

「介護保険事業を経営する社会福祉法人  
における職員のキャリアパスの構築にむけて  
～キャリアパスガイドライン～」

(最終報告)

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22年3月9日

# 目次

|  |    |
|--|----|
| はじめに   | 1  |
| 1. キャリアパスとは  | 3  |
| 2. 介護職員処遇改善交付金について   | 3  |
| (1) 目的   | 3  |
| (2) 制度の概説  | 4  |
| ① 概要   |    |
| ② 交付金の仕組みと事業年度   |    |
| ③ 厚生労働省による「キャリアパス要件」と「定量的要件」   |    |
| (3) キャリアパスの要件を満たすため手順と内容   | 7  |
| ① 法人組織内の手順   |    |
| ② キャリアパスの内容について  |    |
| ○ キャリアパス 表(フォーム、例)   | 14 |
| ③ 賃金以外の処遇改善  |    |
| 3. キャリアパスの構築に向けた法人における取り組み～人事制度の構築   | 20 |
| 4. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について  | 24 |
| 5. 提言  | 30 |
| 6. 実践編   | 31 |
| 7. 資料編   | 46 |
| (1) 介護職員処遇改善交付金関係（厚生労働省通知等）  |    |
| (2) 平成21年介護報酬改定及び介護職員処遇改善交付金導入後の法人<br>における処遇改善等の取り組み(NPO法人介護人材キャリア開発機構「特別<br>養護老人ホームの介護職員のキャリアパスに関する調査」から) |    |
| 名簿   | 76 |



はじめに

介護職員の人材確保難が社会問題となっている。

介護職員の人材不足について、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みにく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年の介護報酬改定及び平成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、対応策が講じられた。

平成21年5月28日に開催された全国介護保険関係課長会議資料では、介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件について、以下のように説明していた。

- 平成22年度度以降の助成にあっては、基本的に平成21年度の取り扱いに準じることを想定しているが、キャリアパスに関する要件を満たしていない場合は助成額を減額することを予定している。
- その具体的な内容としては現在検討中であるが、例えば、
  - ア 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、
  - イ それに応じた給与水準を定めること等を要件とすることを考えている。

こうした動きを踏まえて、介護保険事業経営委員会にキャリアパス作業委員会を設置し、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のあり方を検討した。

本ガイドラインは、検討成果を速やかに会員法人等に伝えるために、3段階で発表することとした。第1段階として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基本的な考え方を中心に発表し、第2段階として、12月24日、法人内における人事制度の構築について考え方を整理した中間報告を発表した。

そして、今般、厚生労働省が示した「キャリアパス要件」を満たすために必要な対応の解説及び、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、最終報告としてまとめたものである。

介護保険事業経営においては、実態として、収入財源は介護報酬にほぼ限られている。賃金水準については、介護報酬設定や今回のような助成制度の影響が極めて大きく、職員への賃金水準の向上のために、今回の交付金は、最大限活用すべきである。

しかしながら、賃金水準を除いた人事制度の構築、風通しのよい組織づくり、職員の教育、スキルアップの道筋づくり、適切な人事評価の実施など、働きやすい職場を

つくることは、法人自らが取り組むべき課題であり、その解決は、もっぱら経営者の責任といえる。

本委員会では、「キャリアパスの要件」を満たすための必要な対応の解説のみならず、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た。それは、我々がわが国の高齢者介護のあり方を考えるにおいて、介護職を魅力のある職業にしなければならないということが最大の課題であると考えからである。各法人で取り組むべき法人経営の観点では、各法人が経営能力を高め、介護職の育成支援、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考えており、従来からそうした考えで各種事業に取り組んできた。さらに、法人経営の範囲を超えて、業界、行政、養成機関が連携し、介護職の地位向上を実現するための環境整備を進めなければ、単に法人経営の観点のみでは介護職の魅力につながらず、人材確保策として有効な手立てとはならない。介護職を取り巻くあらゆる環境が改善され、うまく機能してこそ、介護職に就く人、これから就こうとする人たちに自らのキャリアデザインを描ける魅力ある職業として確立できるものとする。

