

特定施設における 雇用管理モデル・キャリアアップモデル（概要）

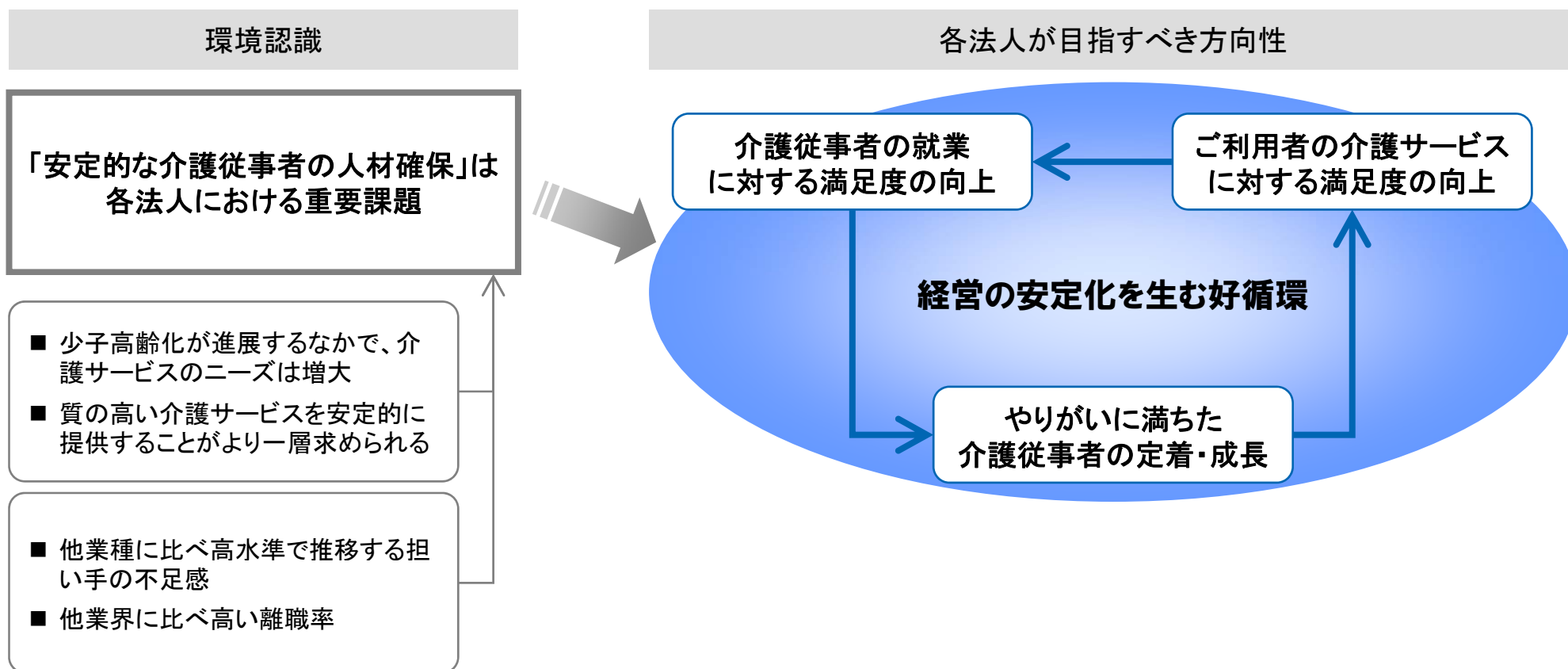
2010年3月9日

特定施設事業者連絡協議会・株式会社野村総合研究所

（厚生労働省職業安定局 介護雇用管理改善推進委託費助成事業）

(1)モデルの位置付け

- 介護サービスの質と量の両面における社会的なニーズは高まる一方で、介護従事者の担い手不足および高い離職率は未だ改善しておらず、「安定的な介護従事者の人材確保」は各特定施設事業者(以下、法人)の重要課題である。
- この課題に善処するため、各法人は「介護従事者の就業に対する満足度を向上させ、やりがいに満ちた介護従事者を定着・成長させることを通じて、良質な介護サービスの提供によるご利用者の満足度を高める」ことに取り組み、「経営の安定化を生む好循環」を確立することが求められる。



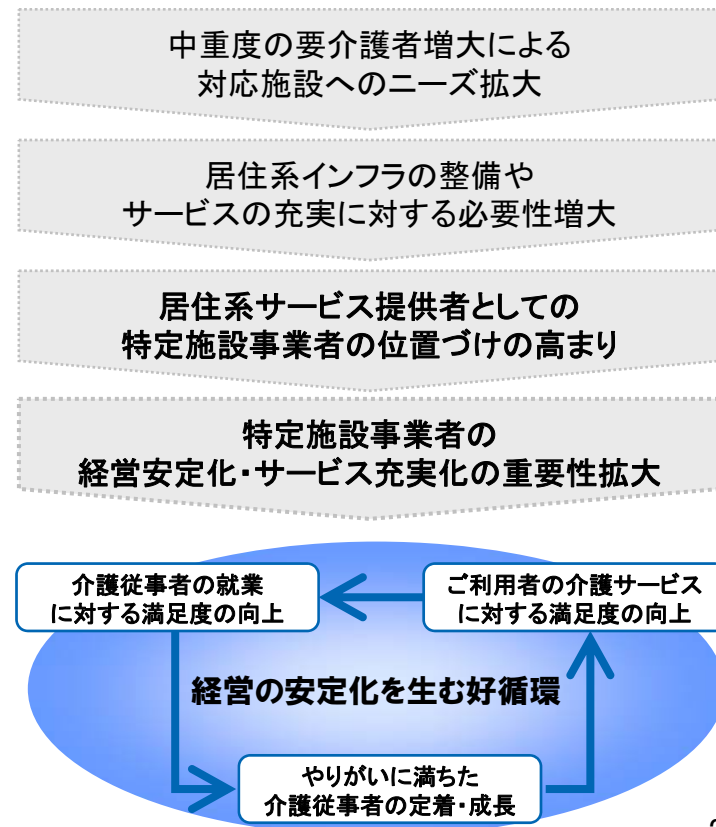
(1)モデルの位置付け

- 高齢化の進行に伴う要介護者(特に中重度の要介護者)の増大により、対応施設へのニーズが増えていくことが想定される。一方で、ケア付き住宅など高齢者のための居住系サービスの整備が遅れていることが、施設待機者数増大の大きな要因に挙げられる。
- 居住系インフラの整備やサービスの充実が求められており、居住系サービス提供者である特定施設事業者の位置づけは高まっていくと推察される。
- こうした中、特定施設事業者は、充実したサービスを持続的に提供するため、介護従事者の定着・成長により「経営の安定化を生む好循環」を確立していくことが求められる。

