

II キャリアパスと人材育成

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用 (キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定)

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ①キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスを導入し、運用を始めていること	【書面】キャリアパスの内容が確認できる書類 【現地】運用状況の確認
介護職に対するネガティブなイメージや、職員の不安として必ず挙がるのが「将来の見通しが立たない」という点です。この仕事を選んで、働き続けた時、どのような力がつき、どのように役割が変わり、いつ頃どのようなポジションで仕事をするようになるのか。そして、その時の給料はどの程度になっているのか。こうした点を明確に示すことが、職員のモチベーションアップと定着への大きな第一歩です。	

「キャリアパス」とは職業経歴上の（career）道筋（path）であり、「キャリアパス制度の導入」とは、職場での職責ごとに階層を区分し、その階層における役割や業務内容を明確にすることで、職員に段階的な将来像を示していくことです。

導入するキャリアパスは、一般的に、縦軸をキャリアの段階（職位、階層、等級など）、横軸をキャリアの要件（職務内容、求められる能力、給与、任用要件）とした表の形にまとめて、諸制度を一覧で確認できるようにします。

ここでは、詳細に作りこんだキャリアパス例（表：36・37ページ参照）を参考に、キャリアパスの構築について順序立てて説明をしていきます。

①階層を設定します

最初に階層の数を決めます。役職のある階層は、役職により組織における役割が異なりますので、役職ごとに1階層をベースに考え、部門の異なる役職は、組織図を参考に格の上下を検討します。（副施設長と事務長が同格、等）

役職のない職員である間にも、組織における役割の違いはあるはずですので、この違いをもとに階層を設けます。新人職員にとっては、最初の「キャリアアップ」の機会が比較的早期に訪れ、自ら「キャリアパスの存在」を実感できることになるため、定着のモチベーションという点から極めて有効です。

②階層に名前をつけます

役職のある階層は、役割に応じて「経営」「管理」「監督」「指導」等の文言に「～職」をつけて設定するのが一般的です。役職のない階層は「一般」「総合」等を用います。同質（比較的似た）の役割の中で、複数階層を設ける場合は「1級・2級」など数字で示すか、「上級・中級」等を用いて違いや上下関係を表現します。「ジュニア」「ミドル」「シニア」等、あえて英語を用いて「上下感」を鮮明にしない方法もあります。

③、④役職名をつけます

階層ごとに役職名を記載します。1階層に複数の役職がある場合は全て記載します。

役職のない階層には当然役職名はありませんが、役割の違いを簡単にイメージできる文言を記載しておくのも有効です。

⑤職責を設定します

職責（組織における役割）は、階層ごとに考えるより、

- | | | |
|--------------------|---------------|---------------|
| (ア) 計画立案 | (オ) 判断と報連相 | (ケ) 地域と行政への対応 |
| (イ) 計画遂行 | (カ) リスクマネジメント | (コ) 業務標準化と改善 |
| (ウ) 業績貢献 | (キ) チームワーク | (サ) その他 |
| (エ) 職員（上司・同僚・部下）対応 | (ク) 苦情対応 | |

という項目ごとに、「管理職は何をやっている？どんな責任を負っている？」「指導職は？」と階層を縦断して考えた方が、漏れやダブリなく設定することができます。（※全ての項目を必ず使う必要はありません。）

⑥職務内容を設定します

職務内容（職種の業務）は、⑤の職責を果たすために具体的に行う業務です。当然職種により内容は異なりますが、まずは核となるケアスタッフ（介護職）についてその内容を固め、その後「ケアマネ職・相談職」⇒「看護職・リハビリ職」⇒「事務職・栄養／調理職」と広げていけば良いでしょう。⑤同様、以下の項目ごとに階層縦断型で考えましょう。（※全ての項目を必ず使う必要はありません。）

- | | |
|---------------|--------------------------|
| (ア) 利用者サービス | (カ) 行事 |
| (イ) 家族対応 | (キ) 外部（地域、実習生、ボランティア等）対応 |
| (ウ) ケアマネジメント | (ク) 会議・委員会等 |
| (エ) 介護記録 | (ケ) 環境整備 |
| (オ)（記録以外）文書作成 | (コ) その他 |

ここでは特に、(ア)の「利用者サービス」を「嚥下困難な利用者に対する食事介助」というように細かく区分しすぎると、硬直的な制度となり実際は機能しないということがあるため、柔軟に対応できるよう、例示程度の表現に留める方が賢明です。

⑦求められる能力を設定します

この項目と、次の⑧の項目は、人材育成計画として別立てにするケースもありますが、キャリアパスの一部に盛り込んでおくと、その関連性が明確になるという利点があります。つまり、求められる能力は、⑤の職責、⑥の職務内容を適切に果たすることができるために必要な能力であり、この能力を身につけることを育成目標として⑧の研修を行う、と言う考え方になります。能力は、「知識（知っているか、知らないか）」「技術（できるか、できないか）」「狭義の能力（行動がとれるか、とれないか）」の3方向で考えると、漏れなく有効に考えることができます。ここに介護福祉士等の資格や、キャリア段位などを設定する場合もあります。

