

介護従事者のキャリアアップシステム導入・活用促進のための事業

**キャリアアップシステム導入のための
雇用管理改善推進マニュアル**

平成22年3月

社団法人全国老人保健施設協会

目 次

1. はじめに ……………1	
2. 雇用管理改善推進マニュアルの考え方 ……………2	
1) キャリアとは？ ……………2	
2) 被雇用者；今後想定されるさまざまな介護従事者 ……………3	
3) 雇用の未来像；介護における中核的サービスの担い手としての介護福祉士 ……3	
3. キャリアアップシステムの考え方 ……………5	
1) キャリアアップシステムの必要性 ……………5	
2) キャリアアップシステムの全体像 ……………5	
3) キャリアアップシステムの基本方針 ……………8	
4. キャリアアップシステムモデルの具体的内容 ……………11	
1) 基礎業務の習得 ……………11	
2) 監督・指導能力の習得 ……………13	
3) 管理能力の習得 ……………15	
5. キャリアアップモデル例賃金体系の具体的内容 ……………16	
1) 賃金体系の基本的構成 ……………16	
2) 給与の変更 ……………17	
3) 厚生労働省の指針に基づき国家公務員の福祉職俸給表を参考にした 望ましい介護職賃金表計算プログラム ……………18	
6. 雇用に係るコンプライアンス ……………34	
1) 雇用契約時のコンプライアンス ……………34	
2) 有期労働契約のコンプライアンス ……………36	
3) その他、雇用契約時の留意事項 ……………39	
4) 雇用後のコンプライアンス ……………43	
7. 退職金・年金制度について ……………49	
1) 退職金制度の意義 ……………49	
2) 退職金制度の設計 ……………49	
3) 企業年金制度 ……………51	
4) 退職金・企業年金改革の選択肢 ……………52	
8. 人材育成システムのモデル例の作成 ……………54	
1) 実践型人材養成システム・有期実習型訓練のモデル例 ……………54	
2) 介護福祉士受験資格取得実務経験ルートの状況 ……………94	
9. 資料 ……………95	
1) 施設外での研修の詳細 ……………95	
2) その他に活用が可能な助成金一覧 ……………99	
3) 介護福祉士国家試験の問い合わせ先 ……………102	

1

はじめに

本事業は、介護職の雇用管理改善推進のために、雇用管理の基本となるキャリアアップシステムから焦点をあて、キャリアアップシステムの方法論・知識に加え、キャリアアップシステムモデルを構築・提示し、あわせて具体的にキャリアアップシステム導入の際に活用できる「雇用管理改善推進マニュアル（テキスト）」を作成し、キャリアアップシステムと連動した賃金体系の提示を行い、事業所における総体的な雇用管理改善推進の促進を図るものです。

内容としては、キャリアアップシステムの導入の方法論と、必要な知識に加え、実際の導入にあたって活用できる人材育成システムのモデル例、賃金体系や各種訓練コース等のモデル例を掲載しています。

2

雇用管理改善推進マニュアルの考え方

本マニュアルは、以下に示される雇用管理改善推進のための基本的な方針に従って、キャリアアップシステムのモデルを構築し、加えてキャリアアップシステムモデルに連動したモデル賃金体系を用意しました。これらを杖としていただき、各施設でのキャリアアップシステムをはじめとした雇用管理改善を実施していただくことが、本事業のねらいとなります。

キャリアアップシステムについては、「3. キャリアアップシステムの考え方」においてその基本的な考え方を示し、「4. キャリアアップシステムモデルの具体的内容」において、キャリアアップシステムを構築する具体的な実例とすることのできるモデル内容を示しました。

キャリアアップシステムを実際に導入されるにあたり、「2. 雇用管理改善推進マニュアルの考え方」において雇用管理に関する基本方針を理解していただき、さらに「3. キャリアアップシステムの考え方」においてキャリアアップシステムの必要性・要件等を把握し、「4. キャリアアップシステムモデルの具体的内容」を参考に、実際のキャリアアップシステムの構築・導入に向かわれることを想定して、マニュアルの作成にあたっています。

雇用管理改善のための要素としてそのほかに、労使関係の基本をなす「6. 雇用に係るコンプライアンス」、長期的雇用のモチベーションともなり被雇用者に安心をもたらす「7. 退職金・年金制度について」、これからの介護人材確保にも資する「8. 人材育成システムのモデル例の作成」を展開し、「9. 資料」として外部研修実施団体の収録、全老健等で実施している各種研修事業を紹介しております。

