

(2) 人材育成計画に係る研修の実施又は研修機会の確保

II

評価基準	審査方法
①人材育成計画（研修プログラム）に沿った研修を実施又は受講していること ②研修を受講できる環境整備をしていること ※環境整備の取組みを2つ以上実施していること ※Ⅰ－(2)－③（27ページ）と同じ取組みでも可	【書面】 研修の実施又は受講が確認できる書類（研修要項、研修資料、受講者名簿等） 【現地】 職員等へのヒアリング又は内容を確認できる書類

人材育成計画を策定したものの、計画どおりに内部研修を実施したり、外部研修に派遣したりすることが難しい場合もあります。その代表的な事例は、内部研修が準備できず実施できないというケース、もうひとつは、職員が多忙を理由に受講すべき研修を欠席するケースです。また、参加できても、度々呼びだされ、入退室を繰り返すというのも、内部研修ではよく見られる光景です。結果として、「優秀な職員ほど、研修を受講できない」という残念な事態に陥ることなく、研修が計画的に実施できるよう組織として取り組まなければなりません。

○内部研修を確実に実施する

計画した内部研修を確実に実施し、成果に結びつけるためのポイントは以下のとおりです。

①研修内容と対象者層から、適切な日程を設定すること

最初に、研修目的を果たすうえで必要な時間数と期間（日数）を設定します。例えば6時間かけるのが適切な研修内容の場合、以下のパターンが考えられます。

- ア) 1日（9:00~12:00、13:00~16:00）で実施
- イ) 2日（各回13:00~16:00）に分けて実施
- ウ) 3日（各回業務終了後の18:00~20:00）に分けて実施
- エ) 4日（各回1.5時間）や6日（各回1時間）に分けて実施

などが考えられ、さらにイ～エの場合は連続日程で行うのか、ある程度間隔を空けた方が良いのかを、受講者（及び研修中受講者が不在となる現場）の事情や研修効果などから検討し、決定します。

最終的な実施日は会場の都合や講師の都合によって決定することになりますが、実施に適したタイミング、他の研修との関係性、事業所の他の行事との関係などを十分に考慮した実施時期を想定しておくことが重要です。

②多面的な判断で講師を選定すること

研修内容に最もふさわしい講師を選定します。内部にいる場合は事業所のルールに従って、また、外部の場合はしかるべきコンタクトをとって講師依頼をすることになります。

内部講師の場合はスケジュールの関係、外部講師の場合はスケジュール以外に予算の関係で、調整が難航することも珍しいことではありませんが、求める研修効果を確実にあげるという視点から、多面的に判断することが必要です。余裕をもった判断のためには、一定の選定期間を確保しておかなければなりません。

また、事業所内に研修を受けた職員がいない外部講師などの場合は、こちらの意図と違った内容の研修にならないよう、入念な事前打ち合わせが不可欠です。

③準備を怠らないこと

開講後に少しでも足りないものがあれば、講師、受講者の双方に迷惑をかけ、研修効果にも少なからず良からぬ影響を与えます。研修が完全な形で実施できるよう、講師と連絡を取りながら、着実に準備を進める必要があります。直前になってからでは間に合わないこともありますので、余裕を持って進めることが重要です。

- ・研修で用いる資機材の確認
- ・研修で用いる資料の確認
- ・事前課題の有無
- ・アンケートの準備
- ・特に外部から講師を招く場合
[チケットや宿泊の手配の要否] [送迎の要否] [謝礼の支払い方法]
- ・当日の講師以外のスタッフ（会場準備、受付、司会等）の確認
- ・会場の状況（特に外部会場の場合）の確認
[準備や片付けに確保できる時間] [レイアウト] [電源やインターネット環境等] [駐車場]

○受講の決まった研修を確実に受講させる

①人材育成計画～個別研修の意義や重要性を理解させる

そもそも研修受講は業務命令ですので、本人の意思で欠席できるものではありません。しかしそれが許されるのは、「現場が忙しいから」という欠席申し入れに対し、上司も、研修事務局も、折れざるを得ないケースが多いからでしょう。本人は受講したいが、上司が多忙を理由に受講を認めないというようなケースもあります。

まず、人材育成計画の意義と重要性について、職員、特に「上司」という立場の人たちに、しっかりと理解させなければなりません。そのうえで、個別の研修について人材育成計画における位置づけと意義を重ねて理解させることで、皆が研修受講の重要性を感じ、研修を受講しやすい組織風土を醸成することができるでしょう。

②欠席や途中退席のルールをつくる

それでも、どうしても欠席や途中退席せざるを得ない事情もあるでしょう。そのような場合を想定し、受講が決まっている研修を欠席する場合や受講中の研修を退席する場合のルールや手順を決定しておくことも有効です。「こういう場合は上司の許可を得て欠席しても良い」ということを明確にするということは、「それ以外の事情では、欠席してはならない」ということを明確にしていることでもあります。

○受講環境の整備

（新規採用者以外の）現任者のための研修受講にあたっての環境整備は、「安心して現場を抜けることができる」と言うことに尽きるでしょう。

そのための最も明快な方法は、研修を業務終了後に実施するということですが、その場合でも、時間外手当が必要となったり、1日の業務による疲労感の中での受講には、集中力やモチベーションの問題があります。事業所の実態に応じて、どのような環境での研修受講が望ましいか、職員の意見も聞きながら、受講環境を整備していきましょう。

