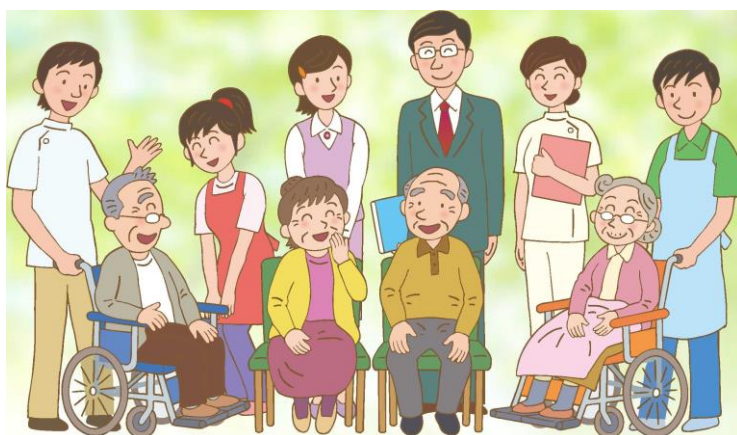


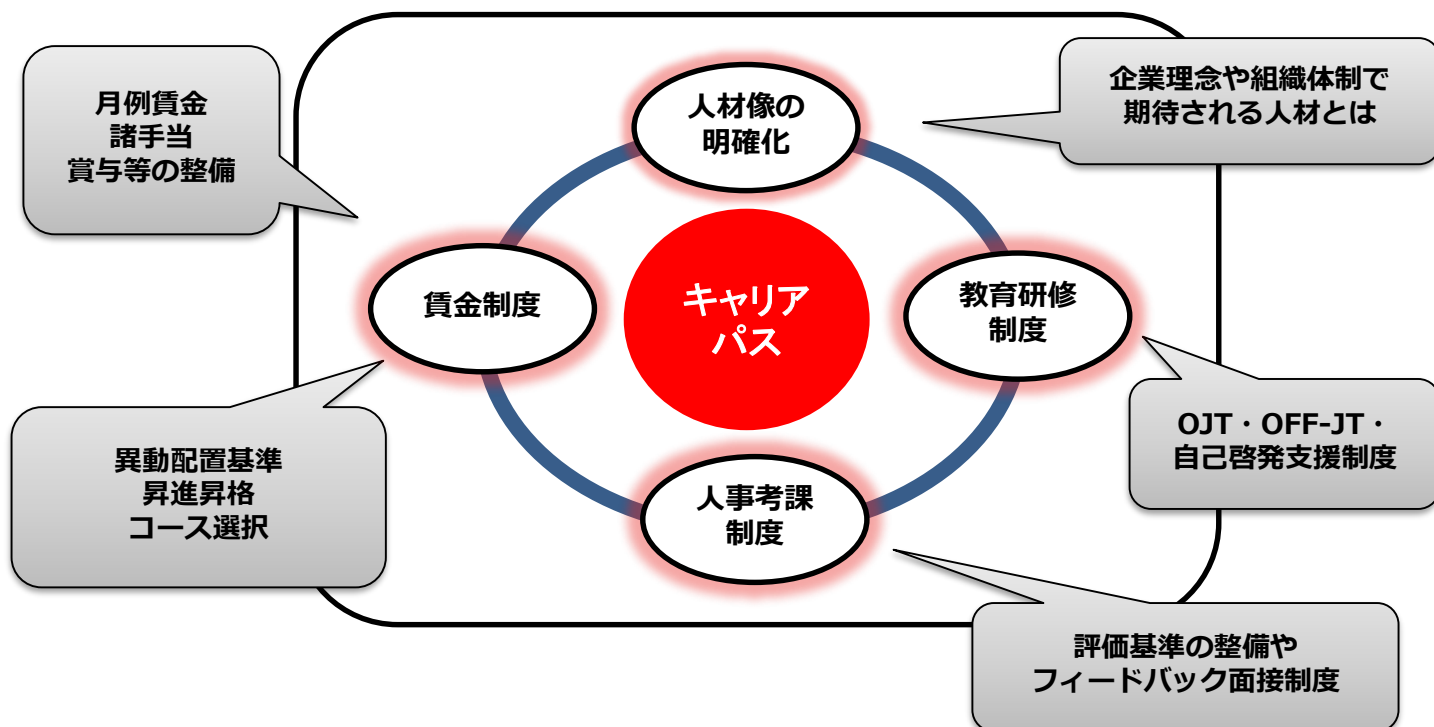
介護事業所の
「働きがいのある職場づくり」を目指して

札幌市キャリアパス制度 導入支援事業 「相談事例集」



札幌市

雇用管理（魅力ある職場づくりの実現） 無料個別訪問相談 を活用しませんか



介護人材の確保・定着化は、介護事業所にとって大きな課題です。
職員の定着・育成ができる事業所だけが、安定した介護サービスを提供できるといっても過言ではありません。

「キャリアパス」とは

職員が自分の進むべき職務経歴の道筋を明らかにしそのための制度を整えることを指します。

「努力することで、自らの将来を切り拓く」という将来の姿を示すことで、

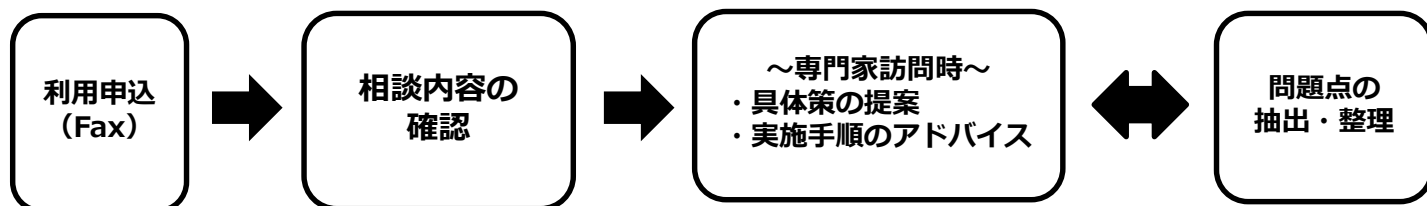
職員の意欲の向上、定着化、新たな人材の参入を

促すことができる人事諸制度の中核にあたるものです。

自社の規模や実態にあったキャリアパス制度を構築するために、評価制度、教育制度、賃金制度などの問題点の整理・改善のために

