# 「介護保険事業を経営する社会福祉法人における職員のキャリアパスの構築にむけて ～キャリアパスガイドライン～」

## （最終報告）

全国社会福祉施設経営者協議会
介護保険事業経営委員会
平成22年3月9日

# 目　次

はじめに…… 1

1．キャリアパスとは…… 3

2．介護職員処遇改善交付金について …… 3
（1）目的…… 3
（2）制度の概説…… 4
①概要
②交付金の仕組みと事業年度
③厚生労働省による「キャリアパス要件」と「定量的要件」
（3）キャリアパスの要件を満たすため手順と内容…… 7
①法人組織内の手順
②キャリアパスの内容について
〇キャリアパス　表（フォーム、例）…… 14
③賃金以外の処遇改善

3．キャリアパスの構築に向けた法人における取り組み～人事制度の構築…… 20

4．介護職員に求められる専門性と職員処遇について …… 24

5．提言…… 30

6．実践編…… 31

7．資料編…… 46
（1）介護職員処遇改善交付金関係　（厚生労働省通知等）
（2）平成21年介護報酬改定及び介護職員処遇改善交付金導入後の法人における処遇改善等の取り組み（NPO法人介護人材キャリア開発機構「特別養護老人ホームの介護職員のキャリアパスに関する調査」から）

名　簿…… 76

はじめに

介護職員の人材確保難が社会問題となっている。

介護職員の人材不足について、その原因として、賃金をはじめとする待遇の低さ、職場の人間関係、人事評価の妥当性の低さ、キャリアアップが望みにくい職場であること等が共通してあげられている。

こうした状況において、国は、平成21年の介護報酬改定及び平成21年度補正予算において「介護職員処遇改善交付金」を設け、対応策が講じられた。

平成21年5月28日に開催された全国介護保険関係課長会議資料では、介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件について、以下のように説明していた。

○ 平成22年度以降の助成にあっては、基本的に平成21年度の取り扱いに準じることを想定しているが、キャリアパスに関する要件を満たしていない場合は助成額を減額することを予定している。

○ その具体的な内容としては現在検討中であるが、例えば、

ア 介護職員について、どのようなポスト・仕事があり、そのポスト・仕事に就くために、どのような能力・資格・経験等が必要なのかを定め、

イ それに応じた給与水準を定める

こと等を要件とすることを考えている。

こうした動きを踏まえて、介護保険事業経営委員会にキャリアパス作業委員会を設置し、介護職員の業務、職務における次のステップへ導く体系的なしくみのあり方を検討した。

本ガイドラインは、検討成果を速やかに会員法人等に伝えるために、3段階で発表することとした。第1段階として9月17日京都において開催した全国社会福祉施設経営者大会第 1 分科会および経営協ホームページにおいて基本的な考え方を中心に発表し、第2段階として、12月24日、法人内における人事制度の構築について考え方を整理した中間報告を発表した。

そして、今般、厚生労働省が示した「キャリアパス要件」を満たすために必要な対応の解説及び、法人内における人事制度の構築のあり方、介護職員の専門性等について検討の成果を加え、最終報告としてまとめたものである。

介護保険事業経営においては、実態として、収入財源は介護報酬にほぼ限られている。賃金水準については、介護報酬設定や今回のような助成制度の影響が極めて大きく、職員への賃金水準の向上のために、今回の交付金は、最大限活用すべきである。

しかしながら、賃金水準を除いた人事制度の構築、風通しのよい組織づくり、職員の教育、スキルアップの道筋づくり、適切な人事評価の実施など、働きやすい職場を

つくることは、法人自らが取り組むべき課題であり、その解決は、もっぱら経営者の責任といえる。

本委員会では、「キャリアパスの要件」を満たすための必要な対応の解説のみならず、法人経営における人事制度構築や介護職員の専門性と処遇のあり方についても検討した。それは、我々がわが国の高齢者介護のあり方を考えるにおいて、介護職を魅力のある職業にしなくてはならないということが最大の課題であると考えるからである。各法人で取り組むべき法人経営の観点では、各法人が経営能力を高め、介護職の育成支援、適切な人事労務管理を行い、職員の質を高めることが、サービスの質の向上、ひいては国民の福祉の向上に繋がると考えており、従来からそうした考えで各種事業に取り組んできた。さらに、法人経営の範囲を超えて、業界、行政、養成機関が連携し、介護職の地位向上を実現するための環境整備を進めなければ、単に法人経営の観点のみでは介護職の魅力につながらず、人材確保策として有効な手立てとはならない。介護職を取り巻くあらゆる環境が改善され、うまく機能してこそ、介護職に就く人、これから就こうとする人たちに自らのキャリアデザインを描ける魅力ある職業として確立できるものと考える。

今回の交付金は、その手段であると考えており、会員法人におかれては、交付金の要件を最低限満たすことを目標におくのではなく、さらにその先の法人組織の改善に取り組んでいただきたいと考えている。

介護職員処遇改善交付金の給付を受けることを契機として、人事制度の構築に着手、あるいは見直しを検討されている法人の方々にとって、本ガイドラインがお役に立てれば、幸いである。

全国社会福祉施設経営者協議会
介護保険事業経営委員会

## １．キャリアパスとは

キャリアパスという言葉は、英語のつづりが Career Path となる。Pass と思われがちだが実際は、道という意味の path である。これは「キャリアを積む道」と直訳できる。

わが国における雇用環境は、入社後定年まで勤め上げる年功制度のイメージが強い。しかし米国は雇用差別禁止法の影響もあり、人種、皮膚の色、宗教、性別（妊娠を含む）、出身国にもとづく差別は、採用段階等において禁止されている。よって給与設定も人ではなく何をするかによって決定される。そこでは経験の有無ではなく、遂行する仕事そのものの価値で給与の決定がなされる。

米国では、ひとつの会社に定年退職まで勤めあげるということは少ないといわれている。米国においても年功主義の時代もあったが、今はあまりそのようなことは考えられない。よって、米国で成功する人は、自らの力で転職を繰り返してそのキャリアを高めていくことが多い。この転職を繰り返しそのキャリアを高めることをキャリアパスと呼ぶと言える。

雇用差別に対する意識は、上記に掲げたように厳しいものがあるが、学歴による格差は認められているため、収入は途絶えるものの一旦職場を離れ学業に専念し、また自分を高く売り込める企業に再就職するということはよくあることである。

その点からするとキャリアパスとは、「長期的な職務の道や展望のこと」であり、業界全体における人の動きを指すものに近い。

一方、わが国の雇用環境は、長期雇用のなかで企業、組織による従業員教育が行われ、同一の企業、組織内で昇進していくというモデルが一般的な認識となっているとみられる。

ここで我々が検討するのは、あくまで同一組織内におけるキャリアパスのため、正式には Career Path in Organization（CPO：組織内におけるキャリアパス)と言うことができる。

## ２．介護職員処遇改善交付金について

（1）交付金の目的

介護現場において、介護職員の不足が社会問題となっている。国会やマスメディア、厚生労働省の社会保障審議会等において、介護職員の不足、とりわけ、離職率の高さが問題視されてきた。

介護職員の離職率が高い理由としては、種々の調査等によると賃金、労働時間をはじめとする介護職員に対する待遇の低さ、職場の人間関係、人事

評価の妥当性の低さ、キャリアアップが望めないなどがあげられている。

そうした背景のもと、国は、平成21年の介護報酬改定においては、プラス3%の報酬改定を行ったが、国が想定したほど介護職員の賃金等の改善につなげにくいという意見も強く、追って、平成21年度補正予算において、介護職員処遇改善交付金が設けられた。本交付金は、平成21年10月サービス分から平成23年3月サービス分までの2年半にわたり合計 3,975 億円が基金として予算計上された。

国は、本交付金の目的を「21年度介護報酬改定（＋3%）によって介護職員の処遇改善を図ったところであるが、他の職種との賃金格差をさらに縮め、介護が確固とした雇用の場としてさらに成長していけるよう、介護職員の処遇改善に取り組む事業者へ資金の交付を行うことにより、介護職員の処遇改善を更に進めていくこととする。」としている。（平成 21 年 6 月 3 日厚生労働省福祉・介護人材確保対策等に関する説明会資料）さらに、「1年目については、選択的な処遇改善要件として、賃金改善以外の処遇改善事項、（中略）平成22年度以降は、平成21年度介護報酬改定を踏まえた処遇改善について定量的な要件を課すこと（例：勤務シフトの改善や教育・研修の充実を一定額分以上行うこと）のほか、キャリアパスに関する要件を追加することとしており、これを満たさない場合は減額することを予定している。」（介護職員処遇改善交付金事業実施要領）とした。そして平成 22 年 3 月 5 日、厚生労働省は、キャリアパス要件・定量的要件を示した。

この交付金は、賃金以外のものも含めた職員処遇の納得性、先の見通しが見えるような人事制度の構築、労働環境の適正化を意図しているものと考えられる。

（2）制度の概説

①概要

介護職員処遇改善交付金事業は、都道府県が支給要件を満たした介護事業者を承認し、承認された事業者に対して、介護職員の賃金改善に充当するための交付金を支給すること等により、介護職員の処遇改善を図るものである。

②交付金の仕組みと事業年度

1）交付金の仕組み

介護職員処遇改善交付金は、介護サービス提供に係る介護報酬に一定の率を乗じて得た額を、毎月の介護報酬と併せて交付し、事業年度ごとに事業者が提出する実績報告に基づき、余剰金が発生した場合には、その額を返還する。

2）事業年度

交付金事業の年度区分は、4月から翌年の3月支払い分まで。（12か月分）

ただし、平成 21 年度及び 24 年度については、交付金支給の始期及び終期が異なる。

③厚生労働省による「キャリアパス要件」と「定量的要件」

介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件と定量的要件について、厚生労働省は、以下のとおり定めている。（平成 22 年 3 月 5 日　全国介護保険主管課長会議資料より抜粋）

介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件・定量的要件について

○　長期的に介護職員の確保・定着の推進を図るためには、能力、資格、経験等に応じた処遇がなされることが重要との指摘を受けているところであり、既にご案内のとおり、平成22年度の交付金の助成に当たっては現行の要件に加えてキャリアパスに関する要件等を追加し、本要件を満たさない場合は助成額を減額することとしていたところ。

○　今般、これらの要件の内容及び取扱いについて、下記のとおり定めたところであるので、ご了知願いたい。

○　今月中に、これらの要件設定に伴う運営要領等の改正を行い、併せてこれらの要件の取扱いに関するＱ＆Ａ等を各都道府県あて発出することとしているので、管内の介護サービス事業者に対する積極的な周知を行っていただくようお願いする。

**1．キャリアパスに関する要件**

①　次の1から3までに掲げる要件に該当していること。

1　介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定めている。

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。

3　1及び2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、すべての介護職員に周知している。

（注）　就業規則「等」については、法人全体の取扱要領的なものや、労働基準法上の作成義務がない小規模事業所（場）における内規等を想定。

② ①によりがたい場合は、その旨をすべての介護職員に周知した上で、次に掲げる要件に該当していること。

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その具体的な取り組みを定めている。

1 「資質向上のための目標」の例は次のとおり。

(1) 利用者のニーズに応じた良質なサービスを提供するために、介護職員が技術・能力（例：介護技術・コミュニケーション能力・協調性・問題解決能力・マネジメント能力等）の向上に努めること。

(2) 事業所全体での資格等（例：介護福祉士、介護職員基礎研修、訪問介護員研修等）の取得率向上。

2 「具体的な取り組み」については次の(1)又は(2)に掲げる事項を必須とする。

(1) 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。

(2) 資格取得のための支援（例：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）

**2. 平成21年介護報酬改定を踏まえた処遇改善に関する定量的要件**

これまでは、平成21年4月以降に実施した（又は実施予定の）事項について1件以上の記載を求めていたところであるが、平成22年度以降は実際に実施した内容及びそれに要した概算額の記載を求めることとする。具体的な要件の内容は次のとおり。

すべての介護職員に対して、届出日（平成23年度以降の承認申請に当たっては申請日）の属する月の前月（以下「基準月」という。）までに実施した平成21年4月の介護報酬改定を踏まえた処遇改善（賃金改善を除く）について、その実施した内容について一つ以上を明示するとともに、当該改善のため平成20年10月から基準月までに要した費用について、その概算額を記載し周知を行っていること。

（注1） 自治体の統一的運用を図る観点から、概算の方法についてはQ＆Aで補足することを予定している。

（注2） 既に実施した事項の総額を記載することを要件としており、実績報告時の確認対象とはしない。

**3. 適用時期**

① 届出期限　　平成22年　9月末日

② 減算の適用時期　平成22年10月サービス分～

（注）届出様式については運営要領改正の際に定める予定である。なお、仮に要件を満たさない場合、9月以前に遡及して減算することはしない。

**4．減算率**

① キャリアパス要件　　サービスごとの交付率×10%を減算
② 定量的要件　　サービスごとの交付率×10%を減算
③ 両方を満たさない場合　サービスごとの交付率×20%を減算

○　今後、多くの事業者がこうした要件を満たすことにより、介護職員の確保・定着の促進が図られることが重要であると考えており、各都道府県におかれては、今後も引き続き交付金の活用による介護職員の処遇改善の推進を図られたい。

○　なお、厚生労働省においても、関係団体作成のキャリアパスモデルや好事例等を取りまとめたものを随時公表し、事業者のキャリアパスに関する取り組みの支援を図ることとしている。

（3）「キャリアパス要件」を満たすための手順と内容

本報告では、各法人においてキャリアパスを構築するにあたり、厚生労働省が規定する「キャリアパス要件」を満たすための①法人組織内の手順、②キャリアパスの内容、及び③賃金以外の処遇改善（定量的要件）について整理した。

①法人組織内の手順

**1）「キャリアパス要件」を満たす人事制度構築の経営者による意思決定**

留意点：交付金申請に際しての最低限の要件を踏まえつつ、あくまで法人の将来にわたる人事制度の構築とガバナンス機能の向上に資することを目的として意思決定することが望ましい。

**2）全職員へ方針の周知**

留意点：賃金アップに留まるものでなく、人材育成・能力開発と処遇の仕組みの目的の理解促進が重要。（職員の資質の向上を図ることで質の高いサービスの提供が可能となり、職員個々の役割・責任と能力に合った職員処遇をすることにより組織・職場の活性化と法人経営の安定・発展に資することを目的とする。）

**3）法人内部において、構築する制度の内容の検討**

・ 経営陣、幹部職員等により、どのような制度とするかを検討する。（職員

からの意見聴取を含む。）

・ 制度の内容については、段階的に設計することも考えられる。

・ 外部専門家（経営コンサルタント、コンサルタント会社等）の活用も考えられる。

留意点： 内部外部共に研修制度の充実や職員が将来安心して職務につけるような処遇改善も十分に検討することが求められる。
制度設計にあたっては、職員からの意見聴取が重要であることに留意する。
外部専門家を活用する場合、丸投げ（意思決定を専門家にゆだねる）は適当でない。

**4）全職員への周知**

留意点：制度導入の目的の理解を十分図ることと運用の公平性について周知すること。説明会を開催することが望ましい。

**5）就業規則、賃金規程、その他関連する規程類の改正案の作成作業**

3）の内容に応じて、諸規程類の改正案を作成する。

留意点：各種規則規定の整合性を図ること。

**6）評議員会への諮問**

・ 評議員会を設置している場合は、評議員会に諮問し、意見を聴く。

留意点：制度の趣旨と法人の取り組みについて十分に理解を図ること。

**7）理事会での議決**

留意点： 制度の趣旨と法人の取り組みについて十分に理解を図ること。

**8）全職員への周知**

留意点：4）と同じ

**9）平成 22 年度分の介護職員処遇改善交付金の申請（キャリアパス要件分）**

なお、厚生労働省は、平成22年度分の交付金（22年2月サービス提供分から適用）の介護職員処遇改善交付金の申請については、平成22年3月末までに、現行要件にもとづく内容で申請することが必要である。キャリアパス要件・定量的要件の部分については、その減算の適用時期は、平成22年10月サービス提供分（12月給付分）からとなり、平成22年9月末日までに申請すればよい。したがって、上記6），7）の評議員会、理事会は、申請までに開催することが必要である。

②キャリアパスの内容について

厚生労働省が示したキャリアパス要件（5～7P）を満たすには、①1）法人の組織

における介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定めること。2）職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系を定めていること。3）これらの内容について、就業規則等の明確な根拠規程を書面で整備し、すべての介護職員に周知することが必要となる。

②また、これによりがたい場合は、その旨をすべての介護職員に周知し、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その具体的な取り組みを定めることが必要となる。

①の取り組みの具体的なイメージとして、表1のフォームに則った法人、事業所の人事制度を構築することが考えられる。（職位の階層は要件にない。一般的によく使われている７分類としているが、法人で独自に定めることでよい。）

任用等の要件の設定は、それぞれの法人、事業所に委ねられているので、法人毎に検討することが必要となる。

②の取り組みについては、要件に例示された取り組みについて検討し、定めることが必要となる。

そこで、任用等の要件を具体的にどのように設定するか、ということが課題となるが、本委員会としては、表（16～17P）にフォーム例、記載例を示した。

「任用の要件等」に該当するところを、「習熟に必要な業務教育」、「必要経験年数」に分解している。さらに、例示では、欄外に介護福祉士等資格要件に触れている。任用の要件として位置づけられるものには、他に「試験」「面接」「人事考課結果」等があげられるが、本委員会は、全国経営協会員法人としては、とくに、介護福祉士資格を、任用の要件として盛り込むことが望ましいと考える。

なお、表はあくまでも参考であり、既に独自の人事制度を構築している法人については、このとおりに修正しなければならない、というものではないが、職員に明示するという趣旨をふまえ、見直しを行う機会ととらえ、必要な取り組みを行なうことも検討すべきである。

さらに、17P表では、小規模法人、在宅事業所の例示をした。組織の規模を勘案し、職位を7段階までも細分化できない（する必要がない）場合、3～4段階とする場合の例である。中規模、大規模の組織と比べて分業する人員が少ないため、職位がより大まかな括りになるが、それぞれの職位に求められる役割や仕事の種類は多くなる。細分化できる組織においては、細分化する作業と同時に各職位における権限と責任についても整理する場合が多いが、未分化の場合にはそうした取り組みが行われない場合が多い。したがって、責任、権限の範囲が大きくなりがちになるため、権限と責任を一致させることを意識的に行うマネジメントが必要であり、この点がうまくいかないと、下位者の不満が高まることや、燃え尽きてしまい、離職につながりやすいので、留意しなければならない。表のように整理することから取り組みへの着手が望まれる。

また、今回例示した表においては、介護職に限定した表としている。介護保険事業

の現場は、多職種が協働する場であり、介護職のみならず他の職種についても各法人において同様の取り組みが必要であると考える。

1）職位・・・同一組織内におけるキャリアパスとして、経営職から一般職まで4職、7段階の設定を例示した。組織の大小に関わらずよく使われる段階である。

2)職責（役割）・・・各職位の役割を示す。本ガイドラインでは比較的大きな括り方をしているため、本来対応役職に応じて分けられることについてもまとめて記載している。
（例えば、経営の最終責任は法的には理事長及び理事が負うものであるが、業務執行上の責任は現場責任者である施設長等が担っているという実態があるなど。）

3）求められる能力・・・役割を果たすための能力について、「介護」の視点でのみ記載している。（「福祉・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した生涯研修体系構築検討委員会」報告書案平成 22 年 3 月 3 日現在全国社会福祉協議会を引用。）

4)対応役職・・・各職位に対応する一般的な役職を設定している。

※ 例示の経営職に理事長及び理事を記載していないのは、キャリアパスの流れのなかで就く職ではないのが一般的であるため。

**コラム1 労働基準法上の管理職の考え方との整合**

労働基準法第 41 条の「管理監督者」のとらえ方は昨今様々な問題を生じさせている。労働基準法第 41 条は、「監督若しくは管理の地位にあるもの（いわゆる「管理監督者」）」について、労働時間、休憩および休日に関する規定の適用の除外を認めている。よって管理監督者に労基法上の時間外割増・休日割増賃金の支払いは不要となる。しかし「管理職」は「管理監督者」といえるかというと、必ずしもそうではない。

管理監督者の範囲について、行政通達は、経営と一体的な立場にある者の意であり、これに該当するかどうかは、名称にとらわれず、その職務と職責、勤務態様、その地位にふさわしい待遇がなされているか否か等、実態に照らして判断すべき（昭 22. 9.13 基発第 27 号、昭 63. 3.14 基発第 150 号）としている。

具体的には、経営方針の決定に参画する、または労務管理上の指揮権限を有している、出退勤について厳格な規制を受けず自己の勤務時間について自由裁量を有する地位にあるか否か、職務の重要性に見合う十分な役付手当等が支給されているか否か、賞与について一般労働者に比べて優遇措置が講じられているか否か等が判断のポイントになると考えられる。各法人内において管理者としての取り扱いはまちまちであると考えられる。その実態が上記に鑑みて正しいのか、検討する必要があると考える。