その他の環境整備の「具体的な取組例」については、I - (2) - ③ (27ページ) に記載のとおりです。

(3) 資格取得のための支援の実施

評価基準	審査方法
①資格取得支援を行っていること ※公休の希望をシフトに組み込む、有給休暇の取得を優先する、無給の特別休暇とする、といった職員自らの権利を行使することは、本制度においては支援とみなさない ※資格取得支援の取組みを1つ以上実施していること	【書面】 支援内容とその実施を確認できる書類、支援の利用者及び支援を活用して資格を取得した職員の名簿等

介護事業所は、介護の専門性の高さを示す国家資格「介護福祉士」をはじめ、利用者の生活を様々な面から支える「専門家」によるサービスの提供によって成り立っています。こうした専門性の高さを担保する各種資格の取得を事業所として支援することは、職員のキャリアアップ支援という点からも、また、サービスの質を高めるという点からも、大変重要で、かつ有効な取組みと言えるでしょう。それは結果として、職員の定着や利用者満足の上昇による経営の安定化にまで波及すると言っても過言ではありません。

<対象資格一覧表>

支援の対象者は介護職員です。そして対象となる資格は以下のとおりです。

分類	資格名称
A 介護系の資格・研修	①介護職員初任者研修 ②実務者研修 ③介護福祉士 ④介護支援専門員
B 福祉系の資格	①社会福祉主事 ②社会福祉士 ③精神保健福祉士 ④臨床心理士 ⑤福祉用具専門相談員 ⑥福祉住環境コーディネーター
C 医療、機能訓練、栄養関連の資格	①看護師 ②准看護師 ③理学療法士 ④作業療法士 ⑤言語聴覚士 ⑥栄養士・管理栄養士

<目的別取組例：資格取得のための支援>

資格取得支援の取組例を目的別に示しています。「具体的な取組例」を参考に、1つ以上の取組みを実施します。なお、「具体的な取組例」にない独自の取組みも目的に沿っていると認められる場合は対象となります。

目的	具体的な取組例
A 自己学習支援	①資格取得に関する受験対策本やビデオ等教材の貸出 ②資格取得のための学習室等の設置
B 事業所内勉強会、講習会の開催	①受験対策のための勉強会の開催 ②事業所内に講師を招いての講習会や実技講習の開催 ③模擬テスト等の実施
C 時間的支援	①受験対策講座への業務派遣 ②資格試験受験日の特別休暇（有給） ③資格取得後更新等にかかる講習会への業務派遣
D 経済的支援	①受験対策講座受講費用の補助 ②受験対策本、ビデオ等購入費用の補助 ③受験費用の補助
E 資格取得後のインセンティブ	①資格取得祝い金の支給

(3) 資格取得のための支援の実施

評価基準	審査方法
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
<p>他の制度や取組みがそうであるように、制度運用の第一歩は構築、そして次のステップが周知です。特に資格取得支援の取組みは職員本人の関心が高いため、「知らなかった」「知らされていなかった」などということにならないよう周知徹底することは組織としての責務と言えます。</p>	

○周知文書の作成

周知は、単に制度の存在を伝えるだけでなく、その内容を具体的に規定するルール（運用規則等）を文書化して伝えることが有効です。また、資格取得に向けた支援が活用されるよう、日頃から職員に対する動機づけが必要です。資格取得の受験要件を満たす職員の状況を把握し、その対象者には積極的に資格取得を促すなど、組織として職員のキャリアアップを後押しする姿勢を示しましょう。

<運用規則例>

<p style="text-align: center;">株式会社●●● 職員のキャリアアップのための資格取得支援制度 運用規則</p>	
1. 目的	<p>当制度は、株式会社●●●（以下、会社という）の従業員が、自らのキャリアアップを目的として資格取得することを促進し、支援するものである。</p>
2. 対象者	<p>対象者は、正規職員もしくは週30時間以上勤務する非正規職員とする。</p>
3. 対象資格	<p>支援の対象となる資格は、以下のとおりとする。 ①介護福祉士、②介護支援専門員、③社会福祉士、④社会福祉主事 上記によらず、上司が仕事に有益であると認める場合は、対象とすることができる。</p>
4. 支援の内容	<p>資格取得を目的として社員一人当たり、1年度に1回、以下の支援のいずれかを申請することができる。 ①受験日を業務扱いとする。 ②受験費用の半額を会社負担とする。 ③勉強に必要な書物の購入、講座の受講費用の半額を会社負担とする。（上限1万円）</p>
5. 学習支援	<p>資格取得のための勉強を支援するため、以下の期間においては会社の会議室を勉強のために開放し、希望者には模擬試験を実施する。 介護支援専門員資格取得支援：9月1日～試験日前日まで 介護福祉士資格取得支援：11月1日～試験日前日まで</p>
6. 当制度に関する申請先・問合せ先	<p>申請先：総務部 問い合わせ先：人材開発委員会 088-●●●-●●●●</p>
以上	