⑧必要な研修を設定します

研修を設定する基本的考え方は上述のとおりですが、具体的な手法はこの後のⅡ－（1）－＜2. 人材育成計画＞①（42～44ページ）において解説します。

⑨給与を設定します

階層による基本給の違い（給与等級や上下限額の違い等）、手当の違いなどを記載します。「職位・職責に応じた処遇の違い」という観点から、上位階層ほど優遇されている必要があります。

⑩任用要件を設定します

「何を満たせば上位階層にキャリアアップできるか」を設定します。以下の6項目から検討すると、漏れなく設定できます。（※全ての項目を必ず使う必要はありません。）

- | |
|--|
| (ア) 勤続年数・経験年数（前等級に○年以上、入職○年以上、前職も含め経験○年以上、等で設定） |
| (イ) 資格（初任者研修や実務者研修が受講済みであることを資格と同等に扱うこともある） |
| (ウ) 研修受講歴（「新人研修を受けていないと2級には昇格できない」、等） |
| (エ) 実務経験（部門異動の経験や、委員会委員長や行事のリーダー経験を役職任用の条件にする、等） |
| (オ) 評価結果（人事考課制度で連続「A」評価、等） |
| (カ) 昇格試験（面接、筆記試験、レポート（読書感想文）試験、実技試験、等） |

<例1：詳細に作りこんだキャリアパス（デイサービス事業所）>

②

③

⑤

⑥

II

キャリアパスと人材育成

①

④

名称	役職	職責（組織における役割）	職務内容（職種の仕事）
管理職	所長	事業所の事業計画と運営方針を立てる。 事業計画に基づいた事業所の運営を行う。 事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。 部下の総合的な管理を行う。 事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。 経営レベルのリスクマネジメントを行う。 経営レベルの苦情解決を行う。 事業所を代表して地域及び行政との連携を行う。	利用者の状況の把握を行う。 事業所を代表して家族対応の全責任を負う。 事業所内の記録の最終承認者となる。 対外的文書を作成、発信を行う。 行事の最終責任者となる。 理事会の議案書を作成する。
指導職 1 級	主任	事業所の事業計画・運営方針立案に参画する。 事業所のサービス目標を立案する。 事業所運営が計画どおりに行くよう指導・助言を行う。 サービス目標達成への管理を行う。 事業所の安定経営のため事業と職員を指導・監督する。 上司の補佐・代行及び部下の勤怠等の管理を行う。 事業所における裁量の範囲での判断と、管理職への報告・連絡・相談を行う。 事業所の運営上のリスクマネジメントを行う。 チームワーク推進の指導を行う。 事業所の運営上の苦情解決を行う。 事業所に関わる地域及び行政への対応と連携を行う。 業務標準と業務改善の管理を行う。	業務全般の把握と適格な指示を行う。 家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメント全般の把握と管理を行う。 事業所内の記録の管理と承認を行う。 対外的文書案を作成、上司の承認を得て発信を行う。 行事の実行責任者となり、運営全般に関する助言・指導を行う。 外部の機関との連絡・調整を行う。 職員会議の議案書作成に携わる。 理事会の議案書作成に参画する。 班会議の内容を把握し、助言・指導を行う。 送迎の管理を行う。
指導職 2 級	リーダー	サービス目標立案に参画する。 事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に向け指導・助言を行う。 サービスの質の向上のため職員を指導・助言を行う。 上司の補佐及び部下の育成・指導を行う。 サービス提供上の裁量の範囲での判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 サービス提供上のリスクマネジメントを行う。 チームワークを推進する。 苦情の一次対応を行う。 事業所に関わる地域への対応と連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を実行する。	担当範囲の業務全般の把握と、質の高いサービスの提供を行う。 上司と相談しながら、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントの助言・指導を行う。 部下の記録に関して指導・助言を行う。 内部文書の作成と部下の指導、助言を行う。 行事の計画と実行に中核的に関わり、部下に指導・助言ができる。 上司の助言・指導を受けながら、外部の機関に対応する。 職員会議に出席する。 班会議を運営する。 送迎ルートの検討を行う。 レクリエーションの管理運営と実行をサポートする。
一般職 1 級	（卓越したサービス提供者）	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先して貢献する。 サービスの質の向上に率先して貢献する。 上司の補佐及び下位職への指導・助言を行う。OJTリーダーを務める。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 上司を補佐してチームワークに率先して貢献する。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準見直しと業務改善の提案を率先して行う。	質の高いサービスの提供と、困難な利用者への対応を行う。 上司の指示のもと、家族からの苦情に対応する。 ケアマネジメントを作成する。 事実に基づく的確な記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を独力で立案し、実行に参画する。 上司とともに、外部の機関に対応する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎を行う。 レクリエーションを企画し実行する。
一般職 2 級	（自立でサービス提供ができる一人前）	事業計画上の役割を果たす。 サービス目標達成に率先してする。 サービスの質の向上に貢献する。 下位職に対する指導と助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務において地域との連携を行う。 業務標準の見直しと業務改善を提案する。	一般的なサービスの提供を行う。 家族に対し日常の連絡・相談・報告を行う。 指導と助言を受けながらケアマネジメントを作成する。 指導・助言を受けずに記録を行う。 行事、グループ活動等に関する文書及び、上司が指示した文書の作成を行う。 行事の計画を助言・指導を受けながら立案し、実行に参画する。 実習生・ボランティアに、日常の支援について指導する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎を行う。 レクリエーションを企画し実行する。
一般職 3 級	（自立でのサービス提供を目指す新人）	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に努める。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを理解する。 チームワークの推進を理解する。	一般的なサービス内容の理解と補助業務を行う。 家族に対し簡単な日常の連絡・報告を行う。 ケアマネジメントの意味を理解する。 助言、指導を受けながら記録する。 助言、指導を受けながら、行事・グループ活動等に関する文書の作成を行う。 行事の実行に関わる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 職員会議、班会議に出席する。 送迎に同行する。 上司、先輩とレクリエーションを行う。