介護サービス一日当たりご利用者数の予測

区分		2007年	2025年
介護施設	特養	42万人/日	76~85万人/日
	老健	31万人/日	45~62万人/日
	介護療養型老健	11万人/日	21~27万人/日
居住系	特定施設	11万人/日	22~33万人/日
	グループホーム	13万人/日	25~35万人/日
在宅介護	在宅介護	243万人/日	408~429万人/日

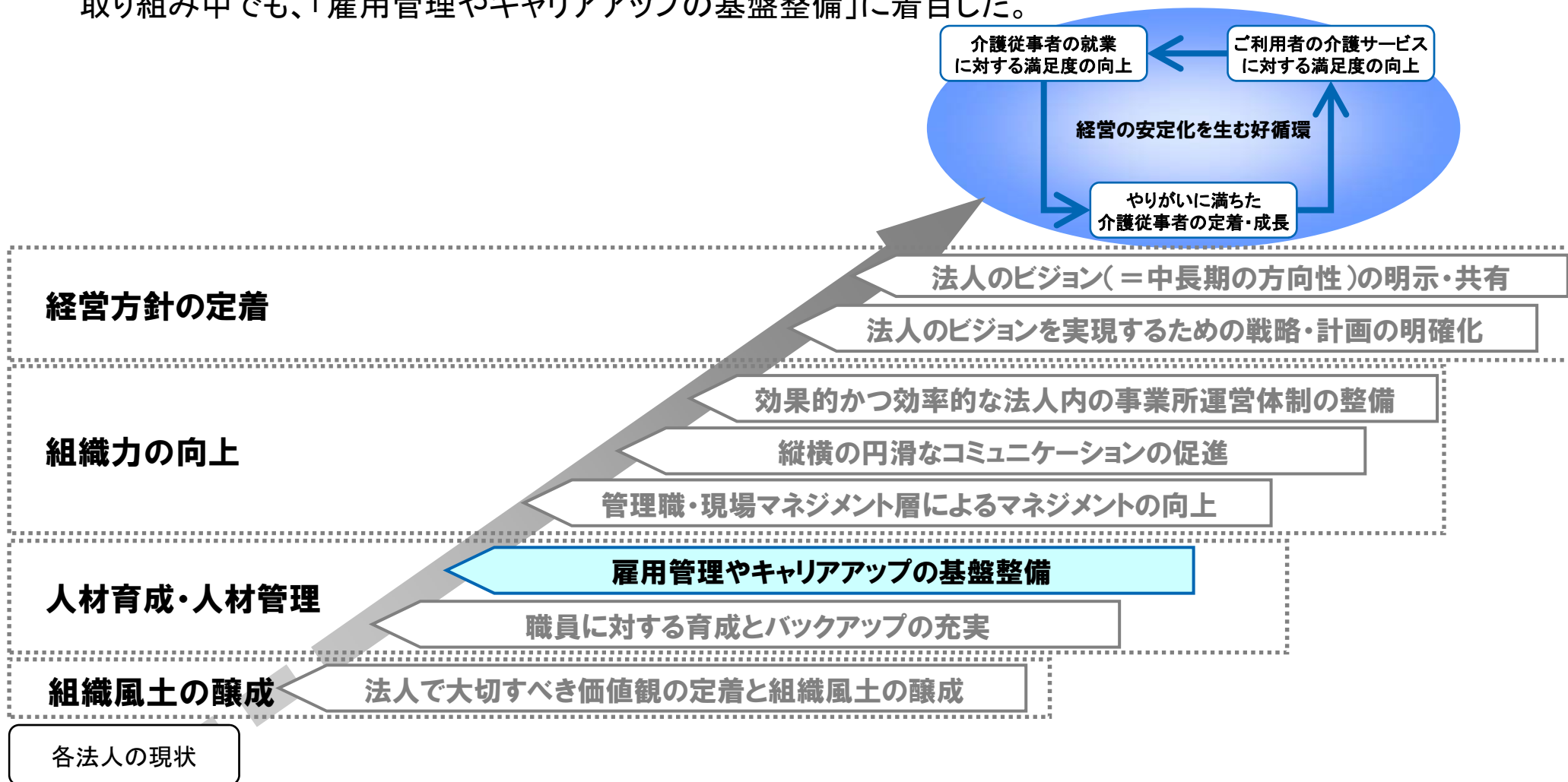
人口 12,800万人 高齢化率 21% 人口 11,900万人 高齢化率 30%



出所: 社会保障国民会議「社会保障国民会議における検討に資するために行う医療・介護費用のシミュレーション」のデータを基に作成

(1)モデルの位置付け

- 「経営の安定化を生む好循環」を確立していくには、各法人の現状に応じた様々な取り組みを行い、経営の高度化をはかることが想定される。
- 多様な人材への魅力を高め、介護従事者を定着・成長させるうえで重要な位置づけにあると捉え、様々な取り組み中でも、「雇用管理やキャリアアップの基盤整備」に着目した。