専門家（社会保険労務士）が無料で事業所に訪問し、個別相談に応じます。

※札幌市の介護職員処遇改善加算の算定対象の事業所であつ①介護職員処遇改善加算Ⅰを未取得、または②介護職員処遇改善加算Ⅰを取得済みだが介護職員特定処遇改善加算を未取得の事業所を対象とします。（対象事業所は変更になる場合があります）



目次

I キャリアパス制度の必要性

…P1

1. キャリアパス制度とは
2. キャリアパス制度の必要性

II キャリアパス制度導入にあたっての手順

…P2

1. 組織体制を確立する
2. キャリアの職位の階層を設定する
3. 役割・職務内容を設定する
4. 能力・研修・資格などを設定する
5. 賃金テーブルを設定する
6. キャリアパスの例

III キャリアパス制度導入の事例

…P3～9

- 事例① 雇用契約書の改善を行った事例
事例② 長期的な人材育成計画を策定した事例
事例③ 新規採用者のスキルアップを目指した事例
事例④ 現状にあった就業規則に改定した事例
事例⑤ キャリアパス基準表・給与規定・賃金表を改定した事例
事例⑥ 処遇改善加算ⅡをⅠに増額した事例
事例⑦ キャリアパス要件Ⅲで昇給の仕組みに人事評価制度を取り入れた事例

