内における職務や研修内容は更に多岐にわたると考えられるためである。

ちなみにキャリアパス(例) 内容によると Off-JT において経営職は、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、管理職は監督職の研修に加えて、業務管理研修、地域連携研修、監督職は、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、一般職上級は中級の研修に加えて、労務研修、サービス品質管理研修、一般職中級は初級の研修に加えて後輩指導研修、業務改善研修、一般職初級は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、接遇研修、基礎業務研修などを実施することが望ましい。

しかしながらこれらを一法人内で実施することは困難である。よってそのために外部公的機関や教育機関の教育・研修プログラムを活用するなどの工夫が必要である。研修や教育の充実は、職員のやる気を高める効果があると言われる。もちろん、そのためには研修の内容や目的が明確であり、どのような業務に活かすことができるのかを事前によく計画しておくことが重要である。

コラム1 資格要件

現在、介護福祉士の登録状況は640,232人（平成20年1月末現在）である。それに対し、要介護度別認定者数の推移は以下の別表の通りとなっている。2025年問題を考慮するに当たり、介護市場の需要と供給について考える必要がある。

介護福祉士は介護の知識・技能を身につけたプロフェッショナル集団である。介護の職務が介護福祉士、資格保有者ヘルパー、無資格者ヘルパーをひとくくりに介護従事者としてしまうのは、今後検討する余地があると思われる。例えば、症状の重度なかつ高度な知識・技術が必要な利用者に対しては、介護福祉士が対応し、軽度の利用者にはヘルパー研修修了者が対応するという形でその職務のすみわけをはかるという工夫を図ることも考えられる。そうした対策がなければ、介護の状況は対応に手間取ることとなり問題が生じかねない。職員側にしても介護福祉士という資格を保有することにより、重度な利用者に対応できるという誇りが生まれればキャリアを高めるといった考え方を持つことも可能となる。今後のわが国の介護サービスを考える上で大変重要となるこれらの点について十分に検討する必要があると思われる。

I 介護サービス対象者数の推計

単位:万人

		平成16年 (2004)	平成20年 (2008)	平成23年 (2011)	平成26年 (2014)	平成36年 (2024)
要介護認定者数	予防効果なし【A】	410	520	580	640	-
	予防効果あり【B】	-	500	540	600	-
介護保険利用者数	【C】	330	410	450	500	-
	うち施設	80	100	100	110	-
	うち在宅	250	310	350	390	-
後期高齢者数(75歳以上)	【D】	1110	1290	1430	1530	1980

II 介護保険事業に従事する介護職員数の推計

平成16年の介護職員数(100.2万人)を基準にIの各推計と同じ伸び率で増加すると想定 単位:万人

いずれの推計を使用しても平成26年の介護職員数は140~155万人程度であり、今後10年間で年間平均4.0~5.5万人程度の増加と見込まれる。		平成16年 (2004)	平成20年 (2008)	平成23年 (2011)	平成26年 (2014)	平成36年 (2024)
	【A】のケース	100.2	127.1	141.7	156.4	-
	【B】のケース	(施設29.8 在宅70.4)	122.2	132.0	146.6	-
	【C】のケース		124.6	135.9	150.8	-
	【D】のケース		116.4	129.1	138.1	178.7

○介護職員数と介護福祉士数

単位:人

	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年
介護保険事業従事者	734,214	844,519	917,892	1,011,636
介護福祉士	176,257	194,568	219,331	258,574
介護福祉士登録者	255,953	351,267	409,369	467,701

いずれも厚生労働省資料から。

表 1 キャリアパス(フォーム) (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		習熟に必要な業務教育	必要経験年数	給与 年収(円)	備考
				a)定型業務	b)非定型業務				
経営職									
管理職									
監督職									
上級									
中級									
初級									
補助業務									
一般職 (基本業務)									

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		習熟に必要な業務教育	必要経 験年数	給与 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。 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構築と連携・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。	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	〇～〇	□ ～ □	
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構築と連携・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	〇～〇	□ ～ □	
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て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	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	〇～〇	□ ～ □	
上級	難解な業務をこなしている	担当する業務において一人で(指示なしで)行うことができる。自己啓蒙に取り組み、自身の課題を解決できる。チームの中で自分の役割を見出し、行動することができ、新任職員に対し、助言・指導ができる。	一般職 嘱託	(中級業務に加えて) 動念に関する業務 サービスマネジメント 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 サービスマネジメント 品質管理研修	〇～〇	□ ～ □	
中級	通常業務に加え、後輩の指導をしている	担当する業務において一人で(指示なしで)行うことができる。自己啓蒙に取り組み、自身の課題を解決できる。チームの中で自分の役割を見出し、行動することができ、新任職員に対し、助言・指導ができる。		(初級業務に加えて) 入所・退所の対応 シヨーツステイ業務	(初級業務に加えて) 防火・防災業務 後輩指導 サービスマネジメント 品質改善	(初級の研修に加えて) 後輩指導研修 業務改善研修	〇～〇	□ ～ □	
初級	介護の通常業務をして いる	福祉の基本的な理念や法令等を理解し、指導・教育を受けながら、基本的な実践を安全に行うことができる。法人・施設・事業所等の理念を理解するとともに、社会人としてのルール・マナー等を理解・実践する。	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	〇～〇	□ ～ □	
補助業務	他者の補助をしている			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		接遇研修 基礎業務研修	〇～〇	□ ～ □	