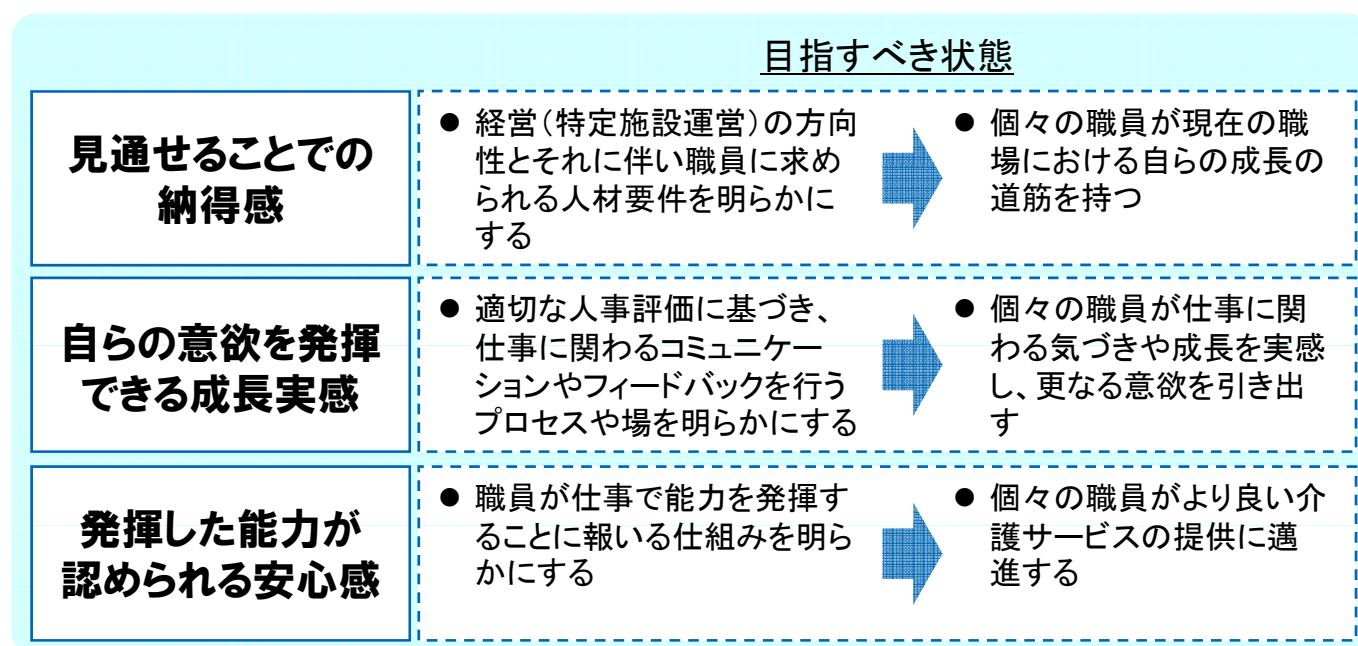
(1)モデルの位置付け

- 経営の安定化を生む好循環を確立していくうえで、雇用管理やキャリアアップの基盤を整備するには、「見通せることでの納得感」、「自らの意欲を発揮できる成長実感」および「発揮した能力が認められる安心感」を介護従事者(=法人内で従事する職員)に提供することが求められる。

「経営の安定化を生む好循環」の確立



- 雇用管理やキャリアアップの基盤となる人事管理の仕組みの構築
- 人事管理の仕組みに沿った適切な運用の継続

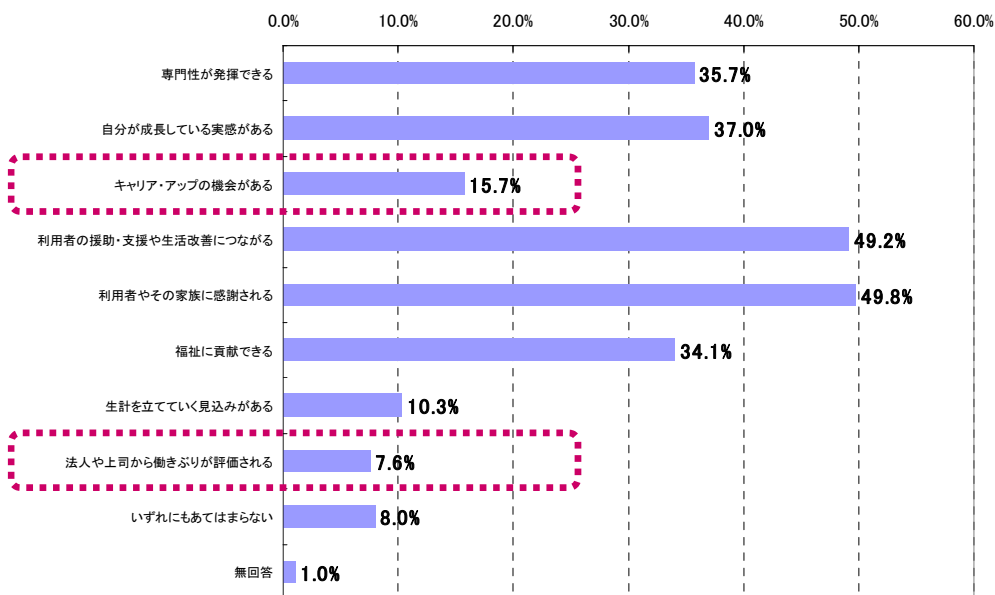


ご参考 介護従事者の就業実態と就業意識

- 「今の仕事や職場に対する考え方」(左下図表参照)において、“キャリアアップの機会”や“仕事に対する評価”が介護従事者に提供されていないことが伺える。
- また、「現在の仕事の満足度」(右下図表参照)において、人事評価、処遇(賃金を含む)および教育訓練・能力開発に不満を持っている介護従事者の割合が高いことが伺える。
- これらの調査結果から、介護従事者に対して、成長の道筋を示すと共に、日頃の働きぶり評価し、報いる仕組みを構築し、運用することが必要であると推察される。

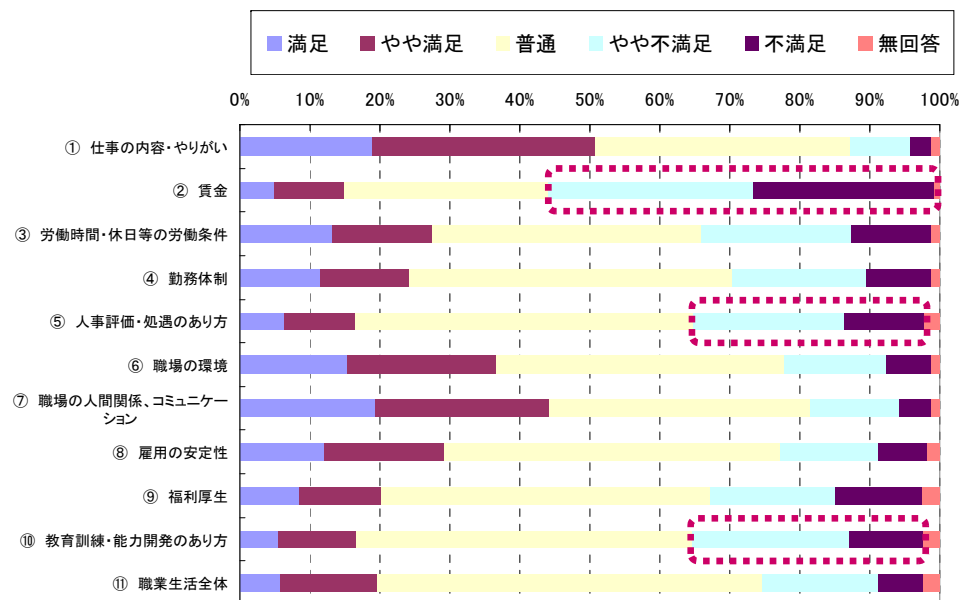
今の仕事や職場に対する考え方(複数回答)

