

介護職員キャリアパス サポート事業 事例集



掲載事例

- 事例 1 職員とともに在宅支援の強化を目指し、規模拡大へ！ 1
- 事例 2 評価基準と処遇格差の透明性を求めて 3
- 事例 3 働きがい、働きやすさにつながる仕組みづくり 5
- 事例 4 外部研修（OFF-JT）でステップアップ 7
- 事例 5 評価シートは職員とともに会社理念を実現させるためのツール 9

○ 介護人材の確保・定着にはキャリアパス構築の推進が必要



○ 「キャリアパス」とは・・・

どんな仕事をどれくらいの期間担当し、どの程度の習熟レベルに達すれば、どういうポストに就けるのか、キャリア形成の道筋や基準・条件を明確化した人材育成制度

◎ 県ではキャリアパス作成支援を行っています！

団塊の世代が75歳以上となる2025年に向かい、介護を必要とする高齢者の数が増加し続ける一方で、介護人材の不足が課題となっています。

介護人材の確保・定着には、職員が将来展望を持って介護の職場で働き続けることができるよう、能力・資格・経験等に応じた処遇を適切に行うことが重要です。

県では、平成26年度から「介護職員キャリアパスサポート事業」（事業概要は裏表紙参照）を実施しており、ここでは、キャリアパス作成を支援した事例をご紹介します。

事例1 職員とともに在宅支援の強化を目指し、規模拡大へ！

【法人の概要】

主な事業内容	訪問介護
介護職員数	約26名

【法人のキャリアパスのあり方のニーズ】

- ・将来の事業の安定及び拡大に備え、30～40代の正規職員の採用を強化するとともに非正規職員の正規職員への転換を促進していきたい。
- ・それに伴う体制整備として、現在導入していないキャリアパスを当事業所に合った形で作成し、介護職員の採用・定着に結び付けたい。

【当初提案内容の考え方と相談を通じた修正助言ポイント】

- ・当初のキャリアパス（案）では、一般職を2階級に分け、「一般職（初級）」、「一般職（上級）」としていましたが、現状は職員数が少ないこともあり、一般職は、1階級のみにしたとの要望があり修正しました。

【キャリアパス（概略版）】

職位	等級	役職	職務内容	資格・研修等
管理職	4級	管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・人事労務管理 ・経営マネジメント ・監督・指導職育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士 ・社会福祉士 ・経営マネジメント研修
監督職	3級	サービス提供責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容検証・改善 ・苦情・相談に関する業務 ・部下指導育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士 ・社会福祉士 ・業務改善研修
指導職	2級	主任	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント ・緊急対応 ・下級者指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・実務者研修 ・リスクマネジメント研修 ・介護福祉士
一般職	1級	一般従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・基本介護 ・会議・委員会への参加 ・報告・連絡・観察・記録 	<ul style="list-style-type: none"> ・新任職員研修 ・介護職員初任者研修

*非正規職員は、2級・主任までとする。

【法人の声】

・キャリアパス及び人事考課規程に基づく昇給、昇格基準は、職員にとっても励みになるものなので、職員定着のツールとして活用していきたいです。

【従業員の声】

・従来から正規職員として打診を受けていましたが、会社から示されたキャリアパスでは、昇給、昇格基準が明確になっており、これを機に正規職員として働きたいです。

・今までなかった主任のポストが設けられたので、主任を目指して頑張りたいです。

【運用に向けた担当社労士のアドバイス】

・キャリアパスは生き物であり、企業の変遷とともにその内容も変わっていきます。将来の事業分野の拡大や人員増に伴い、職務内容の見直しやポストの新設等キャリアパスを常に見直し、自社の実情に合ったキャリアパスの運用を心掛けて欲しいです。



事例2 評価基準と処遇格差の透明性を求めて

【法人の概要】

主な事業内容	訪問介護
介護職員数	約30名

【法人のキャリアパスのあり方のニーズ】

- ・法人として公正な評価制度を構築して、評価に応じた処遇が適用される仕組みとしたい。
- ・介護福祉士、ケアマネージャー等の資格取得を支援する体制をとり、自己啓発意欲の高い職員の優遇を図りたい。