5） 職務内容・・・一般的に必要と考えられる職務内容を列記している。職務内容には、ルーチン的な毎回規則的に反復する職務内容や反復性が少なく、その場その場で判断が必要なものまで様々なものがある。

6)習熟に必要な業務教育・・・習熟に必要な業務教育を指す。

例示では、一般的に使用されている研修名を記述した。

実務面における教育は必須である。労働集約的な業界であるからには、人材の質こそがそのサービスの良否を決める部分も相当あると考えられる。各事業者で行なう教育が重要なのは言うまでもないが、施設内だけの教育だけではその内容も網羅できない部分も出てくると思われる。このことは、業界、行政、教育機関が連携して、教育の体系化に力を注ぐ必要があると言える。

7)必要経験年数・・・各キャリア段階に到達するための必要な年数を記載する。

8）給与・・・地域性、職員配置、経営方針や事業の継続性などを勘案し、中長期的観点から、個々の法人の判断で定められるものである。

【給与に関する事項】

ｉ）年功的賃金と総額人件費管理

- 給与体系には、職位や職責、職務内容または業務遂行能力に加え、経験年数や年齢の要素を加えるのが一般的である。年功型賃金は、職員の側にとって生活給や将来性を保証するとともに、また、同じ職位でも経験年数を積むことによって能力が上がる面を評価し、職場へのロイヤリティ（忠誠心、誠実さ）や職場内での自主的な資質向上を増進させる効果があるとされる。
- しかし、賃金体系に年功型の要素が高いと、総額人件費上昇圧力が高まる。この場合、総額人件費増に合わせた収入増がないと、事業の継続が困難となり、ひいては雇用確保の継続性を困難にする。
- 措置費制度のもとでは、民間施設給与等改善費により、職員の平均勤続年数が上昇すれば、収入増となる仕組みが存在したが、介護保険事業の場合は、介護報酬のもとで収入単価がほぼ固定された（サービス提供体制強化加算の平均勤務期間の評価が将来継続する可能性は低い）。
- 年功型賃金を抑制するために、定期昇給のピッチを狭くする方法と職務給的要素を高め（職位と給与の対応を明確にし「わたり」を行わない）各職位のレンジ（上限・下限給の範囲）を狭くする方法が多く採用されている。しかし、これらはうまく設計しないと、職員のモラール（勤労意欲、やる気）の低下をもたらす可能性もある。この悩みは、右肩上がりの経済成長を期待できな

くなったわが国の民間企業と共通の悩みである。

- 給与体系は、法人の経営方針や運営実態によって異なるものである。例えば、事業規模を大きくして新規採用を行っている場合は、年功型賃金であっても、平均賃金の上昇は抑制される。また、事業規模が一定以上で、歴史が長い事業者の場合は、賃金体系と退職者・入職者のバランスによって、年功型賃金であっても、平均賃金を安定化できる場合がある。
- いずれにせよ、各法人の経営実態やビジョンを勘案しないで、措置費時代の給与表をそのまま用いたり、福祉職給与表等の既存の給与表をそのまま適用するのでは、総額人件費管理を困難にし事業の継続性を阻害するだけでなく、職員のモラール低下ももたらす。個々の法人の現在と未来を見つめた給与体系を構築すべきである。（※措置施設、保育所においては、福祉職給与表の使用を指導する自治体がある。）

ⅱ）体系的給与体系の設計と運用

- 給与は、職責や職務内容に対応したものであるとともに、「俸給表」「賃金表（賃金テーブル）」など、体系的であり、職員にとって分かりやすいものであることが望ましい。
- 給与（賃金）は、労働基準法で、就業規則の絶対的必要記載事項であり、就業規則の一部として運用されなくてはならない。そのため、作成・変更時に、労働者の過半数を代表する者等の意見を聞くとともに、書面による交付、常時事業場の見やすい場所への掲示又は備え付けなどによって労働者に周知しなければならない。特に、労働者に不利益な変更を行う場合（給与水準の減額等）には、労働契約法第 10 条でいう「合理性」が求められる。

ⅲ）資格や研修受講の評価

- 制度・社会として、専門資格の養成や生涯教育を強化し、専門職の資質の向上を通じたサービスの質の向上を推進する方向性である。これが徹底すると、例えば、介護福祉士が、現在の看護師のような専門職労働市場を形成する可能性がある。したがって、制度上の資格や研修受講について、給与の上でも適切な評価を行うことが好ましい。
- 資格の所持等を評価する方法は、①手当として評価、②職位の前提条件として評価、③異なる給与体系として評価の３つが考えられる。これらは、制度の状況や地域の人材確保、法人の経営方針等に基づいて決定されるべきである。

ⅳ）正規職員と非正規職員

- 一般に、正規職員で採用されている定期昇給や職務・職能に応じた給与体系は、非正規職員について、採用されていない場合が多い。
- 一方で、総額人件費抑制という前提のもとで、既存の正規職員の賃金や雇用を守るために、本来正規職員として雇用すべき職員を、非正規職員で雇用する場合が散見される。このような場合、正規、非正規の雇用の区分と、果たしている職務の実態がかい離し、職員のモラールを低下させる場合がある。
- こうした場合、まずは、正規職員の給与体系の適正化が重要である。また、職員のワークライフバランスの多様化を考えると、フルタイム・パートタイムの格差、非正規・正規の格差を縮小させた雇用体系や給与体系のあり方も検討すべきである。

表1　キャリアパス（国が示した要件をフォーム化したもの）

| | 職位 | 介護職の職責 | 職務内容 | 任用等の要件 | 給与<br>年収（円） | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 経営職 | | | | | |
| | 管理職 | | | | | |
| | 監督職 | | | | | |
| 一般職（基本業務） | 上級 | | | | | |
| | 中級 | | | | | |
| | 初級 | | | | | |
| | 補助業務 | | | | | |

表2　キャリアパス（望ましいフォーム）

| | 職位 | 職責（役割） | 求められる能力 | 対応役職 | 職務内容 | 任用の要件 | | 給与<br>年収（円） | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 習熟に必要な業務教育 | 必要経験年数 | | |
| | 経営職 | | | | | | | | |
| | 管理職 | | | | | | | | |
| | 監督職 | | | | | | | | |
| 一般職（基本業務） | 上級 | | | | | | | | |
| | 中級 | | | | | | | | |
| | 初級 | | | | | | | | |
| | 補助業務 | | | | | | | | |

表3　キャリアパス（例1）

| 職位 | 職責（役割） | 求められる能力 | 対応役職 | 職務内容 | 任用の要件 | | 給与<br>年収（円） | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 習熟に必要な業務教育 | 必要経験年数 | | |
| 経営職 | 経営幹部であり、最終的な経営責任を負う | ・運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。<br>・必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。<br>・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。<br>・自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。<br>・所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。 | 施設長<br>部長<br>事務長 | 施設の経営資源把握と調整戦略の策定<br>方針の明示・浸透<br>施設計画の進捗管理<br>管理職育成<br>計数管理（経営指標にもとづく判断） | （管理職の研修に加えて）<br>戦略策定研修<br>戦略・方針実践研修<br>経営指標管理研修（上級） | ○～○ | □ | |
| 管理職 | 部門の運営責任を負う | ・業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。<br>・職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。<br>・提供するサービスの質の維持・向上に努める。<br>・経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。<br>・他部門や地域の関係機関と連携・協働する。<br>・教育研修プログラムを開発・実施・評価する。 | 課長（係長）<br>フロアリーダー | 部門の管理・調整<br>部門の経営指標把握<br>監督職育成<br>業務内容検証・改善<br>地域・他組織との連携<br>計数管理 | （監督職の研修に加えて）<br>業務管理研修<br>セカンドステップ研修 | ○～○ | □<br>～<br>□ | |
| 監督職 | チームやユニットを管理・運営している。部下指導をしている | ・チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。<br>・チームの目標を立て、課題解決に取り組む。<br>・上位者の業務を補佐・支援する。<br>・当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。<br>・地域資源を活用して業務に取組む。<br>・教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。<br>・研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 | 主任 | チームの管理・調整<br>チームの経営指標把握<br>部下指導育成<br>リスクマネジメント<br>緊急対応<br>欠員時のサポート<br>地域・他組織との連携 | 部下指導育成研修<br>リスクマネジメント研修<br>経営指標管理研修（初級）<br>地域連携研修 | ○～○ | □<br>～<br>□ | |
| 一般職（基本業務） 上級 | 難解な業務をこなしている | | 一般職 | （中級業務に加えて）<br>勤怠に関する業務<br>サービス品質管理<br>家族対応<br>地域、、他機関、他職種との連携・協力業務 | （中級の研修に加えて）<br>労務研修<br>サービス品質管理研修<br>ファーストステップ研修 | ○～○ | □<br>～<br>□ | |
| 中級 | 通常業務に加え、後輩の指導をしている | ・組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。<br>・職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。<br>・地域資源の活用方法を理解する。<br>・後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。<br>・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。<br>・職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。 | 嘱託 | （初級業務に加えて）<br>入所・退所の対応<br>ショートステイ業務<br>個別援助の計画<br>サービスの業務改善<br>後輩指導<br>防火・防災業務 | （初級の研修に加えて）<br>後輩指導研修<br>業務改善研修 | ○～○ | □<br>～<br>□ | |
| 初級 | 介護の通常業務をしている | ・指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。<br>・組織・職場の理念と目標を理解する。<br>・担当業務に必要な制度や法令等を理解する。<br>・組織内の人間関係を良好にする。 | パート | 基本介護<br>健康管理<br>日常活動援助<br>報告・連絡・観察・記録<br>会議・委員会参加<br>外部研修参加　個別援助の実施 | （補助の研修に加えて）<br>チームケア研修<br>リハビリテーション研修<br>認知症高齢者ケア研修<br>報告・連絡・相談研修<br>個別支援計画研修 | ○～○ | □<br>□ | |
| 補助業務 | 他者の補助をしている | ・福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。<br>・仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。<br>・福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。 | | 基本介護の補助<br>健康管理の補助<br>日常活動援助<br>行事等の補佐<br>会議・委員会参加<br>報告・連絡・観察・記録 | 接遇研修<br>基礎業務研修 | ○～○ | □<br>～<br>□ | |

※1　任用の要件については、介護福祉士資格保有を要件とすることがのぞましい。
※2　例えば上級以上は、ファーストステップ研修修了を要件とすることがのぞましい。
※3　例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることがのぞましい。

表4　キャリアパス（例2 ―小規模法人、在宅事業所版―

| | 職位 | 職責（役割） | 求められる能力 | 対応役職 | 職務内容 | 任用の要件 | | 給与<br>年収（円） | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 習熟に必要な業務教育 | 必要経験年数 | | |
| | 経営職 | 経営幹部であり、最終的な経営責任を負う | ・運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。<br>・必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。<br>・人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。<br>・自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。<br>・所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。 | 施設長 | 施設の経営資源把握と調整戦略の策定<br>方針の明示・浸透<br>施設計画の進捗管理<br>管理職育成<br>地域・他組織との連携<br>計数管理 | （管理職の研修に加えて）<br>戦略策定研修<br>戦略・方針実践研修<br>経営指標管理研修（上級） | ○～○ | □～□ | |
| | 管理職 | 部門の運営責任を負う | ・業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。<br>・職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。<br>・提供するサービスの質の維持・向上に努める。<br>・経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。<br>・他部門や地域の関係機関と連携・協働する。<br>・教育研修プログラムを開発・実施・評価する。 | 事務長<br>課長（係長）<br>ステーション責任者 | 部門の管理・調整<br>部門の経営指標把握<br>部下の育成<br>業務内容検証・改善<br>地域・他組織との連携<br>計数管理<br>リスクマネジメント<br>緊急対応<br>欠員時のサポート | 業務管理研修<br>部下指導育成研修<br>リスクマネジメント研修<br>経営指標管理研修（初級）<br>セカンドステップ研修 | ○～○ | □～□ | |
| 一般職 | 上級 | 難解な業務をこなしている<br>通常業務に加え、後輩の指導をしている | ・チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。<br>・チームの目標を立て、課題解決に取り組む。<br>・上位者の業務を補佐・支援する。<br>・当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。<br>・地域資源を活用して業務に取組む。<br>・教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。<br>・研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 | 一般職<br>嘱託 | （初級業務に加えて）<br>勤怠に関する業務<br>サービス品質管理<br>新規利用者の対応手順の作成<br>ショートステイ業務<br>家族対応<br>地域、他機関、他職種との連携・協力業務<br>個別援助の計画<br>サービスの業務改善<br>後輩指導<br>防火・防災業務 | （初級の研修に加えて）<br>労務研修<br>サービス品質管理研修<br>後輩指導研修<br>業務改善研修<br>地域連携研修<br>ファーストステップ研修 | ○～○ | □～□ | |
| | 初級 | 介護の通常業務をしている | ・組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。<br>・職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。<br>・地域資源の活用方法を理解する。<br>・後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。<br>・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。<br>・職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。<br>・指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。<br>・組織・職場の理念と目標を理解する。<br>・担当業務に必要な制度や法令等を理解する。<br>・組織内の人間関係を良好にする。<br>・福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。<br>・仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。 | パート | 個別援助の実施<br>基本介護、健康管理<br>日常活動援助<br>報告・連絡・観察・記録<br>会議・委員会参加<br>外部研修参加<br>基本介護の補助<br>健康管理の補助<br>日常活動援助<br>行事等の補佐<br>会議・委員会参加<br>報告・連絡・観察・記録 | チームケア研修<br>リハビリテーション研修<br>認知症高齢者ケア研修<br>報告・連絡・相談研修<br>個別支援計画研修<br>接遇研修<br>基礎業務研修<br>介護職員基礎研修 | ○～○ | □～□ | |

※1　例えば上級以上は、介護福祉士資格保有を要件とすることがのぞましい。
※2　例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることがのぞましい。

③賃金以外の処遇改善

介護職員処遇改善交付金の申請書類で求められる「介護職員処遇改善計画書」には、賃金以外の処遇改善を記入する欄が設けられている。

これは、平成21年4月以降に実施した（又は実施予定の）事項について、例示されている事項のなかから必ず1つ以上選んで申請することになっている。

そして、平成22年度からはキャリアパス要件とともに定量的要件として、実際に実施した内容及びそれに要した概算額の記載が求められている。（3P及び今後厚生労働省が発出するQ＆Aを参照。）

これは、本交付金が、賃金以外のものも含めた職員処遇の納得性、先の見通しが見えるような人事制度の構築、労働環境の適正化を意図しているからと考えられる。

「賃金改善以外の処遇改善について」とある欄には、「処遇全般」「教育・研修」「職場環境」「その他」の4項目が掲げられている。これらは、職員が働きやすく、目標を持ち、やりがいを持って働き続けることのできる職場づくりに業界を挙げて取り組んでいく必要性にも通じる項目立てである。処遇改善となれば、まず一番に賃金の問題があがるが、現場の声から聞かれるのは賃金だけではない職員に対する処遇の取り組みや工夫改善を望む声があがってくる。それらの一つの問題提起がこの「賃金改善以外の処遇改善について」で取り上げられている項目でもある。では具体的にその項目の内容に触れてみたい。

「処遇全般」においては「賃金体系等の人事制度の整備」「非正規職員から正規職員への転換」「短時間正規職員制度の導入」「昇給または昇格等の要件の明確化」「休暇制度、労働時間等の改善」「職員の増員による業務負担の軽減」「その他」といった内容が挙げられている。雇用の安定感や経済的な欲求に関する内容であるが、大事なことはこれらを遂行する際に、経営側がその目的・ねらいを十分に職員側に伝えそのおもいを共有することである。これらの内容を単に整備するというだけでは職員の権利の擁護で終わってしまう、「権利の主張」の前には「義務の履行」があり、介護に携わる事業者の前には、利用者、地域住民は常々期待する介護サービスを享受できることを期待しているのである。これらの項目を工夫改善し、高めることによりよい良いサービスを組織が一体となって提供できるよう体制作りをされることを期待したい。

「教育・研修」においては、「人材育成環境の整備」「資格取得、能力向上のための措置」「能力向上が認められた職員への処遇、配置の反映」「その他」といった内容が挙げられている。多くの職員は、自らの能力、知識、技能を高めたいという欲求を保有しているものと考えられる。教育は人材を人「財」に変える働きがある。施設内、施設外を問わず人財の全体的引き上げに力を入れたいところである。しかしながら、職員のなかには、賃金や昇格、昇進の問題にはあまり関心度が高くなく、仕事の安定性を望む場合もある。このような場合は、キャリア開発の視点を

持ち対応するべきであろう。（23P　コラム2参照）よって、処遇改善にも一律の取り組みではなく各施設単位における背景や状況を鑑み対処していくことが望まれる。

「職場環境」については「出産、子育て支援の強化」「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」「事故、トラブルへの対応マニュアル等の作成」「介護補助器具等の購入、整備等」「健康診断、腰痛対策、こころの健康等の健康管理面の強化」「労働安全衛生対策の充実」「業務省力化対策」「その他」といった内容が挙げられている。それぞれ、ハード面、ソフト面、ハート面と言った内容が多岐にわたり、それこそ山のように問題が存在するところである。職員からの声を集めるなどしてより現場に合致した対策をとっていく必要がある部分である。声なき声をすくい上げ、事実は何かを明確につかみ職員の真の要望をつかむことが必要である。

（※7章資料編③「NPO法人介護人材キャリア開発機構」が実施した「特別養護老人ホームの介護職員のキャリアパスに関する調査」結果を参照。）

## ３．キャリアパスの構築に向けた法人における取り組み

### ～人事制度の構築

介護に携わる法人は職員が数十人のものから数千人にいたる組織までその大きさについては様々なものがある。よってその各法人には、設立の経緯から、その特徴まであらゆることが違い、結果として組織・人事制度のあり方は千差万別となる。しかしながら今回の介護職員処遇改善交付金におけるキャリアパスの要件が設けられたことを契機として介護業界における標準的な体系を整理する必要があると考えられる。

人事制度は目的ではなく手段である。各法人には、まず手段としての人事制度ではなくその目的をしっかりと認識した上で人事制度の整理・構築を図っていただきたい。そのためには、個々の法人の問題意識の前に業界としての考えの整理が必要である。このため、本委員会では、個々の法人の取り組みに加え、今後業界として取り組みが必要な事項についても整理することとした。

介護という職務は高齢社会であるわが国において、安心して暮らすことのできる社会作りのための基盤産業の一つである。介護サービスの充実度は、高齢社会の住みやすさの一つの指標となるであろう。看護との位置づけが多くの他国ではあいまいなことが多いが、わが国の介護業界は、介護保険制度も整備され世界の最先端を走る業界となっていることを認識する必要がある。それだけの事業であることに誇りを持ち、職務ならびに事業を安定的に継続する必要がある。

これらを安定的に継続するために必要なことの根幹は、「介護者教育の充実」である。そして「介護職員の処遇の改善」である。そしてその教育を享受した「人材の供給体制」である。多くの場合、このような流れは介護人材の目的意識、目標意識が高まることとなる。いかに自らの職務スキルや担当職務のレベルを上げていくか、ということに関心が高まるようになるということである。これらは結果としてキャリアパスにつながることとなる。

キャリアパスを構築するに当たっての問題の一つは、事業体が小規模な場合である。確かに小規模では様々な点において無理がある場合もあるだろう。しかしながら今回、国が求めているのは最低限のラインである。小規模であることを理由に実行が難しいというようなとらえ方をする必要はない。キャリアパスは、やる気がある人がいたらポストを用意して、業務面・賃金面での評価をするということだけではない。処遇改善施策という面では各事業体において個々の状況や背景に合致した多くの取り組みをすることができるはずである。しかし何もしないのでは、人は流出するし、残った人もやる気はどんどん低下していくことを肝に銘じたい。

さらに付け加えるならば、人事制度は構築することよりも運用することのほうが労力はかかる。教育制度を充実したり、職員の評価をしたり、賃金の設定をする。これ

らの成否は「経営者のおもい」にかかっている。そういった点からも人事制度の構築の目的として経営者の考えを明確にして打ち出すことを主眼として考えていただきたい。

①組織とは

組織とは、特定の目的を達成するために、諸個人および諸集団に専門分化された役割を与え、その活動を統合・調整する仕組み。または、そうして構成された集団の全体。また、それを組み立てること。（大辞林　第二版）とある。単に人が集まるだけならばそれは「集団」である。「集団」と「組織」の違いとは集まった人に共通の価値や目標があるかどうかである。経営の現場では常日頃からなされている意識して情報をお互いに共有するという行為は、集団を組織にするという重要な役割がある。組織となると一人の力では限界があることが同じ志を持ったものが集まることにより様々なことが成し遂げられる。限界が限界でなくなる。これが組織の最大の利点である。