N=18,035



現在の仕事の満足度

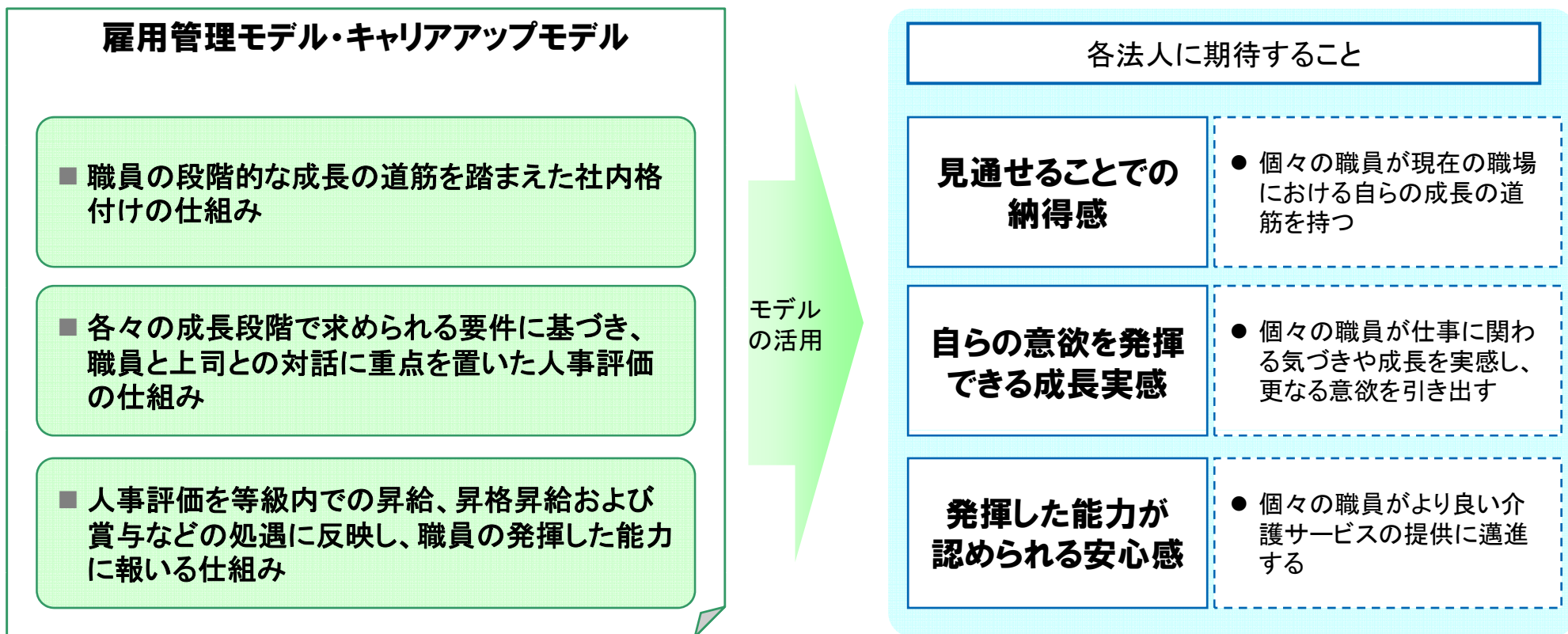
N=18,035



出所:平成20年度 介護労働者実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査(財団法人 介護労働安定センター)