【当初提案内容の考え方と相談を通じた修正助言ポイント】

- ・職員の処遇改善等の必要性に対応することと、それぞれの就労意欲を維持する必要性がありました。
- ・管理者の恣意的な判断のみで処遇に差を付けることは、多数の職員からの理解が得られません。それを改善するためには、客観的な基準を構築して、技術及び技能の優秀な職員に対して、処遇改善を行う必要性がありました。

【キャリアパス（概略版）】

職務名称	職務内容	権限・責任
介護 所長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社的な業務への職務責任を負う ・ 募集、採用、配置の承認 ・ 財務執行、結果の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務執行の全権を担当 ・ 人事の全権を担当 ・ 財務の全権を担当
介護 管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス提供責任者 ・ 訪問介護業務 ・ 給付管理業務 ・ ヘルパー配置 ・ クレーム対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護業務のサービスの実施管理を行うとともに、問題対応や改善対応も取り組む ・ 全社の業務を執行する権限を有する
介護 専担	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護 ・ 給付管理業務補助 ・ ヘルパー配置計画補助 ・ クレーム対応補助 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護業務のサービスの実施管理を行うとともに、問題対応や改善対応も取り組む ・ 管理職社員の指示をもとに、全社の業務を執行する権限を有する
介護 上級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上長の指示を受けながらも、日常的業務は主体的にマネジメントして実施できる
介護 中級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上長の指示や同僚の援助を受けて日常業務は実施できる
介護 初級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護業務は全く未経験であるので、上長や同僚の助言やサポートを相当に受けながら訪問介護サービスを提供することができる

【法人の声】

・高い介護技術を要求される現場へ派遣する場合の選定等において、配置調整が容易となり、適所に配置することで利用者からの満足度が上がることを期待しています。

【従業員の声】

・就労意欲が高い職員にとって、上位等級への登用ルートが明確になることで、業務に積極性が生まれます。

・職員間で、能力が上位であることを明確に示すことができ、処遇の格差に対する理解が得られます。

【運用に向けた担当社労士のアドバイス】

・厳しい環境変化を勘案すると、従来の年功的で能力観は生涯に渡って伸長していくという楽観的な「職能資格制度」よりも、年功制の良さを残しつつも役割級及び日本型成果給を取り入れた職能型の成果制度を提案しました。

資格・能力・経験	報酬条件	保険関係
<ul style="list-style-type: none">管理業務に伴う意志決定能力介護保険業務の全般知識と経験がある社員の人心掌握ができる	基本給(役割給)+成果給 +各種手当	社会・労働保険適用
<ul style="list-style-type: none">介護福祉士または相当の実力と認められる者取締役会が「管理」を認めた者	基本給(役割給)+成果給 +各種手当	社会・労働保険適用
<ul style="list-style-type: none">介護福祉士または相当の実力と認められる者取締役会が「専担」を認めた者	基本給(役割給)+成果給 +各種手当	社会・労働保険適用
<ul style="list-style-type: none">ヘルパー2級介護職員基礎研修修了1年以上勤務経験+上長推薦	時給による報酬支払い 身体介護●●●円 生活援助●●●円	社会・労働保険適用(注)
<ul style="list-style-type: none">ヘルパー2級介護職員基礎研修修了半年以上勤務経験	時給による報酬支払い 身体介護●●●円 生活援助●●●円	社会・労働保険適用(注)
<ul style="list-style-type: none">ヘルパー2級在籍半年間	時給による報酬支払い 身体介護●●●円 生活援助●●●円	社会・労働保険適用(注)

(注)社会保険・雇用保険の適用は法定要件を満たす場合に限る

事例3 働きがい、働きやすさにつながる仕組みづくり

【法人の概要】

主な事業内容	通所介護、障がい者サービス
介護職員数	約45名

【法人のキャリアパスのあり方のニーズ】

- ・賃金などの処遇や様々な教育訓練の取り組みにおいて、公平な姿勢を保持することによって、職員の間不公平感を生じさせないようにしたい。
- ・新たな評価処遇制度を導入することで、事業所に対する職員の貢献度が高い場合においては、公平に処遇に反映させていき、優秀な職員の離職を減少させたい。