IV 介護職員処遇改善加算について

…P10～11

1. キャリアパスⅠ～Ⅲの要件
2. 介護職員処遇改善加算Q & A

V 介護職員特定処遇改善加算を算定するためには

…P12

1. 介護職員等特定処遇改善加算の算定要件の確認等
2. 加算区分の確認
3. 特定加算の見込額の計算
4. 賃上げを行う単位の決定
5. 賃上げのルール決定



I キャリアパス制度の必要性

1. キャリアパス制度とは

キャリアパスとは、一般的に企業や事業所等において職員が、ある職位や役職に就くまでに辿ることとなる経歴(キャリア)や道筋(パス)のことです。

職員の視点からは、将来自分が目指す職位や役職を目指して、どのような資格を取得していくか、どのような形で経歴を積んでいくかという道標となります。

また、事業所から見たキャリアパスは、中長期的な事業計画の上で、職員はどのような経験を積みどのような能力を身に付ける必要があるかなどを明確にするものとなります。

このようなキャリアパスを示すことで、職員は自己の目指すべき道というものを描くことができ、モチベーションを高めることが期待できます。

また、事業所にとっては、職員の確保・定着、サービスの質の向上につながることとなります。

2. キャリアパス制度の必要性

将来的にも介護人材の不足が予想されているなか、介護人材の確保・定着の促進を図るためには、介護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・経験等に応じた給与面や労働環境面からの適正な処遇がなされることが重要であり、こうしたキャリアパスに関する仕組みを、介護の職場に導入・普及していく必要があります。

キャリアパスは、全ての介護事業所に共通するものではなく、各事業所の規模や形態、目指す方向性、求める人材像等に応じた、各事業所独自のものを作成することとなります。

キャリアパス導入による期待効果

<事業所>

- 指揮命令システムの明確化
- 責任の所在の明確化
- 職員に求める能力の明確化
- 職員の確保・定着
- サービスの質の向上

<職員>

- 目標の明確化
- スキルアップ
- 昇給・昇格
- 仕事の達成感
- モチベーションアップ

Ⅱ キャリアパス制度導入にあたっての手順

1. 組織体制を確立する

組織体制をしっかりと構築していないと、指揮命令がはっきりしない、責任の所在が曖昧、情報共有が不十分となってしまいます。

まずは、現在の組織体制を検証し、法人・事業所の組織図を作成するなど、目指すべき組織体制を確立する必要があります。

2. キャリアの職位の階層を設定する

上記1で作成した組織図に基づき、一般職、主任、管理職などの職位の階層を設定します。その際、人数が一番多いと思われる「一般職」については、初級・中級・上級などに細分化することをおすすめします。

3. 役割・職務内容を設定する

- ① 階層ごとに、求められる役割を設定します。
- ② 階層ごとに、職務内容を設定します。

4. 能力・研修・資格などを設定する

- ① 階層ごとに、求められる能力を設定します。
- ② 階層ごとに、業務上必要と思われる研修を設定します。
- ③ 階層ごとに、業務上必要な資格を設定します。

5. 賃金テーブルを設定する

人事評価制度と組み合わせて、キャリアと能力に応じた各階層の賃金テーブルを設定します。人事評価制度を導入していないところは、賃金とのリンクが難しいようであれば、当面はキャリアパスの運用をしっかりと定着させてください。

6. キャリアパスの例

階層	役割	従事期間	能力・研修・資格等	賃金テーブル
経営幹部	経営理念に沿って、経営目標を設定し、組織全体を統括する	8年以上	経営管理能力	□□□円 ～○○○円
管理職 (管理者・施設長等)	経営理念に向かって、自部門の中・長期目標の遂行を図るとともに自部門を統括する	//	介護支援専門員 社会福祉士	□□□円 ～○○○円
主任 ユニットリーダー	業務に関する専門知識・技能を有し、グループの短期目標の遂行を図るとともに、部下の指導育成を行う	//	介護福祉士 認知症介護実践リーダー研修	□□□円 ～○○○円
一般(上級)	業務に関する必要な知識・技能を有し業務の仕組みや流れの抜本的な改善を行うとともに、中級・初級のこの指導助言を行う	5～7年	介護福祉士 認知症介護実践者研修	□□□円 ～○○○円
一般(中級)	業務に関する一般的な知識・技能を有し、上位者の一般的な指示のもと、課題や問題点の解決を行う	3～4年	初任者研修 認知症介護実践者研修	□□□円 ～○○○円
一般(初級)	業務に関する基礎的な知識技能を有し上位者の詳細な指示のもと、定型的な業務を正確に行う	1～2年	一般常識、接遇・マナー 基本的な介護技術、知識 コミュニケーション能力	□□□円 ～○○○円