では介護業界における必要な制度とは何か。通常、介護業界においては上下関係がさほど強くないフラットな組織体制になっていることが多い。また指導上においても昨今の労働環境からは、離退職の問題が発生することが多いためあまり強い指導ができていないところも多いものと考える。そのような中どのような組織にすることが理想的なのか。多くの介護職員は管理者になりたいのではなく介護という専門性を持ったプロになりたいということが多いようである。しかし、業界としてはそれを受け止める構造が十分に構築できていない。現行の介護のプロフェッショナルといえば、介護福祉士であろう。しかし介護者全体の数から考えると資格保有者は 25%程度（「介護サービス施設・事業所調査」 平成 18 年 10 月 1 日現在　厚生労働省）である。しかしその資格保有者も看護師のように業務独占資格ではなく、資格をもたない介護従事者と差別化が十分になされているとは言いがたい。このあたりは業界として十分に検討していく必要があるものと考える。

②経営における人事制度の位置づけ

社会福祉法人の職務は労働集約的な特徴を持つ。職務のかなりの部分は、人の領域に頼らざるを得ない。そして収入のかなりの部分を人件費に再配分することとなる。そのような点から見ても人材の雇用管理、就業管理、賃金管理、人間関係管理、安全衛生管理、労使管理、教育訓練管理、人事異動管理、退職管理など様々な人の分野の多岐にわたる問題を処理する人事制度管理は、経営管理上においても最重要テーマの一つとなる。しかし、人事の問題は、すでに雇用している職員に対する問題であることもあり、どうしても後回しにされがちである。人事の多くの問題は重要だけども緊急性のところですぐに対処する必要がない場合も多くどうしてもそのようになってしまう。しかし、職員側からすると職場におけるモチベーション低下の原因に

このような人事問題が多いこともあり、早急な対策が必要である。

人事制度は経営に直結する大きな問題なのである。

介護職員処遇改善交付金の要件として設けられたキャリアパス要件を契機に、各法人における人事制度について、あらためて経営全体から人の問題を再考する機会ととらえることが望ましいと考えられる。

③評価

介護に携わる職員は、評価についてあまり関わりたくない人が多いようである。悪い評価をしたくない、されたくないという心理が働くからである。この家庭的な雰囲気は良い面もあるが、組織としては往々にして弱点となる。利用者や家族は実際に各事業者の評価をしてからそのサービスを受けることが基本である。近隣社会も同じように介護事業者のサービスに評価をしているのである。事業所内で評価ならびに謙虚な受け入れなくしてそれらへの対応はできない。ただし、ここで言う評価は人事評価のみではなく、介護事業所に対して、またサービスの質に対しての内容も含まれていることに留意いただきたい。しかしもちろん労働集約的なサービスであるからには職員の評価が含まれていることは当然のことである。

④教育

教育の問題は、業界全体におけるマクロ的な問題と、各事業者で行なうミクロ的な問題として両面からとらえる必要がある。通常、現場の最前線からは、

1）挨拶や礼儀作法を含めての一般常識教育、

2）介護者として最低限身につけておく必要のある専門知識・スキル教育、

3）管理者が学ぶべき項目を総合的に網羅した管理者教育、

4）後継者の教育も含めた経営者教育（帝王学）

の 4 つが必要なものとしてあげられる場合が多い。これらは、基本的には法人・事業所内で実施する必要があるものばかりであろうが、業界全体の問題として、公的機関において、マクロ、ミクロ双方について、キャリアパスの段階ごとの教育にかけるそれぞれのテーマの時間、コスト、場所（事業所内か事業所外か）の整理と体系化が必要である。そして、教育カリキュラムを現在提供している内容に加えて充実していくことが必要である。

⑤賃金

介護職員の賃金が高いか、低いかの判断は需要と供給の問題さらに職業としての価値の問題を絡めて考えねばならない。介護の職務が社会的にプロフェッショナルとしての認知を受けることになれば賃金は高まることになる。しかし、そこにはプロフェッショナルを数多くつくる必要があるのか、プロフェッショナルが対応するサービスならびに対象者を少なくするのか、という 2 つの選択肢がある。賃金の問題は短期

的には、介護職員処遇改善交付金等を活用して社会的関心を高め、需要と供給の流れの変化を促進し、中長期的な抜本解決としては介護職員の扱いをプロフェッショナル化していくことによりその流れは変わっていくものと考える。

コラム2　介護サービスの変化と組織・従業員満足

介護サービスが、尊厳を重視したものへと転換が進められている。これは、介護サービスが、画一的製造業的で流れ作業的な「管理重視のサービス」から、多様で個別性を重視し顧客と深くかかわり合う「人材重視のサービス」に転換しつつあることを意味する。

サービスプロフィットチェーン（従業員満足度（ES）がサービスレベルを高め、それが顧客満足度（CS）を高めることにつながり、最終的に企業利益を高める、とするモデル）の視点では、顧客満足と従業員満足の深い関連性に着目し、従業員の知識・技術の強化と権限の移譲を重視する。これは、特に、「人材重視のサービス」において、顧客満足を高めるためには、非定形的個別なニーズに対して、その場その場の対応を迫られるためである。

また、シュレジンガーらは、サービス業の従業員満足の約 69%が、①活動の自由度確保、②サービス提供の権限、③知識と技術を備えていること、によって説明できることを示している。すなわち、権限委譲と資質の向上は、顧客満足だけではなく、従業員満足においても重要なのである。

こうした従業員の資質の継続的開発と、権限委譲を進めるためには、トップダウン的なピラミッド型組織ではなく、逆ピラミッド型のエンパワメント型組織、すなわち、上司は管理するのではなく、部下の相談にのり援助をするという組織が求められる。

以上のように、「尊厳の重視」を介護の基本にすえ、従業員満足を高めるためには、従業員に求めるものや管理・組織のあり方の転換を図るものであることも理解すべきであろう。単に、給与等の処遇を改善することだけではなく、職員の動機づけや資質に着目して、組織全体を見直す視点が重要である。

一方で、労働者の中には、「人材重視のサービス」ではなく、画一的製造業的な「管理重視のサービス」を志向する者も少なくない。質の高いサービスをめざす経営者にとって、こうした従業員の意識をいかに変えるかが重要な課題となる。

## 4. 介護職員に求められる専門性と職員処遇について

### （1）「介護」の仕事の専門性

介護保険制度の導入により、介護サービスが社会保険に基づく利用契約により提供されるようになった。介護サービスは、利用者に選ばれ、支持されるとともに、国民全体の期待、信頼に応える質の高いサービスを提供することがこれまで以上に重要となっている。また、認知症、医療を始めとする複合的なニーズを持ち長期間のケアを要する利用者の増大、介護予防の要請、単身の要介護高齢者の増加などを背景としてニーズに応じた複合的なケアが求められている。

介護福祉士という国家資格が設けられ、さらに近年、施設においては個室ユニットケア型施設の整備がさらに進み、既存の従来型施設においても個別ケアを通じた「生活支援」の実現に向けてグループケアの取り組みなどが拡大しつつある。また、在宅サービスにおいても、2006 年度からの地域密着型サービスの創設により、24 時間 365 日、自宅での暮らしの安心を支える仕組みが展開され始めている。このように、真の意味での「本人のニーズ」に沿ったケアやケアマネジメントの方法が開発され実践が進んでいる。さらに、重度の介護サービス利用者への「生活支援のスキルの一環としての医療行為」に関しても新たな制度上の動きが始まろうとしているなど、介護職に求められる専門性は、さらに高度なものとなる。つまり、介護の仕事は、専門職が行う仕事として位置づけられ、スキルアップを続けなければ国民の期待に応えられない仕事となっている。

介護職の専門能力の具体的な内容については、様ざまな研究がなされているが、例えば、全国社会福祉協議会の「介護サービス従事者の研修体系のあり方」研究事業（平成１６年度～１７年度　厚生労働省老人保健健康増進等事業）によると、介護職員の専門的能力の構造は、以下のように整理されている。

①対人援助の専門能力としての「豊かな人間性」

- 利用者の能力や可能性を見出し、利用者の人生の重みを受け止めて利用者から学び取ろうとする人間観や姿勢。

②「豊かな人間性」を基礎とした「職業能力基盤」

- 学習能力、創意工夫、コミュニケーション力
- 対人理解、洞察力、創意工夫、自分自身の感情の管理、責任・協調・自己管理、持続的な学習活動

③専門職としての価値・倫理

- 個々人の尊厳や生活全般に関与する対人援助の専門職として、価値（尊厳の実現、自立支援等）、公平、正義、人権を理解し、また一人ひとりの利用者の個別性、市民性、自己決定を重視し、これらを実現し、希求しようとする意思、姿勢。
- 守秘義務、利用者のニーズの代弁、自己研鑽、他の専門職との協働、後継

者の育成、地域福祉の推進。

④生活支援のための専門的知識・技術

・ 利用者の生活全般のアセスメント、生活プランの視点に立脚した生活やケアの設計、利用者、家族が設計することを支援、助言するための知識、技術。

・ 身体と精神とその機能への知識に基づき、利用者の参加や活動を高めるためのケアが実践できる技術。

・ 利用者を心理社会的側面から理解し、支援するための社会関係・臨床心理や心理療法等に関する知識・技術、地域での生活を支援するため、家族への支援、社会資源の活用、他職種・機関との協働などを行う知識・技術

・ 以上が組み合わされ統合化されたもの。

⑤組織性・指導性

・ チームや組織に基盤を置いた介護を実践する能力

・ 後輩等を指導する能力

介護サービスの現場を担う社会福祉法人として、その専門性と質の向上は、経営の最重要テーマの一つである。そのためにも法人の介護職員の介護福祉士資格保有者を増やすことが必要である。

（2） 介護職員の養成、能力開発をめぐる問題とスキルアップのための研修体系の構築の必要性

介護職員の養成、能力開発については、①介護福祉士資格取得前と②取得後の2段階に分けて考えられる。

①介護福祉士資格取得前

2007年の介護福祉士法改正により、介護福祉士資格を取得するためには、全ての養成ルートにおいて国家試験に合格することが要件とされた。また、この見直しに合わせて介護福祉士資格を保有せずに介護業務に就く者の養成課程については、訪問介護員養成課程を全面的に見直し介護職員基礎研修に一元化することを目指した通知改正などが行われている。

しかしながら現状においては、介護福祉士資格取得前の研修体系については、適正に機能しているとは言い難い状況にある。

現場の実情をふまえ、実務に従事しながら段階的に学習し、介護福祉士資格を取得しやすい研修体系の再構築が早急に行われる必要があり、本委員会としても検討をすすめ、取り組みを行っていく。

②介護福祉士資格取得後

ケアの技術の進化、社会、経済状況の変化、制度の変化が常に起こる状況にあるなか、専門職としての介護職員の能力開発は、継続的に行われなければならない。

しかしながら、事業所における能力開発は、事業所によりバラツキが大きく、十

分でないといえる。また、外部機関による現任研修については、多様な研修機関、養成機関で実施されてはいるものの、質量ともに不足していることや、専門職として共通の水準、ものさしを構築できていないため、研修修了がスキルを測るものとして活用できていないという問題点が指摘されている。

こうした状況について、先の「介護サービス従事者の研修体系のあり方」研究事業では、介護職員の養成に係る現任研修について体系を提案している。これは、介護福祉士資格取得後、スキルアップのためのファーストステップ研修を経て、熟練志向、教育志向、組織志向と介護職がキャリアアップする際の志向性に即してセカンドステップ研修を設けていくというものである。現状では、日本介護福祉士会等でこの提案をもとにした現任研修（ファーストステップ研修）が実施されている。（29P図；2008年度、全社協「介護職員のキャリア開発支援システム普及促進モデル事業，事業推進・評価委員会」参照）

介護職員の専門性の継続的な向上が必要であることや、介護職員のキャリアパスの構築を事業所のみでなく、介護業界全体で構築することによって、介護職の職業上の地位の向上を図り、魅力ある職業として確立することが必要であることを鑑みると、業界としての現任研修の標準化の取り組みが必要であると考える。

この研究事業の提案による現任研修は、緒についたばかりであり、その推進にも課題を残しているが、今後、業界、行政、養成機関が協力し、充実、発展させることが必要である。

（3）介護職員が将来を見通すことができる専門職研修構築の必要性

新たな研修体系は、そのような介護職の養成を支援し、個々の介護職が将来を見通せるキャリアデザインとして構築されることが求められ、先に述べた、ファーストステップをはじめとするキャリアアップの3つの選択肢などが有力な具体的提案である。制度上、現在介護保険制度が加算や事業指定要件としているいくつかの研修要件があるが、それらを抜本的に再編成し、総合的に体系化されたものとして（29P図参照）、そこで認定された研修の修了者を事業者がチームリーダー等として配置することに報酬等のインセンティブを持たせることなど、制度の側からの支援も強く求められる。

一方、事業者の責務としては、今回の交付金をその趣旨に沿い、例えば、介護福祉士への重点配分を基本として、資格取得と、さらに上位の認知症研修やファーストステップなど体系的な専門研修への受講を促す仕組みを工夫するなど、ここまで述べてきたような研修体系の官民をあげての構築の方向性にも寄与する必要がある。

このように介護職から将来を見通せる、専門職として、あるいは、サービス管理者としての体系の構築を社会全体として作り上げることが必要なのである。

（4）職員処遇の改善について

このたびの介護職員処遇改善交付金は、賃金の上乗せを直接的に実施することとともに、賃金以外の処遇改善についても取り組みを求めているように、職員処遇とは、賃金、労働時間、休暇、福利厚生等、多様な要素の改善が考えられる。賃金以外の要素については既に整理してきたので、賃金について若干触れることにする。

３章において、「賃金の問題は短期的には、介護職員処遇改善交付金等を活用して社会的関心を高め、需要と供給の流れの変化を促進し、中長期的な抜本解決としては介護職員の扱いをプロフェッショナル化していくことによりその流れは変わっていくものと考える。」と述べた。そして、本章において介護職員の専門職としての位置づけ、専門性の向上について述べた。

専門職として介護のノウハウを有し、継続した教育訓練によってその力を高める必要があるのは、社会が要請する尊厳を支えるケアを実現するためである。介護保険制度は、国民全体で支える社会保険であり、そのサービスを具現化する介護職員によるケアに対してどれだけの対価を要するのか、といった議論が今後必要となる。

労働市場における需給関係から労働の対価が決定されるのが基本的な構造であるが、事業者側が労働力を確保するための賃金の原資となるのは、現状ではほぼ介護報酬である。介護報酬は、税、保険料を原資とするもので、国民のコストへの理解がなければならない。今回の介護職員処遇改善交付金は、賃金が低すぎるという理解のもとに社会的な要請により設けられたと考えることができる。したがって、賃金水準についての共通理解を得るための説明材料（例えば、わかりやすい賃金水準についての統計、現場において効果的、効率的にサービス提供されている情報など）を官民協力してつくりあげていくことが必要である。

## コラム3　資格要件

現在、介護福祉士の登録状況は 640,232 人（平成 20 年 1 月末現在）である。それに対し、要介護度別認定者数の推移は以下の別表の通りとなっている。2025 年問題を考慮するに当たり、介護市場の需要と供給について考える必要がある。

介護福祉士は介護の知識・技能を身につけたプロフェッショナル集団であるべきである。介護の職務が介護福祉士、ヘルパー研修修了者、ヘルパー研修を修了しない者をひとくくりに介護従事者としてしまうことは、今後検討する余地があると思われる。例えば、症状の重度なかつ高度な知識・技術が必要な利用者に対しては、介護福祉士が対応し、軽度の利用者にはヘルパー研修修了者が対応するという形でその職務のすみわけをはかるという工夫を図ることも考えられる。そうした対策がなければ、今後増大する介護需要に対して十分な介護職員の供給は効果的に行われないという問題が生じかねない。職員側にしても介護福祉士という資格を保有することにより、重度な利用者に対応できるという誇りが生まれればキャリアを高めるという考え方を持つことも可能となる。今後のわが国の介護サービスを考える上で大変重要となるこれらの点について十分に検討する必要があると思われる。

Ⅰ介護サービス対象者数の推計　　単位:万人

| | | 平成16年（2004） | 平成20年（2008） | 平成23年（2011） | 平成26年（2014） | 平成36年（2024） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 要介護認定者数 | 予防効果なし【A】 | 410 | 520 | 580 | 640 | − |
| | 予防効果あり【B】 | − | 500 | 540 | 600 | − |
| 介護保険利用者数 | 【C】 | 330 | 410 | 450 | 500 | − |
| | うち施設 | 80 | 100 | 100 | 110 | − |
| | うち在宅 | 250 | 310 | 350 | 390 | − |
| 後期高齢者数（75歳以上） | 【D】 | 1110 | 1290 | 1430 | 1530 | 1980 |

Ⅱ介護保険事業に従事する介護職員数の推計

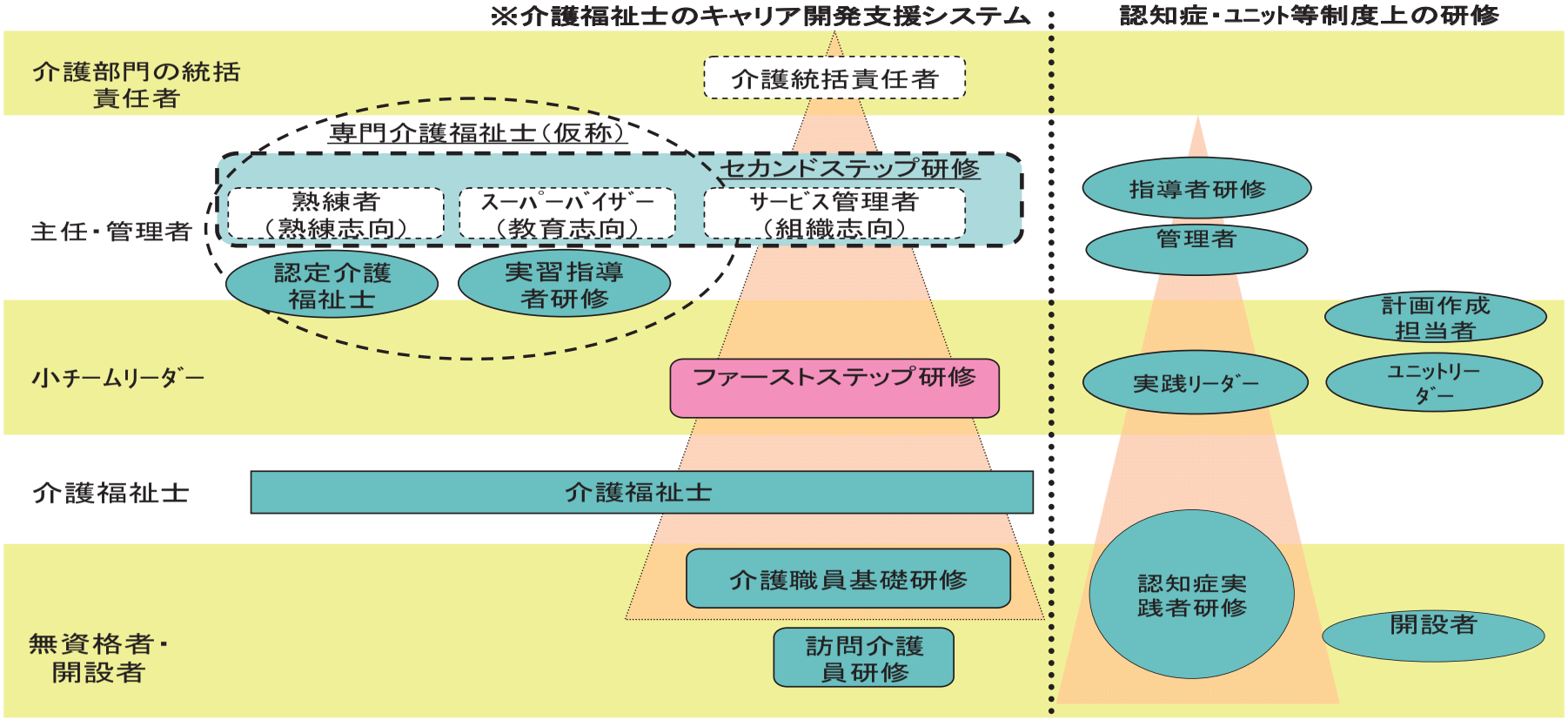
平成16年の介護職員数（100.2万人）を基準にⅠの各推計と同じ伸び率で増加すると想定　単位:万人

| | | 平成16年（2004） | 平成20年（2008） | 平成23年（2011） | 平成26年（2014） | 平成36年（2024） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| いずれの推計を使用しても平成26年の介護職員数は140～155万人程度であり、今後10年間で年間平均4.0～5.5万人程度の増加と見込まれる。 | 【A】のケース | 100.2 | 127.1 | 141.7 | 156.4 | − |
| | 【B】のケース | （施設29.8 在宅70.4） | 122.2 | 132.0 | 146.6 | − |
| | 【C】のケース | | 124.6 | 135.9 | 150.8 | − |
| | 【D】のケース | | 116.4 | 129.1 | 138.1 | 178.7 |

〇介護職員数と介護福祉士数　　単位:人

| | 平成14年 | 平成15年 | 平成16年 | 平成17年 |
|---|---|---|---|---|
| 介護保険事業従事者 | 734,214 | 844,519 | 917,892 | 1,011,636 |
| 介護福祉士 | 176,257 | 194,568 | 219,331 | 258,574 |
| 介護福祉士登録者 | 255,953 | 351,267 | 409,369 | 467,701 |

