

# 介護職員キャリアアップシステム 導入マニュアル

平成 21 年 2 月

財団法人介護労働安定センター  
社団法人全国老人保健施設協会

1. はじめに……………1	1
2. このマニュアルの考え方……………2	2
1) キャリアのとらえ方……………2	2
2) 人材確保難への対応……………3	3
3) 介護福祉士を中核的な介護サービスの担い手として位置づける…3	3
3. キャリアアップシステムとは……………4	4
1) キャリアアップシステムの必要性……………4	4
2) キャリアアップの全体像を示す……………4	4
4. キャリアアップシステムモデルの考え方と活用方法……………7	7
1) キャリアアップシステムの基本方針……………7	7
5. キャリアアップモデルの具体的内容……………10	10
1) 基礎業務の習得……………10	10
2) 監督・指導能力の習得……………12	12
3) 管理能力の習得……………13	13
6. 人事考課制度について……………15	15
1) 人事考課について……………15	15
2) 評価チェックシート(案)……………16	16
7. 雇用契約時のコンプライアンスについて……………22	22
1) 労働基準法、労働安全衛生法の規定によるもの……………22	22
2) その他、雇用契約時の留意事項……………27	27
8. 雇い入れ後のコンプライアンスについて……………30	30
9. 資料……………31	31
1) 施設外での研修の詳細……………31	31
2) その他に活用が可能な助成金一覧……………34	34
3) 介護福祉士国家試験の問い合わせ先……………36	36

介護職員キャリアアップモデル例

介護老人保健施設における介護職員キャリアアップシステム検討班一覧

# 1

## はじめに

本格的な少子高齢社会を迎え、高齢者に対する介護サービスのニーズが高まる一方、介護老人保健施設をはじめとする介護の現場では、人材の確保がきわめて困難な状況となっています。2度にわたる介護報酬のマイナス改定により介護業界が冷え込んでいることに加え、都市部を中心として介護職員が他業種に流出していることが原因です。

社団法人全国老人保健施設協会（全老健）では、この事態に対応するために、スタッフ雇用問題特別委員会を設置し、Web求人サイト・携帯サイトの開設、専門職養成校との連携、学生向けパンフレットの作成、海外労働者の受け入れの検討、実践型人材養成システム普及のための地域モデル事業の受託などの取り組みを進めてきました。

世界的な景気減速の影響で採用状況には一時的に明るい兆しが見えるものの、介護には専門的なスキルが求められることから、質の高い介護従事者の確保は依然として大きな課題となっています。

こうした人材確保を打開するには、介護職員の処遇改善が不可欠であり、そのための原資である介護報酬の引き上げが何よりも望まれるところです。あわせて、介護現場においては人材育成策の充実に取り組み、高齢者ケアの仕事に志す人材を確実に育成していくことが求められます。

本マニュアルは、こうした考え方から、入職から介護福祉士取得、さらにはその後の人材育成に係るキャリアアップシステムを各施設において構築する手助けとなることをめざして編集しました。ぜひ、ご利用いただき、職員の定着・確保と質の高いサービスを実現するための一助としていただきたいと存じます。

# 2

## このマニュアルの考え方

本マニュアルは、キャリアアップのモデルを提示し、その考え方を解説することにより、各施設におけるキャリアアップシステム構築の一助となることをめざして編集しています。

キャリアアップモデルについては、第4章で詳しく解説しています。モデルは、昨今の人材確保難の実態を踏まえ、介護福祉士等の養成校出身者だけでなく他業界から参入するなどして、介護の仕事を初めて経験する人を想定し、その育成を図ることを目的としています。また、新人職員の当面のキャリアアップの目標として、3年の実務経験を経た後に介護福祉士の資格を取得することをめざしたモデルとなっています。

こうしたキャリアアップモデルの考え方をご理解いただいたうえで、各施設の実情に応じたキャリアアップのしくみを構築する必要があります。

本マニュアルでは、モデルに示したキャリアアップの各段階で求められる知識・技能の内容やそれを習得するために必要となる施設内、および施設外での研修の取り組み方法について説明し、特に施設外での研修については、全老健等で実施している各種研修事業を紹介しています。