今回の交付金は、その手段であると考えており、会員法人におかれては、交付金の要件を最低限満たすことを目標におくのではなく、さらにその先の法人組織の改善に取り組んでいただきたいと考えている。

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) と言うことができる。

## 2. 介護職員処遇改善交付金について

### (1) 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 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)とした。そして平成22年3月5日、厚生労働省は、キャリアパス要件・定量的要件を示した。

この交付金は、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。

## (2) 制度の概説

### ① 概要

介護職員処遇改善交付金事業は、都道府県が支給要件を満たした介護事業者を承認し、承認された事業者に対して、介護職員の賃金改善に充当するための交付金を支給すること等により、介護職員の処遇改善を図るものである。

### ② 交付金の仕組みと事業年度

#### 1) 交付金の仕組み

介護職員処遇改善交付金は、介護サービス提供に係る介護報酬に一定の率を乗じて得た額を、毎月の介護報酬と併せて交付し、事業年度ごとに事業者が提出する実績報告に基づき、余剰金が発生した場合には、その額を返還する。

## 2) 事業年度

交付金事業の年度区分は、4月から翌年の3月支払い分まで。(12か月分)

ただし、平成21年度及び24年度については、交付金支給の始期及び終期が異なる。

## ③厚生労働省による「キャリアパス要件」と「定量的要件」

介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件と定量的要件について、厚生労働省は、以下のとおり定めている。(平成22年3月5日 全国介護保険主管課長会議資料より抜粋)

### 介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件・定量的要件について

- 長期的に介護職員の確保・定着の推進を図るためには、能力、資格、経験等に応じた処遇がなされることが重要との指摘を受けているところであり、既にご案内のとおり、平成22年度の交付金の助成に当たっては現行の要件に加えてキャリアパスに関する要件等を追加し、本要件を満たさない場合は助成額を減額することとしていたところ。
- 今般、これらの要件の内容及び取扱いについて、下記のとおり定めたところであるので、ご了解願いたい。
- 今月中に、これらの要件設定に伴う運営要領等の改正を行い、併せてこれらの要件の取扱いに関するQ&A等を各都道府県あて発出することとしているので、管内の介護サービス事業者に対する積極的な周知を行っていただくようお願いする。

#### 1. キャリアパスに関する要件

① 次の1から3までに掲げる要件に該当していること。

- 1 介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定めている。
- 2 1に掲げる職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系(一時金等の臨時的に支払われるものを除く。)について定めている。
- 3 1及び2の内容について、就業規則等の明確な根拠規程を書面で整備し、すべての介護職員に周知している。

(注) 就業規則「等」については、法人全体の取扱要領的なものや、労働基準法上の作成義務がない小規模事業所(場)における内規等を想定。

② ①によりがたい場合は、その旨をすべての介護職員に周知した上で、次に掲げる要件に該当していること。

介護職員の職務内容等を踏まえ、介護職員と意見を交換しながら、資質向上のための目標及びその具体的な取り組みを定めている。

1 「資質向上のための目標」の例は次のとおり。

(1) 利用者のニーズに応じた良質なサービスを提供するために、介護職員が技術・能力（例：介護技術・コミュニケーション能力・協調性・問題解決能力・マネジメント能力等）の向上に努めること。

(2) 事業所全体での資格等（例：介護福祉士、介護職員基礎研修、訪問介護員研修等）の取得率向上。

2 「具体的な取り組み」については次の(1)又は(2)に掲げる事項を必須とする。

(1) 資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供又は技術指導等を実施（OJT、OFF-JT等）するとともに、介護職員の能力評価を行うこと。

