

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

設立 平成14年9月設立

会員数 480社（北海道から沖縄県まで全国）

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。

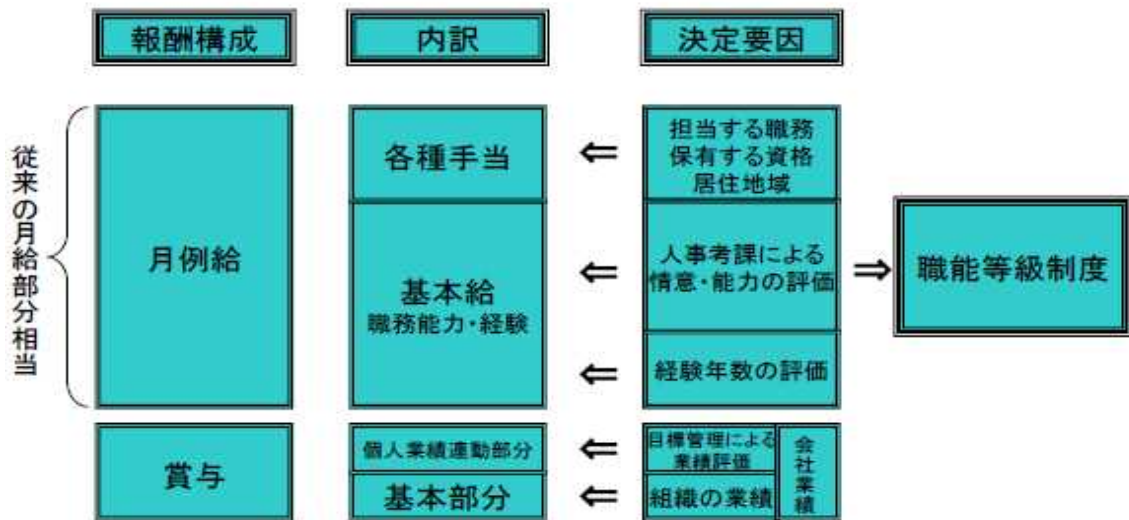
#### （3）民介協として今後の対応は

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

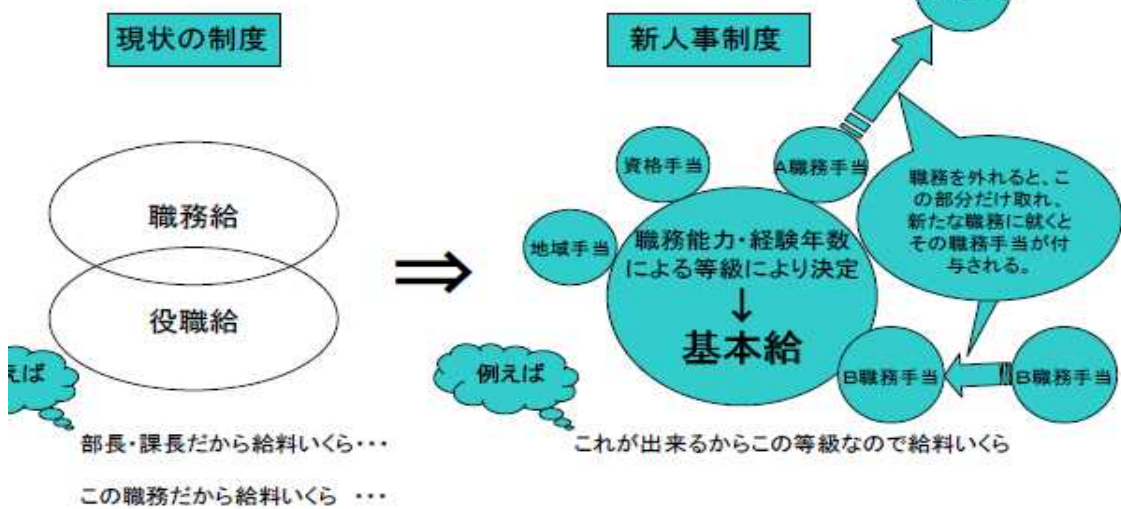
# 参考事例 当会員事業者の事例（新人事制度について）

## 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