本マニュアルをお使いいただくにあたり、キャリアアップモデルを作成した基本的な考え方を説明します。

### 1) キャリアのとらえ方

キャリアとは、一般的に職業生活における経歴を意味していますが、そのとらえ方は、個人個人の仕事に対する考え方によってさまざまです。組織の中での昇進、あるいは資格の取得などによる専門性の獲得など、多様な側面をもっていることを認識しておく必要があるでしょう。

キャリアを英語で表記するとCareerであり、Carriage（馬車）やCarrier（何かを運ぶ人やもの）と同語源です。長い道りを旅する馬車の「轡」に例える見方もあります。キャリアが、その人の職業生活上の選択の積み重ねであるとするれば、それは個人の生き方や価値観を反映して多様性をもつのは当然でしょう。

施設においてキャリアアップのシステムを構築する際には、キャリアのとらえ方にこうした多様性があることを考慮する必要があります。

必要な人材として採用する以上、施設においてどのような職員になってほしいかを示すことは当然であり、介護職の実践能力としての知識や技術を身につけ、質の高い介護サービスを提供する人材に育つことを求め、そのためのメニューをキャリアアップモデルの中で示すこととしています。

一方、資質の向上には本人の自覚的な取り組みが不可欠であり、個人がみずからのキャリアについて自分なりの目標をもって実践することが大切です。このため、個々の職員が抱くキャリア像をつかむことが重要であり、定期的な面接などを通じてコミュニケーションを深めることが求められます。

キャリアアップシステムは、キャリアのとらえ方に多様性があることを前提として、施設における人材養成の理念や能力開発のための研修体系を示し、個々の職員のキャリア形成を支援するものといえます。

## 2) 人材確保難への対応

介護福祉士養成施設の学生数の減少は著しく、今年度の入学者は、定員の5割を切っている状況であり、介護福祉士養成施設を卒業した介護福祉士だけでは必要な介護職員を確保することは難しくなっています。

こうした状況を踏まえ、必要な介護職員を確保していくためには、人材確保の関口を介護福祉士に限定せずに広く考える必要があります。

他業種から参入し、初めて介護の仕事を経験する新人職員、あるいはヘルパー資格取得で介護の仕事をする人を受け入れるとともに、その定着を図り、サービスの担い手として育てていく役割が介護の現場に求められているといえます。現在、職に就いていないニートやフリーターと呼ばれる層も含め、幅広く門戸を広げることも検討する必要があるでしょう。当然、入職後の人材養成のしくみもこうした考え方に対応したものにする必要があります。

人材確保の関口を広げることに伴い、採用や雇用契約においてもこれまで以上の注意が必要になると考えられます。採用にあたっては介護の現場で働くことにふさわしい人材であるかを見極めるとともに、採用後に人事労務上の問題を抱えないために、雇用契約時のコンプライアンスに留意する必要があります。

採用後においては、新人職員の定着を促し、資質の向上を図るために、キャリアアップのしくみを明確に示すことにより、将来の自分の働き方や生活を具体的にイメージできるようにすることが大切です。介護職としてどのような知識・技術を身につけて、それぞれの職場でキャリアアップしていくことができるのか。そのためには、日々の業務において何をめざして取り組む必要があるか。また、知識・技術を身につけるために、どのような研修を受けることができるのかなどキャリアアップのしくみの全体像がそれぞれの職場でわかりやすく示されていることが大切です。

## 3) 介護福祉士を中核的な介護サービスの担い手として位置づける

介護老人保健施設においては、介護福祉士をケア担当者の標準的な資格と考えます。介護福祉士の資格を有していることによって、介護サービスの担い手としての質と技術が担保されるのであり、介護サービスの質を確保するために、介護福祉士をサービスの中核的な担い手として位置づける必要があるからです。

また、キャリアアップシステムと表裏一体の関係にある賃金の裏づけを獲得していくためにも、介護福祉士の地位の向上を図る必要があり、そのためには一定数の介護福祉士がケアの担い手として働いていることが前提となります。

以上のことから、介護老人保健施設におけるキャリアアップの目標として入職3年後の介護福祉士資格取得を一つの目標として設定することは、新人介護職の定着を促進するとともに、社会全体として介護の担い手を確保し、介護サービスの質の向上につながるものと考えられます。