○周知方法

周知の方法についてはI-(1)-③(23ページ)に記載のとおりです。

(4) 人材育成を目的とした面談の実施

II

評価基準	審査方法
①面談実施のための手順書（又はシート・様式）を作成していること	【書面】面談手順書、面談の手引き、面談シートといった面談内容が確認できる書類

頑張っている仕事をしている職員であれば、「自分の仕事のあり方は客観的に見てどうなのか」と考え、「より効果的に成長していくためにはどうすれば良いのか」という点について知りたいはず。そのため、上司がまず本人の考えを聞き、次に上司としての考えを伝えて互いの認識を共有し、さらに今後の取組みについて具体的に話し合うことは、職員の育成と定着には極めて効果的です。この取組みを標準化し、定期的に行い、記録するのが面談制度です。

面談実施にあたっては、以下のプロセスで検討をします。

①目的を明確にします

職員の仕事ぶりを振り返るため、職員の仕事に対する考えや意見を聞くため、職員に仕事の基準を示すため、職員の仕事の良い点・悪い点を客観的に伝えるため、仕事に対する目標を設定するためなど、面談を通じて何を職員と共有したいのかを明確にします。

②面談の回数や時期を決定します

上記の目的に沿って、適切な面談回数や時期を設定します。

例えば1年間の目標を設定して1年後に振り返る場合は「年1回、3月に実施」、半年間の目標を設定して振り返る場合は「年2回、10月と4月に実施」などといったことが考えられます。

③面談対象者を決定します

勤務形態別に「正規職員のみか、常勤であれば非正規職員も含むか、全職員か」といった選択肢や、階層別に「一般職、指導職、管理職、経営職」などの選択肢が考えられます。

④面談形式等を決定します

人数の設定（1：1での実施、1：複数での実施など）や、面談者の設定（直属の上司が面談、施設長や管理者が面談、新人の場合は先輩職員が面談など）を行います。

⑤面談実施前の準備をします。

あらかじめ定めた人材育成計画に基づき、面談される職員は自らの仕事の振り返りや目標設定を行い、面談する者は職員に求められる職務行動を確認する、指導内容を明確にするなどといった準備が必要となります。

○面談で何を聞き、何を伝えるか

上司が部下と面談すること自体は特に珍しいことではありませんが、「人材育成を目的とした面談」である以上は、その主旨に則した内容が意見交換され、認識の共有に至らなければなりません。そのために最低限必要なのは、

意見交換、認識共有の項目を設定しておくことです。その項目については、箇条書きにして「面談の手引き」等に記載しておくこともできますが、「面談シート」を作成しておけば、上司・部下間で記録が共有できるという点で、たいへん効果的です。

<面談シート：簡易な例>

このシートは、

- まず本人が自ら考えるところを記述 (1)



- 上司（面談者）に提出
- 上司（面談者）はその内容を読み込み、確認事項、フィードバック、アドバイスなど、面談内容を構想



- 面談の実施



- 上司（面談者）が(2)を記入



- 2部コピーし

1部は本人に渡す

もう1部は上司（面談者）が保管

原本は施設長へ提出

という手順で運用されるものです。

1

面談シート			面談日
本人	氏名		所属
	職種		職員階層
面談者	氏名		所属
	職種		役職等
<本人記入欄>			
1. 仕事の成果・改善点			
2. 今後、経験したい仕事、伸ばしたい能力			
<面談者記入欄> (2)			
1. 期待すること、アドバイス			

<面談シート：項目を多く設定した例>

項目が多くなっても、運用方法については「簡易な例」とほぼ同じです。

特徴は、以下のとおりです。

- ① 振り返りの項目は、求められる職務行動から視点を明確にしています。これが一つの「基準」となっています。
- ②、③ それに対し、面談される職員が自分でどう思っているかを、まず指標で意思表示し、そのうえで、それぞれの理由を考えます。
- ④、⑤ 能力開発やキャリアアップの方向については「目標」という形で掲げ、その達成のためにどう取り組むかについても、まず職員自身で考えてもらいます。
- ⑥ 仕事を進める上で課題と感じていることや、改善に向けた提案を聞くことも、職場の実態把握や職員の不安・悩みの解消に向けて有効です。
- ⑦ 上司のフィードバックはあえて項目別には行わず、総体的に記述することとしています。

定期育成面談シート			
氏名	所属	職種	面談日
面談者氏名	所属	役職	
1. 仕事の振り返り		◎：よくできた ○：できた △改善が必要 ②	
求められる職務行動	自己評価	③ 理由	
・ 尊厳の維持 入居者の思いを尊重して、ケアを実践している。			
・ 自立支援 入居者のしたいこと、できることを優先させ、自立支援を行っている。			
・ 社会参加 施設内・外を問わず、入居者や職員、ボランティア、家族、地域と関わりをもつことを動機づけし、支援している。			
・ コミュニケーション 入居者、家族、職員、ボランティアの話に耳を傾け、誠実な対応をしている。			
・ 環境整備 入居者の住まいであることを意識して、「施設」感を排除し、安全な環境を整えている。			
・ 自己研鑽 現状を良しとせず、常に能力開発に努めている。			
2. 今後の目標 ④		どのように ⑤	
①			
②			
3. 仕事上の課題・提案など ⑥			
4. 上司からのコメント・アドバイス（面談終了後に記入） ⑦			