# 介護職員の研修体系等（イメージ）




※全社協「介護サービス従事者の研修体系のあり方」研究事業（平成 16 年度～17 年度　厚生労働省老人保健健康増進等事業）で提案した研修体系
出展：全社協「介護職員のキャリア開発支援システム普及促進モデル事業，事業推進・評価委員会」（平成 20 年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業）による図を一部修正

## ５．提言

わが国の高齢者介護を国民の要請に応えるようにしていくためには、介護職の魅力を高め、良質な介護人材が今後とも継続的に供給されなければならない。そうした環境を整備し、事業経営者が健全に能力を高めて高齢者介護を充実していくために、これまで述べてきた内容を踏まえ、今後、着手されるべき事項について整理する。

①介護報酬水準の向上

介護を成長産業分野と位置づけ、多様なサービスと雇用を生み出すためには、供給主体の多様化が図られた在宅介護分野で、撤退と合併が生じている状況からも明らかなように、規制緩和による事業者の参入拡大だけでは、実現できない。

介護報酬水準の向上による職員処遇の改善により職業としての魅力を増すことが不可欠である。

②調査統計の充実と活用

国、自治体は、介護保険事業経営の実態について、事業者の収支状況の平均値のみならず、全国及び地域別の介護職員の賃金水準統計及び介護職員以外の多様な職種の統計を整理し求職者、事業者、マスメディアが利用できるものとして提供すべきである。

③介護専門職資格の再構築と処遇改善

- 介護福祉士を基本とした介護サービス体系を前提として、介護福祉士の専門性を確立・強化とともに、生涯にわたる教育・研修体制を社会的制度的に確立し、専門職の処遇向上と資質の向上、サービスの質の向上の3つが相乗的に推進されるよう介護報酬や基準等、制度の構築を行うべきである。
- 将来人口構成から、介護職員を新卒で確保することが極めて困難であることから、様々な年齢層の様々なキャリアをもった人々を幅広く介護労働者として受け入れる体制の確保とともに、専門職としてのキャリアを追求する職員に対して、適切な教育・研修機会を確保し、介護福祉士の資格を取得しやすい仕組みを構築すべきである。
- また、介護業界横断的なキャリア開発を支援するシステムを業界、行政、養成機関が協力して構築し、普及することが早急に求められる。

④事業者の経営能力の向上

事業者は、人事制度の構築をはじめとした効果的な経営を行うため経営能力を向上することが必要である。

介護報酬改定の議論等において、人事管理上で非効率な部分があると指摘が行われる状況は早急に改善されなければならない。

また、各事業者において、採用時に求職者に対して、自法人のキャリアパスを明示、説明することが求められる。

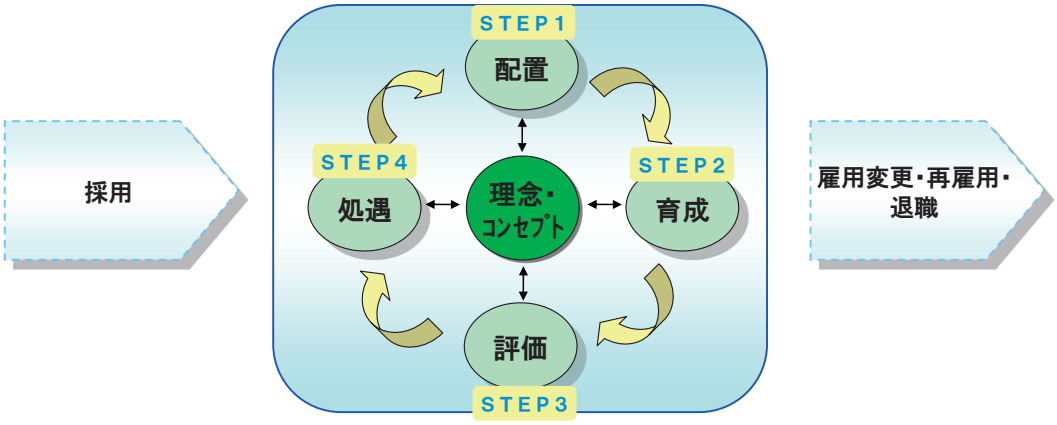
## 6. 実践編

### ①人事制度構築の実際

1）人事制度策定のねらい・目的を明確にする

人事制度を構築するに当たっては、まず人事制度を整備する目的を明確にすることが必要である。制度を構築するに当たって最初は様々な事例から形だけをまねて作ってみることも必要だが、制度は運用がうまくできてこそ意味をなす。そのためにもやはり最終的には、各事業体の背景状況をふまえ、ねらい・目的をはっきりとさせる必要がある。形だけを作ればいいというものではない。このような点については、外部のコンサルタント等に人事制度の策定依頼をするなどの際には十分に注意したい。しっかりとそのような点を考慮したうえでの制度構築に期待するところである。

下図は人的資源管理の全体像である。まずは職員を採用することから始まる。その後、職員は組織内の各ポジションに配置(STEP1)される。配置後のポジションにおける役割や職務内容に基づいて育成・指導(STEP2)が図られる。次に一定期間内において役割・職務遂行度を評価(STEP3)する。その後、評価結果に基づいて処遇(STEP4))を図る。そして改めて適正配置を行う。また適時、雇用変更及び定年に基づく再雇用、退職等にも繋がっていく。STEP1～STEP4までのサイクルを機能させるためには組織体制・人事制度の整備が必要となる。ただし、人事制度の検討前に既存の組織体制についても十分に検討することなくしてSTEP1で適正な「配置」を図ることはできないことは、言うまでもない。（31P～43Pの図表　株式会社日本経営　資料）



2）自法人・施設の組織体制を見直す

組織体制が不明確で指示命令が上手く伝わらないケースがよく見受けられる。（上司が誰か分からない、決定事項が伝わらない等々） その際には、指示命令系統がわかる組織図を作成する必要がある。経営側においてこの整備を進め、職員の分業体制や効率的かつ効果的に職務を進めることができるようにしていく必要がある。
組織図には、ピラミッド型やフラット型などいろいろとあるが、各部署や個々の職員の位置づけがわかるようなものであれば運用上も使いやすいと思われる。

【検討事項】
組織図において、検討が必要と考えられる事項は以下の通り。

ポイント1：一般職内における階層区分の検討
正職員、準職員、パート職員などの雇用形態区分は勿論のこと、正職員内でも経験年数等に応じて求められる役割が異なってくるため一般職の階層区分を明確にしていく必要がある。

ポイント2：一般職員（常勤・非常勤、パート含む）の役割について
「常勤職員と非常勤職員違いがあいまい」、「仕事内容はほぼ同様なのに処遇が違う」など、役割・責任に関する明確性の必要性。

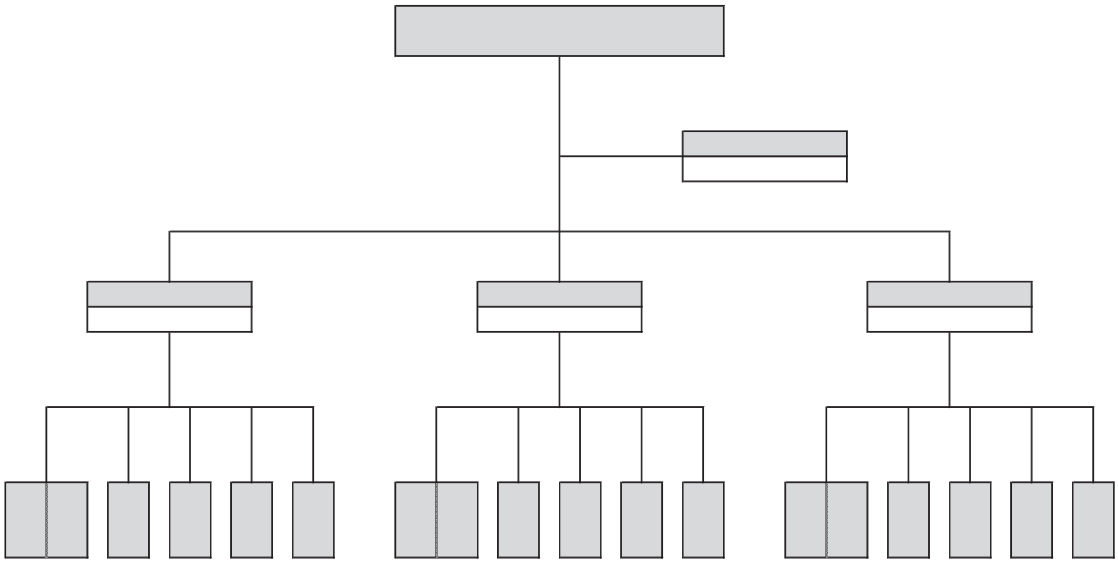
ポイント3：主任級の役割の検討
現場のリーダーとしての主任級及び係長級の役割・責任の明確化

ポイント4：管理者の役割の検討
管理者の役割を明確にする。

ポイント5：経営層（施設長等）の役割の検討
経営層の役割を明確にする。

ポイント6：役割や職務権限の見える化
表などにして見てわかるようにする

＜ピラミッド型組織図のイメージ図＞

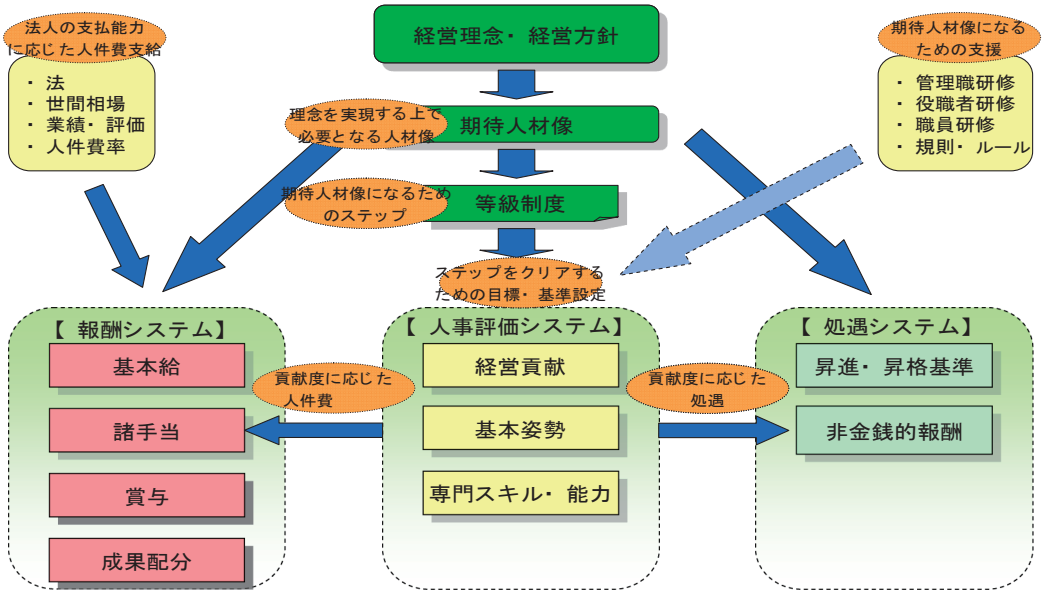


| 項目 | 細目 | 職位 | | | | | 会議 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | リーダー | 部長 | 施設長 | 事務局長 | 理事長 | 部会議 | 運営会議 | 経営会議 | 理事会 |
| 経営・役員関連 | 法人中期経営計画の策定 | | | 起案 | 起案 | 決定 | | | 検討 | 承認 |
| | 法人年度経営方針の策定 | | | | 起案 | 決定 | | | 検討 | 承認 |
| | 法人年度経営計画の策定 | | | | 起案 | 決定 | | | 検討 | 承認 |
| | 施設年度事業計画の策定 | | | 起案 | | 決定 | | 検討 | | 承認 |
| | 部年度事業計画の策定 | | 起案 | 決定 | | | 検討 | 検討 | | |
| | 施設年度事業報告書の作成 | | | 決定 | | 承認 | | 検討 | | |
| | 部年度事業報告書の作成 | | 起案 | 決定 | | | 検討 | 検討 | | |
| | 経営・役員関連規程の制定・改廃 | | | | 起案 | 決定 | | | 検討 | 承認 |
| 組織関連 | 組織図の変更 | | | 起案 | | 決定 | | | 検討 | |
| | 法人会議の制定・改廃 | | | | | 決定 | | | 検討 | |
| | 法人委員会の制定・改廃 | | | | | 決定 | | | 検討 | |
| | 施設内会議の制定・改廃 | | | 決定 | | 承認 | | 検討 | | |
| | 施設内委員会の制定・改廃 | | | 決定 | | 承認 | | 検討 | | |
| | 組織関連規程の制定・改廃 | | | | 起案 | 決定 | | | 検討 | |

3）人事制度の流れ、全体像をデザインする

34P図にあるように人事制度の流れや全体像をデザインし紙面上にわかりやすく表現することが必要である。制度作りはどうしても細かなところにとらわれがちで全体観を見落としがちとなる。最初に以下のようなサンプルを基にして自施設、自

法人に合致するような内容で組み立てを図っていただきたいと考える。



4）人事評価制度作り

人事考課制度の策定においてまず必要なことは価値観の整理である。具体的に言うならば、利用者に対して常日頃からどのような気持ちで接しなければならないのか、であるとか職員同士のコミュニケーションはどうあらねばならない（お互いに挨拶をきちんとする、仕事上において助け合うなど）とか、そのような基準である。また、人事考課で評価することが基本なのではなく、日頃から上司や経営層が部下のことをよく理解し、仕事の状況を分かってくれているという安心感があるからこそ、人事考課導入もうまくいくものであるということを認識したい。

ちなみに、日本の人事考課の段階は、3 段階、5 段階、7 段階のタイプが圧倒的に多い。その理由は、これらの評価段階にはすべて真ん中がある、ということだからである。実はここにわが国の人事考課の特徴がある。実際、人事考課を実施してその結果を見ると、圧倒的に真ん中に分布されることが多い。3 段階評価なら A,B,C の B 評価、5 段階評価なら S,A,B,C,D の B 評価といった具合である。この結果を見て考えなければならない事実がある。それは人事考課の基本が真ん中の評価の人物達を全体的に引き上げる、ということが評価のポイントであるということである。格差をつけるということだけが正しいわけではない。評価の高い人と低い人は、実は職場の誰が見てもよく知っている。人事考課対象者の大多数は、真ん中に評価される。真ん中の人達を一生懸命細かく差をつけることに腐心するより、全体の底上げを図ることが第一なのである。人事考課を実施するうえにおいては、このような「考え方」をもベースに持っておきたい。

人事考課を実施するにあたって、職務を全て洗い出し、整理する必要がある。そして、それぞれの職位、役職に応じて、それらの職務を割り当て、その要求水準も定義する必要がある。人事考課の要素や段階の設定等については、様々な方法があると思われる。よってここでは、人事考課のサンプルをいくつか掲示し参考資料としたい。

●職務の洗い出し・整理の例

〇食事介助マニュアル（例）
食事を「おいしく、楽しく」食べることを大切に、五感に働きかける支援、個々の食生活の質を高めつつ健康保持ができることを目的とする

1. 環境整備
   ① 健康状態、その時の気分を配慮して食事の場所を提案する。その際、希望に沿うよう配慮する。
   （居室 リビング 1階レストランよりみちなど）
   ② 健康状態に合わせて、時間を変える、好みに合わせてメニュー以外の代替えのものを検討するなどの援助を行う。
   ③ 椅子やテーブルなど個別の食事の場面に適切なのかを確認する。
   ④ 良肢位の保持ができるように援助する。
   ⑤ お茶とおしぼりを配り、おしぼりで手指を拭く。
   ⑥ 食前薬のある場合は、服薬介助を行う。

2. 盛り付け
   ① 汁ものや、麺類などは適温であるのか確認する。
   ② とろみ、形状は、個別の嚥下や咀嚼の機能を加味して、手元で個別に対応する。
   焼き魚などは、最初からほぐすのではなく、利用者に一旦焼き上がりや香りを確認してもらってから、個別に一口大や細かくほぐすなどの対応をする。
   ③ 主食、主菜、副菜などは、適量であるのか確認する。食器は陶器・磁器など質感にも配慮した個人専用の食器に盛り付ける。また、見た目にも食欲をそそるような盛り付けを心がける。
   ④ 利用者が盛り付けに参加できるように、働きかけをして一緒に行う援助に努める。
   ⑤ 食事時間を勘案して、盛り付けは食べる直前に行い個人の好みの温度に合わせる。

3. セッティング
   ① 食事内容と利用者が合致しているのか確認してセッティングする。
   ② 利用者が自分で食べることを、食べやすい援助を行う。
   ③ 必要があれば、利用者に確認したうえで、ハンドタオルなど使用する。
   食べこぼしで、衣類が汚れないように食器の位置などを工夫する。
   ④ セッティングしたメニューの内容などの説明は、丁寧に行う。
   ⑤ 最後に、足りないものはないのか、ほかに希望はないのかを確認する。

4. 食事介助
   ① コミュニケーションを取りながら、自分で食べる力や行為を引き出す。
   ② 食べる順序やペースは、利用者に確認しながら介助する。
   ③ 個々の利用者の咀嚼、嚥下、口腔内の状態を各確認しがなら進める。
   ④ 食事量、水分量に合わせて、食事のときの様子や利用者の感想なども丁寧に記録する。

5. 片付け
   ① 片付ける際は「おさげしてよいですか」「片づけてよろしいでしょうか」など利用者に確認してから始める。
   一斉に片付けるのではなく、個別の食べ終わる時間に合わせて行う。
   ② 片付けは、食事の雰囲気を壊さないようにコミュニケーションを取りながら行う。

6. 訪問者の持ち込み食品ほか
   ① 持参された食品（生もの等）は管理栄養士に報告し保存方法の指示を仰ぐ。
   ② ユニットで間食にお出ししている食品に関しては、賞味期限を確認する。

7. 療養食
   配置医師の指示により、管理栄養士を中心としたカンファレンスを実施して、栄養ケア計画を作成する。
   実施に当たっては、ご本人・ご家族の意向も踏まえ、食事を楽しみながら、健康を管理できるように配慮し、同意を得て進めていく。

〇排泄ケアマニュアル（例）

利用者一人ひとりの生活を軸にプライバシーに配慮した排泄ケア、排泄道具を工夫して、快適な生活を送ることができるように援助する

1．　標準ケア

①尿意や便意のある方に関しては、随時に排泄ケアを行う。
②自ら意思表出できない利用者に関しては、食事や水分摂取量、直前の排泄ケアの時間からの間隔を勘案して、日中は3時間程度おきを目安に行う。
③トイレでの介助や、ベッド上での介助の際、プライバシーに配慮してトイレのドア、部屋のドアを閉じて行う。また、介助の場面では、利用者の羞恥心に配慮してデリケートな部分が露出しないように配慮して行う。
④排泄量などは、介助場面での情報はザウルス及びちょうじゅに記録する。
⑤異常があれば、即座に看護職員に報告して連携する。
⑥排泄物の処理や排泄後の環境整備は、迅速に丁寧に、臭気がこもらないように配慮しながら行う。
⑦排泄行為の中で、できる行為を引き出すコミュニケーションや働きかけを行い自立した行為を支援する。

2．　トイレでのケア

①手引き歩行でも、車椅子での移動介助においても、安全に利用者の意思やペースにあわせて誘導を行う。
②立位保持が不安定な利用者に関しては、便座への移乗、下着の上げ下ろしの場面は二人介助で行うなど安全を確保する。
③プライバシーへの配慮のため、トイレ内での見守りは最小限にとどめる。
④排泄後の後始末は、トイレットペーパーなどを使用するが、汚れを十分ふき取れない場合は、微温湯で洗い流し、ホットタオルで清拭する。
⑤パットを使用する際は、個人の機能にあったものを使用する。下着や衣服を整え安全な場所へ誘導する。

3．　ベッド上でのケア

①　利用者にあった排泄道具（パット、微温湯、清拭用ホットタオルなど）を排泄バックに準備する。
②　排泄バックは第三者の目から見て排泄ケアに入るとわからないような形状のものを使用する。
③部屋を訪問する際は、ノックしてゆっくり言葉かけを行い、プライバシーに配慮して行う。また、排泄ケアを説明し、利用者に確認をした上で行う。
④寝具は、急に外気にさらされることのないよう、ゆっくりととる。
⑤排泄物を迅速に丁寧に処理して、臭気が広がらないようにパットを巻き紙にくるんで専用容器に入れる。汚れたパットなどは、床に置かない。
⑥陰部は、微温湯で流し、ホットタオルで清拭する。パットはきちんと伸ばして正確にあてる。（＊排便の場合は、感染予防の視点から石鹸洗浄を実施する）
⑦下着や衣服はしわにならないように整える。寝具を整え、利用者が安楽な状態であるのかを確認して退出する。

4．　衛生管理

①排泄ケアの前後には、手洗い、アルコールでの手指消毒など徹底する。
②パットや排泄道具は、不潔なもの、清潔なものを分離して保管する。
③排泄物は、定期的に回収して専用エレベータで所定の場所に運ぶ。

