

## 全国社会福祉施設経営者協議会 版「キャリアパスガイドライン(仮称)」について

2009年12月11日

## 1. 取り組み状況

- (1) 全国社会福祉施設経営者協議会(以下、「全国経営協」)では、介護保険事業経営委員会内に、本年7月、ワーキンググループ(※1)を設置。介護職員の業務、職務において次のステップへ導く体系的なしくみ作りとなる「キャリアパスガイドライン(仮称)」について検討中。
- (2) 上記「キャリアパスガイドライン(仮称)」は、介護職員処遇改善交付金において平成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、社会福祉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。
- (3) これは、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の考えの下に、全国経営協が従来から各種事業を展開してきたことによる。
- (4) 「キャリアパスガイドライン(仮称)」は、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報告済(別添『キャリアパスガイドライン(仮称)(案)』、平成21年9月17日を参照)。
- (5) 今後、本年12月中には、介護職員処遇改善交付金への対応を中心とした中間報告を発表予定。
- (6) また、平成22年2月末を目途に、最終報告を行う予定。そこでは、厚生労働省がその時期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予定。

(※1)ワーキンググループ委員名簿 (◎は座長)

◎ 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)

## 2. 全国社会福祉施設経営者協議会版「キャリアパスガイドライン(仮称)」の現段階での構成

1. キャリアパスの構築を考えるにあたって
  - (1) キャリアパスとは  
⇒ 定義と必要性、基本的な考え方、設定の方向性 等
  - (2) 法人における人事制度の構築について  
⇒ 組織とは、経営における人事制度の位置付け、評価・賃金・教育、賃金制度の考え方、キャリアデベロップメント 等
  
2. 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
  - (1) 介護職員処遇改善交付金の説明  
⇒ 制度の概要、キャリアパスの要件等の説明 等
  - (2) 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必要な仕組み  
⇒ 職位・役割・求められる能力・対応役職・業務(定型／非定型)・教育(内部／外部)、必要経験年数とその考え方、給与例、資格とその考え方 等
  
3. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について
  - (1) これからの日本の介護人材に求められる専門性
  - (2) 育成のあり方  
⇒ 制度、法人内の取り組み 等

### **3. 「キャリアパス要件」についての要望・意見等**

#### **(1) キャリアパス要件の設定にあたっての意見等**

- ① 過度に厳格な要件を課さない制度運用
- ② 要件への対応費用を勘案した制度運用
- ③ 小規模事業者への配慮
- ④ 法人(事業所)内におけるキャリアパス要件対応のための導入スケジュールへの配慮

#### **(2) 22年4月以降(キャリアパス要件施行後)の経営的見地からの意見等**

- ① (介護事業以外も展開する)法人内の職員処遇の不均衡への対応
- ② (介護事業以外の事業展開に関わらず)介護事業が介護職員のみでなく、多職種共同で行う事業であることから事業所内の職員処遇不均衡への対応
- ③ 2年半後の交付金継続不担保下での、労働問題発生への対応
- ④ 非常勤職員(パート職員)等、扶養控除内勤務職員への処遇改善にともなう現行サービス提供量確保のための雇用対応
- ⑤ 本交付金制度の内容に関する周知徹底

#### **(3) その他**

- ① 地方自治体ごとの申請手続条件の相違

《例》

- ・処遇改善計画書を職員へ掲示した写真を申請する事業所ごとに必ず添付
- ・給与規程を改正し、理事会議事録を添付した上で交付申請せよとの指示
- ・法人の事業のうち、指定管理者として委託を受けている交付金対象事業について、施設給付費の請求を市が行っているために法人側で交付金申請が不可能な状況

- ② 介護と障害事業を対象とする2つの処遇改善交付金における申請交付事務の一体的な運用
- ③ 社会福祉施設(在宅含む)従事者全体の処遇改善への配慮

# キャリアパスガイドライン(仮称)

## (案)

本ガイドライン(仮称)(案)は、最終報告に向けて作成中ですが、現時点における検討成果として報告するものであり、今後、記載した内容について、変更の可能性があります。