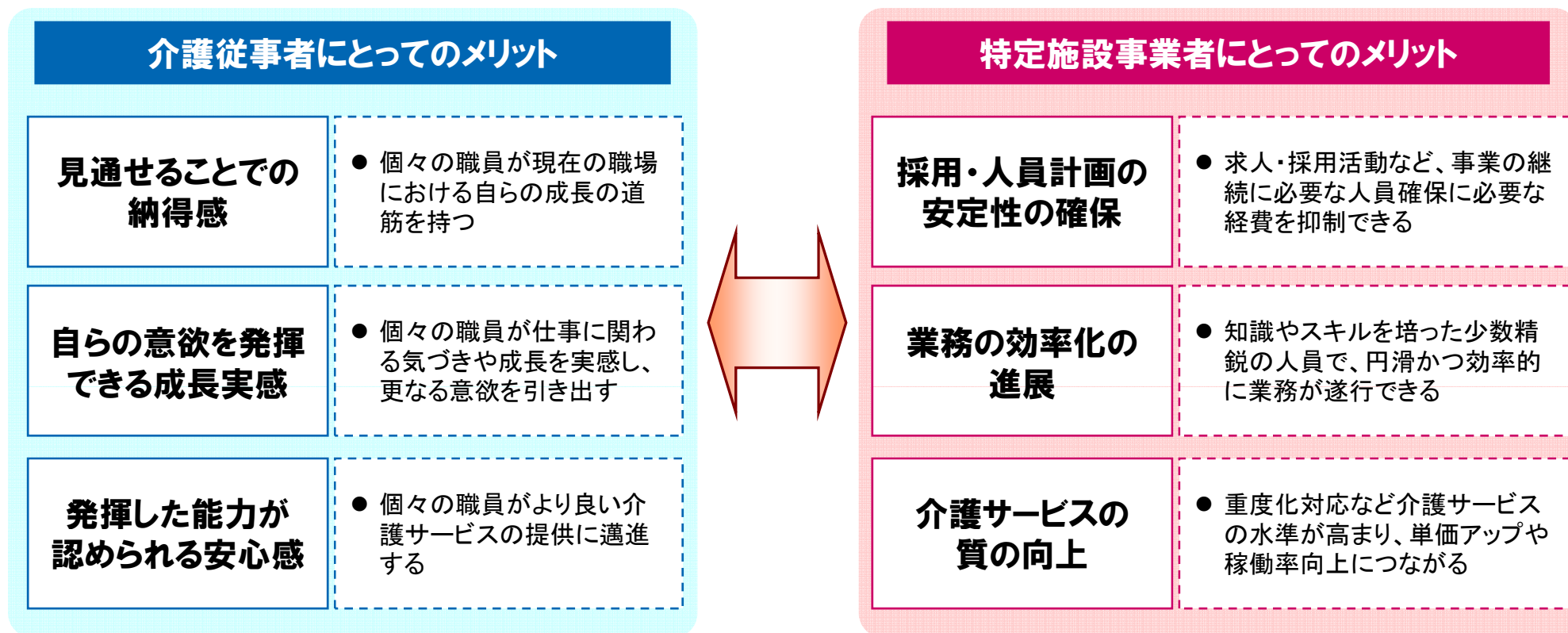
(1)モデルの位置付け

- 特定施設事業者連絡協議会は、各法人が雇用管理やキャリアアップの基盤となる人事管理の仕組みを構築・運用することを支援するため、「雇用管理モデル・キャリアアップモデル」を設計した。
- 各法人は、本モデルを参考としたうえで、自らの経営の方向性に合致した雇用管理やキャリアアップの基盤となる人事管理の仕組みを構築し、適切な運用を継続することで、「納得感」、「成長実感」および「安心感」を職員に提供することが期待される。



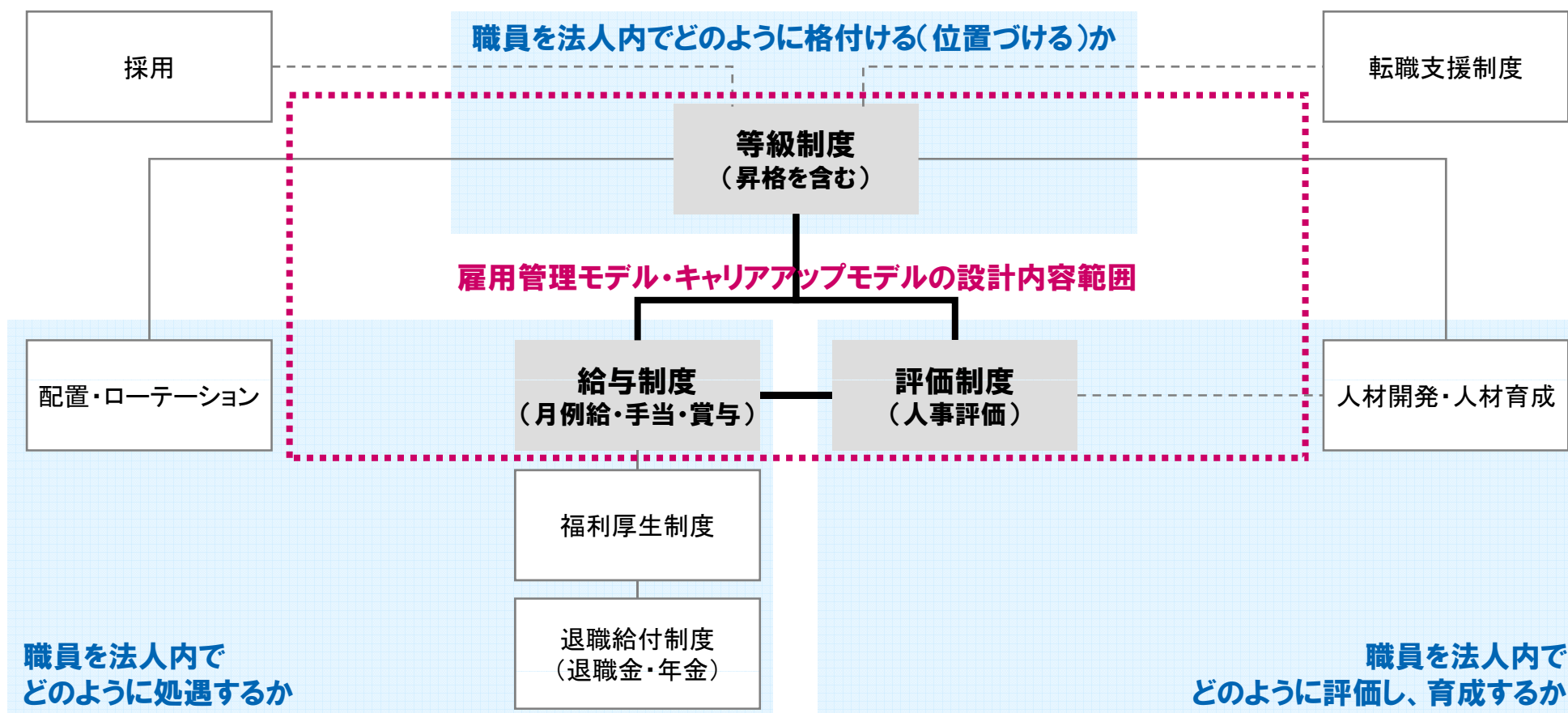
(1)モデルの位置付け

- 本モデルを導入することは、介護従事者にとっては、成長の道筋を見通せること、自らの成長を実感できること、発揮した能力が認められることにより、安心して働き続けられる環境をつくるメリットがある。このため、自らの努力によって、将来、処遇も高まっていくような道筋を整備することが望ましい。
- 一方、事業者にとっては、介護従事者の給与が高まることは、給与費の上昇につながる可能性があり、経営への影響も少なくない。しかし、採用を含む人員計画の安定性や、業務の効率化、介護サービスの質の向上など、経営面にプラスを与える側面もある。
- 本モデルの導入にあたっては、介護従事者の意欲を引き出し、働きやすい環境をつくりつつ、経営の持続性を確保できるよう、本モデルを参考に法人の経営状況などをよく踏まえて検討することが重要である。



(2)モデル内容の概要

- 雇用管理モデル・キャリアアップモデルは、人事管理の中核的な仕組みである等級制度、評価制度および給与制度の3つの仕組みをモデルとして標準化している。



(3)モデルと適用対象の関係

- 特定施設には、雇用形態および勤務形態の異なる職員が従事しているため、下図表のように適用対象別にモデルのタイプを2つに分けて設計している。
- 非正規職員かつ常勤職員、正規職員かつ非常勤職員については、各法人における当該職員の位置付けを踏まえ、【フルタイム職員型モデル】と【パートタイム職員型モデル】のどちらを採用するかを判断する必要がある。

		常勤職員	非常勤職員
定義		<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のすべてを勤務している職員 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のうち、制限された勤務時間数で勤務している職員
正規職員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間の定めのない労働契約を締結する職員 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #e0ffff; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 【フルタイム職員型モデル】 </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 当該職員の位置付けに応じて、各法人で判断 </div>
非正規職員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間の定めのある労働契約を締結する職員 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 当該職員の位置付けに応じて、各法人で判断 </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #e0ffe0; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 【パートタイム職員型モデル】 </div>

(4)モデルとモデル内容の関係

- 【フルタイム職員型モデル】では、法人内でのキャリアアップを明示し、職員に対してより多面的なインセンティブを盛り込んだモデルにするため、等級制度、評価制度および給与制度で内容を構成する。
- 一方で、【パートタイム職員型モデル】では、人事管理における運用負荷を勘案し、等級制度を設定せず、【フルタイム職員型モデル】よりも簡易的なものとする。
 - 【パートタイム職員型モデル】を適用する職員に対して、【フルタイム職員型モデル】と同様に等級制度を設定し、昇格管理を行うか否かは、各法人における当該職員の位置づけを踏まえ判断する必要がある。

		適用対象別の雇用管理モデル・キャリアアップモデル	
		【フルタイム職員型モデル】	【パートタイム職員型モデル】
モデル内容の範囲	等級制度	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> キャリアアップによる 昇格 </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;"> 当該モデルを適用する職員の位置付け に応じて、各法人で判断 </div>
	評価制度	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 人事評価 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 人事評価 </div>
	給与制度	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 人事評価に基づく 昇給・賞与 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 人事評価に基づく 昇給 </div>

ご参考 雇用形態および勤務形態の変更に関する仕組み

- 雇用形態および勤務形態の変更に関する仕組みを導入することで、職員が自らの状況変化に適した雇用形態および勤務形態で就業を継続することが可能となる。
- 特に、①一定の勤続期間、勤務態度および人事評価を条件として希望者に対して正規職員への道筋を示す転換制度や②出産・育児・介護などを支援し、職員のワークライフバランスに配慮した時短制度は、有効な仕組みであると考えられる。

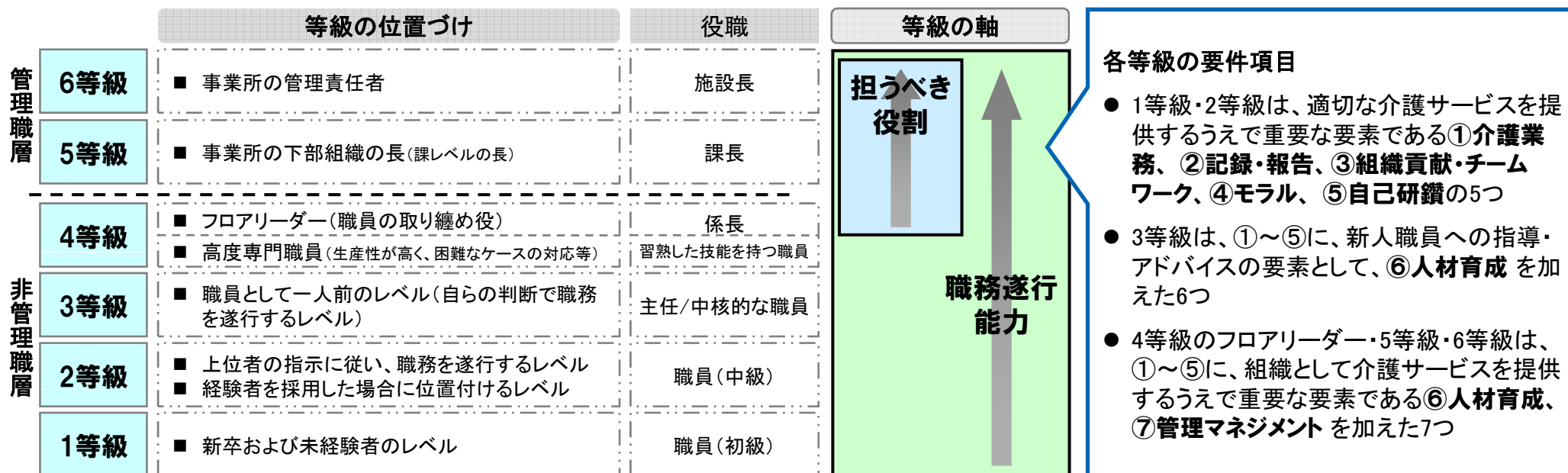
		常勤職員	非常勤職員
	定義	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のすべてを勤務している職員 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のうち、制限された勤務時間数で勤務している職員
正規職員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間の定めのない労働契約を締結する職員 	<p style="text-align: center;">②育児などの支援を目的とした時短制度の構築・導入</p> <p style="text-align: center;">⇔</p>	<p style="text-align: center;">①正規職員への転換制度の構築・導入</p> <p style="text-align: center;">↑</p>
非正規職員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間の定めのある労働契約を締結する職員 	<p style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">雇用契約における勤務条件の見直し</p> <p style="text-align: center;">⇔</p>	

(5)モデルの内容のポイント A.等級制度

- 職員に対し成長の道筋を提示するためには、法人内での職員の位置づけ(社内格付け)を表す「等級」の要件や法人内でのキャリアアップとなる「昇格」のルールを明示する等級制度を整備することが重要である。
- 本モデルでは、職員の段階的な成長を示すと共に、法人内の組織階層に即したマネジメントの位置づけを明らかにする観点から、非管理職層を4段階、管理職層を2段階の計6段階の等級を設定している。
- 介護サービスの提供に伴う行動や取り組み姿勢を底上げするため、職員を各等級に格付けるための基軸(=「等級の軸」)は“職務遂行能力”に置き、その発揮度合で昇格を判断する。マネジメント業務を担う4等級のフロアリーダー、5等級の課長および6等級の施設長では“職務遂行能力”に加え、事業所運営において“担うべき役割”を「等級の軸」としている。
 - 4等級ではマネジメント業務を担うフロアリーダーの他に、生産性が高く、困難なケースに対応し、法人内で高度な介護サービスを提供する職員を高度専門職員として位置づける。
- 「等級の軸」を具体化するため、「等級の要件項目」に沿って各等級で求められるレベルを詳細化し、明示している。

※本モデルでは、昇格のプロセス、昇格の判断基準の視点、昇格のスケジュールおよび降格の考え方などの詳細も記載している。

等級の段階数と各等級の位置づけ



※パートタイム職員型モデルでは、等級の代わりに、基本時給の水準で区分した「ステージ」を設定している。

(5)モデルの内容のポイント B.評価制度

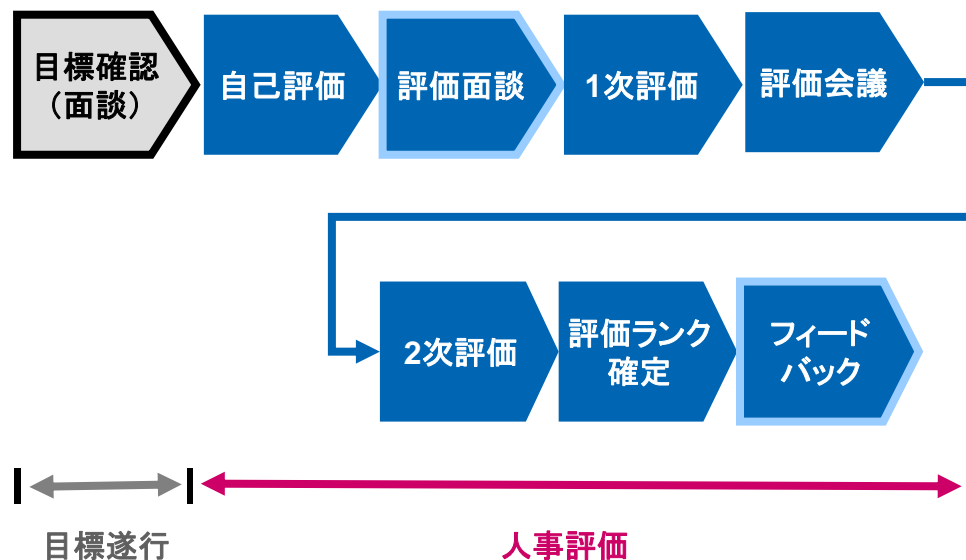
- 職員が仕事に対する評価に納得し、成長実感を持つには、各等級で求められるレベルに基づき、職員と上司の間で職員の働きぶりを確認する仕組みを明示する評価制度を整備することが重要である。
- 本モデルでは、日常業務における行動や取り組み姿勢を重視する観点から、保有能力ではなく行動や姿勢として現れる発揮能力を確認する「行動評価」で職員の働きぶりを評価する。4等級以上に関しては、「行動評価」に加え、職員個々に求められる事項の達成度合や進捗状況を確認する「プロセス・成果評価」を評価項目としている。
- 人事評価結果に対する職員の納得性を高めるため、期首に①目標確認を行う面談、期末に②働きぶりの確認を行う評価面談、③最終的な評価結果を職員に通知する「フィードバック」という職員と上司の対話の機会に加え、職員自らも働きぶりを確認する「自己評価」を評価プロセスに設けている。
- その他、個々の評価者による評価のブレを抑制するため、1次評価者と2次評価者で評価について検討し合う評価会議を設定している。

※本モデルでは、評価結果の給与への反映の考え方、評価スケジュールおよび評価シートなどの詳細も記載している。

各等級における評価体系

1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
行動評価 ・行動や姿勢として現れる発揮能力を評価 ・各評価項目を5段階で評価			行動評価 ・行動や姿勢として現れる発揮能力を評価 ・各評価項目を5段階で評価		
			プロセス・成果評価 ・職員個々に求められる事項の達成度合や進捗状況を確認 ・各評価項目を5段階で評価		

評価プロセス(半期)



※パートタイム職員型モデルでは、上記の3等級以下と同様に行動評価のみで評価を行う。

(5)モデルの内容のポイント C.給与制度

- 職員が働きぶりに応じて報われることで安心して介護サービスの提供に従事するには、職員の人事評価結果を等級内での昇給、昇格昇給および賞与に反映する仕組みを明示する給与制度を整備することが重要である。
- 本モデルでは、人事評価結果と給与の関係について透明性を高める観点から、人事評価結果を給与に反映する簡素で分かり易い仕組みを設けている。
- 各等級での号俸表(号俸ごとに支給金額を設定した賃金テーブル)という形式で、職員が能力を発揮したことに報いる機会を増やすため、段階的に昇給し続けると共に、昇格スピードに沿った円滑な昇給を実現する基本給を設定している。
- 介護サービスの提供に従事する職員に対して、報いるべき役割・発揮能力・成果に適切なインセンティブを与えるため、基本給以外に、マネジメント業務を担う役割に報いる役職手当、介護関連の資格保有に報いる資格手当および半期の人事評価結果に報いる賞与を設けている。

※本モデルでは、基本給・手当・賞与の算定ルールや金額水準および人事評価結果の処遇への反映の留意点などの詳細も記載している。

給与の概要

給与項目	概要
基本給	<ul style="list-style-type: none"> ■ 年度の人事評価である総合ランクを等級内での昇給や昇格昇給に反映する ■ 半期ごとに昇格機会のある1・2等級については半期の人事評価である評価ランクを昇格昇給に反映する
役職手当	<ul style="list-style-type: none"> ■ マネジメント業務を担う役割に対し、手当を支給する
資格手当	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務を遂行するうえで有用となる介護関連の資格保有に対し、手当を支給する
時間外勤務手当・休日勤務手当・深夜勤務手当	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働基準法に基づき、時間外勤務・休日勤務・深夜勤務の勤務実態に対し、手当を支給する
賞与	<ul style="list-style-type: none"> ■ 半期の人事評価である評価ランクを賞与に反映する

昇格スピードに沿った昇格時年齢

昇格パターン	高卒入社		大卒入社	
	早め	普通	早め	普通
5等級⇒6等級	27歳	36歳	31歳	40歳
4等級⇒5等級	25歳	31歳	29歳	35歳
3等級⇒4等級	23歳	26歳	27歳	30歳
2等級⇒3等級	21歳	21歳	25歳	25歳
1等級⇒2等級	19歳	19歳	23歳	23歳

※パートタイム職員型モデルでは、基本給に該当する「基本時給」、「時間外勤務手当・休日勤務手当・深夜勤務手当」および「通勤手当」で給与を構成する。

(6)モデルの活用

- 本モデルでは、介護従事者に「納得感」、「成長実感」および「安心感」を提供していくための人事管理の仕組みとその運用ルールを設計しているが、事業所の運営体制、職員の人員構成や給与水準などは各法人各様であるため、本モデルをそのまま適用するものではない。
- 人事管理の仕組みを構築し、運用していくのは各法人とそこに従事する職員であるため、各法人は本モデルを活用し、自法人と職員がよく理解し、魂の入った人事管理の仕組みとその運用ルールを作り上げることが求められる。
- 本モデルを適切に活用し自法人の魂が入った人事管理の仕組みとその運用ルールを作り上げるには、各法人の現状と目指す姿を踏まえ、本モデルを参考にしながら、自法人として“どのように職員を成長させ、その確認を行い、報いていくか”を検討・決定していくことが必要である。

各法人の目指す姿

経営理念

経営の方向性

職員に期待する人材像(成長の姿)

「目指す姿に沿っているか？」

各法人の現状

事業所の運営体制(役職別人員体制等)

職員の人員構成(年齢別・雇用形態別)

人事管理の仕組みの課題

人事管理の運用実態

職員の給与水準(年齢別・雇用形態別)

企業風土

現状を維持すべき処、
変えるべき処に沿っているか？

各法人の人事管理の仕組みと その運用ルールの構築

等級制度

【どのように成長させるか】

評価制度

【どのようにその成長を確認するか】

給与制度

【どのように報いるか】

雇用管理モデル・ キャリアアップモデル

等級制度

評価制度

給与制度

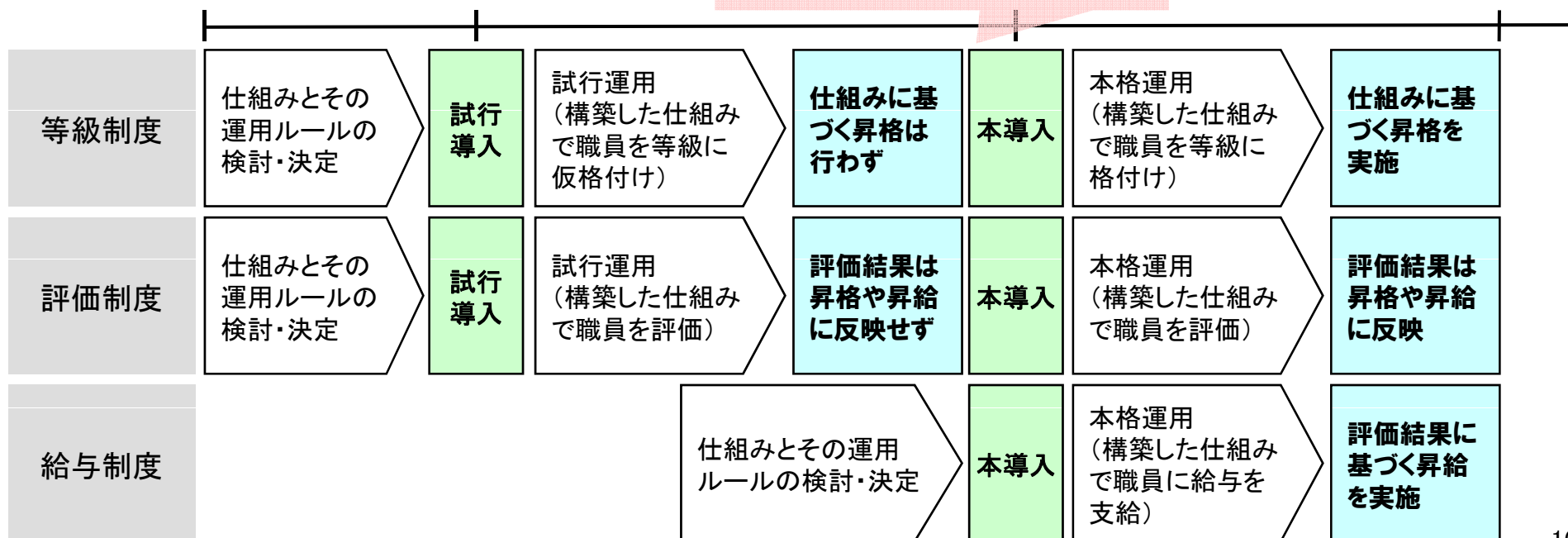
「どこを参考とし、
どこを変えるか？」

(6)モデルの活用

- 現状を変えることは組織でも個人でも大変な労力と葛藤を伴うものであり、新たに等級制度、評価制度および給与制度を構築・運用し、魂の入った人事管理の仕組みとその運用ルールを作り上げていくことは、各法人の現状に応じてその負荷が大きくなることが想定される。
- 特に、等級制度、評価制度および給与制度を一度に導入し、運用していくには、法人内での検討・決定、全職員への周知徹底、管理職・現場マネジメント層の習熟、給与の見直しおよび制度導入に伴う法的リスクへの対応などを一定期間で遂行することが求められる。
- 新たな人事管理の仕組みとその運用ルールを法人および職員がよく理解し、慣れていくための準備期間を持たせるため、制度を段階的に導入することが考えられる。
- 各法人は、まず検討・決定から本格運用までの実施計画およびスケジュールを決定することが肝要である。

(例)人事管理の仕組みに関する検討・導入スケジュール

このタイミングで、試行運用結果を踏まえ、仕組みやその運用ルールを見直すことも想定される



(6)モデルの活用

- 本モデルを適切に活用し自法人の魂が入った人事管理の仕組みとその運用ルールを作り上げ、実際に運用していくには、“実施計画・スケジュールの作成”から“導入”までのプロセスを進めることが想定される。
- 設計段階において、人事管理の仕組みの変更(特に、給与の変更)に関連する事項は、労働基準法などの法規制を遵守し、検討・決定を進める必要があるため、その変更に伴う法的リスクについて、弁護士などの外部専門家に相談・確認したうえで、慎重に進めることが肝要である。