本マニュアルの作成にあたって軸とした、全体における基本的な考え方を以下に説明します。

1) キャリアとは？

キャリアとは、一般的に職業生活における経歴を意味していますが、そのとらえ方は、個人個人の仕事に対する考え方によってさまざまです。組織の中での昇進、あるいは資格の取得などによる専門性の獲得など、多様な側面を持っていることを認識しておく必要があるでしょう。

キャリアを英語で表記するとCareerであり、Carriage（馬車）やCarrier（何かを運ぶ人やもの）と同語源です。長い道りを旅する馬車の「轍」にたとえる見方もあります。キャリアが、その人の職業生活上の選択の積み重ねであるとすれば、それは個人の生き方や価値観を反映して多様性を持つのは当然でしょう。

施設においてキャリアアップのシステムを構築する際には、キャリアのとらえ方にこうした多様性があることを考慮する必要があります。

必要な人材として採用する以上、施設においてどのような職員になってほしいかを示すことは当然であり、介護職の実践能力としての知識や技術を身につけ、質の高い介護サービス

を提供する人材に育つことを求め、そのためのメニューをキャリアアップモデルの中で示すこととしています。

一方、資質の向上には本人の自覚的な取り組みが不可欠であり、個人が自らのキャリアについて自分なりの目標を持って実践することが大切です。このため、個々の職員が抱くキャリア像をつかむことが重要であり、定期的な面接などを通じてコミュニケーションを深めることが求められます。

キャリアアップシステムは、キャリアのとらえ方に多様性があることを前提として、施設における人材養成の理念や能力開発のための研修体系を示し、個々の職員のキャリア形成を支援するものといえます。

2) 被雇用者；今後想定されるさまざまな介護従事者

介護福祉士養成施設の学生数の減少は著しく、今年度の入学者は、定員の5割を切っている状況であり、介護福祉士養成施設を卒業した介護福祉士だけでは必要な介護職員を確保することは難しくなっています。

こうした状況を踏まえ、必要な介護職員を確保していくためには、人材確保の間口を介護福祉士に限定せずに広く考える必要があります。

他業種から参入し、はじめて介護の仕事を経験する新人職員、あるいはヘルパー資格取得で介護の仕事を目指す人を受け入れるとともに、その定着を図り、サービスの担い手として育てていく役割が介護の現場に求められているといえます。現在、職に就いていないニートやフリーターと呼ばれる層も含め、幅広く門戸を広げることも検討する必要があるでしょう。当然、入職後の人材養成の仕組みもこうした考え方に対応したものにする必要があります。

人材確保の間口を広げることに伴い、採用や雇用契約においてもこれまで以上の注意が必要になると考えられます。採用にあたっては介護の現場で働くことにふさわしい人材であるかを見極めるとともに、採用後に人事労務上の問題を抱えないために、雇用契約時のコンプライアンスに留意する必要があります。

採用後においては、新人職員の定着を促し、資質の向上を図るために、キャリアアップの仕組みを明確に示すことにより、将来の自分の働き方や生活を具体的にイメージできるようにすることが大切です。介護職としてどのような知識・技術を身につけて、それぞれの職場でキャリアアップしていくことができるのか。そのためには、日々の業務において何を目指して取り組む必要があるか。また、知識・技術を身につけるために、どのような研修を受けることができるのかなどキャリアアップの仕組みの全体像がそれぞれの職場でわかりやすく示されていることが大切です。

3) 雇用の未来像；介護における中核的サービスの担い手としての介護福祉士

介護老人保健施設においては、介護福祉士をケア担当者の標準的な資格と考えます。介護福祉士の資格を有していることによって、介護サービスの担い手としての質と技術が担保されるのであり、介護サービスの質を確保するために、介護福祉士をサービスの中核的な担い手として位置づける必要があるからです。

また、キャリアアップシステムと表裏一体の関係にある賃金の裏づけを獲得していくためにも、介護福祉士の地位の向上を図る必要があります、そのためには一定数の介護福祉士がケアの担い手として働いていることが前提となります。

以上のことから、介護老人保健施設におけるキャリアアップの目標として入職3年後の介護福祉士資格取得を一つの目標として設定することは、新人介護職の定着を促進するとともに、社会全体として介護の担い手を確保し、介護サービスの質の向上につながるものと考えられます。