また、最近の介護サービスに対するニーズの高まりを考えると、介護福祉士取得後においてもさらなる専門性の向上が求められます。厚生労働省が2008年11月にまとめた「安心と希望の介護ビジョン」においては、高齢者の生活を支える介護の質をいっそう高めていく必要があると述べて医療と介護の連携の必要性を指摘するとともに、「必要な研修を受けた介護従事者が、医師や看護師との連携の下に、施設入所者に対して、経管栄養や喀痰吸引を安全性が確保される範囲内で行うことができるしくみの整備」を提言しています。

こうした動きにも目を配りながら社会のニーズに対応するための人材養成をめざす必要があるといえます。

# 3

## キャリアアップシステムとは

### 1) キャリアアップシステムの必要性

社会保障審議会福祉部会が2007年8月にまとめた「福祉人材確保指針」では、福祉・介護サービス分野における人材を確保していくためには、給与水準や労働時間などの労働環境の改善とあわせて、従事者の資質向上を図るための「キャリアアップのしくみの構築」が重要であると指摘しています。

働きながら介護福祉士などの資格を取得できるように配慮するとともに、業務の中で必要な知識・技術を習得できるような体制（施設内での研修）や職場内および外部の受講機会（施設外での研修）の確保に努め、生涯を通じた研修体系を構築することを求めています。

また、2008年7月の「介護労働者の確保・定着等に関する研究会」の中間取りまとめでは、「介護労働者の賃金の決定にあたっては、的確な人事評価や職務に応じた処遇等を基に個々の介護労働者のキャリア管理を行っていくことがやりがいや誇りにつながり、「将来に展望をもてる」意欲となり、介護労働者の定着に結びつく」と述べています。

このように介護職員の確保・定着を図るうえで、キャリアアップのしくみづくりが求められています。

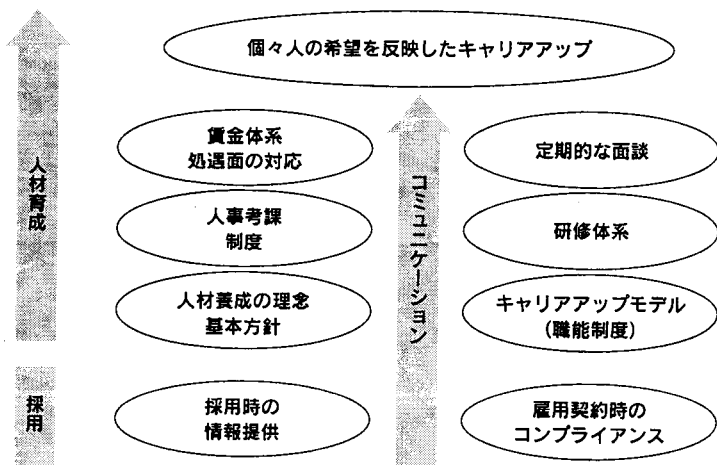
### 2) キャリアアップの全体像を示す

本マニュアルでは、介護職の定着に結びつける観点から、職務経験年数と職位を組み合わせた職能制度の一例として、キャリアアップのモデルを示しています。モデルでは、勤務年数に応じて業務内容の各段階を設定し、そこにおいて必要とされる知識・技術の内容を示すとともに、それらの知識・技術を習得するための施設内での研修の取り組み方、活用できる施設外での研修制度を示しています。

本マニュアルは、こうしたキャリアアップモデルの解説を中心としていますが、キャリアアップシステムとしては、採用時の情報提供や雇用契約におけるコンプライアンスから始まり、採用後の人材育成のしくみとして能力を開発するための研修体系、さらに評価するための人事考課制度といった要素があります。こうしたしくみづくりに加えて、定期的な面談を通じて、コミュニケーションを図り、個人々の希望を反映してキャリア形成を支援することが大切です（5頁表参照）。

なお、採用時および雇用契約におけるコンプライアンスについては第7章で、キャリアアップモデルについては第4～5章で、人事考課については第6章で説明しています。

■ キャリアアップシステムの構成要素



① キャリアアップシステムのモデル (例)