【ポイント】

キャリアパス制度は導入するだけでなく、その適正な運用が重要となります。

各職員の育成計画の策定やフォローに当たっては、事業所が求める人物像と、職員が自ら将来像を描けるよう、管理者と職員がお互いに納得した上で、振り返りと短期(半年～1年)及び中長期の目標設定を定期的を確認することをおすすめいたします。

事例①：『雇用契約書の改善を行った事例』

- サービス種別：特別養護老人ホーム
- 法人形態：社会福祉法人
- 従業員数：64人（うち正社員数：44人）



課題・相談内容

- (1) 施設長を中心に複数の管理者及び総務担当者による体制で運営しており、各自が問題意識を持っている。
- (2) 深刻な課題は、①職員応募者が年々減少傾向にある ②新卒職員の教育が5年程前から大変になってきていることである。
- (3) まずは実際の現場で起きている問題を法令に則り、きちんと運用し解決していきたい。



●取組内容とポイント

- (1) 労務管理の内容を下記項目ごとに整理する。
 - ①育児休業明けの育児短時間勤務制度と所定外労働免除制度を利用している職員の、臨時的な時間外労働の取扱い（考え方）について。
 - ②有給休暇取得日に急な呼び出しを受けた場合の賃金の取扱いについて。
 - ③時間単位の年次有給休暇制度を導入しているが、雇用形態がフルタイムから短時間勤務（日数減）に替わった場合の時間単位の取扱いについて。
 - ④振替休日と代休の考え方、賃金の支払方法について。
 - ⑤雇用契約書の文言について。
- (2) 事業所の現状を時間をかけてヒアリングした上で、雇用契約書の
 - ①退職手当の計算・支払方法及び支払時期
 - ②賞与等の支払時期
 - ③パートタイマーの休日、休暇、昇給、退職の有無、賞与の有無について変更した。

事例②：『長期的な人材育成計画を策定した事例』

- サービス種別：通所介護
- 法人形態：有限会社
- 従業員数：85人（うち正社員数：45人）



課題・相談内容

- (1) 人手不足により困っているため、職員の離職を防止し、定着率を上げたい。
- (2) 人材育成のため、事業所内研修及び外部研修を継続的に行いたいが経費がかかるので、費用負担を軽減したい。



● 取組内容とポイント

- (1) 職員の離職予防、定着率向上には中長期的な人材育成が必要不可欠である。それにはセミナーや研修会を行うことは有効であるが、これらの取組は長期に渡って継続する必要がある。については、職員の理解・協力を得ることが大切であり、それを得られるような社内体制の構築も必要となる。
- (2) 費用負担軽減について、雇用環境整備関係の助成金（申請先：労働局）を利用して非正規社員を正社員に転換し待遇改善すること、また、人材開発関係の助成金（申請先：労働局）等を利用しつつ、中長期的な研修計画を策定し職員の能力向上、定着率を上げることを提案した。



【札幌市介護人材定着化研修事業】

札幌市では介護事業者や職員の方を対象とした各種研修を実施しています（※研修内容は毎年変わります）。

- ◆ 研修例：雇用管理責任者研修
介護現場におけるクレーム対応・ハラスメント対策研修
介護職員交流・研修会 等
- ◆ 費用：無料

事例③:『新規採用者のスキルアップを目指した事例』

- サービス種別：訪問介護
- 法人形態：一般社団法人
- 従業員数：10人（うち正社員数：4人）



課題・相談内容

- (1) 職員の募集を行っても若年者や経験者の応募がない。そのため、無資格者または資格はあるが経験がない人材を採用している状況。
- (2) 無資格・未経験の職員を指導しながら事業を発展させるために、人材育成に取り組みたい。



●取組内容とポイント

- (1) 無資格・未経験の新規採用者については、技術面もちろんのこと介護の知識も教育する必要があるため、技術・知識両面でのスキルアップを目指し、内部で行う研修計画を立案することを提案。講師としては介護関係の資格者、ヘルスカウンセラー、介護に特化した社会保険労務士等が適任と助言する。
- (2) 職員へのヒアリングを行い意見や要望を取り入れて、実りある研修を実施する。また、新規採用者が無理なく研修を受講することができるよう、社内の先輩職員からのOJTを中心に計画を立てる。
- (3) 無理のない範囲で外部の研修等にも参加させることを検討。