また、最近の介護サービスに対するニーズの高まりを考えると、介護福祉士取得後においてもさらなる専門性の向上が求められます。厚生労働省が2008年11月にまとめた「安心と希望の介護ビジョン」においては、高齢者の生活を支える介護の質を一層高めていく必要があると述べて医療と介護の連携の必要性を指摘するとともに、「必要な研修を受けた介護従事者が、医師や看護師との連携の下に、施設入所者に対して、経管栄養や喀痰吸引を安全性が確保される範囲内で行うことができる仕組みの整備」を提言しています。

こうした動きにも目を配りながら、社会のニーズに対応するための人材養成を目指す必要があるといえます。

3

キャリアアップシステムの考え方

1) キャリアアップシステムの必要性

社会保障審議会福祉部会が2007年8月にまとめた「福祉人材確保指針」では、福祉・介護サービス分野における人材を確保していくためには、給与水準や労働時間などの労働環境の改善とあわせて、従事者の資質向上を図るための「キャリアアップの仕組みの構築」が重要であると指摘しています。

働きながら介護福祉士などの資格を取得できるように配慮するとともに、業務の中で必要な知識・技術を習得できるような体制（施設内での研修）や職場内および外部の受講機会（施設外での研修）の確保に努め、生涯を通じた研修体系を構築することを求めています。

また、2008年7月の「介護労働者の確保・定着等に関する研究会」の中間取りまとめでは、「介護労働者の賃金の決定に当たっては、的確な人事評価や職務に応じた処遇等を基に個々の介護労働者のキャリア管理を行っていくことがやりがいや誇りにつながり、『将来に展望を持てる』意欲となり、介護労働者の定着に結びつく」と述べています。

このように介護職員の確保・定着を図るうえで、キャリアアップの仕組みづくりが求められています。

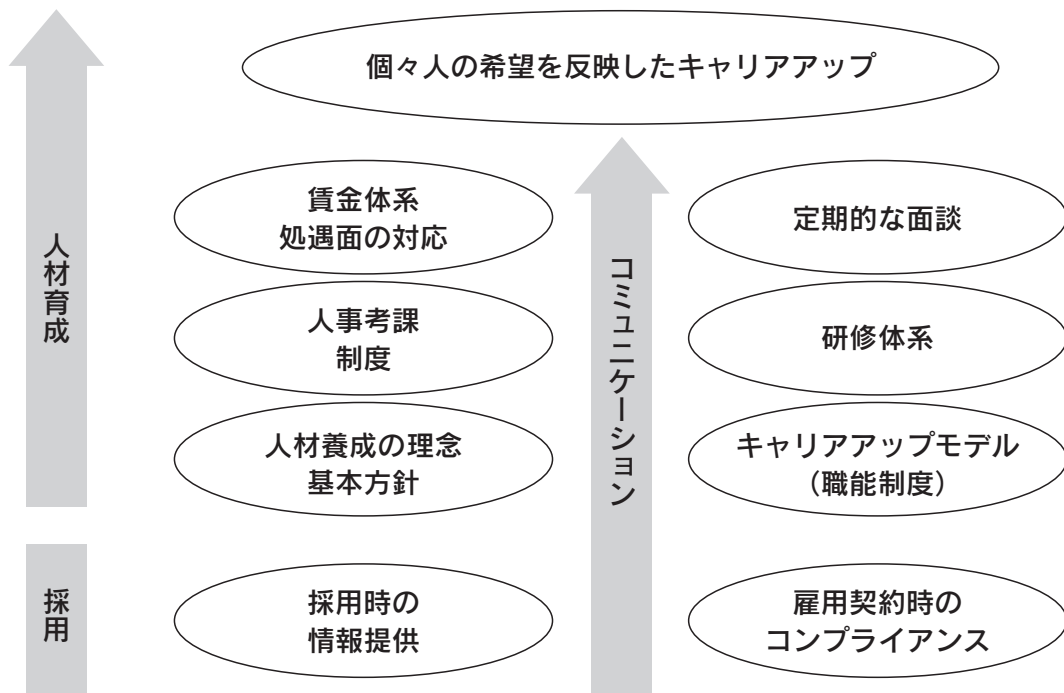
2) キャリアアップシステムの全体像

本マニュアルでは、介護職の定着に結びつける観点から、職務経験年数と職位を組み合わせた職能制度の一例として、キャリアアップのモデルを示しています。モデルでは、勤務年数に応じて業務内容の各段階を設定し、そこにおいて必要とされる知識・技術の内容を示すとともに、それらの知識・技術を習得するための施設内での研修の取り組み方、活用できる施設外での研修制度を示しています。