6頁の図は、キャリアアップのモデルを簡略化して示したものです。

入社してから6年の間は、「基礎業務の習得」の期間と位置づけ、補助業務、定型業務、中級・上級業務の各段階を設定し、中級業務の段階において介護福祉士の資格取得をめざします。

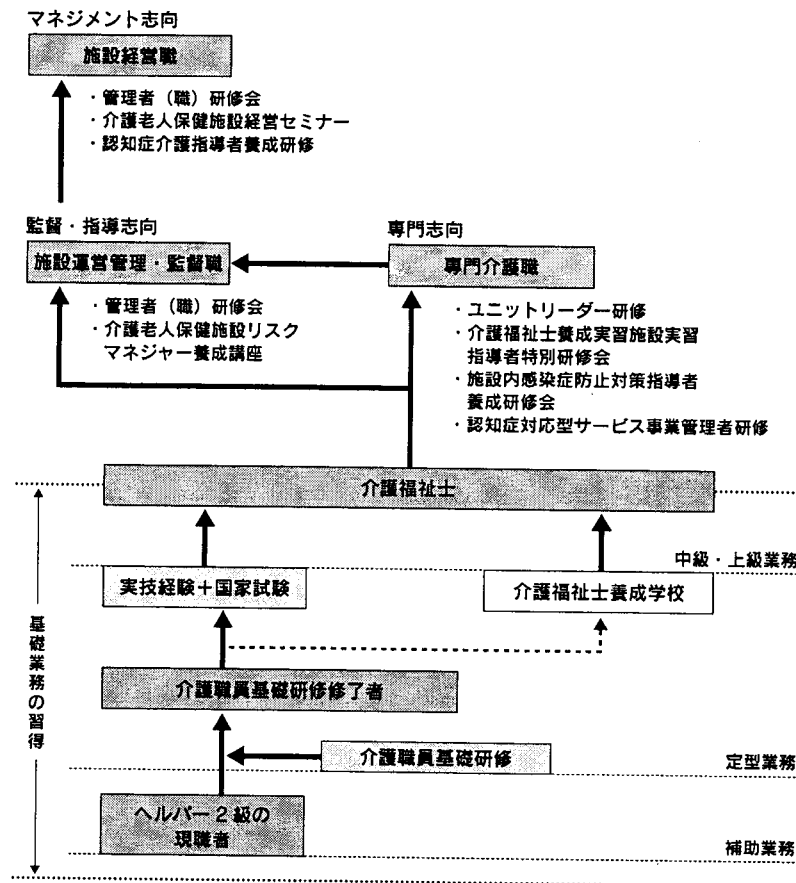
また、介護福祉士取得後においては、さらなる専門性の向上に取り組むとともに、職員を管理指導する役割を担う管理監督者としてのスキルを習得し、最終的には、施設の経営に携わる経営職を含めたキャリアアップのしくみとなります。

この過程において、管理監督者のキャリアよりも、介護職としてのより高い専門性の習得をめざすコースを選択することも考えられます。

なお、こうしたキャリアアップのしくみの中で、看護師や理学療法士、作業療法士、栄養士などの資格職については、中級以上の業務を担うものとして位置づけ、キャリアアップのしくみの中で、資質の向上に取り組めるように配慮する必要があるでしょう。

キャリアアップのしくみを示すことで、施設における人材育成の考え方と生涯にわたるキャリアの全体像を把握できるようにすることが大切です。

■ キャリアアップシステムのモデル例



# 4

## キャリアアップシステムモデルの 考え方と活用方法

### 1) キャリアアップシステムの基本方針

キャリアアップシステムを構築するにあたっては、施設における人材育成に対する考え方を明らかにすることが大切です。介護保険制度の基本的なしくみや介護老人保健施設の理念・役割、あるいは地域の実情を踏まえて、各施設がどのようなサービス提供をめざすのかについて認識を共有するとともに、そのために求められる人材を育成していくことを理解することが重要といえるでしょう。

こうした内容について、キャリアアップの基本方針として作成し、示すことが望ましいと考えられます。

ここでは、キャリアアップシステムにおける基本方針の一例を紹介します。

主な項目としては、次の4点を挙げることができますが、特に③人材育成の基本方針と④人材育成の目標が重要です。

#### ①介護老人保健施設の理念と役割

#### ②施設の基本方針

#### ③人材育成の基本方針

#### ④人材育成の目標

(例)