7	8	9	10
求められる能力	研修	給料	昇格条件
【知識】 経営管理／福祉行政の動向 【能力】 理念を語る力／決断力／統率力	【職場外】 リスクマネジメント研修 メンタルヘルス研修 マーケティング研修 先進事例見学	3 級 300,000 ～ 200,000	指導職 1 級として 5 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理職員）受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み
【知識】 労務管理／財務管理／福祉サービスの動向 【能力】 マネジメント力／交渉力／連携力	【職場内】 法人内他事業所への視察研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理者） 介護福祉士実習指導者講習会 財務管理研修 労務管理研修	2 級－ 1 245,000 ～ 170,000	指導職 2 級として 3 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー）受講済み スーパーバイザー養成研修受講済み
【知識】 チームワーク／コンプライアンス／地域福祉の動向 【技術】 チーム運営の技術 【能力】 リーダーシップ／説明能力／調整力 【資格等】 介護支援専門員	【職場内】 委員会主催研修（事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引） 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー） 社会福祉専門セミナー スーパーバイザー養成研修 コーチングスキルアップ研修	2 級－ 2 205,000 ～ 155,000	一般職 1 級として 2 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）受講済み OJTリーダー研修受講済み
【知識】 ケアマネジメントに関する高度な知識／機能訓練の知識／認知症に関する高度な知識／感染症に関する高度な知識／関係法令の知識 【技術】 機能訓練補助の技術／高度な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 プレゼンテーション力／企画力／提案力／指導力 【資格等】 介護福祉士／キャリア段位レベル 4	【職場内】 委員会主催研修（事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引） 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 【職場外】 OJTリーダー研修 認知症介護実践者研修・認知症介護リーダー研修 感染症予防対策研修会 口腔ケア従事者研修会	1 級－ 1 187,500 ～ 150,000	一般職 2 級として 2 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者）受講済み 委員会主催研修全科目受講済み
【知識】 ケアマネジメントの基礎知識／認知症に関する知識／感染症に関する知識／介護保険の知識／関係法令の基礎知識 【技術】 食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術 【能力】 判断力／課題発見力 【資格等】 初任者研修／ヘルパー 2 級／キャリア段位レベル 3	【職場内】 委員会主催研修（事故対策・感染症・身体拘束・衛生・防災対策・リハビリ・安全運転・褥瘡・喀痰吸引） 法令遵守研修 メンタルヘルス研修 中堅職員研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員） 認知症介護初任者研修 上級救命講習	1 級－ 2 175,000 ～ 145,000	一般職 3 級として 1 年以上在職 新人職員研修受講済み
【知識】 法人の理念・沿革／施設の業務全般／介護保険の基礎知識／高齢者介護の基礎知識 【技術】 基本的な食事介助、入浴介助、移乗・移動の技術／安全運転の技術 【能力】 社会人マナー／理解力／実行力／コミュニケーション力 【資格等】 キャリア段位レベル 1・2	【職場内】 新人職員オリエンテーション 新人職員研修 安全運転講習 法令遵守に係る研修 【職場外】 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者） 普通救命救急講習	1 級－ 3 165,000 ～ 140,000	

このように、精緻に設定すればそれだけ実効力も高まりますが、組織の実態に応じて簡素に設定した場合でも、十分機能するキャリアパスとして運用することが可能です。

簡素化する具体的な手法としては、

- ・階層を減らす
- ・「求められる能力」「研修」は、人材育成計画として別立てにする
- ・職責や業務の記述を簡素にする
- ・昇格条件を簡素にする

等があります。

以下に簡素な例を示しますが、この場合でも、「階層がいくつあり」「それらは何が違い」「どうすればステップアップできるのか」ということが明確になっており、職員から見て将来を一定イメージできるキャリアパスになっている必要があります。