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9月17日

# 目次

はじめに	1
1. キャリアパスとは	2
2. 介護職員処遇改善交付金の目的	2
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	3
4. キャリアパスの全体像	4
キャリアパス作業委員会名簿	8

※平成22年1月までに検討する内容(予定)

1. キャリアパスの構築を考えるにあたって
  - (1) キャリアパスとは
  - (2) 法人における人事制度の構築について
2. 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
  - (1) 介護職員処遇改善交付金の説明(制度の概要、キャリアパスの要件等の説明)
  - (2) 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必要な仕組みづくり
3. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について
  - (1) 職階とスキル
  - (2) 教育・訓練
  - (3) 国家資格(介護福祉士、介護支援専門員等)との関係について
4. その他の論点
5. 提言(国における制度等改善に向けて)

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、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

上記を踏まえて、当委員会において介護職員の業務、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するものである。

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ている。

- ① 平成21年9月 全国社会福祉施設経営者大会 第1分科会にて概要・考え方の説明
- ② 平成21年11月頃 交付金「キャリアパスの要件」を満たすための対応(中間報告)
- ③ 平成22年1月頃 最終報告

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の目的

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。

### 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。

本委員会においては、以下のように段階的なものを提起する方向性で検討している。

#### ステップ1 交付金の受給要件として最低限必要であると考えられる事項

- 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。(厚生労働省資料より)

#### ステップ2 構築することが望ましい事項(個別法人を超えた取り組み)

- ① 業務教育については、職位に応じたわが国の標準的な介護技術を整理、体系化し、標準的な教育体系の構築が求められる。
- ② 標準的な教育体系の構築のうえで、業務教育等による習熟時間の設定
- ③ 各職位における標準的な業務量
- ④ 標準付加価値

### 4. キャリアパスの全体像

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。(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、見直しを行う機会をとらえ、必要な取り組みを行なうことも検討すべきである。

#### (1) 今回整理した項目

##### ステップ1

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。
- (2) 今後整理する予定の項目
- ステップ2
- 介護職員処遇改善交付金の要件にはあてはまらないため、今回の表には掲載していないが、委員会においては、個別の法人の取り組みを越えて環境整備を行ったうえで、個別法人での対応が図られることが望ましいと考えられる以下の項目について今後、検討、整理する予定としている。
- 9) 習得必要時間(H)…業務教育にかける時間のこと。  
全国的な標準的な技術及び教育体系が構築される必要がある。時間的に膨大なため難しい。具体的な職務ごとの習得必要時間が設定されていれば理想的である。
  - 10) 業務量…何人の利用者と接するのか、作業量としてどの程度の仕事を行うのかどれくらいの分量があるのかを表す目安があれば理想的である。

11)標準付加価値・・・本来的には、給与水準の設定については、職員一人当たりの標準的な付加価値額を算定したうえで、算出できることが望ましいため、介護報酬の内容とリンクさせる必要がある。

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。	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	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
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機関と連携・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	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
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 サービス提供責任者 ユニットリーダー	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	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
一般職 (基本業務)	上級	難解な業務をこなしている	一般職 嘱託	(中級業務に加えて) 勤怠に関する業務 サービス品質管理	(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 サービス品質管理研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	中級	通常業務に加え、後輩の指導をしている		(初級業務に加えて) 入所・退所の対応 ショートステイ業務	(初級業務に加えて) 防火・防災業務 後輩指導 サービスの業務改善	(初級の研修に加えて) 後輩指導研修 業務改善研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	初級	介護の通常業務をしている	パート	基本介護 健康管理 日常活動援助 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	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	補助業務	他者の補助をしている		基本介護の補助 健康管理の補助 日常活動援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録		接遇研修 基礎業務研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	

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 (社会福祉法人暘谷福社会 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)