所属
氏名
上司氏名

# 介護職　　年度（上・下期）行動力考課表

| 評価要素 | D | C | B | A | S |
|---|---|---|---|---|---|
| レベル | 悪影響レベル | 最低限クリアすべきレベル | 一般的なレベル | 模範的でハイレベル | 優秀レベル |
| 着眼点 | － | 定型的、受身的、依存的 | 応用的、主体的、標準的 | 特徴的、工夫・改善的 | 創造的、問題解決的、指導的、効果的 |
| 協力心 | 他のスタッフから協力の依頼があっても非協力的でチームワークを乱している。 | 他のスタッフの業務が立て込んでいるときにでも気付かなかったり、協力の依頼があるまで自分でフォローしに動かないことが多い。 | お互いの仕事をフォローしあい、自分の仕事だけでなくすすんで協力の声をかけている。 | 他のメンバーの業務に目を配り、職場全体の優先順位を判断して効果的に協力している。 | 自分ひとりでは協力しきれないようなときなどは、他のスタッフにも声をかけ、職場の協力体制を作っている。 |
| 謙虚さ | 仕事の進め方が自己中心的になっていたり、自分の仕事に利用者を合わせてしまっており、利用者に負担をかけている。 | 丁寧に対応しているが、マニュアル的で利用者が押し付けて気に感じる対応をすることがある。 | お世話をさせていただいているという意識を持ち、自分の都合を優先させてせかしたり、押し付けたりせず、丁寧な対応をしている。 | 利用者からの要望や話をよく聞き、利用者のペースに合わせて対応している。 | 利用者とコミュニケーションをとりながら、直接的・間接的に利用者の訴えや意向を把握し、それが実現するように対応している。 |
| 段取り | 仕事の進め方が悪く、時間がかかりすぎることがある。また、周囲の状況把握が悪く、他のスタッフに負担をかけることがある。 | 仕事の段取りが悪く、必要以上に時間がかかることがある。 | 仕事を進めるにあたっては、優先順位付けを行って、段取りよくスムーズに自分の仕事を進めている。 | 複数の業務を進める再にも、優先順位付けを行い、段取りをつけ、手際よく業務を進めている。 | 仕事の全体的な流れを把握し、周囲のスタッフの仕事の進み具合を確認して自分の仕事を進めており、次の作業や他のスタッフの仕事がスムーズにすすむようにしている。 |
| 傾聴力 | 物事に対して先入観をもっていたり、考え方が固定的になってしまっており、他者の意見を受け入れられなかったり、反発したりする。 | 他者の意見を受け入れようとしているが、時間がかかったり、実行にいたらなかったりしている。 | 物事に対して決めてかからずに、周囲の意見にも耳を傾けて、よい意見は適切に取り入れている。 | 独りよがりな仕事にならないように自分から他のスタッフに意見を聞きにいき、よい意見やアイデアは進んで取り入れている。 | 自分から他のスタッフに意見を聞きに行き、意見交換や情報交換をしながらより良い方法を考え出し、実行している。 |
| 責任感 | 担当業務に対する責任意識が低く、依頼を受けたことを忘れたり、仕事の期限が過ぎたり、途中で投げ出すようなことがある。 | 担当業務については最後までやり遂げるように取り組んでおり、難しい場合にはあらかじめ上司や先輩に相談している。 | 担当業務については最後までやり遂げており、依頼を受けたことを忘れたりすることもない。 | 困難な状況であっても、上司や先輩に相談したり、必要な情報収集をしたりして、自分で事態の改善を図り、やり遂げている。 | 担当業務をただやり遂げるだけでなく、関係者から依頼を受けたことについて依頼主に報告をしたりするなど、関係者に対する配慮もしている。 |

## 社会福祉法人 ○○ 評価表(1等級)

評価期間：平成　　年　　月 ～ 平成　　年　　月　被評価者氏名：

| テーマ | 定義 | 例えばこんな行動… | 期中に顕著に見られた行動を記入してください |
|---|---|---|---|
| 職場ルールの遵守 | 組織の規律を保つために、定められた諸規則、諸規定、職場での申し合わせ事項等を守る姿勢 | ○○職員として規律を遵守している(原則バッチ、名札の着用、職場では絶対禁煙、携帯電話をかけながらやポケットに手をいれながらの出退勤をしない)。勤務中、会議中は周囲に配慮しながら携帯電話の対応をしている(私用の携帯電話には出ない)。 | |
| 責任感 | 自分に与えられた仕事および担当業務に対して期限以内に最後までやりぬく意欲度合い | 自分の任された仕事は、期限を厳守し、最後までやり遂げている。失敗があった時も言い訳をしていない。依頼された仕事が完了した際には、その依頼者本人(上司、他の職員、患者、家族等)に必ず結果の報告をしている。 | |
| 報告・連絡・相談 | 自分の意志や意図を相手に伝え、また相手の意志や意図も汲み取ることで、効率的で円滑な部門運営に貢献する力 | 利用者の状態変化などが見られた時は、上司および関係職員に報告している。事故、クレームがあった時には、タイミングよく事実をありのままに伝えている。・報告するときには、結論をさきに述べ、状況に合わせて詳細を述べている。仕事の進捗を適宜上司に報告しながら進めている。 | |
| 利用者対応・接遇 | ご利用者に対して熱心な接し方や心配りをする姿勢 | 利用者と会話する時は、敬いの気持ちを持って目の高さに合わせている。利用者と会話する時は、分かりやすい言葉でゆっくりと話ししている(命令口調にならない、幼児語を使わない)。 | |
| 基礎知識・技能の修得 | 自分の所属する部門に求められる知識や技能の習熟度合い | 自分に求められている仕事はほとんど覚えている。各介助および援助はほとんど習得している。分からないことがあったら、自分から上司、先輩に質問している。 | |
| 指示・命令への対応 | 上司からの指示・命令を受ける態度や姿勢 | 必要事項は必ずメモをとっている。一度で理解できないことや聞き逃した点は、そのままにせず、その場で聞き直している。指示や命令を受けたら反発したり、不平・不満を言ったりせず、まずは素直に行動に移している。 | |
| チームワーク | チーム共通の目的を達成するために、自分の役割や仕事がチームやメンバーに与える影響を理解した上での仕事への取り組み姿勢 | 勤務シフトの突発的な変更にも快く応じている。手があいている時は、自らすすんで「手伝います」と声をかけ他の人の協力をしている。自分の仕事ではなくても、他の職員の業務に仕事が集中したり、期限に間に合いそうもないような場合には、自ら進んで協力を申し出て手伝っている。 | |
| 向上心 | 目標を持って何事も取り組み、自己の足りない部分や知識・技能を、自ら取り入れる意欲や姿勢 | 仕事に目標を持っており、最後まであきらめず達成に向けて取り組んでいる。現状に満足せず、更なるレベルアップに向けて、研修などに積極的に出席している。継続した勉強を行っている。 | |

| 職種 | 介護職 |
|---|---|

| 職務 | 職務内容 | 職務レベル |
|---|---|---|
| 食事介助 | ・準備、片付け<br>・配膳、下膳<br>・摂取状況の観察と見守(摂取量、時間等)<br>・要観察者の摂取状況の記録と関係部署への連絡<br>・食数、食事形態の変更連絡<br>・食事摂取の為の自助具の工夫援助 | 手洗いを丁寧に行い、清潔な手指で介助している。 |
| | | 端座位の維持に心掛け、食事しやすい姿勢の保持に配慮している。(リクライニングの角度など) |
| | | ご利用者様の咀嚼、嚥下力に適応した食事を提供している。 |
| | | 配膳時はご利用者の食事形態等、間違いがないかどうかを確認している。 |
| | | 介助をする前はご利用者にメニューの説明をしている。 |
| | | ご利用者の咀嚼、嚥下力に適した速度、量で介助している。 |
| | | 嚥下したことを確認してから、次の介助を行っている。 |
| | | 介助の際はご利用者とコミュニケーションを取りながら、楽しい雰囲気を演出している。 |
| | | ご利用者のその日の体調に留意し、食事量(全量摂取)に配慮している。 |
| | | 食後には口の周り、手指の清潔に配慮している。 |
| | | 下膳は食器の音を立てないよう配慮している。 |
| | | 下膳時は食事しているご利用者を急かさないようにしている。(食事終了後、すぐに下膳しない) |
| | | 残飯の処理はご利用者の目の入らないところで行っている。 |
| | | 摂食不良時は記録表に記入し、食事水分摂取状況を把握している。 |
| | | 体調不良時は医療スタッフと相談の上、胃腸食に変更している。 |
| 排泄介助 | ・排泄交換の準備、介助、片付け<br>・トイレ介助<br>・排泄物の観察、排泄時間、量の記録<br>・摘便補助<br>・陰部洗浄、清拭<br>・尿、便失禁の対応<br>・留置カテーテル、人工肛門者への対応<br>・排泄自立者への支援、援助(移動、移乗) | 介助にあたる前に、必要物品・清拭車を準備している。 |
| | | 居室ではカーテンを開めるなど、プライバシーの保護に努めている。 |
| | | 介助を行う前には必ず声掛けを行い、人の意思を尊重している。(ただし、大きな声では伝えない) |
| | | 清拭タオル、陰部洗浄のお湯の温度を確認してから、清拭、洗浄している。 |
| | | オムツ、衣類等はしわにならないように伸ばし整えている。 |
| | | 排泄物の量や性状を確認し、異常があれば医療スタッフに連絡している。 |
| | | 失禁を発見した時は、率先して介助している。 |
| | | 居室での排泄介助が終了した後は、枕、布団の位置を確認し、元に戻している。 |
| | | 汚れ物は直接床に置かず、速やかに片付けている。 |
| | | 排泄介助の終了後は、窓を開ける、消臭剤をふるなど換気に配慮している。 |
| | | 排泄表は漏れなく記入している。 |
| | | 排泄表にて日内パターンを把握し、ご利用者個人にあった随時交換、誘導を行っている。 |

## 社会福祉法人 ○○ 職務レベル表

| 施設長 | 2次考課者 | 1次考課者 |
|---|---|---|
| | | |

考課期間 ： 平成　　年　　月 ～ 平成　　年　　月

被考課者氏名 ：　　印

| 職種 | 介護職 |
|---|---|

| 考課段階 | 職務レベル | 点数 |
|---|---|---|
| A | 期待する職務レベルをクリアし、講義や指導ができるレベル | 4 |
| B | 期待する職務レベルをすべてクリアしているレベル | 3 |
| C | 期待する職務レベルをクリアしているのもあればしていないのもあるレベル | 2 |
| D | 職務内容をまだ理解していないレベル | 1 |
| NA | 該当しない職務 | 0 |

【職務レベル評価表の記入方法】
1)自己点検は職務レベル一覧表を見ながら、自分の職務レベルを評価してください (処遇には関係ありません)。
2)1次考課者は、職務レベル一覧表を見ながら考課時点における被考課者の業務を評価してください。
3)2次考課者の役割は、1次評価のチェックと評価の決定です。
4)1次考課と異なる場合のみ、2次考課欄に評価結果を記入してください。
5)2次考課者は合計点と満点と到達度を記入し、点数を記入してください。

| | 職務名 | 自己点検 | 1次考課 | 2次考課 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 食事介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 2 | 排泄介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 3 | 入浴介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 4 | 着脱介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 5 | 整容介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 6 | 移乗離床介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 7 | 移動介助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 8 | 安楽の援助 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |
| 9 | ﾚｸﾘｴｰｼｮﾝの実施 | A・B・C・D・NA | 4・3・2・1・0 | | |

②教育制度（業務と習熟に必要な業務教育の内容）

各法人内で実施されている業務と習熟に必要な業務教育とは、お互い相互補完する関係が望ましい。研修手法には OJT（On-the-Job Training の略）と Off-JT（Off the Job Training の略）がある。また、SDS(Self Development System 自己啓発援助制度の略)が、資質の向上に重要なものとして位置づけられる。

OJT は職場内で行われる職業指導手法のひとつで、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを指導教育することを言う。反面、職場を離れての訓練は Off-JT と呼ばれる。OJT は個別対応となるが、その具体性により教育効果は高いが、効率性は悪い。Off-JT は対象者を一同に会して実施できるのでその効率性は高いが、全員の理解度を等しく高めるのは難しい。ただし理想的な形として述べるのならば、やはり OJT の充実である。人は「聞くこと」「見ること」「体験すること」により物事を学ぶことができる。その中でも「体験すること」が一番インパクトを強める。直接先輩や上司から手取り足取り教えを請うことが実際に体験することとなり、一番の教育であると考えられる。しかし、介護職員の採用に苦労している現状から考えるとこのことは簡単なことではない。いかにうまく Off-JT を併用して活用するかが重要である。また、SDSとは、職場内外での職員の自主的な自己啓発活動を職場として認知し、時間面、経済面での援助や施設の提供などを行なうものである。資格取得等の個人の活動、自主的勉強会等のグループの活動など、それぞれのニーズに応じた援助施策を実施する。SDSは、職員の資質向上や、動機付けの点でも特に重要な取り組みである。

研修の内容は、キャリアパス(例)を引用することとするが、それで全て網羅されているとはいえないことにご注意いただきたい。あくまで一部の例としてとらえていただくことが望ましい。各法人内における職務や研修内容は更に多岐にわたると考えられるためである。

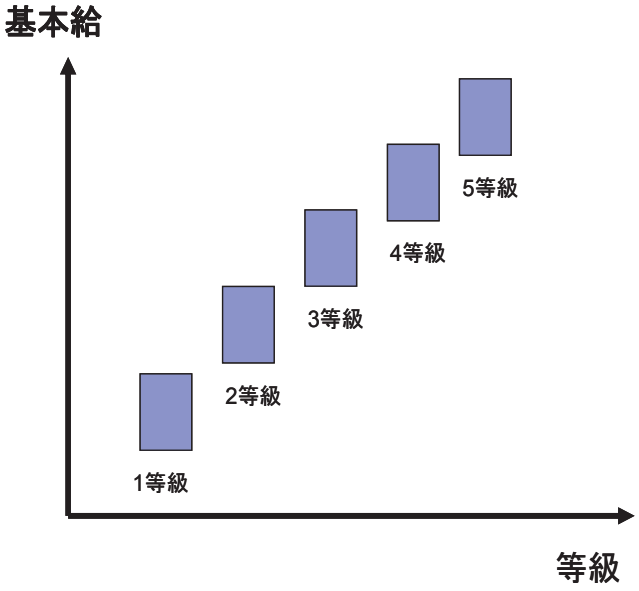
ちなみにキャリアパス(記載例・・・16、17P)内容によると Off-JT において経営職は、管理職の研修に加えて戦略策定研修、戦略・方針実践研修、経営指標管理研修（上級）、管理職は監督職の研修に加えて、業務管理研修、地域連携研修、監督職は、部下指導育成研修、リスクマネジメント研修、経営指標管理研修（初級）、一般職上級は中級の研修に加えて、労務研修、サービス品質管理研修、一般職中級は初級の研修に加えて後輩指導研修、業務改善研修、一般職初級は補助の研修に加えて、チームケア研修、リハビリテーション研修、認知症高齢者ケア研修、報告・連絡・相談研修、個別支援計画研修、接遇研修、基礎業務研修などを実施することが望ましい。

しかしながらこれらを一法人内で実施することは困難である。このため外部公的機関や教育機関の教育・研修プログラムを活用するなどの工夫が必要である。研修や教育の充実は、職員のやる気を高める効果があると言われる。もちろん、そのためには研修の内容や目的が明確であり、どのような業務に活かすことができるのかを事前によく計画しておくことが重要である。

③賃金制度

1）賃金グラフの基本

賃金制度は、グラフにして見ると理解しやすいのだが、縦軸に基本給もしくは賃金、年俸などを位置づけ、横軸に等級（この事例では等級としている）、役職などを位置づけると以下のようなグラフができることとなる。賃金制度の問題は、このあがり方をどのように設定するのか、そして各等級の賃金の上限額、下限額をどうするか、ということである。




2）賃金表のそれぞれの特徴

よく使用されている賃金表の種類を取り上げ、その特徴について簡単に述べる。どのような形であれ。以下のタイプは賃金表を作成するうえで何らかの参考になると考えられる。（なおこの賃金表内の数値については、何ら根拠はなく、あくまでサンプルとしてお考えいただきたい）

【号俸表】

| | 1等級 | 2等級 | 3等級 | 4等級 |
|---|---|---|---|---|
| 号俸間ピッチ | 2,800 | 3,100 | 3,500 | 3,900 |
| 昇格昇給 | | 13,500 | 17,800 | 19,800 |
| 1 | 100,000 | 121,900 | 155,200 | 192,500 |
| 2 | 102,800 | 125,000 | 158,700 | 196,400 |
| 3 | 105,600 | 128,100 | 162,200 | 200,300 |
| 4 | 108,400 | 131,200 | 165,700 | 204,200 |
| 5 | 111,200 | 134,300 | 169,200 | 208,100 |
| 6 | 114,000 | 137,400 | 172,700 | 212,000 |
| 7 | 116,800 | 140,500 | 176,200 | 215,900 |

特徴…運用は簡潔だが評価を反映できない

【段階号俸表】

| 号俸 | 1等級 | 2等級 | 3等級 | 4等級 |
|---|---|---|---|---|
| 昇格昇給 | | 5,000 | 7,000 | 8,000 |
| 1 | 100,000 | 108,000 | 121,000 | 141,500 |
| 2 | 100,300 | 108,400 | 121,500 | 142,300 |
| 3 | 100,600 | 108,800 | 122,000 | 143,100 |
| 4 | 100,900 | 109,200 | 122,500 | 143,900 |
| 5 | 101,200 | 109,600 | 123,000 | 144,700 |
| ⑥ | 101,500 | 110,000 | 123,500 | 145,500 |
| 7 | 101,800 | 110,400 | 124,000 | 146,300 |
| 8 | 102,100 | 110,800 | 124,500 | 147,100 |
| 9 | 102,400 | 111,200 | 125,000 | 147,900 |
| 10 | 102,700 | 111,600 | 125,500 | 148,700 |
| ⑪ | 103,000 | 112,000 | 126,000 | 149,500 |

特徴…職能給表の代表格。1号俸間の格差が小さく体系移行がやりやすい（移行差額が小さい）。号俸が長く伸び複雑。評価は累積される。

【昇給表】

| 号俸 | S | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|---|
| 1等級 | 3,400 | 3,100 | 2,800 | 2,500 | 2,200 |
| 2等級 | 3,900 | 3,500 | 3,100 | 3,100 | 2,300 |
| 3等級 | 4,300 | 3,900 | 3,500 | 3,500 | 2,700 |
| 4等級 | 4,700 | 4,300 | 3,900 | 3,900 | 3,100 |
| 5等級 | 5,300 | 4,800 | 4,300 | 4,300 | 3,300 |

特徴…昇給額のみで分りやすいが、絶対額の記載がないためどこまででも昇給する可能性がある。

【複数賃率表】

| 号俸 | D | C | B | A | S |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 98,000 | 99,000 | 100,000 | 101,000 | 102,000 |
| 2 | 100,000 | 101,000 | 102,000 | 103,000 | 104,000 |
| 3 | 102,000 | 103,000 | 104,000 | 105,000 | 106,000 |
| 4 | 104,000 | 105,000 | 106,000 | 107,000 | 108,000 |
| 5 | 106,000 | 107,000 | 108,000 | 109,000 | 110,000 |
| 6 | 108,000 | 109,000 | 110,000 | 111,000 | 112,000 |
| 7 | 110,000 | 111,000 | 112,000 | 113,000 | 114,000 |
| 8 | 112,000 | 113,000 | 114,000 | 115,000 | 116,000 |
| 9 | 114,000 | 115,000 | 116,000 | 117,000 | 118,000 |

特徴…評価が累積されず、毎年洗い替えられるため「リセット型（敗者復活型）」といわれる。最高評価と最低評価の昇給が同じで理解が得られにくい面もある。

3）賞与制度について

そもそも賞与とは、「賞として金品を与えること。また、その金品。6 月・12 月などに毎月の給料とは別に支給する金額のことである。ボーナス」～広辞苑より～を意

味する。

賞与の性格としては、以下の 4 点ほどが上げられる。

ⅰ)臨時給与または一時金とも呼ばれ、月例賃金で果たし得ない役割を果たすところに意義がある。

ⅱ)本来保障されているものではなく変動的要素を持ち、法人業績にあわせて原資は変動する。また、個人の評価は、賞与で受け止めることが適切。

ⅲ)ただし、我が国の生活習慣として、通常の月よりも多くの出資を要する盆・暮れの職員の生計費を補う働きをしている。つまり、社会習慣としての役割を担っている。

ⅳ)固定的な生活費の後払い的なもの(基本賞与)と、変動的なもの(業績賞与)の 2 つの性格を有するといえる。

これらの内容を踏まえたうえで各法人、施設の賞与設定を検討頂きたい。賞与は、変動する性格があり、また人事考課の際にも利用される特徴がある。よって賞与制度を説得力があるように設計できることが人事制度の善し悪しを左右する試金石となる。ちなみに以下は、賞与の設定決定シートの一例である。