(2) 資格取得のための支援（例：研修受講のための勤務シフトの調整、休暇の付与、費用（交通費・受講料等）の援助等）

## 2. 平成21年介護報酬改定を踏まえた処遇改善に関する定量的要件

これまでは、平成21年4月以降に実施した（又は実施予定の）事項について1件以上の記載を求めていたところであるが、平成22年度以降は実際に実施した内容及びそれに要した概算額の記載を求めることとする。具体的な要件の内容は次のとおり。

すべての介護職員に対して、届出日（平成23年度以降の承認申請に当たっては申請日）の属する月の前月（以下「基準月」という。）までに実施した平成21年4月の介護報酬改定を踏まえた処遇改善（賃金改善を除く）について、その実施した内容について一つ以上を明示するとともに、当該改善のため平成20年10月から基準月までに要した費用について、その概算額を記載し周知を行っていること。

（注1）自治体の統一的運用を図る観点から、概算の方法についてはQ&Aで補足することを予定している。

（注2）既に実施した事項の総額を記載することを要件としており、実績報告時の確認対象とはしない。

## 3. 適用時期

① 届出期限 平成22年 9月末日

② 減算の適用時期 平成22年10月サービス分～

(注)届出様式については運営要領改正の際に定める予定である。なお、仮に要件を満たさない場合、9月以前に遡及して減算することはしない。

#### 4. 減算率

- ① キャリアパス要件 サービスごとの交付率×10%を減算
- ② 定量的要件 サービスごとの交付率×10%を減算
- ③ 両方を満たさない場合 サービスごとの交付率×20%を減算

- 今後、多くの事業者がこうした要件を満たすことにより、介護職員の確保・定着の促進が図られることが重要であると考えており、各都道府県におかれては、今後も引き続き交付金の活用による介護職員の処遇改善の推進を図られたい。
- なお、厚生労働省においても、関係団体作成のキャリアパスモデルや好事例等を取りまとめたものを随時公表し、事業者のキャリアパスに関する取り組みの支援を図ることとしている。

#### (3)「キャリアパス要件」を満たすための手順と内容

本報告では、各法人においてキャリアパスを構築するにあたり、厚生労働省が規定する「キャリアパス要件」を満たすための①法人組織内の手順、②キャリアパスの内容、及び③賃金以外の処遇改善(定量的要件)について整理した。

##### ①法人組織内の手順

###### 1)「キャリアパス要件」を満たす人事制度構築の経営者による意思決定

留意点:交付金申請に際しての最低限の要件を踏まえつつ、あくまで法人の将来にわたる人事制度の構築とガバナンス機能の向上に資することを目的として意思決定することが望ましい。

###### 2)全職員へ方針の周知

留意点:賃金アップに留まるものでなく、人材育成・能力開発と処遇の仕組みの目的の理解促進が重要。(職員の資質の向上を図ることで質の高いサービスの提供が可能となり、職員個々の役割・責任と能力に合った職員処遇をすることにより組織・職場の活性化と法人経営の安定・発展に資することを目的とする。)

###### 3)法人内部において、構築する制度の内容の検討

- ・ 経営陣、幹部職員等により、どのような制度とするかを検討する。(職員

からの意見聴取を含む。)