#### ①介護老人保健施設の理念と役割

介護老人保健施設は、利用者の尊厳を守り、安全に配慮しながら、生活機能の維持・向上をめざし総合的に援助します。また、家族や地域の人々・機関と協力し、安心して自立した在宅生活が続けられるよう支援します。

##### 1. 包括的ケアサービス施設

利用者の意思を尊重し、望ましい在宅または施設生活が過ごせるようチームで支援します。そのため、利用者に応じた目標と支援計画を立て、必要な医療、看護や介護、リハビリテーションを提供します。

##### 2. リハビリテーション施設

体力や基本動作能力の獲得、活動や参加の促進、家庭環境の調整など生活機能向上を目的に、集中的な維持期リハビリテーションを行います。

##### 3. 在宅復帰施設

脳卒中、廃用症候群、認知症等による個々の状態像に応じて、多職種からなるチームケアを行い、早期の在宅復帰に努めます。

##### 4. 在宅生活支援施設

自立した在宅介護生活が継続できるよう介護予防に努め、入所や通所・訪問リハビリテーションなどのサービスを提供するとともに、他サービス期間と連携して総合的に支援し、家族の介護負担の軽減に努めます。

### 5. 地域に根差した施設

家族や地域住民と交流し情報提供を行い、さまざまなケアの相談に対応します。市町村自治体や各種事業者、保健・医療・福祉機関などと連携し、地域と一体になったケアを積極的に担います。また、評価・情報公開を積極的に行い、サービスの向上に努めます。

### ②施設の基本方針

当施設では、お年寄りが住み慣れた地域社会、家族生活に復帰することを目標とし、人間性を尊重しながら施設と在宅のサービス計画を立案し、きめ細やかに看護・介護を提供していくことを運営の基本としています。

1. 「治す医療から快い療養生活へ」といった老人ケアの基本を踏まえた日常生活サービスを保障します。
2. 明るく楽しく、ふだんの家庭生活に近い雰囲気づくりを心がけます。
3. 利用者個々の病状・障害に応じた適切なケア計画を作成します。
4. 生活リハビリを中心としたQOLの向上を図ります。
5. 継続して在宅生活が可能となるように、家庭内介護者を支援するために、通所リハビリ(デイケア)、短期入所(ショートステイ)などの居宅介護支援事業を実施します。
6. 地域における老人医療・福祉の中核機関としての機能を整備します。
7. 家庭復帰をめざす施設として、家族のきずな、家庭との結びつきをできる限り大切にしたい。お年寄りご家族のきずながより深まるようなサポートを提供します。
8. 技術、サービス向上のための職員研修を積極的に実施します。  
定期的に利用者満足度調査等を実施し施設の自己評価を行うとともに、利用者ご家族からのご意見に対しては迅速かつ責任をもって対応します。

### ③人材育成の基本方針

施設にとっては人材こそが最高の財産である。その人材を集め、育成することが利用者サービスに直結していく。

人間は、一人ひとりが人格をもったかけがえない個人として存在し、家族やコミュニティ、さらには自然とのかかわりを持ち、成長発達しながら生活を営んでいます。施設では、人間についての認識を基盤として、高い倫理観を根底にもち多様性を認め合える寛容の精神、深い洞察力、鋭い感性を備え「ひと」としての尊厳を大切にしたい。ヒューマンサービスを実践できる人材を育成します。

また、医療・保健・福祉の各領域にかかわる幅広い知識と技術を身につけて、専門領域に関する倫理と実践力を基盤に関連する領域の人々と連携し、トータルなサービスのできる人材を育成します。

さらに、医療・保健・福祉技術の進歩に対応できるしっかりとした基礎教育を身につけるとともに新たな知識を活用し、応用し、施設の発展はもとより地域にも貢献し得る高い資質をもつ有為の人材を育成します。