(4) 人材育成を目的とした面談の実施

評価基準	審査方法
②前記①に基づいた面談を実施し、その内容を管理監督者に報告していること	【書面】面談内容報告書又はこれに準ずるもの（管理監督者自身が面談をしている場合は面談の内容が確認できる書類）
<p>面談内容は、職員の育成や定着に向けて極めて有効で、重要な情報です。これを、例えば面談者を「直属の上司」と設定したことで、面談にあたったリーダークラスのところで情報が止まるということがあれば大きな損失です。管理監督者まで情報を共有することによって、職員の育成、定着に向けて、組織全体で実施すべき課題の抽出や対応策の検討・実践へと具体的に進めることが可能となります。</p>	

○「面談内容報告書」が必要ない場合

本人と面談者のコメントが入る面談シートを用いている場合は、シートが面談内容の記録となるため、この原本かコピーが管理監督者のところまで届いていれば、面談内容は報告されていることとなります。

○「面談内容報告書」が必要となる場合

以下の場合、「面談内容報告書」を作成する必要があります。

- 面談シートを作成していない場合
- 面談シートを作成しているが、上司のコメント欄がない場合
- 上司コメント欄のある面談シートを使用しているが、本人へのコメント以外に、上司として管理監督者に対するコメントを記録しておきたい場合

<面談内容報告書の例>

面談内容報告書			施設長 確認印
面談者氏名	作成日	面談内容	
所 属	役職・職種		
面談日時			
所属・職種			
職員氏名			
		※管理監督者の押印欄があると、報告を受けたことがより明確になります。	

※6人分をまとめて報告できるようになっています。

(5) 給与体系又は給与表の導入

II

評価基準	審査方法
<p>①給与・賞与を支給するための基準・昇給の基準（原則基本給の増）を定め、運用を始めていること</p> <p>※昇給は基本給の増を原則とするが、職能給制度や手当の増による対応など、その増額が職務内容や勤続、キャリアアップに依拠した合理的な基準である場合については基準の対象とする</p>	<p>【書面】給与規程又は就業規則の該当部分等</p> <p>【現地】運用状況の確認</p>
<p>この業界に対する「将来が不安」という印象を払拭するためには、キャリアパスの構築ともうひとつ、給与制度の明確化が求められるところです。給与額の多寡にかかわらず、その支給基準や、勤続によってどのように昇給するのかが明示されていれば、職員や求職者に一定の安心感を与えることができます。経営上の収支バランスを考慮しながらも、職員の労働や組織に対する貢献度を反映した納得できる給与制度となるよう熟考し、構築することが必要です。</p>	

○基本給の支給、昇給の基準

基準を持った「基本給の増」のパターンをいくつか紹介します。

(A) 給料表による昇給①

「基本給の増」を制度化したもっとも分かりやすい制度が給料表であり、公務員の給与制度がその代表例です。1回の昇給で何号（※）上がるかを明示することによって、将来の給与が予測できます。

<国家公務員俸給表（行政職（1）部分）>

職務の級	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
号俸	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額	俸給月額
※	円	円	円	円	円	
1	142,600	192,700	228,900	262,000	288,000	318,500
2	143,700	194,500	230,500	263,900	290,200	320,700
3	144,900	196,300	232,000	265,700	292,500	323,000
4	146,000	198,100	233,600	267,800	294,600	325,100
5	147,100	199,700	235,100	269,600	296,600	327,100
6	148,200	201,500	236,800	271,500	298,900	329,100
7	149,300	203,300	238,300	273,400	301,200	331,100
8	150,400	205,100	239,900	275,500	303,400	333,100
9	151,500	206,800	241,200	277,600	305,400	335,100
10	152,900	208,600	242,700	279,600	307,700	337,100
11	154,200	210,400	244,300	281,700	309,900	339,100
		212,200	245,700	283,700	312,200	341,100
			248,700	285,700	314,300	343,100

(B) 給料表による昇給②

左の(A)の例は、基本給の構成要素が「俸給」の1種類のみですが、複数の要素の組み合わせで構成されている制度もあります。

< 「職務給」と「勤続給」の組み合わせの例 >

【職務給】		【勤続給】											
等級	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額	勤続	金額
初級職員	① 50,000	0	② 100,000	7	114,000	14	128,000	21	142,000	28	156,000	35	170,000
中級職員	⑥ 60,000	1	③ 102,000	8	116,000	15	130,000	22	144,000	29	158,000	36	172,000
上級職員	65,000	2	104,000	9	118,000	16	132,000	23	146,000	30	160,000	37	174,000
指導職	75,000	3	④ 106,000	10	120,000	17	134,000	24	148,000	31	162,000	38	176,000
上級指導職	90,000	4	⑤ 108,000	11	122,000	18	136,000	25	150,000	32	164,000	39	178,000
管理職	⑦ 120,000	5	110,000	12	124,000	19	138,000	26	152,000	33	166,000	40	180,000
		6	112,000	13	126,000	20	140,000	27	154,000	34	168,000		