- ・ 制度の内容については、段階的に設計することも考えられる。
- ・ 外部専門家(経営コンサルタント、コンサルタント会社等)の活用も考えられる。

留意点: 内部外部共に研修制度の充実や職員が将来安心して職務につけるような処遇改善も十分に検討することが求められる。

制度設計にあたっては、職員からの意見聴取が重要であることに留意する。

外部専門家を活用する場合、丸投げ(意思決定を専門家にゆだねる)は適当でない。

#### 4)全職員への周知

留意点: 制度導入の目的の理解を十分図ることと運用の公平性について周知すること。説明会を開催することが望ましい。

#### 5)就業規則、賃金規程、その他関連する規程類の改正案の作成作業

3)の内容に応じて、諸規程類の改正案を作成する。

留意点: 各種規則規定の整合性を図ること。

#### 6)評議員会への諮問

- ・ 評議員会を設置している場合は、評議員会に諮問し、意見を聴く。

留意点: 制度の趣旨と法人の取り組みについて十分に理解を図ること。

#### 7)理事会での議決

留意点: 制度の趣旨と法人の取り組みについて十分に理解を図ること。

#### 8)全職員への周知

留意点: 4)と同じ

#### 9)平成 22 年度分の介護職員処遇改善交付金の申請(キャリアパス要件分)

なお、厚生労働省は、平成22年度分の交付金(22年2月サービス提供分から適用)の介護職員処遇改善交付金の申請については、平成22年3月末までに、現行要件にもとづく内容で申請することが必要である。キャリアパス要件・定量的要件の部分については、その減算の適用時期は、平成22年10月サービス提供分(12月給付分)からとなり、平成22年9月末日までに申請すればよい。したがって、上記6)、7)の評議員会、理事会は、申請までに開催することが必要である。

#### ②キャリアパスの内容について

厚生労働省が示したキャリアパス要件(5~7P)を満たすには、①1)法人の組織

における介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定めること。2)職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系を定めていること。3)これらの内容について、就業規則等の明確な根拠規程を書面で整備し、すべての介護職員に周知することが必要となる。

②また、これによりがたい場合は、その旨をすべての介護職員に周知し、介護職員の職務内容等を踏まえ、介護職員と意見を交換しながら、資質向上のための目標及びその具体的な取り組みを定めることが必要となる。

①の取り組みの具体的なイメージとして、表1のフォームに則った法人、事業所の人事制度を構築することが考えられる。(職位の階層は要件にない。一般的によく使われている7分類としているが、法人で独自に定めることでよい。)

任用等の要件の設定は、それぞれの法人、事業所に委ねられているので、法人毎に検討することが必要となる。

②の取り組みについては、要件に例示された取り組みについて検討し、定めることが必要となる。

そこで、任用等の要件を具体的にどのように設定するか、ということが課題となるが、本委員会としては、表(16～17P)にフォーム例、記載例を示した。

「任用の要件等」に該当するところを、「習熟に必要な業務教育」、「必要経過年数」に分解している。さらに、例示では、欄外に介護福祉士等資格要件に触れている。任用の要件として位置づけられるものには、他に「試験」「面接」「人事考課結果」等があげられるが、本委員会は、全国経営協会法人としては、とくに、介護福祉士資格を、任用の要件として盛り込むことが望ましいと考える。

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、見直しを行う機会ととらえ、必要な取り組みを行なうことも検討すべきである。

さらに、17P表では、小規模法人、在宅事業所の例示をした。組織の規模を勘案し、職位を7段階までも細分化できない(する必要がない)場合、3～4段階とする場合の例である。中規模、大規模の組織と比べて分業する人員が少ないため、職位がより大まかな括りになるが、それぞれの職位に求められる役割や仕事の種類は多くなる。細分化できる組織においては、細分化する作業と同時に各職位における権限と責任についても整理する機会が多いが、未分化の場合にはそうした取り組みが行われない場合が多い。したがって、責任、権限の範囲が大きくなりがちになるため、権限と責任を一致させることを意識的に行うマネジメントが必要であり、この点がうまくいかないと、下位者の不満が高まることや、燃え尽きてしまい、離職につながりやすいので、留意しなければならない。表のように整理することから取り組みへの着手が望まれる。

また、今回例示した表においては、介護職に限定した表としている。介護保険事業

の現場は、多職種が協働する場であり、介護職のみならず他の職種についても各法人において同様の取り組みが必要であると考える。

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) 職責(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、経営の最終責任は法的に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・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した生涯研修体系構築検討委員会」報告書案平成22年3月3日現在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のが一般的であるため。

#### コラム1 労働基準法上の管理職の考え方との整合

労働基準法第41条の「管理監督者」のとらえ方は昨今様々な問題を生じさせている。労働基準法第41条は、「監督若しくは管理の地位にあるもの(いわゆる「管理監督者」)」について、労働時間、休憩および休日に関する規定の適用の除外を認めている。よって管理監督者に労基法上の時間外割増・休日割増賃金の支払いは不要となる。しかし「管理職」は「管理監督者」といえるかということ、必ずしもそうではない。