コラム2 公務員の俸給表に準拠している場合

福祉職俸給表を適用、準用されている法人については、職階、求められる要件等、12Pで例示した表に示した項目等について運用方法をわかりやすく全職員に可視化し、理解を促すことで、介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件は満たされる場合が多いと考えられる。

より望まれることとしては、昇級する際に単に勤務年数ではなく、職務能力が高まったことに対するの評価を基本としたい。

級別の人員数が定められている場合には、やむをえないところがあるものの本来は、個々の職務能力が基本となり、上位級にステップアップしていくことが基本である。各級における役割は明確に定義されているとはいえ、その内容を現場の具体的職務に落としこめているところは多くはない。個々の職員が自らが勤務する組織内でどのようなステップを踏んでいくことができるかは、大いに関心のあるところである。

コラム3 労働基準法上の管理職の考え方との整合

労働基準法第41条の「管理監督者」のとらえ方は昨今様々な問題を生じさせている。労働基準法第41条は、「監督若しくは管理の地位にあるもの（いわゆる「管理監督者」）」について、労働時間、休憩および休日に関する規定の適用の除外を認めている。よって管理監督者に労基法上の時間外割増・休日割増賃金の支払いは不要となる。しかし「管理職」は「管理監督者」といえるかということ、必ずしもそうではない。

管理監督者の範囲について、行政通達は、経営と一体的な立場にある者の意であり、これに該当するかどうかは、名称にとらわれず、その職務と職責、勤務態様、その地位にふさわしい待遇がなされているか否か等、実態に照らして判断すべき（昭22.9.13基発第27号、昭63.3.14基発第150号）としている。

具体的には、経営方針の決定に参画する、または労務管理上の指揮権限を有している、出退勤について厳格な規制を受けず自己の勤務時間について自由裁量を有する地位にあるか否か、職務の重要性に見合う十分な役付手当等が支給されているか否か、賞与について一般労働者に比べて優遇措置が講じられているか否か等が判断のポイントになると考えられる。各法人内において管理者としての取り扱いがまちまちであると考えられる。その実態が上記に鑑みて正しいのか、検討する必要があると考える。

3. キャリアパスの構築に向けた法人における取り組み

(1) 人事制度の構築

介護に携わる法人は職員が数十人のものから数千人にいたる組織までその大きさについては様々なものがある。よってその各法人には、設立の経緯から、その特徴まであらゆるものが違い、結果として組織・人事制度のあり方は千差万別となる。しかしながら今回の介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件が設けられたことを契機として介護業界における標準的な体系を整理する必要があると考えられる。

人事制度は目的ではなく手段である。各法人には、まず手段としての人事制度ではなくその目的をしっかりと認識した上で人事制度の整理・構築を図っていただきたい。そのためには、個々の法人の問題意識の前に業界としての考えの整理が必要である。

介護という職務は高齢社会であるわが国において、安心して暮らすことのできる社会作りのための基盤産業の一つである。介護サービスの充実度は、高齢社会の住みやすさの一つの指標となるであろう。看護との位置づけが多くの他国ではあいまいなことが多いが、わが国の介護業界は、介護保険制度も整備され世界の最先端を走る業界となっていることを認識する必要がある。それだけの事業であることに誇りを持ち、職務ならびに事業を安定的に継続する必要がある。

これらを安定的に継続するために必要なことの根幹は、「介護者教育の充実」である。そして「介護職員の処遇の改善」である。そしてその教育を享受した人材の供給体制である。多くの場合、このような流れは介護人材の目的意識、目標意識が高まることとなる。いかに自らの職務スキルや担当職務のレベルを上げていくか、ということに関心が高まるようになるということである。これらは結果としてキャリアパスにつながる事となる。

実際のキャリアパスの作成に当たっての各事業所の実態は、職員規模が小さく、就けるポストがなく、単に昇進と呼んでいる、ということも多いと思われる。しかしながら、単に自法人のみの問題ではなく、業界としての標準的体系が基礎としてあればさらにスムーズにキャリアパスということについて考えていけるのではないかととらえている。

さらに付け加えるならば、人事制度は構築することよりも運用することのほうが労力はかかる。教育制度を充実したり、職員の評価をしたり、賃金の設定をする。これらの成否は「経営者のおもい」にかかっている。そういった点からも人事制度の構築の目的として経営者の考えを明確にして打ち出すことを主眼として考えていただきたい。