- 新規採用者は「初級職員」として処遇され、勤続年数は0年ですので、職務給は①の50,000円、勤続給は②の100,000円、合計基本給額は150,000円となります。
- その職員が1年勤続すれば、職務給は①の50,000円のままですが、勤続給が勤続1年ということで、③の102,000円となり、合計152,000円となります。つまり、この制度は、まず毎年2,000円の定期昇給が約束された制度ということになります。
- その新規採用者が4年目（勤続3年）で、①と④で156,000円であった翌年に「中級職員」へとキャリアアップしたとします。そうなれば、職務給が中級職員の⑥で60,000円となり、勤続給も5年目（勤続4年）の⑤で108,000円になりますので、合計168,000円となり、前年より一気に12,000円昇給することになります。
- つまりこの制度は、毎年2,000円の定期昇給だけでなく、キャリアアップする（等級が上がる）ことにより、一気に5,000円～30,000円昇給する仕組みになっており、キャリアアップへのモチベーションをかき立てる仕組みと言えます。
- また、管理職を中途採用するような場合は、職務給は⑦の120,000円ですが、勤続は0年ですので勤続給は②の100,000円となり、最初の給料は220,000円ということになります。ただし、前歴がある場合は、それを勤続年数に換算することで、より高額の給与に設定することも可能です。

(C) 昇給表による昇給

給料表があるということは、(A)のように一表であれ、(B)のように複数の表の合算であれ、基本給の額が提示されている制度だということになります。その一方で、昇給する額だけを「昇給表」として規程等に明記する仕組みも、「基本給の増」の基準を持った仕組みと言えます。

ただその場合でも、キャリアアップによるメリハリを明確にするため、上位階層（等級）ほど金額も多くなるよう、階層（等級）別の上・下限額だけは設けるケースが多く、その幅の中で、階層（等級）別に設定された額で昇給していく仕組みとなっています。以下、上・下限額を設けるケースを説明します。

- 初任給は初級職員の下限額（次ページ表①）の150,000円とします。その後勤続により、（次ページ表）②のとおり1年に2,000円昇給しますので、翌年以降152,000円→154,000円→……と増額していきます。
- 初級職員のまま8年目を迎えると、給料は下限額150,000円に加えて2,000円×7回の昇給で、164,000円になっています。そして9年目も中級職員にキャリアアップできず初級職員のままの場合、その年の給料は単純に足し合わせると164,000円+2,000円で166,000円となるはずですが、初級職員の上限額が③の165,000

円であるため、給料の額は165,000円となり、この等級にいる限りは以降昇給できません。

- 逆に、3年目で、2回の昇給によって基本給が154,000円になっている職員が、4年目で中級職員にキャリアアップできれば、その年の給料は156,000円ではなく、中級職員の下限額 (4) の160,000円に昇給できることとなります。また、その後は毎年 (5) の2,300円ずつ昇給します。
- 上記だけの運用であれば、初級職員には2,000円刻みの給料表があるのと同じです。ただ、同じ初級職員でも、
 - －高卒：150,000円、短大卒：155,000円、大学卒：160,000円などと、学歴別に初任給が異なる
 - －評価を行い、高い評価であれば各等級、表の基準昇給額より+200円、さらに高い評価であれば+400円、逆に低い評価であれば-200円、-400円とする

【昇給表】

階層 (等級)	昇給額
初級職員	(2) 2,000
中級職員	(5) 2,300
上級職員	2,700
指導職	3,100
上級指導職	3,600
管理職	4,000

【階層別上・下限額】

階層 (等級)	下限額	上限額
初級職員	(1) 150,000	(3) 165,000
中級職員	(4) 160,000	192,000
上級職員	180,000	234,000
指導職	180,000	252,000
上級指導職	200,000	300,000
管理職	250,000	375,000

等の運用を行うこともできます。そうなれば多様な額が出現し、(A) や (B) の給料表では対応できないため、給料表を作成せずに、昇給表で対応することのメリットが生じることとなります。

(D) 昇給額を決めない昇給

これまでの方式は、どれも「将来の給料額」が決まっている方式です。これは、経営的な視点から見れば、確実に毎年一定額の人件費アップを見込まなければならないということになり、果たしてそれが可能なのかという課題が生じます。

その課題を解消する方式として、「人件費増に可能な原資 (昇給原資) を、職員に分配する」という方式があります。

【階層別上・下限額と昇給係数】

階層 (等級)	下限額	上限額	昇給係数
初級職員	150,000	165,000	1.0
中級職員	160,000	192,000	1.2
上級職員	180,000	234,000	1.3
指導職	180,000	252,000	1.4
上級指導職	200,000	300,000	1.5
管理職	250,000	375,000	2.0

【昇給額計算の例 (職員30人で昇給原資105万)】

階層 (等級)	昇給係数	人数	係数合計	昇給月額	人数分
初級職員	1.0	3	(2) 3.0	(4) 1,900	(6) 5,700
中級職員	1.2	13	15.6	(5) 2,200	28,600
上級職員	1.3	6	7.8	2,400	14,400
指導職	1.4	(1) 5	7.0	2,600	13,000
上級指導職	1.5	2	3.0	2,800	5,600
管理職	2.0	1	2.0	3,700	3,700
合計		30	(3) 38.4		(7) 71,000

- この方式では、(C) の例と同様、階層 (等級) 別に上・下限額は設定しますが、昇給額を設定せず、「上位等級ほど昇給額が多い割合」=「昇給係数」を設定します。
- 右の表のとおり、30人の職員が各等級に (1) のとおり分布しているとします。
- 係数1の初級職員が3人いれば、初級職員の係数合計は1.0×3で3.0 (2) となります。同様の計算を全階層で行い、その総合計は38.4 (3) となります。
- その年、105万円の昇給原資 (人件費増の可能額) があり、賞与を基本給の3か月分支給する計画であれば、1,050,000÷(12+3)=70,000となり、月額70,000円の増が可能となります。