管理監督者の範囲について、行政通達は、経営と一体的な立場にある者の意であり、これに該当するかどうかは、名称にとらわれず、その職務と職責、勤務態様、その地位にふさわしい待遇がなされているか否か等、実態に照らして判断すべき(昭22.9.13基発第27号、昭63.3.14基発第150号)としている。

具体的には、経営方針の決定に参画する、または労務管理上の指揮権限を有している、出退勤について厳格な規制を受けず自己の勤務時間について自由裁量を有する地位にあるか否か、職務の重要性に見合う十分な役付手当等が支給されているか否か、賞与について一般労働者に比べて優遇措置が講じられているか否か等が判断のポイントになると考えられる。各法人内において管理者としての取り扱いがまちまちであると考えられる。その実態が上記に鑑みて正しいのか、検討する必要があると考えられる。

- 5) 職務内容・・・一般的に必要と考えられる職務内容を列記している。職務内容には、ルーチン的な毎回規則的に反復する職務内容や反復性が少なく、その場その場で判断が必要なものまで様々なものがある。
- 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、一般的に使用されている研修名を記述した。  
実務面における教育は必須である。労働集約的な業界であるからには、人材の質こそがそのサービスの良否を決める部分も相当あると考えられる。各事業者で行なう教育が重要なのは言うまでもないが、施設内だけの教育だけではその内容も網羅できない部分も出てくると思われる。このことは、業界、行政、教育機関が連携して、教育の体系化に力を注ぐ必要があると言える。
- 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。
- 8) 給与・・・地域性、職員配置、経営方針や事業の継続性などを勘案し、中長期的観点から、個々の法人の判断で定められるものである。

#### 【給与に関する事項】

##### i) 年功的賃金と総額人件費管理

- ・ 給与体系には、職位や職責、職務内容または業務遂行能力に加え、経験年数や年齢の要素を加えるのが一般的である。年功型賃金は、職員の側にとって生活給や将来性を保証するとともに、また、同じ職位でも経験年数を積むことによって能力が上がる面を評価し、職場へのロイヤリティ(忠誠心、誠実さ)や職場内での自主的な資質向上を増進させる効果があるとされる。
- ・ しかし、賃金体系に年功型の要素が高いと、総額人件費上昇圧力が高まる。この場合、総額人件費増に合わせた収入増がないと、事業の継続が困難となり、ひいては雇用確保の継続性を困難にする。
- ・ 措置費制度のもとでは、民間施設給与等改善費により、職員の平均勤続年数が上昇すれば、収入増となる仕組みが存在したが、介護保険事業の場合は、介護報酬のもとで収入単価がほぼ固定された(サービス提供体制強化加算の平均勤務期間の評価が将来継続する可能性は低い)。
- ・ 年功型賃金を抑制するために、定期昇給のピッチを狭くする方法と職務給的要素を高め(職位と給与の対応を明確にし「わたり」を行わない)各職位のレンジ(上限・下限給の範囲)を狭くする方法が多く採用されている。しかし、これらはうまく設計しないと、職員のモラル(勤労意欲、やる気)の低下をもたらし可能性もある。この悩みは、右肩上がりの経済成長を期待できな

くなったわが国の民間企業と共通の悩みである。

- ・ 給与体系は、法人の経営方針や運営実態によって異なるものである。例えば、事業規模を大きくして新規採用を行っている場合は、年功型賃金であっても、平均賃金の上昇は抑制される。また、事業規模が一定以上で、歴史が長い事業者の場合は、賃金体系と退職者・入職者のバランスによって、年功型賃金であっても、平均賃金を安定化できる場合がある。
- ・ いずれにせよ、各法人の経営実態やビジョンを勘案しないで、措置費時代の給与表をそのまま用いたり、福祉職給与表等の既存の給与表をそのまま適用するのでは、総額人件費管理を困難にし事業の継続性を阻害するだけでなく、職員のモラル低下ももたらす。個々の法人の現在と未来を見つめた給与体系を構築すべきである。（※措置施設、保育所においては、福祉職給与表の使用を指導する自治体がある。）