＜例2：簡素なキャリアパス＞

職位	役職	役割	業務内容	給料	経験年数
管理職	所長	事業所の統括管理	事業計画の作成 経営状況(収支)の管理 人事	基本給+管理職手当	主任を3年以上
監督職	主任	現場の運営管理	サービス計画の作成 部下の育成指導 勤怠の管理	基本給+主任手当	リーダーを2年以上
上級	リーダー	困難な業務 改善・改革 後輩の指導 上司の補佐	中級の業務に加えて ケアプランの作成 業務改善	基本給+リーダー手当	4年～
中級		通常業務	初級の業務に加えて ケース記録 委員会 OJTリーダー	基本給	3～5年
初級		補助業務	基本的介護業務 報告・連絡・相談	基本給	1～2年

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ②職員への周知を図っていること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング
キャリアパスは制度として存在しているだけでは機能しません。また、ただ運用するだけでなく、その仕組みを職員がしっかりと理解することで、自らの役割が認識できて、スキルアップへの意欲が高まるとともに、「やるべきこと、やらなくてよいこと」が明確になることで、働きやすさにもつながります。そして、「次の段階」を知り、意識することで、自身の成長のモチベーションになります。つまり、「効果的な運用」は職員の理解から始まると言っても過言ではありません。	

周知の方法については、I－(1)－③(23ページ)などにも記載したとおりですが、このキャリアパスについては、全職員に直接関係するため、より理解を求める姿勢が必要でしょう。制度を構築、又は修正した時には説明会を開き、新規採用者にはオリエンテーションの際に説明の時間を必ず確保することが望ましいです。

そしてその際に、職員にとって理解しやすい説明用の資料を用意することが重要です。「キャリアパス表」(36～37ページ)などもその一例ですが、一目見て自らの将来をイメージできるような、視覚に訴える資料が理解促進には極めて有効です。

<人事のコース、最短昇格年数、給与等を一表で示した説明資料の例>

年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	月額基本給幅	
経営職	施設長																							500,000 \$ 320,000
管理職1級	副施設長																							450,000 \$ 280,000
管理職2級	介護長																							400,000 \$ 250,000
指導職1級	主任																							350,000 \$ 220,000
指導職2級	副主任																							300,000 \$ 190,000
専任職	エキスパート スキルリーダー																							360,000 \$ 220,000
専門指導職	ケアマネ主任																							360,000 \$ 220,000
専門職1級																								300,000 \$ 190,000
総合職1級																								270,000 \$ 170,000
総合職2級																								240,000 \$ 150,000
一般職1級																								220,000 \$ 140,000
一般職2級																								200,000 \$ 135,000

●有資格

●無資格

●大

●大

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

●短

<

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
<1. キャリアパス制度の導入> ③非正規職員から正規職員への登用ルールの明確化と、全ての非正規職員への説明を行っていること	【書面】登用ルールを明記した文書等 【現地】職員等へのヒアリング
正規職員とほぼ変わらない仕事をしている非正規職員にとって、自ら正規化を望んだ時に、どういう要件で正規職員になれるのかを知ることは、働き続けるモチベーションに大きく影響します。非正規職員の割合が高い職場ほど、非正規職員のモチベーションはサービスの質に大きく影響します。明確なルールづくりと、非正規職員への丁寧な説明が求められます。	

介護事業所では、人材の確保が難しいことから、職員の環境や志向などを尊重し、雇用形態を多様化させる動きがあります。また、短時間であっても正規職員として雇用したり、非正規職員にも様々な区分を設けるなど、働きに見合った評価を行い、処遇されるよう工夫している法人・会社もあります。

非正規職員にとってのキャリアパスとなる正規登用のルールは、以下の要件が考えられます。これらを参考に、事業所の実態に合った、運用可能なルールを策定しましょう。

要件	運用例
最低勤務年数	当法人における経験3年以上である
資格	介護職員初任者研修修了以上である
受講しておくべき研修	当法人におけるオリエンテーション研修を受講済みである
実務経験	介護職員のためのOJTチェックリストを全て遂行できる
評価	直近の評価がB以上であること
登用試験等	実技試験、筆記試験において合格すること
労働時間・配属	シフト勤務、配置転換に対応できること
上司の推薦	所属長の推薦があること

上記内容を決定したうえで、規程又は内規・運用ルールとして文書を作成して職員に周知します。次頁に規程例を示します。

非正規職員とは――

正規職員でない形態で働く者をいい、パート、アルバイト、契約職員、嘱託職員、定年再雇用等の有期契約職員の総称。また、平成25年4月の改正労働契約法の施行により、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えれば労働者の申し入れにより期間の定めのない無期契約に転換できることになったことに伴う無期転換職員も非正規職員と言えます。

社会福祉法人●●福祉会 正規職員登用制度規程（又は正規職員登用に関する要綱 等）

（目的）

第1条 本規程は、パートタイム就業規則第〇〇条の定めるところにより、社会福祉法人●●福祉会（以下「法人」という）のパートタイム職員を正規職員へ登用することに関する事項を定めるものである。