【賞与設計シートイメージ】

**≪業績賞与設計手順(夏期)≫**

業績賞与額＝基本賞与＋評価賞与

賞与総支給原資: 4,000,000 円

基本賞与＝算定基礎× 1.0 ヶ月

評価賞与＝算定基礎額×評価係数×調整係数

| 評価賞与原資算出: | 賞与総原資 | | 基本賞与合計『調整前』 | | 評価賞与原資 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 4,000,000 | − | 2,408,000 | ＝ | 1,592,000 |

| 調整係数算出: | 評価賞与原資 | | 評価賞与合計 | | 調整係数 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1,592,000 | ÷ | 2,428,100 | ＝ | 0.66 |

| 評価 | 係数 |
|---|---|
| S | 1.20 |
| A | 1.10 |
| B | 1.00 |
| C | 0.90 |
| D | 0.80 |

| | 氏名 | 職種 | 役職 | 算定基礎 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | 290,000 |
| 2 | | | | 255,000 |
| 3 | | | | 220,000 |
| 4 | | | | 210,000 |
| 5 | | | | 210,000 |
| 6 | | | | 210,000 |
| 7 | | | | 330,000 |
| 8 | | | | 220,000 |
| 9 | | | | 213,000 |
| 10 | | | | 250,000 |
| | | | | 2,408,000 |

| 基本賞与係数 | 基本賞与 |
|---|---|
| 1.0 | 290,000 |
| 1.0 | 255,000 |
| 1.0 | 220,000 |
| 1.0 | 210,000 |
| 1.0 | 210,000 |
| 1.0 | 210,000 |
| 1.0 | 330,000 |
| 1.0 | 220,000 |
| 1.0 | 213,000 |
| 1.0 | 250,000 |
| 1.0 | 2,408,000 |

| 評価賞与 | | | |
|---|---|---|---|
| 評価 | 評価係数 | 合計 | 調整係数 |
| B | 1.00 | 290,000 | 0.66 |
| C | 0.90 | 229,500 | 0.66 |
| A | 1.10 | 242,000 | 0.66 |
| A | 1.10 | 231,000 | 0.66 |
| B | 1.00 | 210,000 | 0.66 |
| C | 0.90 | 189,000 | 0.66 |
| B | 1.00 | 330,000 | 0.66 |
| D | 0.80 | 176,000 | 0.66 |
| S | 1.20 | 255,600 | 0.66 |
| A | 1.10 | 275,000 | 0.66 |
| − | − | 2,428,100 | − |

④福祉職俸給表・公務員俸給表に準拠している場合

福祉職俸給表・公務員俸給表を適用、準用されている法人については、職階、求められる要件等、１４～１７Ｐで例示したフォームに示した項目等について運用方法をわかりやすく全職員に可視化し、理解を促すことで、介護職員処遇改善交付金のキャリアパス要件は満たされる場合が多いと考えられる。より望まれることとしては、昇級する際に単に勤務年数ではなく、職務能力が高まったことに対しての評価を基本としたい。

級別の人員数が定められている場合には、やむをえないところがあるものの本来は、個々の職務能力が基本となり、上位級にステップアップしていくことが基本である。各級における役割は明確に定義されているとはいえ、その内容を現場の具体的職務に落としこめているところは多くはない。個々の職員が自らが勤務する組織内でどのようなステップを踏んでいくことができるかは、大いに関心のあるところである。

⑤キャリア開発の視点

本ガイドラインでは、「キャリアパス」と用語を用いてきたが、これは、いわば、経営者側が従業員に、組織内における将来の働きかたの可能性を示すものであった。

一方、本人の自発的主体的な面を重視し、仕事と自分の成長や人生とのかかわりを重視する「キャリア開発」あるいは「キャリア発達」（いずれも英語では carrier development）という考え方がある。

特に、介護の仕事は、社会的に要請された使命を有する仕事であり、「やりがい」や「仕事を通じた成長」で選ばれる仕事でもある。本人の主体性と仕事を通じた成長を重視し、これを支援することにより、質の高い人材を育成するという視点が重要である。当然、これは、「本人のやりたいようにやってもらう」ということではない。例えば、「子どもができたらやめるつもり」「他の施設もみてみたい」という考え方が、本人の成長を通じて、「この法人で役割を担いたい。自分に続く人を育てたい」と変わっていくことを促すことも含まれる。「なりたい自分像」に法人側が関与する意思が必要である。

そのためには、組織が理念とビジョンを明確にし、質の高いサービスを提供する中で、「この組織の中でキャリアを重ねていきたい」と主体的に考えてもらうように経営職、上司が促すことや、人事制度の仕組みのなかで実現することが重要であり、これが人材マネジメントの要の一つである。

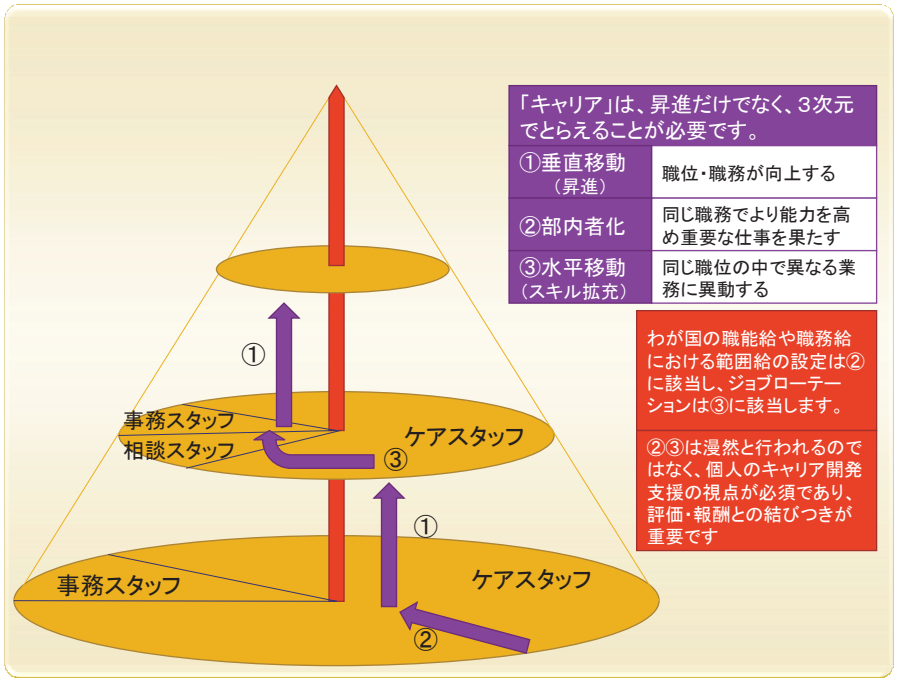
また、介護職員の内発的動機付けは、「親和欲求」すなわち、チームワークが円滑に進むことや「みんなで同じ目的をもって取り組んでいる」ということで、高められる傾向がある。このような視点にたち、みんなでキャリアを考える、上司が真剣になって個人個人の人生やキャリアを考えるという仕組みが経営においては重要なのである。

職員のキャリアのあり方は、直線的に上昇していくイメージをしていくものばかりではなく、一人の人間が、仕事を通じて成長するために、違う職種を経験する、より重要な仕事をまかせられるということも含まれる。これは、下図のイメージのように、キャリア開発が進められることを意味する。

こうした方向性を重視するためには、「複線型人事コース」を設定し、管理運営のキ

ャリアパスだけでなく、専門的なスーパーバイズや教育を行う職務などを設けることにより、職員一人一人の多様なキャリア開発の方向性を支援することも考えられる。

図　キャリア開発の方向性（シャインのモデル）



## 7. 資料編

### (1)介護職員処遇改善交付金関係 (厚生労働省通知等)

○ 平成 22 年度の介護職員処遇改善交付金に関する取扱いについて(平成 22 年 2 月 23 日事務連絡)

○介護職員処遇改善交付金事業実施要領(平成 21 年 8 月 3 日厚生労働省老健局長通知)

○Q&A(介護職員処遇改善交付金事業者説明会資料)

○介護職員処遇改善交付金の遡及適用期限の再周知について(平成 21 年 12 月 4 日事務連絡)

事　務　連　絡
平成22年2月23日

各都道府県介護保険担当課（室）　御中

厚生労働省老健局介護保険計画課

# 平成22年度の介護職員処遇改善交付金に関する取扱いについて

日頃より、介護保険制度の円滑な運営に御協力いただきありがとうございます。

また、介護職員処遇改善交付金（以下、「交付金」という。）の運営に当たりましては、大変お手数をおかけしており感謝申し上げます。

さて、交付金の運営につきましては、「平成21年度介護職員処遇改善等臨時特例交付金の運営について」（平成21年８月３日老発0803第１号老健局長通知）の別紙「介護職員処遇改善等臨時特例基金管理運営要領」の別記１「介護職員処遇改善交付金事業」の別添「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」の９により、事業年度ごとに申請を行っていただくこととなっており、「平成22年度の介護職員処遇改善交付金の取扱いについて」（平成21年11月17日付介護保険計画課・振興課連名事務連絡）及び全国厚生労働関係部局長会議（平成22年１月15日実施）において、平成22年度交付金の申請手続きについて事業者への情報提供及び働きかけをお願いしたところです。

しかし、平成22年度当初交付となる２月サービス提供分の申請期限が迫っているにもかかわらず、

①　平成21年度においてすでに交付金の交付を受けている事業者が、改めて平成22年度分の交付申請手続が必要と認識していない事例

②　都道府県が、①に対して十分な周知徹底が図られていない事例

等が見受けられます。

このため、平成22年２月サービス分からの交付金の交付手続きを２月中にとらなかった事業者においても、３月中に交付申請手続きが行われれば、特例的に２月サービス分に遡及して交付金を支払うこととします。

各都道府県におかれましては、平成22年度の取扱いについて、未申請の事業者に対して改めて周知していただくとともに、できるだけ多くの事業者に申請を行っていただくよう、積極的な働きかけをお願いいたします。

また、平成22年度から新たに申請される事業者に対する周知についても、引き続き行っていただくようお願いいたします。

あわせて、この旨管内市町村に対しても、周知していただくようお願いいたします。

【照会先】
老健局介護保険計画課企画法令係
財政第一係
（代表）03-5253-1111（内線）2164,2264
（直通）03-3595-2890

（老発 0803 第１号平成 21 年８月３日　厚生労働省老健局長通知　平成 21 年度介護職員処遇改善等臨時特例交付金の運営について　別紙　介護職員処遇改善等臨時特例基金管理運営要領　別記１　介護職員処遇改善交付金事業　別添「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」）

（別添）

## 介護職員処遇改善交付金事業実施要領

### １　通則

介護職員処遇改善交付金事業（以下「交付金事業」という。）は、当該都道府県に所在する支給要件を満たした介護事業者を承認し、承認された事業者（以下「対象事業者」という。）に対して、介護職員（「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」（平成１１年厚生省令第３７号）等に規定する訪問介護員等（サービス提供責任者含む。）、介護職員（介護職員とみなして差し支えないこととされている者を含む。）、（介護予防）小規模多機能型居宅介護従業者（「指定地域密着型サービスの事業の人員、設備及び運営に関する基準」（平成１８年厚生労働省令第３４号）第６３条第４項の者及び「指定地域密着型介護予防サービスの事業の人員、設備及び運営並びに指定地域密着型介護予防サービスに係る介護予防のための効果的な支援の方法に関する基準」（平成１８年厚生労働省令第３６号）第４４条第４項の者を除く。）及び指定（介護予防）認知症対応型共同生活介護事業所の介護従業者をいう。以下同じ。）の賃金改善に充当するための交付金（以下「交付金」という。）を支給すること等により、介護職員の処遇改善を図る。

### ２　交付金の仕組みと事業年度

一　交付金の仕組み

介護職員処遇改善交付金は、介護サービス提供に係る介護報酬に一定の率を乗じて得た額を、毎月の介護報酬と併せて交付し、事業年度ごとに事業者が提出する実績報告に基づき、余剰金が発生した場合には、その額を返還することとしている。

二　事業年度

交付金事業の年度区分は、当該年の４月から翌年の３月支払い分まで（１２か月間）とし、その交付金の額の根拠となる介護サービスは、原則として、当該年の２月から翌年１月までに提供された介護サービスとなる。

ただし、平成２１年度及び平成２４年度については、交付金支給の始期及び終期が異なるため、以下のとおりとなる。

（平成２１年度の場合）

平成２１年１２月から平成２２年３月の交付金支払い分まで（４か月間）

（原則として、平成２１年１０月から平成２２年１月までに提供された介護サービス分）

（平成２４年度の場合）

平成２４年４月から５月の交付金支払い分まで（２か月間）

（原則として、平成２４年２月から３月に提供された介護サービス分）

※　ただし、平成２４年度については、介護報酬の月遅れ請求があった場合、当該請求に係る交付金の支給を最大２か月間対応することとし、平成２４年６月

及び７月の交付金支払い分も含めることとする。

３　交付金の支給要件

交付金を受けようとする事業者は、以下の支給要件を満たさなければならない。

一　平成２１年１０月から平成２４年３月までの間、別紙１の表１に掲げる介護サービスを提供する見込みがある。

二　４に定める計算式により算出された交付金見込額を上回る賃金改善（平成２０年１０月から翌年３月までの期間における介護職員の賃金（退職手当を除く。以下同じ。）に対する改善をいう。以下同じ。）が見込まれた計画を策定している。

三　賃金改善の実施期間及び方法等並びに賃金改善以外の処遇改善の内容を記載した別紙様式２の介護職員処遇改善計画書を作成し、事業者の職員に対して当該計画書の内容についての周知を行った上で、都道府県あて提出している。

四　交付金の対象事業者としての申請日の属する月の初日から起算して過去一年間（申請日が平成２２年７月３１日以前である場合については平成２１年８月３日から申請日までの間）に、労働基準法、労働安全衛生法、最低賃金法、労働者災害補償保険法、雇用保険法等（以下「労働基準法等」という。）の違反により罰金刑以上の刑に処せられていないこと。

五　労働保険に加入している。

※　平成２２年度以降の助成にあたっては、必須要件に加えて、平成２１年度介護報酬改定を踏まえた処遇改善事項について定量的な要件を課すこと（例：勤務シフトの改善や教育・研修の充実を一定額分以上行うこと等）のほか、キャリア・パスに関する要件を追加することとしており、これを満たさない場合は、交付金の額を減額することを予定している。

４　交付金見込額の計算

交付金見込額については、次の計算による。

介護報酬総額（※１）×交付率（※２）（一円未満の端数切り捨て）

※１　介護報酬総額（介護サービスの総単位数に、地域区分に応じた単価を乗じた額（緊急時施設療養費、特別療養費及び特定診療費を含む。）をいう。ただし、過去に支払われた報酬の額に誤りがあったため、過誤調整を実施した場合は、その過誤調整分を含む（平成２１年９月サービス分以前の過誤調整分は含まない。）以下同じ。）は、当該事業年度における交付金の交付額の根拠となる介護サービスの提供に係る見込額の総額を用いる。

※２　交付率については、別紙１の表１に定める率を用いる。

（補足事項）

※１については、過去の実績や事業計画等を勘案し、事業の実態に沿った見込み数を用いること。

交付金見込額は、都道府県ごとに計算するものとし、別紙様式２の介護職員処遇改善計画書を複数の介護サービスを提供する事業所において一括作成する場合の交

付金見込額の計算については、別紙１の表１に定めるサービス区分ごとに行い、それぞれのサービスごとに算出された額（一円未満の端数切り捨て）を合算すること。

５　交付金の額

年度内に支払われる交付金の額は一の額とする。

ただし、事業年度終了後、あらかじめ定められた賃金改善実施期間（８の一のエの「賃金改善実施期間」をいう。以下同じ。）における二の額が交付金の受給総額を下回る場合には、その差額について返還を要するものとする。

一　事業者の申請に係る介護報酬総額に、別紙１のサービス区分ごとに定める交付率を乗じて得た額（１円未満の端数切り捨て）

二　実際に介護職員の賃金改善に充てられた経費（当該改善に伴う法定福利費等の事業主負担増加額及び交付金を原資として他都道府県の事業所又は施設（以下「事業所等」という。）（同一法人の事業所等に限る。）の介護職員の賃金改善に充当した額を含み、他都道府県の事業所等（同一法人の事業所等に限る。）が交付を受けた交付金を原資として介護職員の賃金改善に充当した額を含まない。）の実支出額の合計額

６　対象事業者の責務

対象事業者は、次の事項を遵守する責務を有する。

一　交付金を介護職員の賃金改善に要する費用（当該改善に伴う法定福利費等の事業主負担増加額を含む。）以外の費用に充ててはならない。

二　交付金の趣旨に鑑み、交付金により賃金改善を行う給与の項目以外の給与の水準を低下させてはならない。ただし、業績等に応じて変動することとされている賞与等が、当該要因により、変動した場合についてはこの限りでない。

三　各事業年度における最終の交付金支払いがあった月の翌々月の末日までに実績報告書を提出し、あらかじめ定められた賃金改善実施期間における５の二の額が交付金の受給総額を下回る場合には、都道府県に対してその差額を返還しなければならない。

四　この交付金に係る支出と実際に介護職員の賃金改善に充てたことがわかる書類を作成し、これを実績報告後、５年間保管しなければならない。

五　労働基準法等を遵守しなければならない。

７　交付金の支給停止等

都道府県は、対象事業者が次の各号に該当する場合には、既に支給された一部若しくは全部の交付金の返還を命じること又は期間を定めて交付金の支給停止を行うことができる。

一　労働基準法等の違反により罰金刑以上の刑に処せられた場合

二　虚偽又は不正の手段により本交付金を受給した場合

８　介護職員処遇改善計画書の作成

交付金を受けようとする事業者は、次の各号の記載事項等を含んだ別紙様式２の介護職員処遇改善計画書を作成し、その他必要な書類（労働基準法第８９条に規定される就業規則（賃金・退職手当・臨時の賃金等に関する規程を就業規則とは別に個別作成している場合は、それらの規程も含む。以下同じ。）、労働保険に加入していることが確認できる書類（労働保険保険関係成立届、労働保険概算・確定保険料申告書等）（以下「計画書添付書類」という。）を添付する。

一　賃金改善の方法

ア　交付金見込額

４により算定された額

イ　賃金改善見込額

各事業者において賃金改善実施期間における賃金改善に要する見込み額（当該改善に伴う法定福利費等の事業主負担増加額を含む。）の総額でありアの額を上回る額

ウ　賃金改善を行う給与の項目

増額若しくは新設した又はする予定である給与の項目の種類（基本給、手当、賞与又は一時金等）等を記載する。

エ　交付金による賃金改善実施期間

賃金改善実施期間は、事業者の選択により定めるものとし、当該年２月から翌年４月までの間で、交付金支給月数と同じ月数の連続する期間（その始期は交付の根拠となる介護サービス提供月以降であり、その終期は、事業年度における最終交付金の支払い月の翌月とする。）とする。

また、当該期間が事業年度間で重複してはならない。

なお、平成２１年度及び平成２４年度については、交付金支給の始期及び終期が異なるため、以下のとおりとなる。

（平成２１年度）

事業者の選択により、平成２１年１０月から平成２２年４月までの間で、交付金支給月数と同じ月数の連続する期間

（平成２４年度）

事業者の選択により、平成２４年２月から６月までの間で、交付金支給月数と同じ月数の期間

オ　賃金改善を行う方法

賃金改善の実施時期や一人当たりの賃金改善見込額を、可能な限り具体的に記載すること。

二　賃金改善以外の処遇改善事項

平成２１年４月の介護報酬改定を踏まえて実施した（実施予定を含む。）処遇改善（賃金改善を除く。）について記載すること。

※　介護職員処遇改善計画書の作成は、必ずしも事業所等ごとの作成ではなく、事業者（法人）が一括で作成しても差し支えない。また、同一の就業規則により運営されている地域・サービス等ごとの作成も可能とする。さらに、都道府県をまたがる事業者（法人）についても、一貫した処遇改善を可能とするため事業者単

位での作成となるが、交付額の算定等を行うため、これらに関連した記載事項については、都道府県単位での記載が必要となる。

なお、複数の事業所の介護職員処遇改善計画書を一括して作成する場合には、当該計画書に記載された計画の対象となる事業所等の一覧表を作成し、当該計画書に添付しなければならない。

９　交付金の対象事業者としての承認申請

交付金を受けようとする事業者は、別紙様式３の承認申請書に、介護職員処遇改善計画書及び計画書添付書類（以下「計画書等」という。）を添えて、事業所等）ごとに承認申請を行う。

ただし、介護職員処遇改善計画書の内容が複数の事業所等にまたがる場合や事業者単位である場合など、事業所等ごとの申請が実態にそぐわないときには、別紙様式４の承認申請書により、一括して取り扱っても差し支えない。

また、申請は事業年度ごとに受け付けるものとし、承認を得られなかった事業者は、同一事業年度内に再度申請することも可能とする。

１０　変更の届出

対象事業者は、承認申請時に提出した申請書及び計画書等に変更（次の各号のいずれかに該当する場合に限る。）があった場合には、次の各号に定める事項を記載した変更の届出を行う。