## ii) 体系的給与体系の設計と運用

- ・ 給与は、職責や職務内容に対応したものであるとともに、「俸給表」「賃金表（賃金テーブル）」など、体系的であり、職員にとって分かりやすいものであることが望ましい。
- ・ 給与（賃金）は、労働基準法で、就業規則の絶対的記載事項であり、就業規則の一部として運用されなくてはならない。そのため、作成・変更時に、労働者の過半数を代表する者等の意見を聞くとともに、書面による交付、常時事業場の見やすい場所への掲示又は備え付けなどによって労働者に周知しなければならない。特に、労働者に不利益な変更を行う場合（給与水準の減額等）には、労働契約法第10条でいう「合理性」が求められる。

## iii) 資格や研修受講の評価

- ・ 制度・社会として、専門資格の養成や生涯教育を強化し、専門職の資質の向上を通じたサービスの質の向上を推進する方向性である。これが徹底すると、例えば、介護福祉士が、現在の看護師のような専門職労働市場を形成する可能性がある。したがって、制度上の資格や研修受講について、給与の上でも適切な評価を行うことが好ましい。
- ・ 資格の所持等を評価する方法は、①手当として評価、②職位の前提条件として評価、③異なる給与体系として評価の3つが考えられる。これらは、制度の状況や地域の人材確保、法人の経営方針等に基づいて決定されるべきである。

#### iv) 正規職員と非正規職員

- ・ 一般に、正規職員で採用されている定期昇給や職務・職能に応じた給与体系は、非正規職員について、採用されていない場合が多い。
- ・ 一方で、総額人件費抑制という前提のもとで、既存の正規職員の賃金や雇用を守るために、本来正規職員として雇用すべき職員を、非正規職員で雇用するケースが散見される。このような場合、正規、非正規の雇用の区分と、果たしている職務の実態がかい離し、職員のモラルを低下させる場合がある。
- ・ こうした場合、まずは、正規職員の給与体系の適正化が重要である。また、職員のワークライフバランスの多様化を考えると、フルタイム・パートタイムの格差、非正規・正規の格差を縮小させた雇用体系や給与体系のあり方も検討すべきである。

表 1 キャリアパス(国が示した要件をフォーム化したもの)

| 職位         | 介護職の職責 | 職務内容 | 任用等の要件 | 給与<br>年収(円) | 備考 |
|------------|--------|------|--------|-------------|----|
| 経営職        |        |      |        |             |    |
| 管理職        |        |      |        |             |    |
| 監督職        |        |      |        |             |    |
| 上級         |        |      |        |             |    |
| 中級         |        |      |        |             |    |
| 初級         |        |      |        |             |    |
| 補助業務       |        |      |        |             |    |
| 一般職 (基本業務) |        |      |        |             |    |

表 2 キャリアパス(望ましいフォーム)

| 職位         | 職責(役割) | 求められる能力 | 対応役職 | 職務内容 | 任用の要件      |        | 給与<br>年収(円) | 備考 |
|------------|--------|---------|------|------|------------|--------|-------------|----|
|            |        |         |      |      | 習熟に必要な業務教育 | 必要経過年数 |             |    |
| 経営職        |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 管理職        |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 監督職        |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 上級         |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 中級         |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 初級         |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 補助業務       |        |         |      |      |            |        |             |    |
| 一般職 (基本業務) |        |         |      |      |            |        |             |    |