#### ④人材育成の目標

1. かけがえのない存在である「ひと」を深く理解するとともに、豊かな人間関係を築く力を培う。
2. 人々のニーズやコミュニティが抱えるさまざまな問題を広い分野で考察、分析し職員との協働により解決する力を培う。
3. 人々にとって最適な介護サービスを提供するため、常に高い倫理観や人権意識を基盤とした実践力を培う。
4. 医療・保健・福祉に関する幅広い知識や技術を理解するとともに、連携して協働できる力を培う。
5. 専門領域における基礎的知識や技術を十分理解するとともに主体的に学ぶ姿勢を培う。
6. 幅広い視野に立ちコミュニティを基盤として社会に貢献する力を培う。

## 5

### キャリアアップモデルの具体的内容

巻末に、施設における先進事例を基に共通した項目で作成したキャリアアップモデルの例を示しています。ここではその例示に従って、キャリアアップモデルの各段階について、業務内容と求められる能力やそれに対応する資格および施設外での研修、施設内での研修の取り組みについて解説します。

これらはあくまでも例示であり、各施設において、施設内での研修と施設外での研修を組み合わせ、職員のキャリアへの志向性および施設における人材育成の基本方針を織り込んだモデルを作成してください。

#### 1) 基礎業務の習得

業務職と呼ばれる職掌で、介護職に必要な基本的内容を習得する。

##### ①補助業務

入職より1年の間に、社会人・組織人・介護職員としての基本を身につける。

また基本となる全老健が主催する研修を受けることで介護職員としての基本的スタンスを習得させる。

資格・免許 : ヘルパー2級など

求められる能力 : ①社会人・組織人・介護職員としての基本的なスタンスを確立する

②実務に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型的または補助的業務を遂行できる

③対人援助技術の基本を身につける

施設外での研修 [詳細は31頁の9 資料 1) 施設外での研修の詳細をご覧ください]

: 職員基礎研修

: 介護老人保健施設安全セミナー (基礎研修)

施設内での研修 : 採用時に、①業務マニュアルによるケアの基本知識の習得、②服務規律遵守の説明、③接遇 (利用者・家族等との接し方) 研修、④個人情報保護法についての説明の研修を行う。

: 期間を決め、定期的に所属長と面接を実施し、その期間中に習得すべき知識、技術等を双方で確認したうえで、目標を設定しチャレンジする姿勢を身につける。

: 期間終了時に再度、所属長とフィードバック面接を実施し、目標達成度を評価 (自己・所属長) する。

##### ②定型業務

入職より2~3年が経過するまでに、通常の業務に精通し、かつある程度の業務を下級者に自己の経験を生かしたアドバイスができる状態になる。

資格・免許 : ヘルパー1級・介護職員基礎研修終了者など

- 求められる能力：①社会人・組織人・介護職員として自己を確立する  
②通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる  
③下級者に自己の経験を生かしアドバイスができる

施設外での研修 [以下の研修会の中から2つ以上の受講を目安（目標）とする]

- ： 実地研修Aコース（基礎実技修得コース）
- ： リハビリテーション研修会
- ： 認知症高齢者ケア研修会
- ： ケアマネジメント実践講座
- ： 高齢者ケアプラン策定実践講座
- ： 摂食・嚥下・栄養（全老健大会期間中の研修プログラム）
- ： リハビリテーション（全老健大会期間中の研修プログラム）
- ： 現場での認知症のケア
- ： 認知症介護実践研修

施設内での研修：期間を決め、定期的に所属長と面接を実施し、その期間中に習得すべき知識、技術等を双方と確認したうえで、目標を設定しチャレンジする姿勢を身につける。

- ： 期間終了時に再度、所属長とフィードバック面接を実施し、目標達成度を評価（自己・所属長）する。
- ： 各疾患の理解および緊急時対応、ケアプランの作成、認知症の理解、チームケア、トランスファーなどの年内教育計画を立て、実地を行う。

### ③中級業務

入職より3～6年が経過する間に、業務上の問題点がある程度改善する能力を身につける。また下級者に自己の経験を生かした指導を行うことができる。

資格・免許：介護福祉士・ガイドヘルパー・精神障害者ホームヘルパー・難病患者等ホームヘルパーなど

- 求められる能力：①実務に関する比較的高度な知識および比較的高度な経験をもとに、応用的判断を要する業務を遂行できる  
②問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を実践できる  
③下級者に自己の経験を生かし指導できる