一　会社法による吸収合併、新設合併等による介護職員処遇改善計画書の作成単位が変更となる場合は、当該事実発生までの交付金の使用実績及び残額並びに承継後の交付金の取扱いに関する内容

二　別紙様式４により申請を行う事業者において、当該申請に関係する事業所等に増減（新規指定、廃止等の事由による）があった場合は当該事業所等の介護保険事業所番号、事業所等名称、サービス種別

三　就業規則を改正（介護職員の処遇に関する内容に限る。）した場合は、当該改正の概要

１１　交付金の実績報告

対象事業者は、各事業年度における最終の交付金支払いがあった月の翌々月の末日までに、都道府県に対して、以下の事項を含めた別紙様式５の介護職員処遇改善実績報告書を提出することとする。

その際、本事業の目的は、賃金改善の取り組みを行う計画を提出している事業者への交付金の支給であることから、あらかじめ定められた賃金改善実施期間内であれば、事業年度を超えた賃金改善への交付金の充当であっても問題はない。ただし、その賃金改善額が交付金の受給総額を下回る場合には、５に定めるところにより、事業年度終了後、その余剰金について返還が必要となる。

一　交付金の受給総額

二　交付金による賃金改善実施期間

三　第二号の期間における次の事項

ア　介護職員常勤換算数の総数

イ　介護職員に支給した賃金総額

ウ　介護職員一人当たり賃金月額

四　実施した賃金改善の方法

「基本給を全職員平均で〇〇円改善した」等、具体的に記載する。

五　第四号の実施に要した費用の総額（賃金改善に伴う法定福利費等の事業主負担増加額を含む。）

当該金額の記載に当たっては積算内訳を添付する。当該内訳については、６の第四号の書類を添付することで差し支えないものとし、また、計算に当たっては、対象事業者の賃金改善方法等に応じた適切な方法による。

六　他都道府県の事業所等（同一法人の事業所等に限る。）の介護職員の賃金改善の原資とした額

七　他都道府県の事業所等（同一法人の事業所等に限る。）が交付を受けた交付金を原資として介護職員の賃金改善の原資として充当した額

八　賃金改善所要額

次の計算式により算出された額

第五号の額＋第六号の額－第七号の額

九　賃金改善に使用しなかった交付金の総額（都道府県への返還額）

当該金額は、第一号の額から第八号の額を減じた額が一円以上の場合に記載すること。

十　介護職員一人当たり賃金改善額（月額平均）

第五号の額を第三号アの数で除して得た額（一円未満切り捨て）を記載する。

１２　その他

対象事業者は、上記の他、以下の点に留意すること。

一　本交付金は、毎月、介護報酬総額が確定した段階で交付される。

二　交付金の算定根拠となる毎月の介護報酬総額は、交付金対象事業者が国保連へ送付した請求情報に基づくこととなる。

三　複数の事業所単位又は事業者単位で承認申請を行った場合、複数の事業所単位又は事業者単位での交付額となる。

四　実施主体が交付金の支払いを国保連等に委託している場合には、委託先である国保連等から交付金が支払われる。

別紙１

表１　交付金対象サービス

| サービス区分 | 交付率 |
|---|---|
| ・（介護予防）訪問介護<br>・夜間対応型訪問介護 | ４．０％ |
| ・（介護予防）訪問入浴介護 | １．８％ |
| ・（介護予防）通所介護 | １．９％ |
| ・（介護予防）通所リハビリテーション | １．７％ |
| ・（介護予防）特定施設入居者生活介護<br>・地域密着型特定施設入居者生活介護 | ３．０％ |
| ・（介護予防）認知症対応型通所介護 | ２．９％ |
| ・（介護予防）小規模多機能型居宅介護 | ４．２％ |
| ・（介護予防）認知症対応型共同生活介護 | ３．９％ |
| ・介護福祉施設サービス<br>・地域密着型介護老人福祉施設<br>・（介護予防）短期入所生活介護 | ２．５％ |
| ・介護保健施設サービス<br>・（介護予防）短期入所療養介護（老健） | １．５％ |
| ・介護療養施設サービス<br>・（介護予防）短期入所療養介護（病院等（老健以外）） | １．１％ |

表２　交付金非対象サービス

| サービス区分 | 交付率 |
|---|---|
| ・（介護予防）訪問看護<br>・（介護予防）訪問リハビリテーション<br>・（介護予防）福祉用具貸与<br>・特定（介護予防）福祉用具販売<br>・（介護予防）居宅療養管理指導<br>・居宅介護支援<br>・介護予防支援 | ０％ |

別紙様式２

# 介護職員処遇改善計画書（平成　　年度申請用）

## 事業所等情報

| 介護保険事業所番号 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 事業者・開設者 | フリガナ | | | |
| | 名　　称 | | | |
| 主たる事務所の所在地 | 〒<br>都・道<br>府・県 | | | |
| | 電話番号 | | FAX番号 | |
| 事業所等の名称 | フリガナ | | 提供するサービス | |
| | 名　　称 | | | |
| 事業所の所在地 | 〒<br>都・道<br>府・県 | | | |
| | 電話番号 | | FAX番号 | |

※事業所等情報については、複数の事業所ごとに一括して提出する場合は「別紙一覧表による」と記載すること。

## (1)　賃金改善計画について（本計画に記載された金額については見込みの額であり、申請時以降の運営状況（利用者数等）、人員配置状況（職員数等）その他の事由により変動があり得るものである。）

| | | | |
|---|---|---|---|
| ① | 平成　　年度交付金見込額（総額） | | 円 |
| ② | 賃金改善所要見込額（総額）（ア＋イ－ウ） | | 円 |
| | ア | 賃金改善に要する見込額（総額） | 円 |
| | イ | 他都道府県の事業所等の介護職員の賃金改善の原資として充当する見込額 | 円 |
| | ウ | アのうち他都道府県の事業所等が交付を受けた交付金を原資として改善する見込額 | 円 |

※②については法定福利費等の賃金改善に伴う増加分も含むものとする。
※②のイ又はウについて該当がある場合は、別紙様式２（添付資料２）を添付すること。

賃金改善の方法について

| | | |
|---|---|---|
| ③ | 賃金改善を行う給与項目 | 基本給、[　　]手当、[　　]手当、[　　]手当、賞与（一時金）<br>その他（　　） |
| ④ | 交付金による賃金改善実施期間 | 平成　　年　　月　～　平成　　年　　月 |

※　④については平成21年度は平成21年10月～平成22年４月まで、平成22・23年度は当該年の２月～翌年４月まで、平成24年度については平成24年２月～６月までの連続する期間を記入すること。なお、当該期間の月数は交付金の対象月数を越えてならない。

| | |
|---|---|
| ⑤ | 賃金改善を行う方法（一人当たりの平均賃金改善月額等についても可能な限り具体的に記載すること。なお、当該改善額は見込みかつ全体の平均で、法定福利費等の増加額も含み、税引き前であるため、実際の個々人の手取り額とは必ずしも一致しない。） |

（任意記載事項）平成20年10月～平成21年３月までの状況について記載されたい。

| | |
|---|---|
| ⑥ 介護職員賃金総額（月額平均）　　円 | ⑦ 一人当たり介護職員賃金額（月額平均）　　円 |

## (2)　賃金改善以外の処遇改善について

平成21年４月以降に実施した（又は実施予定の）事項について必ず１つ以上に○をつけること。

| | |
|---|---|
| 処遇全般 | 賃金体系等の人事制度の整備　・　非正規職員から正規職員への転換　・　短時間正規職員制度の導入<br>昇給又は昇格等の要件の明確化　・　休暇制度、労働時間等の改善　・　職員の増員による業務負担の軽減<br>その他（　　） |
| 教育・研修 | 人材育成環境の整備　・　資格取得、能力向上のための措置<br>能力向上が認められた職員への処遇、配置の反映<br>その他（　　） |
| 職場環境 | 出産、子育て支援の強化　・　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<br>事故、トラブルへの対応マニュアル等の作成　・　介護補助器具等の購入、整備等<br>健康診断、腰痛対策、こころの健康等の健康管理面の強化　・　職員休憩室、喫煙スペース等の整備<br>労働安全衛生対策の充実　・　業務省力化対策<br>その他（　　） |
| その他 | |

上記については、雇用するすべての介護職員に対し周知をしたうえで、提出していることを証明いたします。

平成　　年　　月　　日　　（法 人 名）
（代表者名）　　印

別紙様式２（添付書類１）

# 介護職員処遇改善計画書(都道府県内事業所等一覧表)

| 法　人　名 | |
|---|---|

| 介護保険事業所番号 | 事業所の名称 | サービス名 |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| ページ数 | 総ページ数 |
|---|---|
| | ／ |

別紙様式２（添付書類２）

# 介護職員処遇改善計画書（都道府県状況一覧表）

| 法　人　名 | |
|---|---|

| 都道府県 | 他都道府県事業所の介護職員の賃金改善の原資として充当する見込額（別紙様式２の(1)②イに相当する額を記載すること。） | 他都道府県の事業所等が交付を受けた交付金を原資として改善する見込額（別紙様式２の(1)②ウに相当する額を記載すること。） |
|---|---|---|
| 北海道 | 円 | 円 |
| 青森県 | 円 | 円 |
| 岩手県 | 円 | 円 |
| 宮城県 | 円 | 円 |
| 秋田県 | 円 | 円 |
| 山形県 | 円 | 円 |
| 福島県 | 円 | 円 |
| 茨城県 | 円 | 円 |
| 栃木県 | 円 | 円 |
| 群馬県 | 円 | 円 |
| 埼玉県 | 円 | 円 |
| 千葉県 | 円 | 円 |
| 東京都 | 円 | 円 |
| 神奈川県 | 円 | 円 |
| 新潟県 | 円 | 円 |
| 富山県 | 円 | 円 |
| 石川県 | 円 | 円 |
| 福井県 | 円 | 円 |
| 山梨県 | 円 | 円 |
| 長野県 | 円 | 円 |
| 岐阜県 | 円 | 円 |
| 静岡県 | 円 | 円 |
| 愛知県 | 円 | 円 |
| 三重県 | 円 | 円 |
| 滋賀県 | 円 | 円 |
| 京都府 | 円 | 円 |
| 大阪府 | 円 | 円 |
| 兵庫県 | 円 | 円 |
| 奈良県 | 円 | 円 |
| 和歌山県 | 円 | 円 |
| 鳥取県 | 円 | 円 |
| 島根県 | 円 | 円 |
| 岡山県 | 円 | 円 |
| 広島県 | 円 | 円 |
| 山口県 | 円 | 円 |
| 徳島県 | 円 | 円 |
| 香川県 | 円 | 円 |
| 愛媛県 | 円 | 円 |
| 高知県 | 円 | 円 |
| 福岡県 | 円 | 円 |
| 佐賀県 | 円 | 円 |
| 長崎県 | 円 | 円 |
| 熊本県 | 円 | 円 |
| 大分県 | 円 | 円 |
| 宮崎県 | 円 | 円 |
| 鹿児島県 | 円 | 円 |
| 沖縄県 | 円 | 円 |
| 全国計 | 円 | 円 |

別紙様式３

平成●年●月●日

都道府県知事　●●　●●　殿

（法人名）
（代表者）　　印

平成●●年度介護職員処遇改善交付金対象事業者承認申請書
（兼介護職員処遇改善交付金の支給決定の申請書）

介護サービス事業所「　●●●●●　」（介護保険事業所番号）（サービス名）に係る介護職員処遇改善交付金の対象事業者としての承認（兼介護職員処遇改善交付金の支給決定）がなされるよう、別添のとおり、介護職員処遇改善計画書その他必要な書類を添えて申請する。

（添付書類）
・介護職員処遇改善計画書（別紙様式２）
・その他必要な書類（就業規則、給与規程、労働保険保険関係成立届等の納入証明書等）

※　なお、介護職員処遇改善交付金事業実施要領の趣旨を理解し、以下の留意事項について、同意することを念のため申し添えます。

（留意事項）
・本交付金は、毎月、介護報酬請求をもって、介護報酬総額が確定した段階で交付されるが、事業年度終了後、あらかじめ定められた賃金改善実施期間内に実際に賃金改善を行った額と交付額を比較し、交付額が上回った場合には、その余剰金を返還することとなる。
・交付金の算定根拠となる毎月の介護報酬総額は、交付金対象事業者が国民健康保険団体連合会へ送付した請求情報に基づくものである。
・都道府県が国民健康保険団体連合会等へ交付金の支払いを委託している場合には、委託先から交付金が支払われるものである。

別紙様式４

平成●年●月●日

都道府県知事　●●　●●　殿

（法人名）
（代表者）　　印

平成●●年度介護職員処遇改善交付金対象事業者承認申請書
（兼介護職員処遇改善交付金の支給決定の申請書）

別表の介護サービス事業所に係る介護職員処遇改善交付金の対象事業者としての承認（兼介護職員処遇改善交付金の支給決定）がなされるよう、別添のとおり、介護職員処遇改善計画書その他必要な書類を添えて申請する。

（添付書類）
・介護職員処遇改善計画書（別紙様式２）
・その他必要な書類（就業規則、給与規程、労働保険保険関係成立届等の納入証明書等）

※　なお、介護職員処遇改善交付金事業実施要領の趣旨を理解し、以下の留意事項について、同意することを念のため申し添えます。

（留意事項）
・本交付金は、毎月、介護報酬請求をもって、介護報酬総額が確定した段階で概算交付されるが、事業年度終了後、あらかじめ定められた賃金改善実施期間内に実際に賃金改善を行った額と交付額を比較し、交付額が上回った場合には、その余剰金を返還することとなる。
・交付金の算定根拠となる毎月の介護報酬総額は、交付金対象事業者が国民健康保険団体連合会へ送付した請求情報に基づくものである。
・複数の事業所単位又は事業者単位で承認申請を行った場合、複数の事業所単位又は事業者単位での交付額となる。
・都道府県が国民健康保険団体連合会等へ交付金の支払いを委託している場合には、委託先から交付金が支払われるものである。

別紙様式５

# 介護職員処遇改善実績報告書(平成　　年度)

都道府県知事　　殿

| | | |
|---|---|---|
| ① | 平成　　年度分交付金受給総額 | |
| ② | 交付金による賃金改善実施期間 | 平成　　年　　月　～　平成　　年　　月 |
| ③ | 介護職員常勤換算数(②の期間の総数) | |
| ④ | 介護職員に支給した賃金額(②の期間の総数) | 円 |
| ⑤ | 介護職員一人当たり賃金月額(④÷③) | 円 |
| ⑥ | ②の期間において実施した賃金改善の概要<br>(改善した給与の項目及びその金額等について具体的に記載すること) | |
| ⑦ | ⑥に要した費用の総額(法定福利費等を含む) | |
| ⑧ | 他都道府県の事業所等の介護職員の賃金改善の原資として充当した額 | |
| ⑨ | ⑦のうち、他都道府県の事業所等が交付を受けた交付金を原資として改善した額 | |
| ⑩ | 賃金改善所要額(⑦＋⑧－⑨) | |
| ⑪ | 交付金余剰額(返還額)(①－⑩) | |
| ⑫ | 介護職員一人当たり賃金改善月額(⑦÷③) | |

※　①については、別紙様式５（添付書類１）により内訳を添付すること。
※　⑦については、積算の根拠となる資料を添付すること。(任意の様式で可。)
※　⑧又は⑨について該当がある場合は、別紙様式５(添付資料２)を添付すること。

上記について相違ないことを証明いたします。

平成　　年　　月　　日　　(法 人 名)

(代表者名)　　印

別紙様式５（添付書類１）

# 介護職員処遇改善実績報告書（都道府県内事業所等一覧表）

| 法　人　名 | |
|---|---|

| 介護保険事業所番号 | 事業所の名称 | サービス名 | 交付金受給額 |
|---|---|---|---|
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |
| | | | 円 |

| ページ数　／　総ページ数 |
|---|

別紙様式５（添付書類２）

# 介護職員処遇改善実績報告書(都道府県状況一覧表)

| 法　人　名 | |
|---|---|

| 都道府県 | 他都道府県の事業所等の介護職員の賃金改善の原資として充当した額　(別紙様式５の⑧に相当する額を記載すること) | 他都道府県の事業所等が交付を受けた交付金を原資として改善した額　(別紙様式５の⑨に相当する額を記載すること) |
|---|---|---|
| 北海道 | 円 | 円 |
| 青森県 | 円 | 円 |
| 岩手県 | 円 | 円 |
| 宮城県 | 円 | 円 |
| 秋田県 | 円 | 円 |
| 山形県 | 円 | 円 |
| 福島県 | 円 | 円 |
| 茨城県 | 円 | 円 |
| 栃木県 | 円 | 円 |
| 群馬県 | 円 | 円 |
| 埼玉県 | 円 | 円 |
| 千葉県 | 円 | 円 |
| 東京都 | 円 | 円 |
| 神奈川県 | 円 | 円 |
| 新潟県 | 円 | 円 |
| 富山県 | 円 | 円 |
| 石川県 | 円 | 円 |
| 福井県 | 円 | 円 |
| 山梨県 | 円 | 円 |
| 長野県 | 円 | 円 |
| 岐阜県 | 円 | 円 |
| 静岡県 | 円 | 円 |
| 愛知県 | 円 | 円 |
| 三重県 | 円 | 円 |
| 滋賀県 | 円 | 円 |
| 京都府 | 円 | 円 |
| 大阪府 | 円 | 円 |
| 兵庫県 | 円 | 円 |
| 奈良県 | 円 | 円 |
| 和歌山県 | 円 | 円 |
| 鳥取県 | 円 | 円 |
| 島根県 | 円 | 円 |
| 岡山県 | 円 | 円 |
| 広島県 | 円 | 円 |
| 山口県 | 円 | 円 |
| 徳島県 | 円 | 円 |
| 香川県 | 円 | 円 |
| 愛媛県 | 円 | 円 |
| 高知県 | 円 | 円 |
| 福岡県 | 円 | 円 |
| 佐賀県 | 円 | 円 |
| 長崎県 | 円 | 円 |
| 熊本県 | 円 | 円 |
| 大分県 | 円 | 円 |
| 宮崎県 | 円 | 円 |
| 鹿児島県 | 円 | 円 |
| 沖縄県 | 円 | 円 |
| 全国計 | 円 | 円 |

※　本様式の作成にあたっては、積算の根拠となる書類を添付すること。

（厚生労働省　介護職員処遇改善交付金事業者説明会資料　平成21年7月20日）

○　賃金改善の方法等について

（問１）厚生労働省の説明資料や報道等において、「１５，０００円」という金額が出てきているが、１５，０００円を上回る賃金改善計画を策定しなければ本交付金による助成を受けられないのか。
　また、実際の賃金改善額が、賃金改善計画における改善見込額を下回った場合についてはどのような取り扱いとなるのか。

（答）

１５，０００円については、あくまでも交付率を決定するために用いた指標であり、事業の規模や職員体制によっては、すべての事業者に介護職員一人当たり月額１５，０００円の助成が行われるわけではない。

また、例えば次のような場合においては、結果として実際の賃金改善額が賃金改善計画における改善見込額を下回ることも想定されることから、交付金の受給総額から当該賃金改善にかかった費用の差額を年度ごとに都道府県に返還することで足りるものとする。なお、実績報告時において、当該理由を都道府県に報告することは必ずしも必要としていない。

・　組織における職員構成、介護給付収入の変動等により、計画の実行が困難となった場合。
・　当初の見込み通りに介護職員の増加を図れなかった場合。
・　当初計画を下回る改善について労使の合意が得られた場合。
・　その他適当と認められる事由

（問２）交付金の交付見込額（月額）を上回る賃金改善計画を策定することとされているが、どの程度の水準を上回ればよいのか。

（答）

「上回る」について具体的な数値要件を定めることはないので、適切な設定をされたい。

なお、１年目については、選択的な処遇改善要件として、平成21年度介護報酬改定を踏まえた賃金改善以外の処遇改善事項（例：正規職員への転換、勤務シフトの改善、教育・研修の充実、子育て支援や腰痛対策の実施等）をチェックすることを要件とし、平成22年度以降は、平成21年度介護報酬改定を踏まえた処遇改善について定量的な要件を課すこと（例：勤務シフトの改善や教育・研修の充実を一定額分以上行うこと）のほか、キャリア・パスに関する要件を追加することとしており、これを満たさない場合は減額することを予定している。

（問３）介護職員の賃金改善見込額について、どのように計算をすればよいのか。

（答）

申請書作成段階における介護職員の賃金水準や、事業の規模等を勘案し、各事業者において見込む賃金改善の金額を推計されたい。なお、実際の賃金改善額については実績報告の段階で確認することとしており、計画の策定時点において当該見込額の積算内訳を求めることはないが、実現可能性のある金額を設定すること。

（問４）介護給付の収入が処遇改善計画時を大きく上回った結果、実際に受給した交付金の額が当初の賃金改善計画作成時の見込み額を上回ったことにより、交付金による当初の賃金改善計画を上回る額の改善が可能となった場合、当該上回った額への交付金の充当は可能か。

（答）

交付金受給額の範囲内において、介護職員の賃金改善を行う場合、交付金の充当は可能である。

（例）交付金見込額（月額）１５０，０００円

交付金受給額（月額）１６５，０００円（見込額＋１５，０００円）

⇒総額 165,000 円以上の賃金改善を行った場合、交付金の返還の必要はない。

（問５）全職員一律に交付金を分配する必要はあるのか。例えば、全常勤職員の賃金改善額は同額又は同水準でなければならないのか。

（答）

賃金改善見込額等は処遇改善計画書の作成単位全体の平均で見ることとしており、全職員同額の賃金引き上げは行う必要はない。

（問６）定期昇給の実施も賃金改善と認められるのか。

（答）

賃金改善の方法は、ベースアップ、定期昇給、手当、賞与、一時金等があるが、賃金が改善するのであれば問わない。

（問７）賃金改善額に含まれる法定福利費等の範囲について。

（答）

賃金改善額には次の額を含むものとする。

・法定福利費（健康保険料、介護保険料、厚生年金保険料、児童手当拠出金、雇用保険料、労災保険料等）における、本交付金による賃金上昇分

に応じた事業主負担増加分

・法人事業税における本交付金による賃金上昇分に応じた外形標準課税の付加価値額増加分

また、法定福利費等の計算に当たっては、合理的な方法に基づく概算によることができる。

なお、任意加入とされている制度に係る増加分（例えば、退職手当共済制度等における掛金等）は含まないものとする。

（問８）賃金改善額には、交付金申請日以前の賃金改善額を含むのか。

（答）

賃金改善額については、原則、平成 20 年度下半期(10～３月)における介護職員の賃金水準との比較によることとしており、結果的に、申請日以前の改善分であっても、平成 21 年介護報酬改定を踏まえて実施した賃金改善額（例えば、平成 21 年４月に実施したベースアップ等）のうち、賃金改善実施期間（問９参照）における支給分については、賃金改善額に含むこととなるが、賃金改善実施期間より前の支給分は賃金改善額に含めることはできない。

（問９）賃金改善実施期間の設定について。

（答）

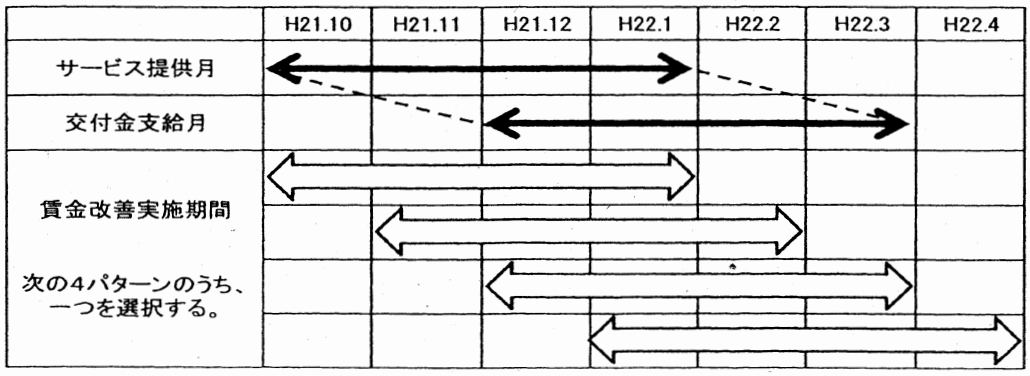
賃金改善実施期間については、次の条件を満たす期間の中で、事業者が任意に選択することとされている。

① 月数は交付金支給月数と同じでなければならならない。

② 当該年度の概算交付の根拠となるサービス提供の期間の初月から、交付金支給終了月の翌月までの連続する期間でなければならない。

③ 各年度において重複してはならない。

（例）平成２１年度における賃金改善実施期間については下図のようになる。



なお、選択した賃金改善実施期間において、必ずしも毎月賃金改善分の支給を行う必要はない。例えば上記の例において平成21年10月から平成22年1月までの期間を賃金改善期間として選択した場合、賃金改善方法については、毎月の基本給等に交付金を充当することだけでなく、平成22年1月に賞与等で一括支給することも可能である。

（問10）対象事業者の責務として、「交付金による賃金改善を行う給与の項目以外の給与の水準を低下させてはならない。」とあるが、業績悪化等により賃金を引き下げざるを得ない場合はどうするのか。

（答）

もともと業績等に応じて変動することとされている給与（賞与等）については、業績悪化等により引き下げ等を行うことを妨げてはいない。

ただし、業績悪化等で、業績等に応じて変動することが想定されない給与を引き下げた場合等については、実施要領の１１に定めるところによる。

（問11）職員への周知はどのように行うのか。

（答）

職員への周知については、介護職員処遇改善計画書を用いることとする。

当該計画書には、交付金見込額と賃金改善見込額及び賃金改善の方法等について、事業所の職員に周知するとともに、できるだけ介護職員１人当たりの賃金改善見込み額を盛り込むこととしている。

具体的な周知の方法については、例えば、当該計画書を全事業所に掲示することや全従業者に通知すること等が考えられるが、各法人において適切な方法を選択されたい。また当該計画書に加え、必要な資料を併せて周知することも可能である。

なお、交付金事業の経済危機対策としての趣旨にかんがみ、この交付金について速やかに職員に周知するとともに、処遇改善計画の内容や賃金改善の見込み額についても周知されたい。

○　対象者等について

（問12）介護職員の定義如何。介護職員以外の職種は対象とならないのか。

（答）

指定基準上の訪問介護員等、介護職員、指定（介護予防）小規模多機能型居宅介護従業者（看護師、准看護師として配置されている者を除く。）又は（介護予防）指定認知症対応型共同生活介護の介護従業者として勤務した者

が対象であり、他の職種のみに従事している者は対象とならない。

介護職員以外の職種の処遇改善については、介護報酬改定等を活用し対応されたい。

（問 13）病院と併設している介護療養病床の介護職員の取り扱い如何。

（答）

資格や専任・兼任の別、勤務日数等にかかわらず、交付金の対象期間中に、介護療養病床の介護職員として勤務すれば、交付金の対象とすることができる。

（問 14）介護職員が足りず、看護職員の余剰分を、人員基準の介護職員としている場合でも交付金の対象となるのか。

（答）

人員配置基準を満たした上で、看護職員が、介護業務に従事している場合は、交付金の対象となる。

（問 15）介護職員が派遣労働者の場合でも交付金の対象となるのか。

（答）

介護職員であれば派遣労働者であっても本交付金の対象とすることは可能であり、派遣元と相談の上、交付金を派遣料金の値上げ分等に充てることは可能である。この場合においては、計画書・実績報告書は、派遣労働者を含めて作成することとする。

（問 16）外部サービス利用型特定施設における委託サービスの介護職員の取り扱い如何。

（答）

外部サービス利用型の施設の交付金については、委託費の上乗せに充てても良い。その場合は、委託元の計画書・実績報告書において、委託費の上乗せに充てたことを明示するとともに、委託先の事業所は、委託元から支払われた上乗せ分を含めた計画書・実績報告書を作成すること。

（問 17）基準該当サービス事業所は、本交付金の支給対象となりうるのか。

（答）

基準該当サービス事業所については、各都道府県の実情に応じて、交付金の対象とすることができる。

対象とされた場合には、指定介護サービス事業所と同様に、処遇改善計画

を作成の上、交付金対象事業所の承認の申請を行う。

なお、基準該当サービス事業所への交付金の支払いは、通常の介護サービスの費用の支払いに準じ、国保連等から支払われることとなる。

（問 18）新規指定の事業者は、本交付金を受けられないのか。

（答）

新規指定事業者についても、本交付金の助成対象である。この場合において、処遇改善計画書における賃金改善額については、賃金のうち交付金を充当する部分を明確にすることとする。方法については、就業規則等に明記する、雇用契約書に記載する等が考えられる。

（問 19）新規に増員した介護職員の賃金改善額については、どのように取り扱うのか。

（答）

当該者の賃金のうち交付金を充当する部分を明確にすることとする。

（問 20）雇用する職員の員数や、個別の職員の入れ替わりにより、職員構成に変更があった場合の賃金改善額の考え方について。

（答）

この場合の賃金改善額については、「比較対象である平成 20 年度下半期中（※）に適用されていた賃金算定ルールを当該年度に勤務している介護職員に適用した場合の賃金総額」と「当該年度に受給した交付金の総額」の合計額を、「実際に当該年度に支給した賃金総額」が上回っていればよいという考え方となる。

こうした考え方により、実際の賃金改善額の計算については、個々の事業者の実態に応じた適切な方法で行われたい。

例えば、手当を新設した場合や昇給額が計算できる場合等、賃金改善の方法によって明確に賃金改善額が区分できる場合は、当該改善額の総額が、交付金の総額を上回っていればよい。

※　平成 20 年 10 月から平成 21 年 3 月までを指し、例えば、平成 20 年 12 月に賃金改善を実施した場合については、平成 20 年 10 月又は 11 月時点の賃金算定ルールを用いることも可能である

【追加分】

（問 21）交付金の対象事業者としての承認は、申請月及びサービス提供月との関係でいつから発生するのか。

（答）

承認の効果は申請月まで遡ることができる。即ち、申請月のサービス提供分から交付金の算定対象とすることが可能である。ただし、支払いの時期が通常のサービス提供月から翌々月の時期に間に合わない可能性が高いことについて、事業者に事前に伝える必要がある。

なお、今年 10 月サービス提供分については、準備のため、サービス提供月の前月である９月から受け付けることとしている。

（問 22）平成 21 年 11 月以降に申請のあった事業者に対して、10 月サービス提供分にかかる交付金の支払いを行うことは可能か。

（答）

交付金は、申請月のサービス提供分から対象とすることとしており、申請月より遡っての支給は認められない。

（問 23）交付金は毎月の支払いが概算払いという性質なのか。また、交付金の額の確定は必要なのか。

（答）

介護職員処遇改善交付金は、毎月、介護報酬総額に一定の率を乗じた額を精算払いすることとなる。また、精算払いのため、額の確定は必要ない。実績報告により、実際に賃金改善に充てられた経費が交付金受給総額を下回ったことが判明した場合であっても、額の精算による返還ではなく、交付金の支給条件により返還義務が生じているという整理となる。

（問 24）介護職員処遇改善交付金を事業者へ支払う際の口座については、介護報酬の支払先と同一の口座になるという理解でよいか。また、複数事業所が事業者単位で一括申請した場合であっても同様か。

（答）

お見込みの通り。

（問 25）介護報酬の月遅れ請求に係る交付金についても、自動的に国保連から支払われるのか。

（答）

お見込みのとおり。ただし、介護報酬の請求月が遅れているため、通常の支払い時期（サービス提供月の翌々月）から遅れることとなる。

（問 26）実施要領「２　交付金の仕組みと事業年度」の「二　事業年度」の交付額の根拠となる介護サービス期間について、「原則として」と示されているが、例外としては、月遅れ請求が翌年度に区分されるという解釈で良いか。

（答）

お見込みの通り。したがって、交付額の算定根拠となる介護報酬総額にも含まれるものである。

（問 27）交付額の算定根拠となる介護報酬総額について、介護報酬本体の過誤調整や過誤調整によらない返還等が生じた場合の取扱いを教えてほしい。

（答）

介護報酬の過誤調整については、毎月の交付金額の算定の中で調整されるため、交付金の返還又は過誤調整は不要である（ただし、事業年度終了後の実績報告による返還は生じうる）。

一方、過誤調整によらない返還等が生じた場合については、交付金額の算定による調整が行われないため、交付金の返還又は過誤調整が必要となる。

（問 28）交付金に返還額が生じた場合、介護報酬と相殺することは可能か。

（答）

交付金は当道府県の基金から支出される一方、介護報酬は市町村の介護保険特別会計から支出されるものであるため、両者を相殺することはできない。

（問 29）実施要領に定める賃金改善実施期間では、事業者が事業年度を越えて賃金改善を実施することも可能となっているが、その考え方を教えていただきたい。

（答）

本事業の目的は、賃金改善の取り組みを行う計画を提出している事業者への交付金の支給であることから、あらかじめ定められた賃金改善実施期間内であれば、事業年度を越えた賃金改善への交付金の充当であっても問題は生じない。

（問 30）都道府県独自の判断で、実施要領に規定された様式及び添付書類以外の書類を、事業者に求めることは認められるか。

（答）

例えば、実績報告時に添付する賃金改善総額の積算内訳に関しては、事業者の賃金改善方法や介護職員の就業実態等が様々なことから、すべての事業者に一律の様式による記載を求めることは、困難であり、かつ、事業者及び実施主体である都道府県に過度の事務負担が生じるおそれがあるため、事業者の任意の方法による記載としているところである一方、事業者に対して本交付金に関する書類を５年間保存することを義務づけているものである。

都道府県におかれては、こうした趣旨を踏まえ、実施要領に定める添付書類以外の書類を一律に求める場合には、その内容について、必要性の有無及び事業者の事務負担も考慮し、慎重に検討されたい。

事　務　連　絡
平成21年12月4日

各都道府県介護保険担当課（室）　御中

厚生労働省老健局介護保険計画課
振　興　課

介護職員処遇改善交付金の遡及適用期限の再周知について

日頃より、介護保険制度の円滑な実施にご協力いただきありがとうございます。

また、介護職員処遇改善交付金の運営に当たりましては、大変お手数をおかけしており感謝申し上げます。

さて、介護職員処遇改善交付金につきましては、平成21年10月16日付け事務連絡において、平成21年度は、12月中の申請に対して10月サービス提供分に遡及して交付対象とすることとしたところです。

各都道府県におかれましては、従前より事業者に対する申請勧奨に取り組んでいただいているところですが、遡及適用の締切が迫ってきたことから、改めて機会を捉えて周知を行っていただければ幸いです。なお、参考として別添１を添付いたします。（10月16日付けでお送りしました広報資料のうち、キャリアパス要件等について記述を変更しております。）

あわせて、これまで特にお問い合わせを多くいただいた質問について、このたび、あらためて整理を行い、別添２のとおり追加のＱ＆Ａを作成しましたので、今後は、これらも参照のうえ、事業を実施していただきますようお願いいたします。本件については、管内市町村に対しても、情報提供方よろしくお願いいたします。

【照会先】
〔Q&A㉛について〕
介護保険計画課財政第一係
（直通）03-3595-2890（内線）2264
〔Q&A㉜について〕
振興課法令係
（直通）03-3595-2889（内線）3937

別添２

（追加分）

（問 31）事業者から交付金を債権譲渡したい旨の要望があった場合の考え方如何。

（答）交付金は、介護報酬と異なり、本来全額を介護職員の賃金にあてることを支給の要件としているものであり、債権譲渡することは適当ではない。都道府県におかれては、介護事業者に対し、その趣旨を十分に説明し債権譲渡しないよう指導されたい。

（問 32）ＥＰＡによる介護福祉士候補者が介護職員処遇改善交付金の対象となるのか。

（答）　ＥＰＡによる介護福祉士候補者と受入れ機関との雇用契約の要件として「日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受けること」とされていることに鑑み、ＥＰＡによる介護福祉士候補者が介護業務に従事している場合、介護職員処遇改善交付金の対象となる。

## （2）平成21年介護報酬改定及び介護職員処遇改善交付金導入後の法人における処遇改善等の取り組み

○　平成21年介護報酬改定及び介護職員処遇改善交付金導入後の法人における処遇改善等の取り組みについて、NPO法人介護人材キャリア開発機構が平成21年12月に全国経営協会員法人1,500法人に対して実施した「特別養護老人ホームの介護職員のキャリアパスに関する調査」（平成21年度厚生労働省老人保健健康増進等事業）（有効回答364法人）からまとめる。
（※なお、アンケート集計作業を現在同機構が実施しており、数値は、後日公表されるが、ここでは自由記述のなかから特徴的なものを取り上げるものである。）

①介護職員の処遇改善の取り組み

１）給与の改善
- 基本給の増
- 手当の増、創設
- 一時金での対応

２）職員の負荷の軽減
- 職員増
- 福祉機器導入、ＩＴ導入、マッサージチェア購入
- 外注業務の増
- 時間外労働の削減
- 短時間勤務制度の導入
- 作業効率のよい消耗品の導入（オムツ、リネン）
- 有給取得率の向上
- 連続休暇（５日間）の取得促進

３）福利厚生の充実
- 職員向け貸付制度の実施
- 託児所の設置
- 社員旅行の実施
- 従業員家族会の設置
- 子育ての支援

４）健康管理
- メンタルヘルスのチェック（ストレス調査）
- 管理職に対しメンタルヘルス研修

５）その他
- パートから正職員への登用
- 職場内コミュニケーションの円滑化策

②キャリアやスキルを高めるための取り組み

１）研修の充実
- 施設内の勉強会の増
- 外部研修への派遣増
- 危険予知訓練の実施
- 研修プログラムの作成

２）自己研鑽への支援
- 資格取得の支援
- 介護福祉士取得後の次の資格取得についての助言

３）人事制度の整備
- 介護福祉士資格取得に対応して昇給、賞与の算定要件

・人事考課と面談（コーチング）
・目標管理制度
４）非正規から正規への登用
５）個々のキャリアパスの設定

③キャリアやスキルの向上について必要な政策
１）介護報酬単価の改善
・賃金水準の増
・研修会等の参加を可能にする人員の余裕を持つため
・地域区分の見直し
２）継続的な処遇改善交付金の実施又は報酬の見直し
３）交付金によるのではなく、介護報酬の単価増による対応
４）介護福祉士試験の回数を増やす
５）職位別の生涯研修
６）介護の認定資格を増やす。
７）体系的な専門技術収得の為の研修システム
８）研修に対する費用の助成
９）年次昇給に見合った介護報酬の増額(キャリアの形成)
１０）介護職に限定した施策には疑問がある。
１１）法人個々の政策や方法論だけでなく、公的な要求水準を満たす指標
１２）介護福祉士の業務独占化
１３）画一的なものではなく、法人独自の取り組みを評価する制度、報酬に。
１４）身体的、精神的な疲労を軽減する施策を。（配置増、休日増）
１５）制度改正、報酬改定のたびに増える書類の減＝事務負担の軽減
１６）奨学金制度の充実
１７）合併等、一定の法人規模の確保を推奨する政策
１８）認知症介護実践研修やリーダー研修といった介護サービス費の加算につながる研修の受け入れ間口が十分でない。

全国社会福祉施設経営者協議会
介護保険事業経営委員会　委員名簿

敬称略

| | | |
|---|---|---|
| 担当副会長 | 児玉　貞夫 | （社会福祉法人永生会） |
| 委　員　長 | 廣江　　研 | （社会福祉法人こうほうえん） |
| 副委員長 | 中辻　直行 | （社会福祉法人神戸福生会） |
| 委　　員 | 篠原　正治 | （社会福祉法人横浜長寿会） |
| | 三上　了道 | （社会福祉法人聖徳園） |
| | 原　　嘉信 | （社会福祉法人南十字福祉会） |
| | 野辺　正凉 | （社会福祉法人黒潮会） |
| | 浦野　正男 | （社会福祉法人中心会） |
| | 平田　直之 | （社会福祉法人慈愛会） |
| | 濵田　和則 | （社会福祉法人晋栄福祉会） |
| 専門委員 | 藤井賢一郎 | （日本社会事業大学大学院 准教授） |
| | 竹田　一雄 | （社会福祉法人若竹大寿会） |
| | 宮島　　渡 | （社会福祉法人恵仁福祉協会） |
| | 小山　　剛 | （社会福祉法人長岡福祉協会） |
| | 西元　幸雄 | （社会福祉法人青山里会） |
| | 山田　尋志 | （社会福祉法人健光園） |
| | 川西　基雄 | （社会福祉法人サンシャイン会） |
| 青年経営者会選出委員 | | |
| | 花田　利生 | （社会福祉法人日本傷痍者更生会） |
| | 柿本　貴之 | （社会福祉法人暘谷福祉会） |
| | 辻中　浩司 | （社会福祉法人松美会） |

同　キャリアパス作業委員会
委員名簿

敬称略

| | | |
|---|---|---|
| 座　　長 | 平田　直之 | （社会福祉法人慈愛会） |
| | 浦野　正男 | （社会福祉法人中心会） |
| | 小山　　剛 | （社会福祉法人長岡福祉協会） |
| | 山田　尋志 | （社会福祉法人健光園） |
| | 柿本　貴之 | （社会福祉法人暘谷福祉会） |
| | 藤井賢一郎 | （日本社会事業大学専門職大学院 准教授） |
| | 堀田　慎一 | （株式会社日本経営） |

「介護保険事業を経営する社会福祉法人における職員のキャリアパスの構築にむけて～キャリアパスガイドライン～」

平成22年3月9日

制作：社会福祉法人全国社会福祉協議会全国社会福祉施設経営者協議会
〒100-8980　東京都千代田区霞が関 3-3-2　新霞が関ビル
℡03-3581-7819　FAX03-3581-7928
URL：http://www.keieikyo.gr.jp