【当初提案内容の考え方と相談を通じた修正助言ポイント】

- ・年功的な処遇に、能力主義的な処遇も追加、考慮していくことで提案しました。
- ・各職位に対して求められる能力の内容などが職員の皆様に納得していただけるように作成しました。

【キャリアパス（概略版）】

職位	初級	中級	指導職
等級	1等級	2等級	3等級
職責（役割）	介護の通常業務をしている	定型業務が遂行でき、少々の変化にも対応できる	チームメンバーに職場の目的や業務目標について理解させ、業務を遂行する
求められる能力	①規律・規則を守り、意欲を持って業務を遂行できる	②実務に関する比較的高度な知識及び高度な経験を元に、応用的判断を要する業務を遂行できる	③下級者に自己の経験を生かし指導することができる
対応役職		主任	係長
職務内容	・基本介護 ・健康管理	（初級業務に加えて） ・サービス業務改善	・勤務に関する業務 ・サービス品質管理
任用要件	在習業務に必要教育	新任研修 接客マナー研修	リネター研修 ケアマネジャー研修
	必要経過年数	4か月～1年	2～4年
許資格・講習	・介護職員初任者研修	・介護職員初任者研修 ・介護予防運動指導員	・介護福祉士 ・福祉用具専門相談員 ・介護支援専門員

【法人の声】

- ・全職員を対象にアンケートを行い、職員が日頃どのように感じているか、またそれらを通して会社の弱点と強みもわかってきました。
- ・キャリアパスを通じて、介護職員の資質向上につながるようにしていきたいと考えています。

【従業員の声】

- ・会社から説明のあったキャリアパスは、処遇等に関する基準が明確になっており、良かったです。

【運用に向けた担当社労士のアドバイス】

- ・人事考課での評価基準について、「上司の期待基準」「事業所が定めた期待基準」「本人の満足基準」があると思いますが、それぞれの基準がズレていては、公平な評価は期待できませんので、基準を統一するようにしてください。

監督職	管理職	経営職
1等級	5等級	6等級
課内の部下育成や改善課題を達成する	部門の運営責任を行う	経営幹部であり、最終的な責任を負う
課内の部下の教育・指導・監督を行うことができる	() 事業計画策定を行うことができる	() 専門知識・経験・決断力をもって経営的な視点から企画・立案・推進ができる
課長	事務長	施設長
・勤務に関する管理業務 ・チームの管理調整	・部門の経営指標管理 ・部門の管理調整	・中長期計画に基づいた、執行責任及び管理責任者
管理者研修 労務研修	業務管理研修 リスクマネジメント研修	戦略策定研修 戦略・方針実践研修
8年以上	10年以上	20年以上
・社会福祉士 ・介護福祉士 ・福祉住環境コーディネーター	・社会福祉士 ・介護福祉士	・経営管理力、マネジメント力向上のための研修・講習

事例4 外部研修（OFF-JT）でステップアップ

【法人の概要】

主な事業内容	通所介護（複数展開）、訪問介護、居宅介護支援
介護職員数	約70名

【法人のキャリアパスのあり方のニーズ】

- ・以前から、賃金との関連づけに苦慮していました。
- ・創業から約10年、70人程の従業員規模になり、当初から勤務している男性社員がそろそろ結婚を意識しだしてきたこともあり、将来的に会社の在り方、どんな社員の姿を描いているのかを示す必要に迫られてきました。