（申請資格）

第2条 パートタイム職員が次の各号に規定する内容を全て満たした場合に限り、正規職員登用の申請を行うことができる。

- 一 本人が正規職員を希望しており、意欲があること
- 二 勤続年数が3年以上あること
- 三 介護職員初任者研修を修了していること
- 四 法人が定める業務項目を遂行できること
- 五 直近の人事考課がB以上であること
- 六 登用試験に合格すること
- 七 所属長の推薦があること
- 八 正規職員と同様の所定労働時間を勤務できること
- 九 法人の配置転換、出向に関する業務命令に応じられること

2 前条によらず、組織に必要性がない場合には、当該年度の正規職員登用を実施しない場合がある。

（正規職員登用に関する申請）

第3条 パートタイム職員であって、正規職員への登用を希望するもの（以下「登用希望者」という）は、毎年2月1日から2月末日の間に、法人に対して所定の手続きを行うことにより、申請を行うものとする。

（登用日）

第4条 法人は厳正に登用試験の結果を審査し、3月15日までに個別に通知し、4月1日を登用日とする。

（登用者の提出書類）

第5条 登用決定者は、法人所定の雇用契約書により雇用契約を締結するものとする。採用決定者は、採用後速やかに次の書類を提出しなければならない。但し、法人が提出を必要としないと認めた書類については、省略することができる。

- 一 年金手帳、基礎年金番号通知書
- 二 身元保証書
- 三 扶養親族届
- 四 通勤方法の届出及び通勤経路図
- 五 従業員の通常及び緊急の連絡先（住所、氏名、電話番号等）
- 六 誓約書
- 七 各種資格証明書
- 八 その他法人が必要とする書類

（就業規則の適用）

第6条 登用決定者についての労働条件、服務及び労働条件その他の就業に関する事項については、法人の就業規則に定めるところによる。

2 年次有給休暇の勤続年数の算定においては、パートタイマー中の勤続年数を通算する。

附 則

この規則は平成●●年●●月●●日から実施する。

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ①キャリアパスの内容に沿った育成目標、育成手法及び内容等が明確になった計画を策定・承認し、運用を始めていること	【書面】階層別人材育成計画 【現地】運用状況の確認
有効な人材育成計画とは、キャリアパスに求められる役割や能力に応じて、業務を遂行するために必要な知識や技術、思考力等が、適切な段階で身につくよう構成されたものです。体系的に策定された計画のとおり研修等が実施されることで、仕事に必要なスキルがタイムリーに身につき、仕事に活きるという実感が得られれば、職員の業務に対するモチベーションが上がり、結果的に人材育成が促進します。組織力の強化や効率的な業務遂行という面からも、大変有効です。	

効果的な人材育成計画を策定するということは、言い換えれば、必要とされる能力（知識や技術・技能）、取り組み姿勢などを、最も効果的に身につける手法を探るということです。

そのためには、育成の3つの手法の特徴と、そのメリット、デメリットを熟知しておく必要があります。

＜育成の3つの手法＞

OJT (on the job training)	職場の上司や先輩が、職務を通じて、又は職務と関連させながら、部下（後輩）を指導・育成する研修
OFF-JT (off the job training)	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある
SDS (self development system)	自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行うもの

<3つの育成スタイルのメリット・デメリット>

スタイル		◎メリット	×デメリット
OJT		・細かな内容を指導できる ・特別な費用や時間がかからない ・理解度を確認することができる ・繰り返し行うことができる	・指導者によって指導内容にバラツキがある ・その場対応になりがち
OFF-JT	施設内	・複数名が同じ内容について習得できる ・施設職員のニーズに対応できる ・業務時間内に実施できる	・準備に時間がかかる ・外部講師の場合は費用がかかる ・複数名の職員のシフト調整が必要
	施設外	・他施設の職員と交流することができる ・専門家の研修を受ける事ができる	・仕事を休むなど、まとまった時間が必要 ・交通費等費用がかかる ・一度に複数名の参加は難しい ・現場に反映することが難しい
SDS		・各自の時間で、各自のペースで進むことができる	・本人のやる気に任される

キャリアパスの内容に沿った人材育成計画策定の一般的な流れとして、まずキャリアパスの階層と同じか、違ってても一定の関連性のある（キャリアパスの2階層を1つにまとめる等）階層を設けることから始めます。そして、各階層に該当するキャリアパス階層の職責や職務を確実に遂行するために、という視点で育成目標を設定します。その後、「3つの育成手法」の視点から、有効な研修をあてはめていきます。

<人材育成計画例1>

- ①キャリアパスで設定した階層を勘案して、求められる能力を「目標レベル」として設定しています。
- ②事業所における「役割」を、OJTの一環として捉えています。
- ③SDSは、資格取得の支援に限定して設定しています。