施設外での研修 [以下の研修会の中から2つ以上の受講を目安（目標）とする]

- ： 実地研修Bコース（専門実技修得コース）
- ： 中堅職員研修会
- ： 介護老人保健施設安全推進セミナー
- ： ガイドヘルパー養成研修
- ： 精神障害者ホームヘルパー養成研修
- ： 難病患者等ホームヘルパー養成研修
- ： 認知症介護実践リーダー研修

施設内での研修：一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、みずから情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。

： 定型業務で策定した年内教育計画のフォローアップを行う。

： 介護福祉士、認知症ケア専門士の資格取得や全老健大会での演題発表を行うなどの目標を設定し、勉強会を行う。

### ④上級業務

入職より6～11年の間に、課題に対してグループをまとめて問題解決にあたることのできる。また下級者の指導を責任者として行うことができる。

資格・免許：介護福祉士・ガイドヘルパー・精神障害者ホームヘルパー・難病患者等ホームヘルパーなど

- 求められる能力：①業務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる  
②標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめて問題解決にあたることのできる  
③下級者の指導を責任者として行うことができる

施設外での研修 [以下の研修会の中から2つ以上の受講を目安（目標）とする]

- ： 施設内感染症防止対策指導者養成研修会
- ： ユニットリーダー研修
- ： 介護福祉士養成実習施設実習指導者特別研修会
- ： 認知症対応型サービス事業管理者研修

施設内での研修：一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、みずから情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。

## 2) 監督・指導能力の習得

### ①業務指導

入職から11～16年の間に、労務管理の手続きなどのある程度の知識を習得し、一応の判断・対応がとれる。

資格・免許：介護支援専門員・ユニットリーダー・施設内感染症防止対策指導者・介護福祉士養成実習施設実習指導者など

- 求められる能力：①指導力  
②労務管理の手続き等の基礎知識があり、一応の判断・対応がとれる  
③達成がかなり困難な課題について、上司の指示によりグループをまとめて問題解決にあたることのできる

施設外での研修：施設内感染症防止対策指導者養成研修会

- ： ユニットリーダー研修
- ： 介護福祉士養成実習施設実習指導者特別研修会

施設内での研修：一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、みずから情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。

： 全老健大会で演題発表する者に対して指導を行う。

## ②監督業務

入職から16～21年の間に潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる。

**資格・免許** : 介護支援専門員・ユニットリーダー・施設内感染症防止対策指導者・介護福祉士養成実習施設実習指導者など

**求められる能力** : ①監督力  
②事業計画策定の提言  
③上級者不在時の災害発生に指揮をとることができる  
④潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる

**施設外での研修** : 管理者（職）研修会

**施設内での研修** : 一定期間ごとに管理職との面接を実施し、必要な知識・技術の習得を目標に設定し計画する。また、みずから情報収集に努め、チームケアを学ぶことにより、業務改善を図る。期間終了時に、フィードバック面接を行う。

## ③施設運営管理業務

職場の維持管理・人間関係を含めた総合的な労務管理において、適切な判断・対応がとれるようになる、かつ危機管理能力が身につくことで、プロジェクトのみならず職場全体の士気を安定化させることを目的とする。

