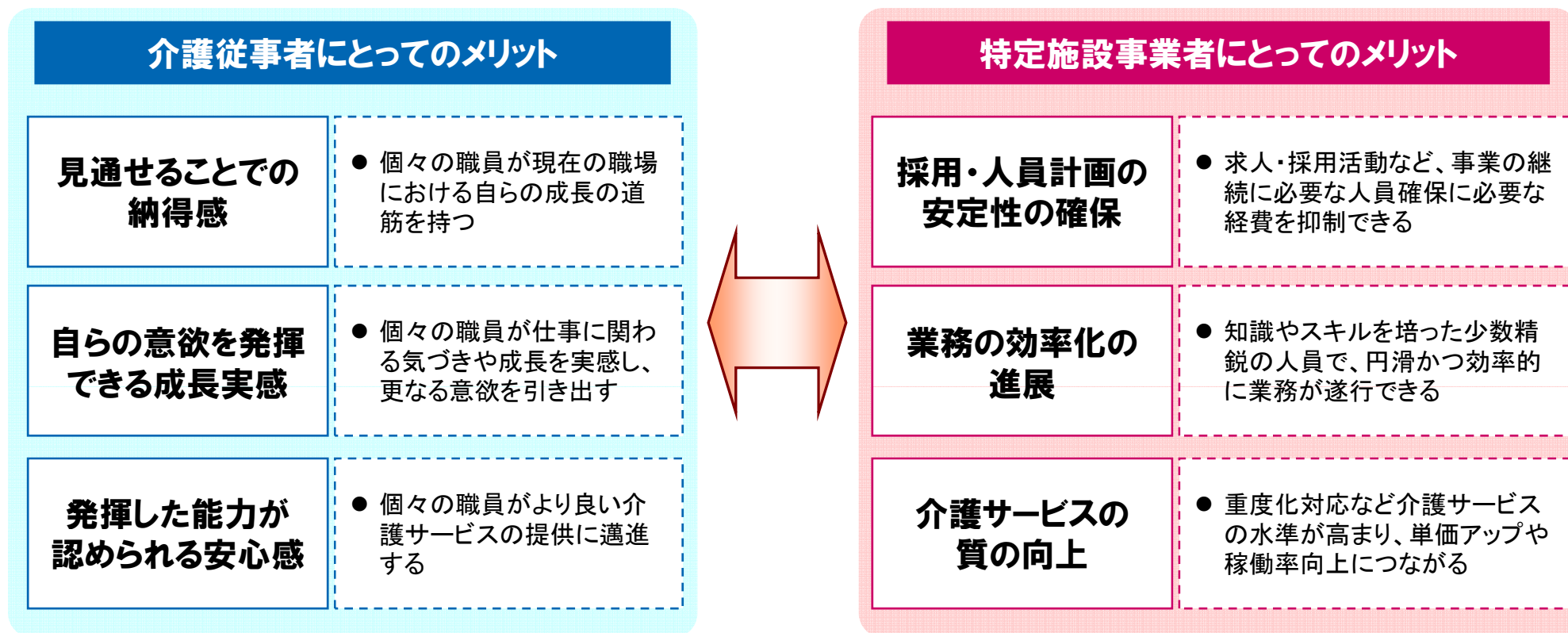


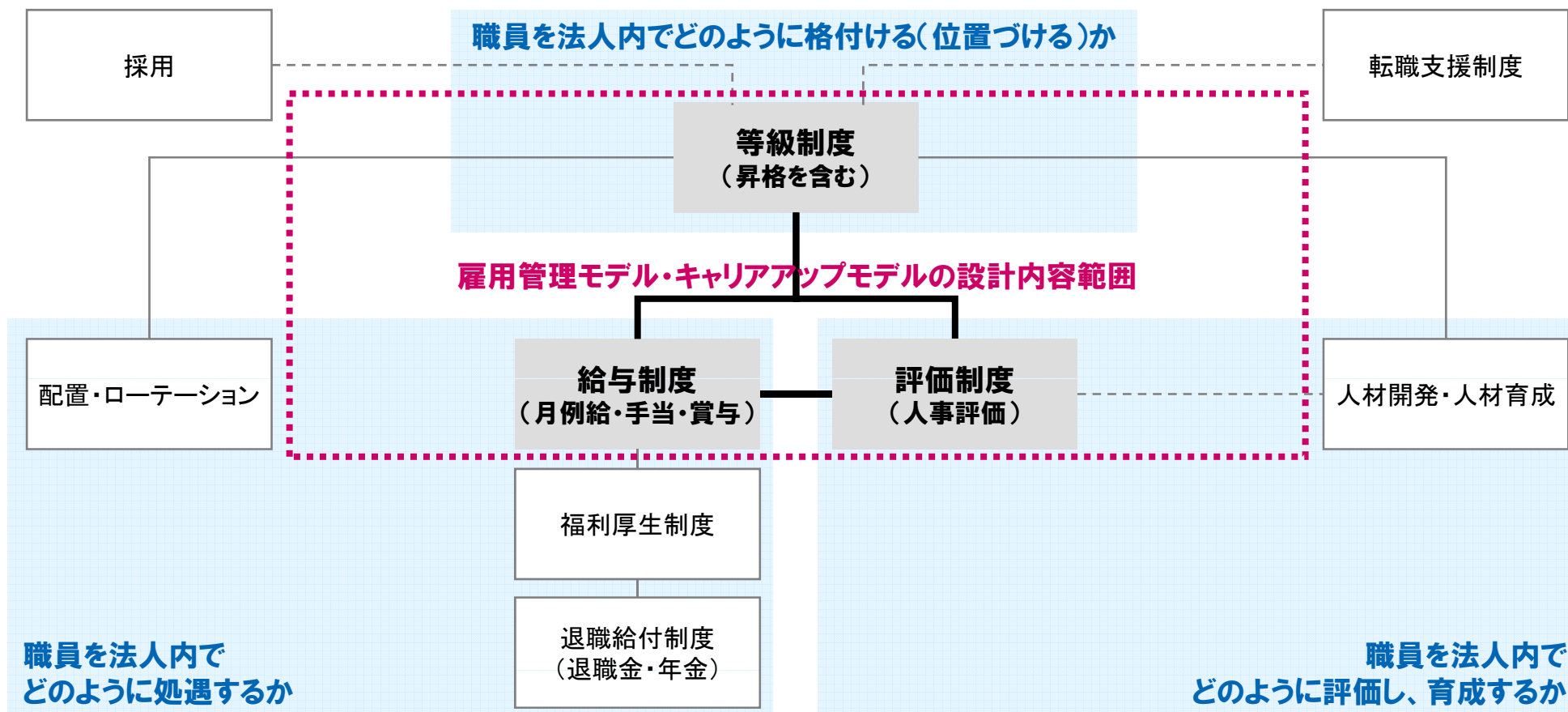
(1)モデルの位置付け

- 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。

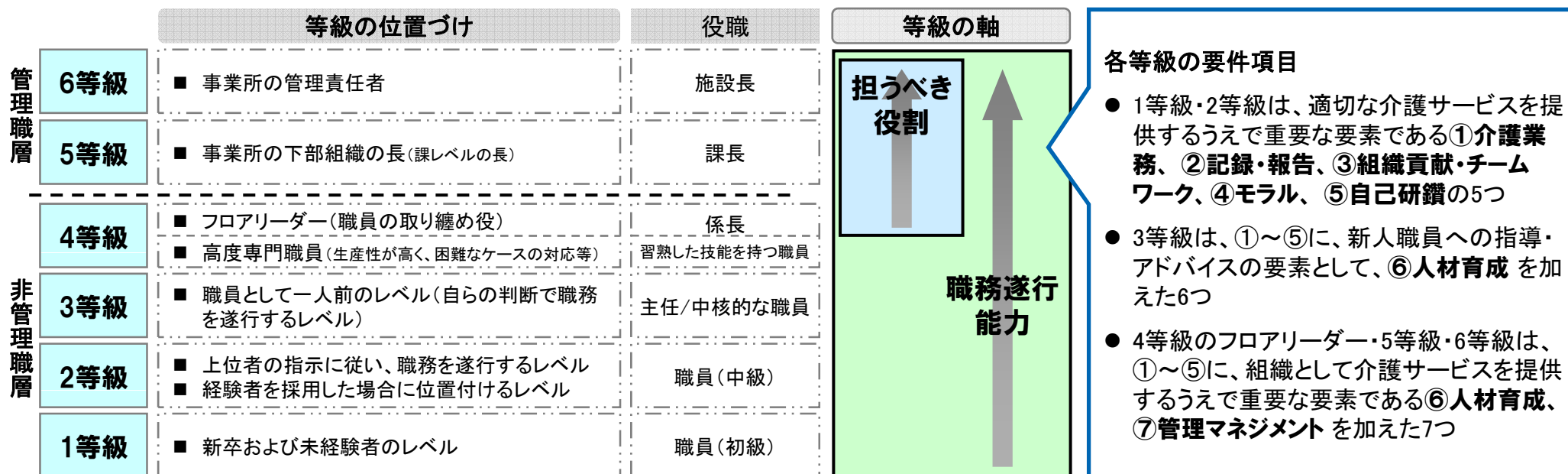
		常勤職員	非常勤職員
	定義	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のすべてを勤務している職員 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該施設・事業所において定められている勤務時間数のうち、制限された勤務時間数で勤務している職員