①		法人内研修、役割（※）②	外部研修	③ 資格取得支援
職員階層	目標レベル			
管理職	組織の管理職として、組織の計画を立案し、マネジメントの手法を習得する。	※安全衛生委員会運営 ※内部監査機能	管理職研修（福祉研修センター） スーパービジョン研修（福祉研修センター） 人事・労務管理研修（〇〇福祉学院） 財務管理研修（〇〇福祉学院）	
上級 （リーダー 及びそれに 準じる職員）	チームのリーダーとして、チームマネジメントの手法を学ぶ。専門性を向上させ、業務改善結果の発表・発信を目指す。	人事考課者研修 プレゼンテーション研修 研究発表 ※法人内研修講師 ※リスクマネジメント委員会 ※実習担当 ※苦情対応窓口 ※実地指導、監査担当	リーダー研修（福祉研修センター） 業務標準化研修（福祉研修センター） 人材育成研修（福祉研修センター） ストレスマネジメント研修（△△協議会） リスクマネジメント研修（△△協議会） 実習指導者講習会（〇〇会）	介護支援専門員受験 講座勉強会 模擬試験 テキストの貸与 受験料の半額負担
中級 （中堅職員）	チーム内の中核人材として、さらに高度な知識や技術の習得を目指す。	権利擁護・虐待防止応用研修 感染症対策研修 事故予防・対策研修 認知症研修 ストレス対策研修 ※施設内委員会への参画 ※新任職員育成担当	中堅職員研修（福祉研修センター） OJT指導者研修（福祉研修センター）	
初級 （新任職員）	新任職員としての役割を理解し、基本的な業務のための知識・技術を身につける。	新任職員研修 社会人マナー・コミュニケーション研修 対人援助技術研修 権利擁護・虐待防止基礎研修 感染症予防基礎研修 緊急時対応・医療的ケア基礎研修 健康管理と腰痛予防研修 介護技術研修 排泄・食事と嚥下機能・栄養・口腔ケア・認知症・入浴と更衣・移乗と機能訓練	初任者研修（福祉研修センター） 救急救命講習（〇〇消防署）	介護福祉士受験講座 勉強会 模擬試験 テキストの貸与 受験料の半額負担

＜人材育成計画例2＞

① 育成目標を、より具体的に求められる能力として「知識」「専門技術」「その他の技術・能力」「資格」の4分野に落とし込んで設定しています。

② 上記①の能力を身につけるための研修や実務経験等を、3つの育成手法から忠実に設定しています。

2

階層	① 求められる能力	OJT	OFF-JT	SDS
管理職	＜知識＞ 経営管理 福祉行政の動向 ＜専門技術＞ リスクマネジメント ＜その他の技術・能力＞ 理念を語る力 決断力・統率力 ＜資格＞ 介護支援専門員	・経営会議の議事録作成 ・経営会議運営 ・事業計画・事業目標の作成・浸透・進捗管理・報告 ・地域における会議・審議会への参加	・老施協全国大会参加 ・経営協施設長研修の参加 ・その他、各種団体が主催する施設長研修	・他法人への視察
上級指導職	＜知識＞ 労務管理・財務管理 サービス管理 福祉サービスの動向 ＜専門技術＞ クレーム対応・危機管理 ＜その他の技術・能力＞ マネジメント力 交渉力・連携力 ＜資格＞ 介護福祉士	・各種委員会企画・運営 ・安全衛生委員会担当 ・危機管理対策委員 ・経営会議への参画 ・事業計画・事業目標作成への参画 ・地域参加型事業の企画・運営	・管理職研修 ・労務管理研修 ・財務管理研修 ・サービス管理研修 ・クレーム対応研修 など	・介護支援専門員受験支援
指導職	＜知識＞ リスクマネジメント コンプライアンス 地域福祉の動向 ＜専門技術＞ 認知症対応・緊急時対応 看取り援助・家族対応 ＜その他の技術・能力＞ リーダーシップ 説明能力・調整力 チームマネジメント力	・コンプライアンス委員会、感染症予防委員会の企画、運営 ・チーム計画・チーム目標作成への参画 ・職員の指導、育成 ・チームマネジメント ・地域参加型事業の運営 ・家族対応	・リスクマネジメント研修 ・コンプライアンス研修 ・認知症に関する研修 ・看取りに関連する研修 ・介護技術に関連する研修 ・リーダー研修 ・問題解決研修 ・人材育成に関連する研修	・介護支援専門員受験支援 ・介護福祉士受験支援 ・自主勉強会支援
スタッフ (中級)	＜知識＞ ケアマネジメントの基礎知識 認知症に関する知識 感染症に関する知識 介護保険の知識 関係法令の基礎知識 ＜専門技術＞ 自立支援 社会活動支援 感染症対策 ＜その他の技術・能力＞ 判断力・課題発見力 ＜資格＞ 介護職員初任者研修	・OJT リーダー（プリセプター） ・チーム内業務担当リーダー ・各種委員会活動 ・各種行事担当	・中堅職員研修 ・介護技術に関する研修 ・認知症に関する研修 ・感染症に関する研修	・介護職員初任者研修受講補助 ・介護福祉士受験支援 ・自主勉強会支援
スタッフ (初級)	＜知識＞ 法人の理念・沿革 施設の業務全般 介護保険の基礎知識 高齢者介護の基礎知識 ＜専門技術＞ 高齢者の尊重・傾聴 介護技術 ＜その他の技術・能力＞ 社会人マナー 理解力・実行力 コミュニケーション力	・プリセプター制度による OJT (OJT チェックリスト使用) ・マニュアルに沿った業務実施	・新任職員研修 ・接遇研修 ・ビジネスマナー研修	・推薦図書によるレポート課題