本マニュアルは、こうしたキャリアアップモデルの解説を中心としていますが、キャリアアップシステムとしては、採用時の情報提供や雇用契約におけるコンプライアンスからはじまり、採用後の人材育成の仕組みとして能力を開発するための研修体系、さらに評価するための人事考課制度といった要素があります。こうした仕組みづくりに加えて、定期的な面談を通じて、コミュニケーションを図り、個々人の希望を反映してキャリア形成を支援することが大切です（6ページ図参照）。

なお、採用時および雇用契約におけるコンプライアンスについては第6章で、キャリアアップモデルについては第4～5章で、人事考課については第5章で説明しています。

■ キャリアアップシステムの構成要素



① キャリアアップシステムのモデル（例）

次ページの図は、キャリアアップのモデルを簡略化して示したものです。

入職してから6年の間は、「基礎業務の習得」の期間と位置づけ、補助業務、定型業務、中級・上級業務の各段階を設定し、中級業務の段階において介護福祉士の資格取得を目指します。

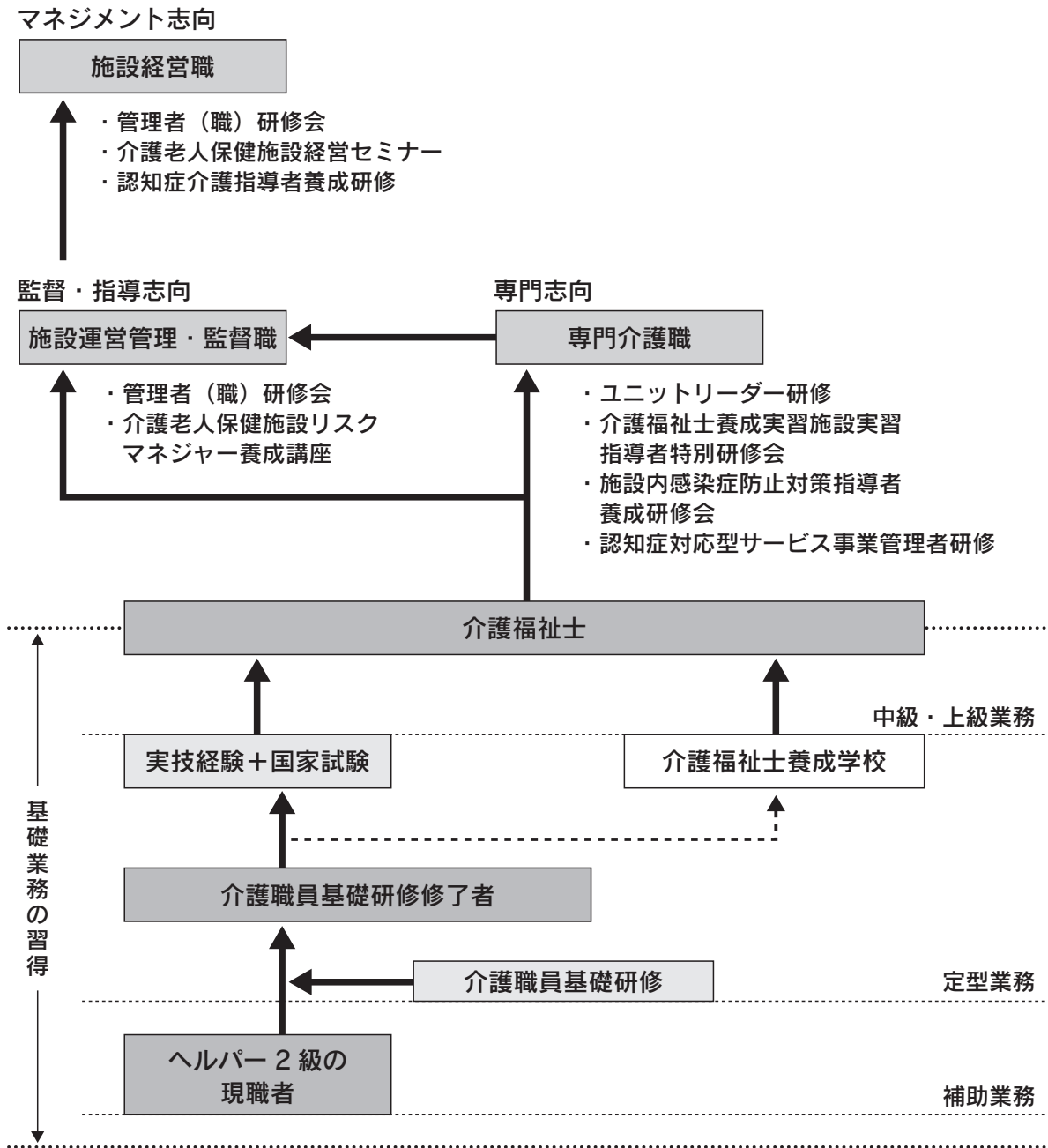
また、介護福祉士取得後においては、さらなる専門性の向上に取り組むとともに、職員を管理指導する役割を担う管理監督者としてのスキルを習得し、最終的には、施設の経営に携わる経営職を含めたキャリアアップの仕組みとなります。

この過程において、管理監督者のキャリアよりも、介護職としてのより高い専門性の習得を目指すコースを選択することも考えられます。

なお、こうしたキャリアアップの仕組みの中で、看護師や理学療法士、作業療法士、栄養士などの資格職については、中級以上の業務を担うものとして位置づけ、キャリアアップの仕組みの中で、資質の向上に取り組めるように配慮する必要があります。

キャリアアップの仕組みを示すことで、施設における人材育成の考え方と生涯にわたるキャリアの全体像を把握できるようにすることが大切です。

■ キャリアアップシステムのモデル例



3) キャリアアップシステムの基本方針

キャリアアップシステムを構築するにあたっては、施設における人材育成に対する考え方を明らかにすることが大切です。介護保険制度の基本的な仕組みや介護老人保健施設の理念・役割、あるいは地域の実情を踏まえて、各施設がどのようなサービス提供を目指すのかについて認識を共有するとともに、そのために求められる人材を育成していくことを理解することが重要といえるでしょう。

こうした内容について、キャリアアップの基本方針として作成し、示すことが望ましいと考えられます。

ここでは、キャリアアップシステムにおける基本方針の一例を紹介します。

主な項目としては、次の4点をあげることができますが、特に③人材育成の基本方針と④人材育成の目標が重要です。

- ①介護老人保健施設の理念と役割
- ②施設の基本方針
- ③人材育成の基本方針
- ④人材育成の目標

①介護老人保健施設の理念と役割

介護老人保健施設は、利用者の尊厳を守り、安全に配慮しながら、生活機能の維持・向上を目指し総合的に援助します。また、家族や地域の人々・機関と協力し、安心して自立した在宅生活が続けられるよう支援します。

1. 包括的ケアサービス施設

利用者の意思を尊重し、望ましい在宅または施設生活が過ごせるようチームで支援します。そのため、利用者に応じた目標と支援計画を立て、必要な医療、看護や介護、リハビリテーションを提供します。

2. リハビリテーション施設

体力や基本動作能力の獲得、活動や参加の促進、家庭環境の調整など生活機能向上を目的に、集中的な維持期リハビリテーションを行います。

3. 在宅復帰施設

脳卒中、廃用症候群、認知症等による個々の状態像に応じて、多職種からなるチームケアを行い、早期の在宅復帰に努めます。

4. 在宅生活支援施設

自立した在宅介護生活が継続できるよう介護予防に努め、入所や通所・訪問リハビリテーションなどのサービスを提供するとともに、他サービス機関と連携して総合的に支援し、家族の介護負担の軽減に努めます。

5. 地域に根ざした施設

家族や地域住民と交流し情報提供を行い、さまざまなケアの相談に対応します。市町村自治体や各種事業者、保健・医療・福祉機関などと連携し、地域と一体になったケアを積極的に担います。また、評価・情報公開を積極的に行い、サービスの向上に努めます。

②施設の基本方針

当施設では、お年寄りが住み慣れた地域社会、家族生活に復帰することを目標とし、人間性を尊重しながら施設と在宅のサービス計画を立案し、きめ細やかに看護・介護を提供していくことを運営の基本としています。

1. 「治す医療から快い療養生活へ」といった老人ケアの基本を踏まえた日常生活サービスを保障します。
2. 明るく楽しく、普段の家庭生活に近い雰囲気づくりを心掛けます。
3. 利用者個々の病状・障害に応じた適切なケア計画を作成します。
4. 生活リハビリを中心としたQOLの向上を図ります。
5. 継続して在宅生活が可能となるように、家庭内介護者を支援するために、通所リハビリ（デイケア）、短期入所（ショートステイ）などの居宅介護支援事業を実施します。
6. 地域における老人医療・福祉の中核機関としての機能を整備します。
7. 家庭復帰を目指す施設として、家族の絆、家庭との結びつきをできる限り大切に、お年寄りご家族の絆がより深まるようなサポートを提供します。
8. 技術、サービス向上のための職員研修を積極的に実施します。定期的に利用者満足度調査等を実施し施設の自己評価を行うとともに、利用者ご家族からのご意見に対しては迅速かつ責任をもって対応します。

③人材育成の基本方針

施設にとっては人材こそが最高の財産である。その人材を集め、育成することが利用者サービスに直結していきます。

人間は、一人一人が人格を持ったかけがえのない個人として存在し、家族やコミュニティ、さらには自然とのかかわりを持ち、成長発達しながら生活を営んでいます。施設では、人間についての認識を基盤として、高い倫理観を根底に持ち多様性を認め合える寛容の精神、深い洞察力、鋭い感性を備え、「ひと」としての尊厳を大切にしたいヒューマンサービスを実践できる人材を育成します。

また、医療・保健・福祉の各領域にかかわる幅広い知識と技術を身につけて、専門領域に関する倫理と実践力を基盤に関連する領域の人々と連携し、トータルなサービスのできる人材を育成します。

さらに、医療・保健・福祉技術の進歩に対応できるしっかりとした基礎教育を身につけるとともに新たな知識を活用し、応用し、施設の発展はもとより地域にも貢献しうる高い資質を持つ有為の人材を育成します。

④人材育成の目標

1. かけがえのない存在である「ひと」を深く理解するとともに、豊かな人間関係を築く力を培う。
2. 人々のニーズやコミュニティが抱えるさまざまな問題を広い分野で考察、分析し職員との協働により解決する力を培う。

3. 人々にとって最適な介護サービスを提供するため、常に高い倫理観や人権意識を基盤とした実践力を培う。
4. 医療・保健・福祉に関する幅広い知識や技術を理解するとともに、連携して協働できる力を培う。
5. 専門領域における基礎的知識や技術を十分理解するとともに主体的に学ぶ姿勢を培う。
6. 幅広い視野に立ちコミュニティを基盤として社会に貢献する力を培う。

4

キャリアアップシステムモデルの 具体的内容

ここでは、キャリアアップモデルの各段階について、業務内容と求められる能力やそれに対応する資格および施設外での研修、施設内での研修の取り組みについて解説します。これらはいくまでも例示であり、各施設において、施設内での研修と施設外での研修を組み合わせ、職員のキャリアへの志向性および施設における人材育成の基本方針を織り込んだモデルを作成してください。

1) 基礎業務の習得

業務職と呼ばれる職掌で、介護職に必要な基本的内容を習得する。

①補助業務

入職より1年の間に、社会人・組織人・介護職員としての基本を身につける。また基本となる全老健が主催する研修を受けることで、介護職員としての基本的スタンスを習得させる。

資格・免許	ヘルパー2級など
求められる能力	①社会人・組織人・介護職員としての基本的なスタンスを確立する ②実務に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型的または補助的業務を遂行できる ③対人援助技術の基本を身につける
施設外での研修	職員基礎研修 介護老人保健施設安全セミナー（基礎研修）
施設内での研修	採用時に、①業務マニュアルによるケアの基本知識の習得、②服務規律遵守の説明、③接遇（利用者・家族等との接し方）研修、④個人情報保護法についての説明の研修を行う。 期間を決め、定期的に所属長と面接を実施し、その期間中に習得すべき知識、技術等を双方で確認したうえで、目標を設定しチャレンジする姿勢を身につける。 期間終了時に再度、所属長とフィードバック面接を実施し、目標達成度を評価（自己・所属長）する。