【当初提案内容の考え方と相談を通じた修正助言ポイント】

- ・事業規模から、職階を7段階に収束。
- ・通所、訪問、支援の共通する部分をキャリアパス一覧表にまとめました。

【キャリアパス（概略版）】

職 階		一 般 職 員	一 般 所 員	比 摩 職	
職 階	通所	1 等 級	3 等 級	5 等 級	
	訪問	1 等 級	2 等 級	5 等 級	
	支援	1 等 級	3 等 級	5 等 級	
職 階 収 束 点		<ul style="list-style-type: none"> ・就業業務をしている 	<ul style="list-style-type: none"> ・通常業務に加え、必要の任務をしている ・費目作成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・通常業務に加え、必要の任務をしている ・費目作成を行う ・異なる業務をこなせる ・顧客対応等に力を入れる 	
職務内容		<ul style="list-style-type: none"> ・基本作業 ・対応責任 ・日常語加減取 ・報告・連絡・調整・記録 ・労務・福利厚生・外部関係対応 ・施設巡回・管理 ・施設巡回の準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・2 等 級 職 務 に 加 え る ・1 等 級 以 上 の 難 易 度 負 担 ・接客指導 ・防火防犯業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・3 等 級 職 務 に 加 え る ・専門的知識を有する等（指導、人材育成に力を入れる） 	
主 体 的 職 階	専 門 的 職 階	新任職員研修 介護補助技術研修 介護職員初任者研修 介護職員継続研修 介護職員キャリアアップ研修		中級職員研修 担務後援技術研修 介護職員リスキリング研修 介護職員キャリアアップ研修	
		事業所の実情にあった、教育研修プログラムを検討する			
		～ 3 年	～ 5 年	～ 8 年	
採用形態		正規職員			
給 与		7 生 活 介 護 公 益 一 等 級 以 上 の 賃 金 制 度			
資格・免許・講習等		<ul style="list-style-type: none"> ・ヘルパー2級 ・福祉士資格 ・ケアマネージャー 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士 ・介護職員初任者研修 ・ヘルパー2級 ・福祉士資格 ・ケアマネージャー 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士 ・介護職員初任者研修 ・ヘルパー2級 ・福祉士資格 ・ケアマネージャー 	

【法人の声】

・キャリアパスに関しては満足のいくものになりました。

【従業員の声】

・キャリアパスによって、自身の経験や知識を基に自身の将来計画が立てやすくなりました。自分の足りない部分を把握改善し自分のなりたい姿に向かって頑張りたいです。

【運用に向けた担当社労士のアドバイス】

- ・事業主の想いを反映したものになったなと感じます。
- ・運用して初めて不都合なところに気が付くと思うので、さらにより良いものに仕上げて頂きたいです。

副社長 4名級	後継者 5名級	取締役 6名級	経営
<p>上級職</p> <ul style="list-style-type: none"> ・30名級の業務をこなせる ・専門を専攻できる ・事業者の視点がある ・法人職員の指導ができる <ul style="list-style-type: none"> ・経営に関する管理業務 ・部員の育成調整 ・新卒の採用育成指導 ・シフトマネジメント ・緊急対応 ・労務労務士 ・地域・他組織との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の運営責任を担う ・運営内容管理（売上、ケアマネジャーとの連携・売上管理見直し・労務・職員管理） ・部員の育成調整 ・部員の育成指導調整 ・業務内容確認・改善 ・地域・他組織との連携 ・労務管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念・業務参加 ・会社資料の作成 ・各店舗管理責任の連携 <ul style="list-style-type: none"> ・事業所の運営責任把握と部員、経営者の視点 ・役割の明示・改善 ・事業所ごとの課題管理 ・労務管理 ・社労士連（経営者層に）に対する関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業主の経営観・視点を伝える <ul style="list-style-type: none"> ・事業所の運営責任把握と部員、職員の指導
<p>指導的職員研修 人事育成研修 マネジメント実践研修 介護職員リスキュアマネジメント研修</p>		<p>施設長等知営管理職員研修 マネジメント実践研修 介護職員リスキュアメント研修</p>	
<p>事業所の実情にあった、教育研修プログラムを検討する</p>			
<p>介護支援専門員研修 介護実践者支援者養成研修</p>			
<p>認知症介護実践研修</p>			
<p>～10年</p>	<p>～12年</p>	<p>12年以上</p>	
<p>1. 規職員</p>			
<p>給与等級別候補者</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・介護職員初任者研修 ・介護士 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士 ・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・介護職員初任者研修 ・介護士 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士 ・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・介護職員初任者研修 ・介護士 	