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ②計画を策定・承認するための会議等を実施していること ※年1回以上開催。他会議との併用可	【書面】計画策定又は承認した際の議事録や会議資料等
I－(1)－②の新規採用者育成計画（22ページ）において、会議によって計画策定又は承認することの必要性を述べましたが、これは新規採用者以上に多様な階層と多様なニーズが反映される現任者の育成計画の策定においても同様です。新規採用者は人数や経験などばらつきがあるため、計画を見直す必要性が生じる場合がありますが、現任者の育成計画については一度設定したら見直されないまま何年も使い続ける危険性があります。必ず毎年効果を検証し、一部修正又は再構築の必要性を検討したうえで、課題に応じた対応策を講じることを習慣化しなければ、せっかく策定した育成計画の効果は限定的なものとなります。	

会議のパターンや議事録についてはI－(1)－②（22ページ）で述べたとおりです。

ここでは、前年の実績を踏まえ、次年度の研修計画を策定するにあたって重要な検討材料となる「事業所内研修実施後のアンケート」の例を紹介します。

＜アンケート作成のポイント＞

①問1～問3については、研修のテーマ設定や難易度の設定、及び講師の選定などの参考にします。

②問4は研修の開始時刻や開講時間、会場設定などの参考になります。要望を全面的に受け入れる必要はありませんが、学びの効率を高めるためには、一定程度の環境面への配慮は欠かせません。

③個人及び階層別のキャリアアップの志向性や成長への欲求を知るには、問5も設けておきたいところです。

研修アンケート	
研修名：	講師：
受講日時： 年 月 日 ： ～ ：	氏名：
1. 研修の内容は理解できましたか。あてはまるものに○をつけてください。 () よく理解できた () だいたい理解できた () どちらとも言えない () あまり理解できなかった () 理解できなかった その理由など	
2. 研修の内容は仕事に活かそうですか。あてはまるものに○をつけてください。 () 大いに活かせる () 活かせるところもある () どちらとも言えない () あまり活かさない () まったく活かさない その内容、理由など	
3. 研修の内容について、印象に残ったことや、疑問に思ったことがあればお書きください。	
4. 研修時間、場所ほか、運営面への要望がありましたらお書きください。	
5. 今後受けてみたい研修のテーマがありましたらお書きください。	
ご協力ありがとうございました。	

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ③職員への周知を図っていること	【書面】 周知に係る文書等 【現地】 職員等へのヒアリング
職員にとっては、「キャリアパス表」に比べれば、研修が実施されている分、人材育成計画のほう がその存在と運用を実感しやすいかもしれません。ただ、各研修がやみくもに行われているのでは なく、組織として各職員の能力を伸ばすために協議し、計画的かつ段階的に設定されていることを 知らせておくことは、受講の「やらされ感」を無くし、主体的な受講を促す効果をもたらします。ま た、自分より上位の階層でどのような研修が行われているかを知ることは、キャリアアップの動機 付けにもなります。	