表 3 キャリアパス (例1)

| 職位   | 職責(役割)                       | 求められる能力  | 対応役職              | 職務内容   | 任用の要件   |        | 給与<br>年取(円) | 備考 |
|------|------------------------------|--|-------------------|--|---|--------|-------------|----|
|      |                              |  |                   |  | 習熟に必要な業務教育  | 必要経験年数 |             |    |
| 経営職  | 経営幹部であり、最終的な経営責任を負う          | <ul style="list-style-type: none"> <li>運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。</li> <li>必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を醸成する。</li> <li>人材育成、組織改善、法令遵守の徹底などを進めて、自組織を改善、向上させる。</li> <li>自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携、協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul> | 施設長<br>部長<br>事務長  | 施設の経営資源把握と調整戦略の策定<br>方針の明示・浸透<br>施設計画の進捗管理<br>管理職育成<br>計数管理(経営指標にもとづく判断)         | (管理職の研修に加えて)<br>戦略策定研修<br>戦略・方針実践研修<br>経営指標管理研修(上級)                           | 〇～〇    |             |    |
| 管理職  | 部門の運営責任を負う                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>職員の子育てと労務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>提供するサービスの質の維持、向上に努める。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>他部門や地域との関係機関と連携、協働する。</li> <li>教育研修プログラムを開発、実施・評価する。</li> </ul>                        | 課長(係長)<br>フロアリーダー | 部門の管理・調整<br>部門の経営指標把握<br>監督職育成<br>監督職内容検証・改善<br>地域・他組織との連携<br>計数管理               | (監督職の研修に加えて)<br>業務管理研修<br>セカンドステップ研修  | 〇～〇    |             |    |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>チーム間の信頼関係を築く。</li> <li>チームの目標を立て、課題解決に取り組む。</li> <li>上位者の業務を補佐・支援する。</li> <li>当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。</li> <li>地域資源を活用して業務に取り組む。</li> <li>教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>      | 主任                | チームの管理・調整<br>チームの経営指標把握<br>部下指導育成<br>リスクマネジメント<br>緊急対応<br>次員時のサポート<br>地域・他組織との連携 | 部下指導育成研修<br>リスクマネジメント研修<br>経営指標管理研修(初級)<br>地域連携研修                             | 〇～〇    |             |    |
| 上級   | 難解な業務をこなしている                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。</li> <li>職務の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。</li> <li>地域資源の活用方法を理解する。</li> <li>後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。</li> <li>業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。</li> <li>職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。</li> </ul>                        | 一般職               | (中級業務に加えて)<br>動員に関する業務<br>サービス品質管理<br>家族対応<br>地域、、、他機関、他職種との連携・協力業務              | (中級の研修に加えて)<br>労務研修<br>サービス品質管理研修<br>ファーストステップ研修                              | 〇～〇    |             |    |
| 中級   | 通常業務に加え、後輩の指導をしている           | <ul style="list-style-type: none"> <li>指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> <li>福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。</li> </ul>  | 嘱託                | (初級業務に加えて)<br>入所・退所対応<br>シヨーステイ業務<br>個別援助の計画<br>サービスの業務改善<br>後輩指導<br>防火・防災業務     | (初級の研修に加えて)<br>後輩指導研修<br>業務改善研修   | 〇～〇    |             |    |
| 初級   | 介護の通常業務をしている                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> <li>福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。</li> </ul>  | パート               | 基本介護<br>健康管理<br>日常生活援助<br>報告・連絡・観察・記録<br>会議・委員会参加<br>外部研修参加<br>個別援助の実施           | (補助の研修に加えて)<br>チームケア研修<br>リハビリテーション研修<br>認知症高齢者ケア研修<br>報告・連絡・相談研修<br>個別支援計画研修 | 〇～〇    |             |    |
| 補助業務 | 他者の補助をしている                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> <li>福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。</li> </ul>   |                   | 基本介護の補助<br>健康管理の補助<br>日常生活援助<br>行事等の補佐<br>会議・委員会参加<br>報告・連絡・観察・記録                | 接遇研修<br>基礎業務研修  | 〇～〇    |             |    |