【研修例】

- ① リーダー向け研修 → 育成指導のポイント研修・雇用管理研修
- ② 一般職員向け研修 → 職員間の連携研修・接遇マナー研修
- ③ 介護技術系研修（上級～初級） → 薬の知識・身体拘束研修・認知症研修

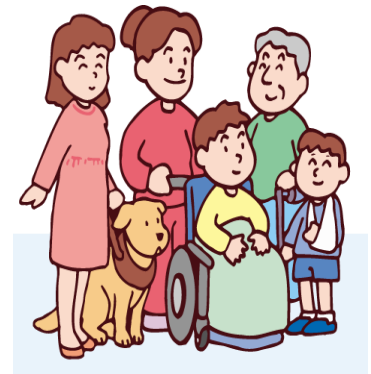
※職員の職責・経験年数・スキル別にあわせ①～③の研修の策定を提案。

【研修計画の作成】

テーマと内容・講師・対象職員を選定し、年間スケジュールを定めること。

事例④：『現状にあった就業規則に改定した事例』

- サービス種別：訪問介護・通所介護
- 法人形態：株式会社
- 従業員数：55人（うち正社員数：20人）



課題・相談内容

- (1) 就業規則が現状に合っていないため、それが職員とのトラブルの原因になっている。
- (2) 多様なライフスタイルに配慮した就業規則にすることで、離職を予防し、優秀な人材（人材）の流出を食い止めたい。



●取組内容とポイント

- (1) 現在の就業環境について確認し、具体的にどのような点が就業規則と合わないのかりストアップすることを提案。また、就業規則の改定にあたって管理者の意見・経営者の意見を聴取する場を設けることも付け加える。その際、担当者によって就業規則の解釈が異なりトラブルになりやすいので、どのような規則にしたいのか、きちんと話し合うことがポイントとなる。
- (2) この事例での就業規則の主な変更点は、
 - ① 試用期間の明確な期間が記載されていなかったため、新たに採用した者は、採用日から3か月間を試用期間とする。ただし、管理職については6か月間とする。
 - ② 急な人員欠如が出た場合に備え、人事異動について、正社員および限定正社員（勤務地や仕事内容、労働時間が限定された形で働く正社員）は正当な理由なく、命じられた人事を拒むことはできないとする項目を追加した。
 - ③ 休職期間の取り扱い事項など
- (3) ライフスタイルに配慮したルールづくりについては、正社員転換制度や短時間正社員制度が有効であることをアドバイスする。

事例⑤：『キャリアパス基準表・給与規定・賃金表を改定した事例』

- サービス種別：介護付有料老人ホーム
- 法人形態：一般社団法人
- 従業員数：32人（うち正社員数：16人）

課題・相談内容

- (1)職務内容と役割等に応じた手当等の賃金体系及び人事考課等は一応整っているが、本部の意向により人件費枠等が左右されるケースが多い。
事業所の業績や個人評価が正当に給与・賞与に反映されるような仕組みを作り、しっかりした基本給テーブル表を作成したい。
- (2)自分の事業所規模に適したキャリアパス基準表を再度検討したい。



●取組内容とポイント

- (1) 一般に出回っているキャリアパス基準のサンプル（等級・順位・資格要件・号俸額をランク付けした表（※P2「6.キャリアパスの例」参照））、給与表及び介護事業所向けの給与規程サンプルを参考資料として提示。
6段階で評価することが必須条件ではなく、誰が見ても理解できるもの、具体的な目標設定としやすい内容のものが大切であると助言する。
また、評価項目を具体的な行動基準のレベルに落とし込んで明示する方法も紹介し、職員の見解も取り入れて作成してはどうかと提案する。
- (2) 順位に応じた基本給表の作成方法と新しい賃金表に移行する場合の調整方法等を検討する。
- (3) 事業所単位で作成している、就業規則や雇用契約書の内容を点検し現状にあったものにするようアドバイスをする。

事例⑥：『介護職員処遇改善加算ⅡをⅠに増額した事例』

- サービス種別：介護付有料老人ホーム
- 法人形態：株式会社
- 従業員数：34人（うち正社員数：18人）



課題・相談内容

- (1) 介護報酬がマイナス改定となった。
- (2) これまで介護職員処遇改善加算（以下「加算」という。）Ⅱを取得していたが、この機会に加算Ⅰに変更したい。取得にあたって、キャリアパス制度をどのように構築すればいいか指導してもらいたい。



●取組内容とポイント

- (1) 加算Ⅰの取得に必要な要件である「キャリアパス要件Ⅲ」について、以下のアドバイスを行った。
 - ①具体的な昇給方法（下記参照）を説明し、事業所にあった昇給方法の選択を提案。
 - ②就業規則の変更（昇給の仕組みの明記）
 - ③人事評価制度の構築



※「具体的な昇給方法」とは下記の3点があります。

- 1 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を指す。
- 2 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を指す。ただし、介護福祉士資格を有して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。
- 3 一定の基準に基づき定期的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を指す。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。

各事業所にあった昇給方法を選択ください。

事例⑦：『キャリアパス要件Ⅲで昇給の仕組みに

人事評価制度を取り入れた事例』

- サービス種別：訪問介護
- 法人形態：株式会社
- 従業員数：13人（うち正社員数：5人）

課題・相談内容

- (1) キャリアパス基準を作成したが、出版物等の資料を参考にしたため、当事業所の実態とは合っていない。内容を再検討したい。
- (2) キャリアパス要件Ⅲをクリアするために人事評価制度を取り入れたい。



●取組内容とポイント

- (1) キャリアパス基準表（※P2「6.キャリアパスの例」参照）のサンプル、給与表、介護事業所向けの給与規程サンプルを参考資料として提供し、キャリアパスの考え方を説明する。
- (2) 人事評価とは人事管理や目標管理に活用するための
個々の職員の①職務遂行能力、②勤務態度、③勤務成績を一定の項目に従って査定する制度であることを説明。
人事評価を活用する目的には
①昇給査定、②昇進査定、③賞与査定、④教育訓練、⑤能力開発があることを説明する。
また、評価項目と評価方法（下記【参考情報】参照）も具体的に説明する。



【参考情報】

◆職業能力評価シート（在宅介護業）厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093927.html>

IV 介護職員処遇改善加算について

「介護職員処遇改善加算」とは

全5区分からなる、区分ごとに設定された要件を満たした介護事業所で働く介護職員の賃金改善を行うための加算です。

▶ 「加算Ⅰ」を取得すれば介護職員1人当たり月額3万7千円相当の加算が受け取れます。

※ 1 加算を取得した事業所においては、加算相当額の賃金改善を行うことが必要となります。

※ 2 加算Ⅳ及びⅤは、一定の経過措置期間の後、廃止することが決定されております。

<全5区分>

加算Ⅰ	加算Ⅱ	加算Ⅲ	加算Ⅳ	加算Ⅴ
(介護職員1人当たり) 月額 37,000円相当	(介護職員1人当たり) 月額 27,000円相当	(介護職員1人当たり) 月額 15,000円相当	(介護職員1人当たり) 月額 13,500円相当	(介護職員1人当たり) 月額 12,000円相当
キャリアパス要件 Ⅰ、Ⅱ、Ⅲの全て + 職場環境等要件を 満たす (平成27年4月以降 実施する取組)	キャリアパス要件 Ⅰ及びⅡ + 職場環境等要件を 満たす (平成27年4月以降 実施する取組)	キャリアパス要件 ⅠまたはⅡ + 職場環境等要件を 満たす	キャリアパス要件 ⅠまたはⅡ または職場環境等要件 のいずれかを満たす	キャリアパス要件 Ⅰ・Ⅱ 職場環境等要件 のいずれも満たさない

[「介護職員処遇改善加算」のご案内 - 厚生労働省](#)

キャリアパス要件とは

キャリアパスⅠの要件

次の①～③の要件をすべて満たすこと。

- ① 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。
- 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こと。
- ③ ①及び②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Ⅱの要件

次の①及び②の両方の要件を満たすこと。

- ① 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、資質向上の目標及び
(ア)または(イ)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。
(ア)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。
(イ)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。
- ② ①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Ⅲの要件

次の①及び②の両方の要件を満たすこと。

- ① 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(ア)から(ウ)までのいずれかに該当する仕組みであること。
(ア) 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
(イ) 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。
(ウ) 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。
- ② ①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。

【介護職員処遇改善加算Q & A】

(問) 一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みは、不定期に判定する仕組みでも要件を満たしますか？

(答) その場合、要件を満たしません。

実技試験や人事評価などの昇給の判定は1年に1回など定期的に行う形で設け、明文化されている必要があります。

(問) キャリアパス要件は、介護職員のうち正社員だけが対象でも要件を満たしますか？

(答) パート職員などの非正規職員も含めて全ての介護職員を対象にする必要があります。

例えば、キャリアパス要件Ⅰ及びⅢについて、正社員のみを対象とする就業規則又は賃金規定を作成しても、要件を満たしません。その場合、全ての介護職員を対象とする就業規則又は賃金規定に変更するか、非正規職員を対象とする就業規則又は賃金規定等を別に作成する必要があります。

V 介護職員等特定処遇改善加算を算定するためには

1 介護職員等特定処遇改善加算（以下、「特定加算」という。）の算定要件の確認

- ① 現行の介護職員処遇改善加算(Ⅰ)～(Ⅲ)のいずれかを算定していること
- ② 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関し、複数の取組を行っていること

資質の向上	} それぞれの区分について 1以上の取組が必要
労働環境・ 処遇の改善	
その他	

- ③ 介護職員処遇改善加算に基づく取組について、ホームページへの掲載等を通じた見える化を行っていること【2020年度から算定要件化】

- 以下の内容について、介護サービス情報公表制度活用し、公表していること
 - ・ 処遇改善に関する加算の算定状況
 - ・ 賃金以外の処遇改善に関する具体的な取組内容・事業所のホームページがある場合は、そのホームページでの公表も可

2 加算区分の確認

- 特定加算の加算区分は、ⅠとⅡの2区分
- Ⅰは、サービス提供体制強化加算の最も上位の区分(※)を算定している場合、算定可能(Ⅰに該当しない場合はⅡを算定可能)


※ 訪問介護：特定事業所加算Ⅰ又はⅡ

特定施設：サービス提供体制強化加算又は入居継続支援加算

特養：サービス提供体制強化加算又は日常生活継続支援加算

その他：サービス提供体制強化加算

3 特定加算の見込額の計算

- 加算率に介護報酬を乗じる形で計算
-  事業所ごとの勤続10年以上の介護福祉士の数に応じて加算されるのではない

4 賃上げを行う単位の決定


- 同じ賃上げルールのもと賃上げを行う単位を、法人又は事業所のどちらにするかを定める。

5 賃上げのルール決定

1 賃上げを行う職員の範囲を決める

経験・技能のある介護職員を定義した上で、全ての職員を「A：経験・技能のある介護職員」、「B：その他の介護職員」、「C：介護職員以外の職員」に分ける。

- Aグループを定義する際のルール
10年より短い勤続年数でも可。他の法人での経験もカウント可能。

 勤続10年以上の介護福祉士がいなくても算定可能

どの職員範囲(1、2又は3)で、賃上げするかを決める。

- 1) 経験・技能のある介護職員(Aのみ)
- 2) 介護職員全体(A+B)
- 3) 職員全体(A+B+C)

- 加算額を全てAに配分することも可能。BやCに配分することも可能。
- 労使での合意があればAグループを設定しないことも可能。

2 賃上げ額と方法を決める(配分ルール)

Aのうち1人以上は、月額8万円の賃金増又は年収440万円までの賃金増が必要。

既に年収440万円の人がいる場合は新たに設定する必要はない。小規模な事業所等は、この条件を満たさなくてもよい。

グループ(A、B、C)の平均改善額について、
AはBの2倍以上、CはBの2分の1以下

各グループ内の一人ひとりの賃上げは、一律でもメリハリをつけて可。

介護事業所の
「働きがいのある職場づくり」を目指して
札幌市キャリアパス制度導入支援事業
「相談事例集」