②定型業務

入職より2～3年が経過するまでに、通常の業務に精通し、かつある程度の業務を下級者に自己の経験を生かしたアドバイスができる状態になる。

資格・免許	ヘルパー1級・介護職員基礎研修修了者など
求められる能力	①社会人・組織人・介護職員として自己を確立する ②通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる ③下級者に自己の経験を生かしてアドバイスができる
施設外での研修 〔以下の研修会の中から2つ以上の受講を目安(目標)とする〕	実地研修Aコース(基礎実技修得コース) リハビリテーション研修会 認知症高齢者ケア研修会 ケアマネジメント実践講座 高齢者ケアプラン策定実践講座 摂食・嚥下・栄養(全老健大会期間中の研修プログラム) リハビリテーション(全老健大会期間中の研修プログラム) 現場での認知症のケア 認知症介護実践研修
施設内での研修	期間を決め、定期的に所属長と面接を実施し、その期間中に習得すべき知識、技術等を双方と確認したうえで、目標を設定しチャレンジする姿勢を身につける。 期間終了時に再度、所属長とフィードバック面接を実施し、目標達成度を評価(自己・所属長)する。 各疾患の理解および緊急時対応、ケアプランの作成、認知症の理解、チームケア、トランスファーなどの年内教育計画を立て、実地研修を行う。

③中級業務

入職より3～6年が経過する間に、業務上の問題点をある程度改善する能力を身につける。また下級者に自己の経験を生かした指導を行うことができる。

資格・免許	介護福祉士・ガイドヘルパー・精神障害者ホームヘルパー・難病患者等ホームヘルパーなど
求められる能力	①実務に関する比較的高度な知識および比較的高度な経験をもとに、応用的判断を要する業務を遂行できる ②問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を実践できる ③下級者に自己の経験を生かし指導できる
施設外での研修 〔以下の研修会の中から2つ以上の受講を目安(目標)とする〕	実地研修Bコース(専門実技修得コース) 中堅職員研修会 介護老人保健施設安全推進セミナー ガイドヘルパー養成研修 精神障害者ホームヘルパー養成研修 難病患者等ホームヘルパー養成研修 認知症介護実践リーダー研修
施設内での研修	一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、自ら情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。 定型業務で策定した年内教育計画のフォローアップを行う。 介護福祉士、認知症ケア専門士の資格取得や全老健大会での演題発表を行うなどの目標を設定し、勉強会を行う。

④上級業務

入職より6～11年の間に、課題に対してグループをまとめて問題解決にあたることができる。また下級者の指導を責任者として行うことができる。

資格・免許	介護福祉士・ガイドヘルパー・精神障害者ホームヘルパー・難病患者等ホームヘルパーなど
求められる能力	①業務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる ②標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめて問題解決にあたる ことができる ③下級者の指導を責任者として行うことができる
施設外での研修 [以下の研修会の中 から2つ以上の受講を 目安(目標)とする]	施設内感染症防止対策指導者養成研修会 ユニットリーダー研修 介護福祉士養成実習施設実習指導者特別研修会 認知症対応型サービス事業管理者研修
施設内での研修	一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、自ら情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。

2) 監督・指導能力の習得

①業務指導

入職から11～16年の間に、労務管理の手続きなどのある程度の知識を習得し、一応の判断・対応がとれる。

資格・免許	介護支援専門員・ユニットリーダー・施設内感染症防止対策指導者・介護福祉士養成実習施設実習指導者など
求められる能力	①指導力 ②労務管理の手続き等の基礎知識があり、一応の判断・対応がとれる ③達成がかなり困難な課題について、上司の指示によりグループをまとめて問題解決にあたる ことができる
施設外での研修	施設内感染症防止対策指導者養成研修会 ユニットリーダー研修 介護福祉士養成実習施設実習指導者特別研修会
施設内での研修	一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、自ら情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。 全老健大会で演題発表する者に対して指導を行う。

②監督業務

入職から16～21年の間に潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる。

資格・免許	介護支援専門員・ユニットリーダー・施設内感染症防止対策指導者・介護福祉士養成実習施設実習指導者など
求められる能力	①監督力 ②事業計画策定の提言 ③上級者不在時の災害発生に指揮をとることができる ④潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる
施設外での研修	管理者（職）研修会
施設内での研修	一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、自ら情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。

③施設運営管理業務

職場の維持管理・人間関係を含めた総合的な労務管理において、適切な判断・対応がとれるようになる、かつ危機管理能力が身につくことで、プロジェクトのみならず職場全体の士気を安定化させることを目的とする。

資格・免許	介護支援専門員・ユニットリーダー・施設内感染症防止対策指導者・介護福祉士養成実習施設実習指導者など
求められる能力	①事業計画策定への提言能力 ②危機管理能力 ③部下の育成能力 ④プロジェクト管理能力 ⑤統率力（士気高揚） ⑥職場の維持管理・人間関係を含めた総合的な労務管理において、適切な判断・対応がとれる
施設外での研修	管理者（職）研修会 介護老人保健施設リスクマネージャー養成講座
施設内での研修	常に自己のスキルアップを図るため、意欲的にさまざまな事柄に挑戦し、日々努力をしていながら、身につけたスキルを施設の運営業務に生かす。

3) 管理能力の習得

施設の経営だけでなく、組織の運営管理能力やプロジェクトの管理能力が必要とされる。

①管理業務

経営層をサポートする危機管理能力を身につけ、経営陣としてのノウハウを身につける。またプロジェクトを管理する能力を養う。

資格・免許	施設長を補佐するに相当すると評価する資格または経験・職業能力開発推進者・雇用管理責任者・主任介護支援専門員など
求められる能力	①戦略的な経営計画の企画・立案・推進 ②組織運営管理 ③経営層のサポート危機管理能力 ④プロジェクト管理能力
施設外での研修	管理者（職）研修会 介護老人保健施設経営セミナー 認知症介護指導者養成研修
施設内での研修	常に自己のスキルアップを図るため、意欲的にさまざまな事柄に挑戦し、日々努力をしていきながら、身につけたスキルを施設の運営業務に生かす。

②施設経営

戦略的な経営計画を練り、推進していく。また組織を運営、管理することができる。

資格・免許	医師・都道府県知事の認可を受けた者
求められる能力	①戦略的な経営計画の企画・立案・推進 ②組織運営管理 ③経営層のサポート危機管理能力 ④プロジェクト管理能力 ⑤利用者の医学的管理 ⑥チームケアの統括管理
施設外での研修	管理者（職）研修会 介護老人保健施設経営セミナー
施設内での研修	常に自己のスキルアップを図るため、意欲的にさまざまな事柄に挑戦し、日々努力をしていきながら、身につけたスキルを施設の運営業務に生かす。

5

キャリアアップモデル例 賃金体系の具体的内容

個々人の希望を反映したキャリアアップにおいて、評価機能としての人事考課制度、そして評価を踏まえた賃金変更が行われます。

人事考課においては、キャリアアップシステムの理念である人材の養成という観点から、養成された人材を活用につなげていく人事考課が目指されます。そのためには、従来の人事考課、賞与や昇給を第一義とした従業員間の相对比较で行われる密室的な考課ではなく、人材の育成と活用を目標として、事業所において期待される職能像から導き出される各段階の職務基準に照らし合わせた具体的な判断基準をあらかじめ用意し、その職務基準を公開して、オープンな絶対考課を行うことが重要となります。こうした人事考課での評価を踏まえた賃金体系に則って、従業員の賃金が変更されます。

本事業では賃金体系として一案を提示し、加えて「厚生労働省の指針に基づき国家公務員の福祉職俸給表を参考にした望ましい介護職賃金表計算プログラム」という形で従業員への給与を年齢や学歴などさまざまな要因からシミュレートするプログラムをCD-ROMに収録しています。

1) 賃金体系の基本的構成

本事業では、国家公務員の福祉職俸給表を参考として（以下「給与表」）、級・号俸と手当による賃金体系を、各施設において作成する賃金体系として説明しています。

給与表とは、級と号俸からなる具体的な基本給額のある数表です。職務の種類によって分かれています。

級とは、職務段階に応じて定められ、給与額決定の基本をなす仕組みです。本事業における扱いについては、等級をもとに考えています。これは各施設において独自に調整してください。

号俸とは、級の中に設けられる仕組みで、勤続年数や職務成果、経験によって号数が上方に決定され、給与に反映されます。

手当とは、給与のほかに設定されるもので、扶養手当や夜勤手当など、給与を補完するためのさまざまな手当を用意しています。