※1 任用の要件については、介護福祉士資格保有を要件とすることがあります。

※2 例えば上級以上は、ファーストステップ研修修了を要件とすることがあります。

※3 例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることがあります。

表 4 キャリアパス(例2) 一小規模法人、在宅事業所版一

| 職位  | 職責(役割)                             | 求められる能力  | 対応役職                          | 職務内容   | 任用の要件  |          | 給与<br>年収(円) | 備考 |
|-----|------------------------------------|--|-------------------------------|--|--|----------|-------------|----|
|     |                                    |  |                               |  | 習熟に必要な業務教育   | 必要経過年数   |             |    |
| 経営職 | 経営幹部であり、最終的な経営責任を負う                | <ul style="list-style-type: none"> <li>運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。</li> <li>必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。</li> <li>人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善、向上させる。</li> <li>自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携、協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul>  | 施設長                           | 施設の経営資源把握と調整戦略の策定<br>方針の明示・浸透<br>施設計画の進捗管理<br>管理職育成<br>地域・他組織との連携<br>計数管理  | (管理職の研修に加えて)<br>戦略策定研修<br>戦略・方針実践研修<br>経営指標管理研修(上級)  | 〇〇<br>〇〇 | □<br>~<br>□ |    |
| 管理職 | 部門の運営責任を負う                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>職員の前向きな業務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>提供するサービスの質の維持・向上に努める。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>他部門や地域の関係機関と連携、協働する。</li> <li>教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>   | 事務長<br>課長(係長)<br>コーディネーション責任者 | 部門の管理・調整<br>部門の経営指標把握<br>部下の育成<br>業務内容検証・改善<br>地域・他組織との連携<br>計数管理<br>リスクマネジメント<br>緊急対応<br>欠員時のサポート   | 業務管理研修<br>部下指導育成研修<br>リスクマネジメント研修<br>経営指標管理研修(初級)<br>セカンドステップ研修                              | 〇〇<br>〇〇 | □<br>~<br>□ |    |
| 上級  | 難解な業務をこなしている<br>通常業務に加え、後輩の指導をしている | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。</li> <li>チームの目標を立て、課題解決に取り組む。</li> <li>上位者の業務を補佐・支援する。</li> <li>当該分野の高度かつ適切な技術をも身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。</li> <li>地域資源を活用して業務に取組む。</li> <li>教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>   | 一般職<br>嘱託                     | (初級業務に加えて)<br>勤怠に関する業務<br>サービス品質管理<br>新規利用者の対応手順の作成<br>ショートステイ業務<br>家族対応<br>地域・他機関、他職種との連携・協力業務<br>個別援助の計画<br>サービスの業務改善<br>後輩指導<br>防火・防災業務 | (初級の研修に加えて)<br>労務研修<br>サービス品質管理研修<br>後輩指導研修<br>業務改善研修<br>地域連携研修<br>ファーストステップ研修               | 〇〇<br>〇〇 | □<br>~<br>□ |    |
| 初級  | 介護の通常業務をしている                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。</li> <li>職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。</li> <li>地域資源の活用方法を理解する。</li> <li>後輩を育てるといった視点を持って、助言・指導を行う。</li> <li>業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。</li> <li>職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。</li> <li>指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> </ul> | パート                           | 個別援助の実施<br>基本介護、健康管理<br>日常生活援助<br>報告・連絡・観察・記録<br>会議・委員会参加<br>外部研修参加<br>基本介護の補助<br>健康管理の補助<br>日常生活援助<br>行事等の補助<br>会議・委員会参加<br>報告・連絡・観察・記録   | チームケア研修<br>リハビリテーション研修<br>認知症高齢者ケア研修<br>報告・連絡・相談研修<br>個別支援計画研修<br>接遇研修<br>基礎業務研修<br>介護職員基礎研修 | 〇〇<br>〇〇 | □<br>~<br>□ |    |

※1 例えば上級以上は、介護福祉士資格保有を要件とすることがございます。

※2 例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることがございます。