提出資料２

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

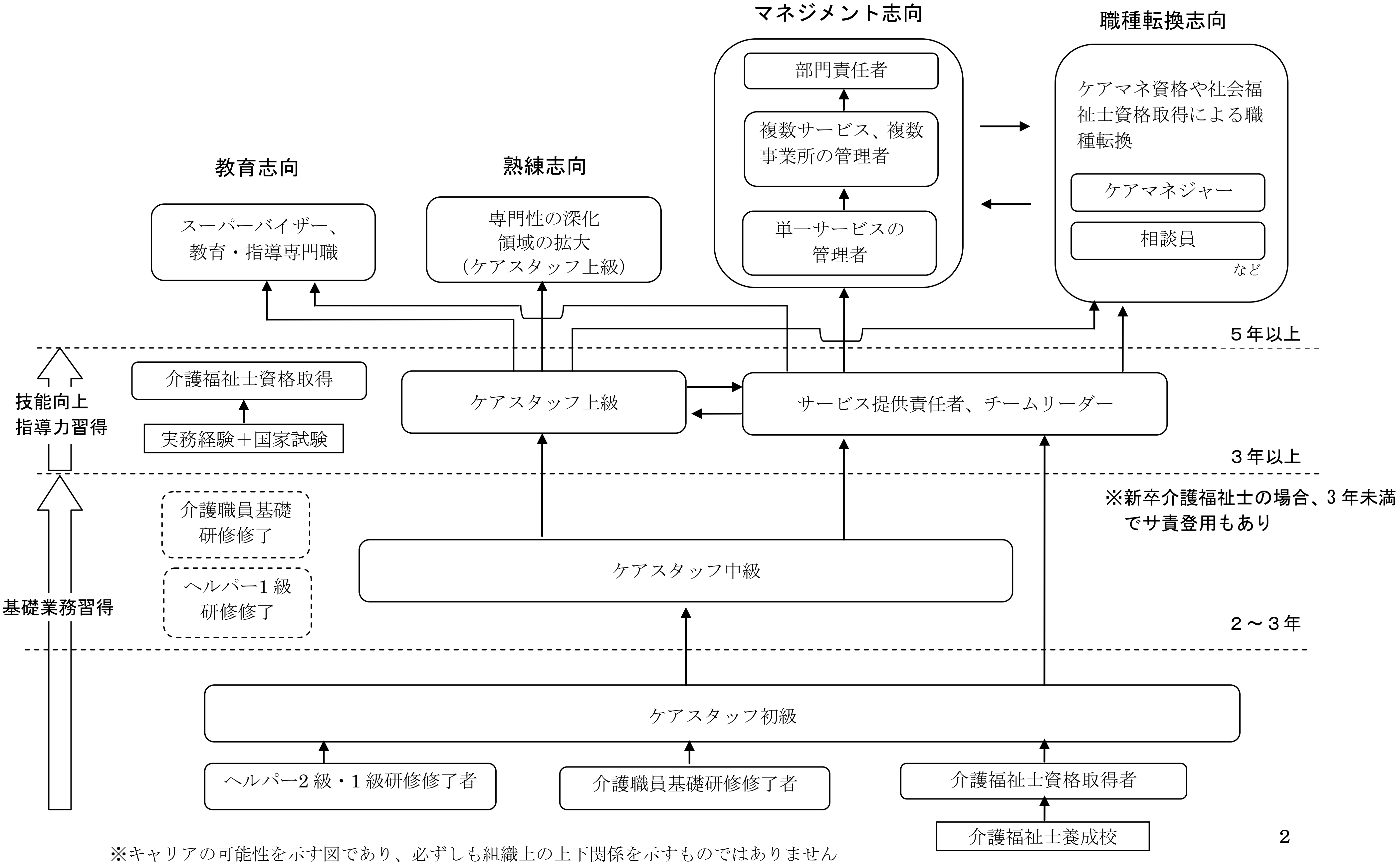
■当協会の取組

・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 No１～４）

■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２　介護職のコース別・レベル別役割期待

熟練志向

専門性の深化・領域の拡大

ケアスタッフ（上級）
- 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、サ責やﾁｰﾑﾘｰﾀﾞｰの補佐、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

↑

ケアスタッフ（中級）
- 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

↑

ケアスタッフ（初級）
- 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

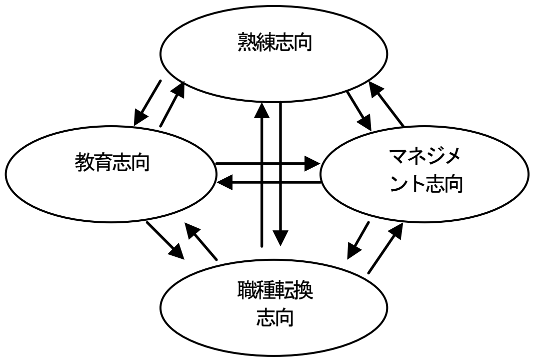
教育志向

専門性・指導力向上

スーパーバイザー
- 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

↑

ケアスタッフとしての十分な経験（上級程度)。サ責やチームリーダーとしての指導・管理業務経験があればなお可



※相互転換可能

マネジメント志向

経営管理力向上

組織階層の上昇

↑

部門責任者
- 介護サービス全体の統括責任者として、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

↑

複数ｻｰﾋﾞｽ、複数事業所の責任者
- 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

↑

単一ｻｰﾋﾞｽの責任者
- 単一サービスの責任者として、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

↑

ｻｰﾋﾞｽ提供責任者、ﾁｰﾑﾘｰﾀﾞｰ
- 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

↑

ケアスタッフとしての経験
(1～3 年程度)

職種転換志向

各職種ごとのキャリアアップシステムへ

ケアマネ資格を活用した仕事

社会福祉士資格を活用した仕事

.etc

↑

ケアスタッフとしての経験
＋
職種転換に必要な資格取得

資料№３　■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			・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	・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	◆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）	・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	○経営管理力、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 ○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ﾊﾟｰ ・難病患者等ﾎｰﾑﾍﾙﾊﾟｰ ・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 ・福祉ﾚ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）
	5	複数サービス、複数事業所の責任者	課長級			・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	・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量を高める	◆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）	・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	
一般職	4	単一サービスの管理者	係長級		5 年以上	・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	・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 ・サービス管理力を一層高める	◆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）	・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	・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	・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	◆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）	・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	・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	・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	◆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）	・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			1年未満程度	・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	・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	◆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）	・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・課題図書の紹介	

資料No４　■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 常勤	役職との対応 非常勤	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	人材育成の施策 ＯＪＴ、MT、自己啓発等	人材育成の施策 資格・免許・講習等
一般職	４〜３	スーパーバイザー	係長級 主任級	主任級		５年以上	・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	・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	◆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）	・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	○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 ・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ﾊﾟｰ ・難病患者等ﾎｰﾑﾍﾙﾊﾟｰ ・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 ・福祉ﾚ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）
		ケアスタッフ上級	一般	一般		３年以上	・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	・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	◆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）	・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	
	２	ケアスタッフ中級				2〜3 年程度	・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	・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	◆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）	・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	・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	・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	◆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）	・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・課題図書の紹介	

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。

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

（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）