①組織とは

組織とは、特定の目的を達成するために、諸個人および諸集団に専門分化された役割を与え、その活動を統合・調整する仕組み。または、そうして構成された集団の全体。また、それを組み立てること。(大辞林 第二版)とある。単に人が集まるだけならばそれは「集団」である。「集団」と「組織」の違いとは集まった人に共通の価値や目標があるかどうかである。経営の現場では常日頃からなされている意識して情報をお互いに共有するという行為は、集団を組織にするという重要な役割がある。組織となると一人の力では限界があることが同じ志を持ったものが集まることにより様々なことが成し遂げられる。限界が限界でなくなる。これが組織の最大の利点である。

では介護業界における必要な制度とは何か。通常、介護業界においては上下関係がさほど強くないフラットな組織体制になっていることが多い。また指導上においても昨今の労働環境からは、離退職の問題が発生することが多いためあまり強い指導ができていないところも多いものとする。そのような中どのような組織にすることが理想的なのか。多くの介護職員は管理者になりたいのではなく介護という専門性を持ったプロになりたいということが多くある。しかし、業界としてはそれを受け止める構造が十分に構築できていない。現行の介護のプロフェッショナルといえば、介護福祉士であろう。しかし介護者全体の数から考えると資格保有者は 25%程度(「介護サービス施設・事業所調査」平成 18 年 10 月 1 日現在 厚生労働省)である。しかしその資格保有者も看護師のように業務独占資格ではなく、資格をもたない介護従事者と差別化が十分になされているとはいえない。このあたりは業界として十分に検討していく必要があるものとする。

②経営における人事制度の位置づけ

社会福祉法人の職務は労働集約的な特徴を持つ。職務のかなりの部分は、人の領域に頼らざるを得ない。そして収入のかなりの部分を人件費に再配分することとなる。そのような点から見ても人材の雇用管理、就業管理、賃金管理、人間関係管理、安全衛生管理、労使管理、教育訓練管理、人事異動管理、退職管理など様々な人の分野の多岐にわたる問題を処理する人事制度管理は、経営管理上においても最重要テーマの一つとなる。しかし、人事の問題は、すでに雇用している職員に対する問題であることもあり、どうしても後回しにされがちである。人事の多くの問題は重要だけでも緊急性のところですぐに対処する必要がない場合も多くどうしてもそのようになってしまう。しかし、職員側からすると職場におけるモチベーション低下の原因にこのような人事問題が多いこともあり、早急な対策が必要である。

人事制度は経営に直結する大きな問題なのである。

介護職員処遇改善交付金の要件として設けられたキャリアパス要件を契機に、各法人における人事制度について、あらためて経営全体から人の問題を再考する機会ととらえることが望ましいと考えられる。

③評価

介護に携わる職員は、性格的にやさしい方が多い傾向があり、評価についてもあまり関わりたくない人が多いようである。悪い評価をしたくない、されたくないという心理が働くからである。この家庭的な雰囲気は良い面もあるが、組織としては往々にして弱点となる。利用者や家族は実際に各事業者の評価をしてからそのサービスを受けることが基本である。近隣社会も同じように介護事業者のサービスに評価をしているのである。事業所内で評価ならびに謙虚な受け入れなくしてそれらへの対応はできない。ただし、ここで言う評価は人事評価のみではなく、介護事業所に対して、またサービスの質に対しての内容も含まれていることに留意いただきたい。しかしもちろん労働集約的なサービスであるからには職員の評価が含まれていることは当然のことである。

④教育

教育の問題は、業界全体におけるマクロ的な問題と、各事業者で行なうミクロ的な問題として両面からとらえる必要がある。通常、現場の最前線からは、挨拶や礼儀作法を含めての1)一般常識教育、介護者として最低限身につけておく必要のある2)専門知識・スキル教育、役職者のなかでも特に管理者が学ぶべき項目を総合的に網羅した3)管理者教育、後継者の教育も含めて4)経営者教育(帝王学)の4つが必要なものとしてあげられる場合が多い。これらは、基本的には法人・事業所内で実施する必要があるものばかりであろうが、業界全体の問題として、公的機関において、マクロ、ミクロ双方について、キャリアパスの段階ごとの教育にかけるそれぞれのテーマの時間、コスト、場所(事業所内か事業所外か)の整理と体系化が必要である。そして、教育カリキュラムを現在提供している内容に加えて充実していくことが必要である。

⑤賃金

介護職員の賃金が高いか、低いかの判断は需要と供給の問題さらに職業としての価値の問題を絡めて考えねばならない。介護の職務が社会的にプロフェッショナルとしての認知を受けることになれば賃金は高まることになる。しかし、そこにはプロフェッショナルを数多くつくる必要があるのか、プロフェッショナルが対応するサービスならびに対象者を少なくするのか、という2つの選択肢がある。賃金の問題は短期的には、介護職員処遇改善交付金等を活用して社会的関心を高め、需要と供給の流れの変化を促進し、中長期的な抜本解決としては介護職員の扱いをプロフェッショナル化していくことによりその流れは変わっていくものとする。

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 キャリアパス作業委員会

委員名簿

敬称略

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 (社会福祉法人陽谷福祉会常務理事)

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)