職能等級	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

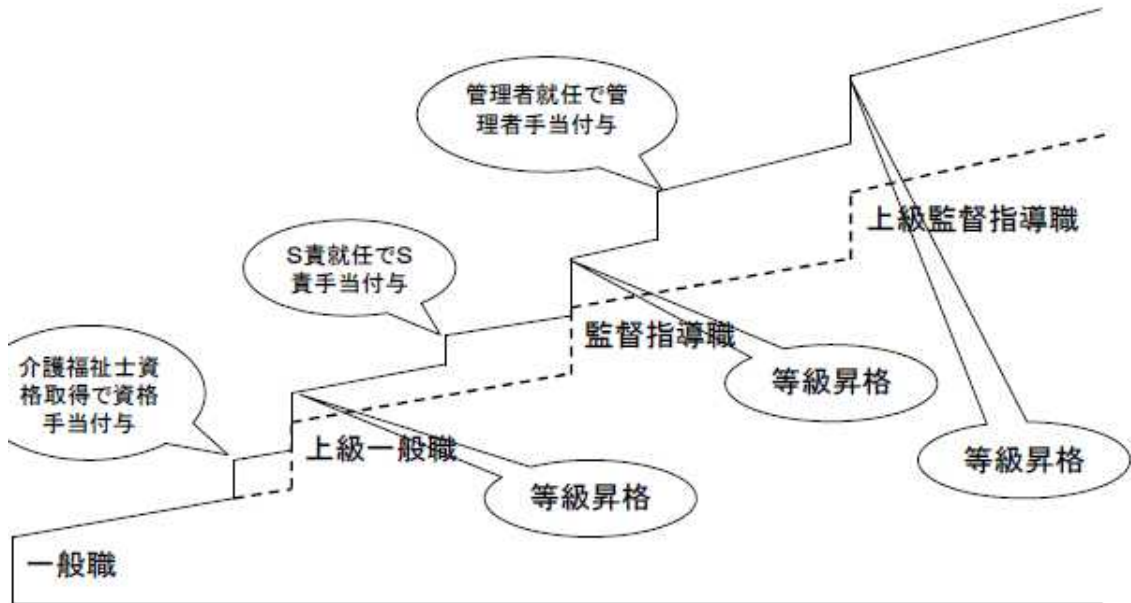
ゾーン2になると昇格(等級アップ)を検討

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7~16		
ゾーン3	ランク19~47	ランク19~47	ランク19~47	ランク19~47			

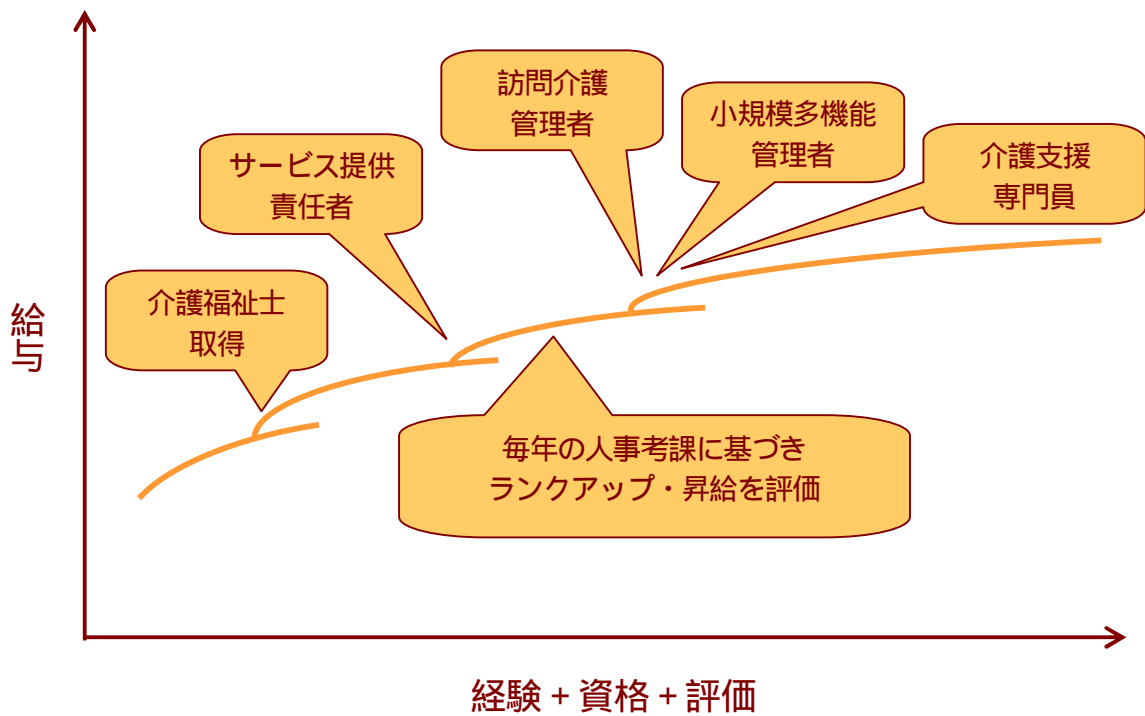
ランクは毎年の人事考課により評価の上決定

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