正規職員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期間の定めのない労働契約を締結する職員 	<p style="text-align: center;">②育児などの支援を目的とした時短制度の構築・導入</p> <p 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

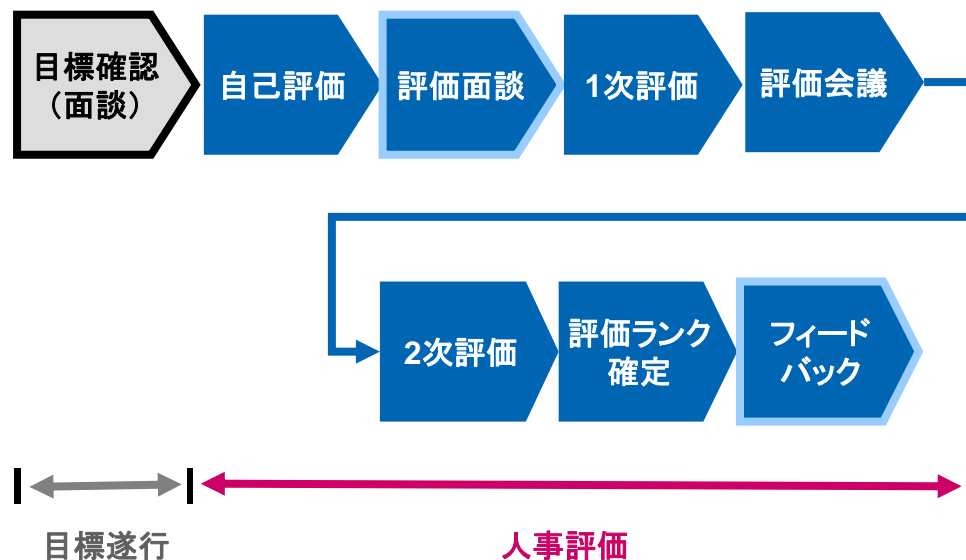
- 職員が仕事に対する評価に納得し、成長実感を持つには、各等級で求められるレベルに基づき、職員と上司の間で職員の働きぶりを確認する仕組みを明示する評価制度を整備することが重要である。
- 本モデルでは、日常業務における行動や取り組み姿勢を重視する観点から、保有能力ではなく行動や姿勢として現れる発揮能力を確認する「行動評価」で職員の働きぶりを評価する。4等級以上に関しては、「行動評価」に加え、職員個々に求められる事項の達成度合や進捗状況を確認する「プロセス・成果評価」を評価項目としている。
- 人事評価結果に対する職員の納得性を高めるため、期首に①目標確認を行う面談、期末に②働きぶりの確認を行う評価面談、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する ・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。