周知の方法については、I－(1)－③（23ページ）などにも記載したとおりです。

ただ、人材育成計画のうち、OFF-JTの研修については、年間の実施計画を別途作成し、年度初めに示し
ておくことが効果的です。

＜年間研修実施計画例＞

階層	育成目標	実施 主体	研修名	平成○年								平成○年				
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
新任職員	新任職員としての 役割を理解し、基本 的な業務のための 知識・技術を身につ ける。	法人外	福祉職員キャリアパス初任者コース			24（金）	1（金）		8（木）9（金）			1（木）12（月）				
			社会福祉援助入門講座		24（火）	2（木）				11（火）13（木）						
			利用者の声を聴く①				5（火）			28（金）						
			アセスメント・プランニング				26（火）28（木）				8（火）10（木）					
		はじめての広報誌づくり			14（火）											
中堅職員	チームの中核人材 として、さらに高度 な知識や技術の習得 を目指す。	法人内	新人職員研修	1（金）～5（火）				23（火）							2（木）	
			委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		ターミナル		記録	
		法人外	福祉職員キャリアパス中堅職員コース					5（金）10（水）			28（月）29（火）					
			福祉職員人権研修（新任・中堅職員編）							5（水）						
			ケース記録の基礎と展開					22（月）29（月）								
			アサーション										2日間予定			
			リスクマネジメント（一般職員編）										17（火）			
			問題解決のための思考法						26（月）		9（水）					
			職場内研修担当職員研修									16（金）				
			OJTリーダー養成研修				15（金）	19（金）	14（水）							
社会福祉実習担当職員研修																
法人内	委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		ターミナル		記録			
	委員会研修（第4水曜日）	事故対策		身体拘束		衛生		リハビリ		褥瘡		喀痰吸引				
指導的職員	チームのリーダー として、チームマネ ジメントの手法を学 ぶ。 専門性を向上させ、 業務改善結果の発 表・発信を目指す。	法人外	福祉職員キャリアパスチームリーダーコース			20（月）28（火）				1（火）14（月）						
			福祉職員人権研修（指導的・管理的職員編）						19（水）							
			スーパービジョン													
			ケースカンファレンス				29（金）		1（木）							
			リスクマネジメント研修（担当職員編）				22（金）	2（火）								
			ファシリテーション								18（金）	2（金）				
			対人援助職のためのコーチング						15（木）	21（金）						
			ストレスマネジメントセミナー										19（木）			
		法人内	委員会研修（第3水曜日）		食事		排泄		入浴		移乗		ターミナル		記録	
			委員会研修（第4水曜日）	事故対策		身体拘束		衛生		リハビリ		褥瘡		喀痰吸引		
管理職員	組織の管理職として、 組織の計画を立案し、マネジメント の手法を習得する。	法人外	福祉職員キャリアパス管理職員コース					25（木）26（金）								
			施設長等管理者セミナー										1日予定	2日間予定		
			地域協働セミナー													
		法人内														
全職員	法人職員として共通 して知っておかな ければならないことへ の認識を深める。	法人内	人権と法令遵守	第2月曜												
			安全運転				第2月曜									
			感染症						第2月曜							
			リスクマネジメント									第2月曜				

(1) 資質向上目標及び具体的計画の策定、運用（キャリアパス制度の導入・人材育成計画の策定）

評価基準	審査方法
＜2. 人材育成計画の策定＞ ④研修プログラムを作成していること	【書面】研修プログラムが確認できる書類（研修要項等）
計画した人材育成計画を実施に移す際に不可欠なのが、研修プログラムです。事業所内で研修を実施する（内部講師／外部講師）、外部の研修に派遣するという形態のほか、最近では、複数法人が連携して研修を企画、実施するというパターンも増えています。人材育成計画とともに研修プログラムも職員に周知を行い、計画的に実施していきましょう。	

○事業所内で実施する研修

事業所内で研修を実施する一つの方法として、講師を外部の専門家に依頼する方法があります。この場合、研修の内容はもちろんですが、研修の目的、ねらいをしっかりと講師に伝えることが最も重要です。

外部講師を依頼しない場合は、職員が講師を務める通常の研修形式の他、

- ・外部研修等の報告会（伝達講習）
 - ・事例研究会（研修目的のケースカンファレンス）
 - ・文献・資料等の輪読会
- などがあります。

＜研修プログラム例＞

平成 29 年度法人内研修プログラム			
＜委員会研修＞ 開催：毎月第3水曜日 17：30～19：00			
テーマ	開催月	プログラム	担当
食 事	5 月	高齢者のための必要カロリーと水分量について 嚥下機能と食事形態について 事例検討：胃ろうをしている利用者の食事について	給食委員会
排 泄	7 月	排泄のメカニズムと尿量と便量・形状について 事例検討：排泄のコントロール	排泄委員会
入 浴	9 月	入浴の効能についてもう一度考える 事例検討：特浴利用者の個浴移行について	入浴委員会
移 乗	11 月	人の体の重心を活用した移動・移乗 ボディメカニクスの確認 演習：麻痺のある方のシーティング	理学療法士
ターミナル	1 月	ターミナル期における体の変化 これまでのグリーフケア実践から学ぶこと	看護職員
記 録	3 月	記録とリスクマネジメント 演習：より良い記録に改善するために	記録委員会

○事業所外の研修に派遣する場合

目的に合致する研修を探して、職員を派遣します。

高知県では、高知県福祉研修センター（高知県社会福祉協議会）において、

- ・職位階層別研修
- ・ケア研修
- ・認知症介護研修
- ・介護支援専門員研修
- ・経営実務研修

等のジャンル別に、数多くの研修を実施しています。

このほか県内では、

- ・高知県老人福祉施設協議会
- ・高知県老人保健施設協議会
- ・高知県宅老所・グループホーム連絡会
- ・高知県通所サービス事業所連絡協議会
- ・高知県介護福祉士会
- ・高知県介護支援専門員連絡協議会
- ・高知県ホームヘルパー連絡協議会
- ・介護労働安定センター高知支部

等においても、介護職員向けの研修を実施しています。

高知県では、職員が外部研修を受講する際に代替職員を派遣する事業や実務者研修受講費用の貸付事業を行っていますので、積極的にご活用ください。