事例5 評価シートは職員とともに会社理念を実現させるためのツール

【法人の概要】

主な事業内容	通所介護、認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、認知症共同生活介護、短期入所生活介護、訪問介護等
介護職員数	約40名

【法人のキャリアパスのあり方のニーズ】

- ・具体的な理念を施設ごとに職員の話し合いにより定めてきていましたが、それ以上は発展していませんでした。
- ・業務に関する教育や資格取得のための施設からの支援制度は、実際にはありますが、明文化されていませんでした。
- ・これらの状況を踏まえて、利用しやすく分かりやすいキャリアパスや評価シートを作成したい。
また、介護技術の評価にも重きを置き、職員の介護技術の向上に力を入れていきたい。

【当初提案内容の考え方と相談を通じた修正助言ポイント】

- ・組織図を基にキャリアパスの枠組みを定め、資格取得等への事業所の援助も盛り込みました。
- ・常に理念を考えて行動するよう、評価シートの最初にそれぞれの施設の理念を盛り込み、理念を考えながら行動しているかを評価するようにしました。
- ・評価は優劣を決めるものではなく、職員一人一人のできている部分とこれから習得すべき部分がわかりやすいように、当初はレーダーチャートを用いて、項目別のできている部分とそうでない部分がわかりやすいようにしようと提案していましたが、最終的には一つ一つの評価項目ができていのかどうか一目でわかるような記入方法を提案しました。総合点での評価はしません。

評価シートの一部

×△○◎の欄を作り、できている部分とそうでない部分を把握できるようにします。

分類	要素	項目	×	△	○	◎
基本的姿勢	理念の真摯	1		●		
		2		●		
		3		●		
	働く意欲と取組	4		●		
		5		●		
		6		●		
		7		●		
		8		●		
	責任感	9		●		
		10		●		
		11		●		
		12		●		
		13		●		
	行動力・実行力	14		●		
		15		●		
		16		●		
		17		●		
	その他	18		●		
		19		●		
		20		●		
		21		●		
		22		●		

分類	要素	項目	×	△	○	◎
介護心構	介護心構	1		●		
		2		●		
		3		●		
		4		●		
		5		●		
		6		●		
		7		●		
		8		●		
		9		●		
		10		●		
記録	記録	11		●		
		12		●		
		13		●		
		14		●		
		15		●		
		16		●		
		17		●		
		18		●		
		19		●		
		20		●		
介護実践	介護実践	21		●		
		22		●		
		23		●		
		24		●		
		25		●		

理念を考えて行動したかを評価します。具体的な行動は職員研修で見交わっていきます。

【法人の声】

・キャリアパスを作成することで、職員がそれぞれの立場でどのような行動をとればいいのかを示すことができました。

【従業員の声】

・これから、どのような行動をとっていけばいいのか職員一同でじっくり話し合っていこうと思います。

【運用に向けた担当社労士のアドバイス】

・評価シートやマニュアルは、いつでも見ることができるようにして、どのような行動をすれば評価されるのかを明確にしたうえで働くようにすれば、優劣を決めるためのものではなく、職員が同じ方向を向いて理念を実現させるためのツールになります。定期的に内容を見直すことも必要です。抽象的な言葉でなく、具体的にそれぞれの立場でどのような行動をとればいいのかを皆さんでよく話し合っ、キャリアパスを有効活用してください。

《富山県委託事業》介護職員キャリアパスサポート事業の概要

・実施委託先

富山県社会保険労務士会

・対象法人

富山県内で指定を受けた、介護職員を雇用するサービス事業所のうちキャリアパスが構築されておらず、作成を希望する事業所を運営する法人

・実施方法

組織経営や人材マネジメント、雇用環境改善などに精通した社会保険労務士が事業所を訪問し、サービス種類・規模等の特性や有する課題を踏まえ、実態に合わせたキャリアパス作成を支援（訪問は1事業所につき4回程度）

作 成

富山県厚生部高齢福祉課
(富山県社会保険労務士会 受託)