- この70,000円を30人で分け合うため、先ほどの③38.4で割ります。これはつまり、昇給係数「1」あたりの「分け前」を求めることになります。ここでは1,823円です。
- この1,823円をもとに、各階層の昇給係数をかけ、ここでは100円単位に切り上げて昇給月額を決定します。初級職員は昇給係数1.0なので1,823円⇒1,900円（④）となり、中級職員は1,823円×昇給係数1.2=2,187円⇒2,200円（⑤）となります。以下同様に計算します。
- 実際の昇給総額を計算します。初級職員は1,900円が3人分なので5,700円（⑥）となり、以下同様に計算すると総合計は⑦の71,000円となります。
- 月額71,000円ということは年15か月分で1,065,000円となり、「100円単位の切り上げ」によって生じた15,000円だけ予算オーバーとなりますが、ほぼ原資を分け合ったことになります。
- 例えば、昇給原資が210万あれば各等級の昇給額は倍になりますし、52～3万しかなければ半分になります。このように昇給額は毎年の予算により変化しますが、等級別の「配分の基準」だけは、昇給係数によって固定される制度ということになります。
- 評価結果を反映させる場合も「係数」で設定することにより、対応が可能です。高い評価の場合は1.2、1.1等に上げて設定し、低い評価の場合は0.9、0.8等に下げて設定します。計算は複雑になりますが、Excel等の表計算ソフトを用いて一度計算式を設定しておけば、毎年「等級」「評価結果」そして「昇給原資」を入力するだけで、各職員の昇給額は自動計算されますし、職員の仕事ぶりが給与に反映されるという意味では、日々の業務に対する職員のモチベーションの向上にもつながります。

ここまで示した(A)～(D)のいずれの例にしても、キャリアパスで定めた職位や職責に応じた給与制度とすることにより、職員が納得できるよう配慮することが重要です。

○賞与の支給基準

名称については「賞与」とは言わず、「期末勤勉手当」と言う場合もありますが、支給する場合は、以下を明確にしておくことが望ましいです。

ア) 回数	夏期(6月又は7月)冬期(12月)の年2回が一般的です。さらに年度末(3月)にも支給して、年3回とする場合もあります。
イ) 基準期間	年2回の支給の場合、半年の勤務がその対象となりますが、その半年とは何月から何月までかを設定します。
ウ) 額の決定方法	職員個別に支給額を直接(=数式を用いず)決定するとなれば、そこに客観的な「基準」を設定するのはかなり困難です。 従って、以下のとおり「基準額×支給月数×支給率」とする場合があります。
エ) 基礎額	基本給のみの場合と、基本給に手当(役職手当、業務手当、扶養手当など)を加算して基礎額とする場合があります。
オ) 支給月数	基礎額の○か月分、という形で設定します。2.25か月等、小数点2桁程度まで設定する場合があります。この支給月数を、給与規程や賞与支給規則に明記する場合と、明記しない場合があります。明記しない場合は、法人の経営状況等から、理事会、役員会等で協議して決定します。 また、この支給月数を全職員一律とする場合と、職員階層や所属によって変える場合があります。
カ) 支給率	①期間率:「イ」の基準期間中、対象となる月数の割合(期間中に採用された場合等) ②勤務率:「イ」の基準期間中、欠勤など無給の休業があった場合の減額の割合 ③評価率:評価結果により5%増し(減額)、10%増し(減額)としたり、定額で加減算を行ったりする

(5) 給与体系又は給与表の導入

評価基準	審査方法
②過去3年間に基準に見合った昇給をしていること	【書面】賃金台帳等過去3年の昇給の実績が確認できる書類（昇給を行っていない年については、その合理的な理由を提出）

給与の決定は経営者の専権事項であり、違法でない限りは外部から意見をされるものではありません。ただ、職員にとっては、勤続によってどう昇給していくかは生活に関わる重大な関心事項であり、「働き続けても給料が増えない」「専門性が高まっても役割が変わらず、それに見合った昇給もされない」といった事業所で人材が定着するとは考えにくいものです。

また、キャリアに見合った昇給を実現することは、職員の定着促進のみならず、業界全体のイメージアップによる新規人材の確保にも大きく影響するため、経営とのバランスを図りながらも、取り組んでいただきたいと思います。

○給料表や昇給表のある場合の昇給

給料表や昇給表があり、その表に基づき、規定どおりの昇給を実施する場合は、そのことについて特に職員に告知する必要はありません（個別に給与辞令を出す場合があります）が、その表に基づいた規定どおりの昇給ができない場合、経営者はその理由と対応について職員に説明する責任があります。

一般的な対応として以下の3通りが考えられますが、どのような対応とするのかを明確に示した上で、職員の理解を求めることが望ましいでしょう。

号給抑制	56ページのような給料表において、本来昇給すべき号給数より少なく昇給するという措置です。例えば規程上は昇給1回につき4号給アップとしているところ、2号給に抑制することで、昇給原資は約半分になります。
延伸	昇給月を規程で定めた時期以降に遅らせるという措置です。 例えば規程上4月の昇給月を7月に遅らせた場合、本来であれば昇給後の給与を12か月支給しなければならないところ、9か月だけの支給となり、昇給原資が約4分の3になります。
見送り	昇給月が規程上は4月である時、少なくとも翌年の4月まで昇給はしないという措置です。

○昇給額を毎年設定する制度における昇給

58ページの(D)のように、給料表のない制度の場合、又は給料表はあるがその表において何号給昇給するかは毎年定めることになっている制度の場合は、当年度の昇給額（率）と、そこに至る根拠を文書化し、職員に告知する必要があります。

<告知文書の例>

職員各位

平成××年4月1日
社会福祉法人●●●福祉会
理事長 ○ ○ ○ ○

平成××年度 定期昇給について

本年度の定期昇給額は、等級別に以下を基準額とする。なお、職員個々の昇給額は、その属する等級の基準額に対し、評価による係数を掛けて個別に決定する。

増加（等級）	昇給月額
初級職員	1,900円
中級職員	2,200円
上級職員	2,400円
指導職	2,600円
上級指導職	2,800円
管理職	3,700円

<決定の根拠>
本年度の事業計画においては、前年に対し稼働率の向上を掲げたものの、根本的な収入の増加は期待できず、収入総額は0.5%の増としております。しかしながら、事務費の削減による収支差の増額と、介護職員処遇改善加算の取得などにより、昇給原資を確保し、前年並みの昇給率（1.28%）としました。それに基づき計算した基準昇給額が上表であり、3月〇日の理事会で承認されました。

○基本給が定期昇給しないが評価基準を満たすと判断される例

本制度においては、定期的な昇給による職場定着の促進や処遇改善を図る目的から、昇給の評価基準を「原則基本給の増」としています。ただし、以下のような昇給制度も認めることとしています。

• 手当の増

基本給は増額しないが、手当が増額となることで、結果として経年的に月収、年収がアップする。

例：「業務手当」が1年勤続ごとに1,000円ずつ増額

○評価基準を満たさない例

本制度においては、

- ①キャリアパスにおける役割を基準どおりに遂行している職員が毎年1回以上昇給する仕組みであること
- ②昇給の仕組みを職員に周知していること

を求めています。

そのため、以下のような場合は、基準を満たさないものとなります。

<基準を満たさない例>

- 昇給の有無を毎年理事会等で決定し、決定内容を周知することなく支給額のみ個別に給与明細で通知している場合
 - ※「毎年昇給すること」自体は規定されており、毎年理事会等で昇給額や昇給率を決定し、職員に事前に決定内容を公表する場合は基準を満たします。
- 給与表はあるが昇給の根拠（号棒の規定等）がなく、支給前に告知もされない場合
 - ※告知例については60ページの事例を参照
- 評価を実施し、一部の優秀な職員のみ昇給させる場合
- やむを得ない理由なく、複数年に1回のみ昇給する場合

昇給を行っていない年について合理的な理由がある場合は、一時的に、以下の例のような仕組みを設けて、少なくとも3年に1回以上昇給を行っていれば基準を満たすと認められる場合があります。

- 職務による基本給（ケアスタッフ180,000円、リーダー 200,000円…）を定める
- 職務に応じた手当（初級職員1,000円、中級職員3,000円、上級職員5,000円…）や役職に応じた手当（リーダー 3,000円、副主任5,000円、主任10,000円…）を定める

※ただし、このような場合でも、①職務や職責に比例して増額する仕組みとすることでキャリアパスに適合する視点に立っている、②該当する階層や役職である間でも、より細かいステップを設けるなどして必ず3年に1回以上昇給が行われている、ことが必要です。

(5) 給与体系又は給与表の導入

評価基準	審査方法
③職員（非正規職員を含む）へ周知していること	【書面】周知に係る文書等 【現地】職員等へのヒアリング
<p>基準づくりの一番の目的は職員の不安感、不信感の払拭です。給与制度に込めた法人の意図を積極的に説明し、理解者を増やしていくことこそが、経営への信頼感を得るためには必要な手段ではないでしょうか。まずは、「給与規程は事業所に常置してあるから、見たい人はいつでも見ることができる」というあり方から、脱却する姿勢こそが重要です。</p>	

給与規程（別表を含む）には給与支給に関する全ての内容が網羅されていますが、それは職員にとって理解しやすいものでしょうか。あるいは、将来の給与をイメージできるでしょうか。

職員に給与制度を説明するにあたって、給与規程を用いて徹底理解を図る姿勢も有効ですが、さらに職員向けに説明資料を作成すると、理解促進がスムーズです。

○周知方法

周知の方法についてはI-(1)-③(23ページ)に記載のとおりです。

給与規程は職員にとって特に関心の高い内容ですので、

- 入職した際のオリエンテーションでの説明
- 改訂時の説明会の開催
- 職場内勉強会での定期的な説明
- 理解しやすい説明資料を添付しての給与規程の配布

など、適切な時期に適切な方法で周知することが重要です。

<給与制度改定時 職員説明会資料の例>

人件費の上限

収入

定員×報酬単価×稼働率+加算

支出等

事務費	事業費	残すお金	人件費
-----	-----	------	-----

- 稼働率を上げる、加算を取る
- 事務費は切り詰める
- 事業費はより効率的に
- 残すお金？

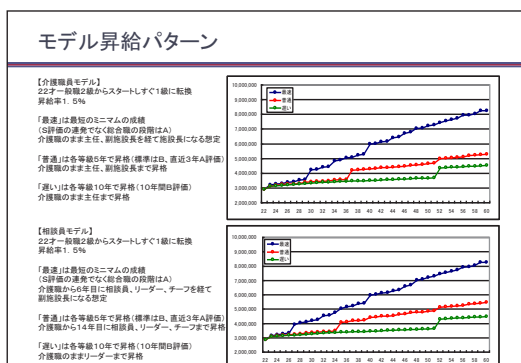
➡ 極限まで追求した残りが可能な人件費の総合計額

定期昇給の方法

- 定期昇給は毎年、一般職2級の額を基準として、等級別に一定の比率(範囲級の下限額の比率)で決定する

	下限額	一般職2級を1としたときの比率	この比率で昇給額を計算	昇給額
一般職2級	157,000	1.00	1,200円の時	1,200
一般職1級	171,000	1.09	1,200×1.09=1,307	1,400
専任職	182,000	1.16	1,200×1.16=1,391	1,400
指導職	182,000	1.16	1,200×1.16=1,391	1,400
管理職2級	200,000	1.27	1,200×1.27=1,529	1,600
管理職1級	250,000	1.59	1,200×1.59=1,911	2,000
経営職	300,000	1.91	1,200×1.91=2,293	2,300

- 基準となる一般職2級の額は、毎年昇給原資の範囲で試算を行い、決定する。(額は変わるが等級間の比率は変わらない)



年収による試算

	下限額	上限額	相当役職	管理職・役職手当	資格手当	最低年収	最高年収
一般職2級	157,000	190,000			5,000	2,512,000	3,100,000
一般職1級	171,000	220,000			5,000	2,736,000	3,580,000
指導職	182,000	250,000	主任	10,000	5,000	3,032,000	4,180,000
専任職	182,000	300,000			5,000	2,912,000	4,860,000
管理職2級	200,000	300,000	副施設長 事務長	25,000		3,500,000	5,100,000
管理職1級	250,000	375,000	施設長	30,000		4,360,000	6,360,000
経営職	300,000	450,000	統括施設長	40,000		5,280,000	7,680,000

(5) 給与体系又は給与表の導入

評価基準	審査方法
④介護職員処遇改善加算（Ⅰ又はⅡ）を算定していること	【書面】受理通知の写し等
<p>介護職員処遇改善加算は、業界の「低賃金」というイメージを払拭し、人材の確保につなげていくために国が創設した制度です。当評価項目を満たしていれば、おのずと介護職員処遇改善加算のⅠやⅡの要件を満たしているはずで、であれば、加算を算定してそれを財源にさらなる処遇改善を実現し、職員の定着やモチベーションアップのみならず、業界全体のイメージアップにもつなげていただきたいところです。</p>	

○処遇改善加算Ⅰ又はⅡを算定できる要件

- 処遇改善加算Ⅰ：キャリアパス要件Ⅰ～Ⅲを全て満たし、職場環境等要件に平成27年4月以降実施する取組みがある。
- 処遇改善加算Ⅱ：キャリアパス要件Ⅰ、Ⅱを満たし、職場環境等要件に平成27年4月以降実施する取組みがある。

【キャリアパス要件Ⅰ】

次のイ、ロ及びハの全てに適合すること。

- イ 介護職員の任用の際における職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件（介護職員の賃金に関するものを含む。）を定めていること。
- ロ イに掲げる職位、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こと。
- ハ イ及びロの内容について就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、全ての介護職員に周知していること。

【キャリアパス要件Ⅱ】

次のイ及びロの全てに適合すること。

- イ 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一又は二に掲げる具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保していること。
 - 一 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。
 - 二 資格取得のための支援（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）を実施すること。
- ロ イについて、全ての介護職員に周知していること。

【キャリアパス要件Ⅲ】

次のイ及びロの全てに適合すること。

- イ 介護職員について、経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けていること。具体的には、次の一から三までのいずれかに該当する仕組み

みであること。

一 経験に応じて昇給する仕組み

「勤続年数」や「経験年数」などに応じて昇給する仕組みであること

二 資格等に応じて昇給する仕組み

「介護福祉士」や「実務者研修修了者」などの取得に応じて昇給する仕組みであること。ただし、介護福祉士資格を有して当該事業所や法人で就業する者についても昇給が図られる仕組みであることを要する。

三 一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組み

「実技試験」や「人事評価」などの結果に基づき昇給する仕組みであること。ただし、客観的な評価基準や昇給条件が明文化されていることを要する。

ロ イの内容について、就業規則等の明確な根拠規程を書面で整備し、全ての介護職員に周知していること

【職場環境等要件】

<p>資質の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援（研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む） ・研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ・小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ・キャリアパス要件に該当する事項（キャリアパス要件を満たしていない介護事業者に限る） <p style="text-align: right;">等</p>
<p>職場環境・ 処遇の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター（新人指導担当者）制度等導入 ・雇用管理改善のための管理者の労働・安全衛生法規、休暇・休職制度に係る研修受講等による雇用管理改善対策の充実 ・ICT活用（ケア内容や申し送り事項の共有による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサービス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のシフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等）による業務省力化 ・介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入 ・子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備 ・ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善 ・事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化 ・健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備 <p style="text-align: right;">等</p>
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化 ・中途採用者（他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等）に特化した人事制度の確立（勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等） ・障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮 ・地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上 ・非正規職員から正規職員への転換 ・職員の増員による業務負担の軽減 <p style="text-align: right;">等</p>