**資格・免許** : 介護支援専門員・ユニットリーダー・施設内感染症防止対策指導者・介護福祉士養成実習施設実習指導者など

**求められる能力** : ①事業計画策定への提言能力  
②危機管理能力  
③部下の育成能力  
④プロジェクト管理能力  
⑤統率力（士気高揚）  
⑥職場の維持管理・人間関係を含めた総合的な労務管理において、適切な判断・対応がとれる

**施設外での研修** : 管理者（職）研修会

: 介護老人保健施設リスクマネージャー養成講座

**施設内での研修** : 常に自己のスキルアップを図るため、意欲的にさまざまな事柄に挑戦し、日々努力をしていきながら、身につけたスキルを施設の運営業務に生かす。

## 3) 管理能力の習得

施設の経営だけでなく、組織の運営管理能力やプロジェクトの管理能力が必要とされる。

### ①管理業務

経営層をサポートする危機管理能力を身につけ、経営陣としてのノウハウを身につける。またプロジェクトを管理する能力を養う。

**資格・免許** : 施設長を補佐するに相当すると評価する資格または経験・職業能力開発推進者・雇用管理責任者・主任介護支援専門員など

**求められる能力** : ①戦略的な経営計画の企画・立案・推進  
②組織運営管理  
③経営層のサポート危機管理能力  
④プロジェクト管理能力

**施設外での研修** : 管理者（職）研修会  
: 介護老人保健施設経営セミナー  
: 認知症介護指導者養成研修

**施設内での研修** : 常に自己のスキルアップを図るため、意欲的にさまざまな事柄に挑戦し、日々努力をしていきながら、身につけたスキルを施設の運営業務に生かす。

### ②施設経営

戦略的な経営計画を練り、推進していく。また組織を運営、管理することができる。

**資格・免許** : 医師・都道府県知事の認可を受けた者

**求められる能力** : ①戦略的な経営計画の企画・立案・推進  
②組織運営管理  
③経営層のサポート危機管理能力  
④プロジェクト管理能力  
⑤利用者の医学的管理  
⑥チームケアの統括管理

**施設外での研修** : 管理者（職）研修会  
: 介護老人保健施設経営セミナー

**施設内での研修** : 常に自己のスキルアップを図るため、意欲的にさまざまな事柄に挑戦し、日々努力をしていきながら、身につけたスキルを施設の運営業務に生かす。



# 6

## 人事考課制度について

### 1) 人事考課について

介護職員を適切に評価するには、業務内容別の判断基準が必要です。以下に示すのは昇進や昇格にかかわる制度についての一例です。詳細については、施設で使用されている評価判断基準に従うこととします。

#### ①業務職（補助～上級）

勤怠の成績等の勤務態度や日常業務遂行時の能力の評価が基準となる。

- [昇格昇給賞与考課]
  - ・能力評価
  - ・勤務成績評価（貢献度）
- [評価の方法]
  - ・人事考課

#### ②監督・指導職（業務指導・監督）

日常業務遂行時の能力や勤務成績のほかに、推薦や論文・面接の結果を基準とする。

- [昇格昇給賞与考課]
  - ・能力評価
  - ・勤務成績評価（貢献度）
- [評価の方法]
  - ・推薦
  - ・人事考課
  - ・論文・面接

#### ③監督・指導職（施設運営管理）

推薦や論文・面接の結果のほかに、施設の業績を基準とする。

- [昇格昇給賞与考課]
  - ・能力評価
  - ・勤務成績評価（貢献度）
- [評価の方法]
  - ・推薦
  - ・人事考課
  - ・論文・面接

#### ④施設経営職（管理・施設経営）

推薦や論文・面接の結果のほかに、施設の業績を基準とする。

- [昇格昇給賞与考課]
  - ・業績評価
- [評価の方法]
  - ・推薦
  - ・人事考課
  - ・論文・面接

以上のように個々の業務別に評価し、明確に何が評価の対象となるのかを周知させることで、介護に携わる者の介護業務のモチベーションを維持することができます。

### 2) 評価チェックシート（案）

#### ①ジョブ・カード

ジョブ・カードは内閣府において「人材育成戦略」の観点からできたもので、総括表、職務経歴、学習歴・訓練歴、免許・取得資格、キャリアシート、評価シートで構成されるツールです。

ジョブ・カードは、施設が国からキャリア形成促進助成金と呼ばれる助成を受けることができるジョブ・カード制度（「有期実習型訓練」や「実践型人材養成システム」）を利用する際に必要とされる「公的書類の一部」として使用できます。

ここではジョブ・カードを評価チェックシートの一例として提示しましたが、各施設で現在使われている評価チェックシートがあれば、そちらを利用していただいてもかまいません。

※記入時の注意点として、使用しない項目については斜線を引き、対応のこと。

※実践型人材養成システムにかかるキャリア形成促進助成金については、全老健版の実践型人材養成システム申請ひな形があります。

I 職務遂行のための基本的能力 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)

A:常にできている B:大体できている C:評価しない「評価を行わなかった」場合は/(斜線)でC欄を消す

能力ユニット	自己評価		企業評価		職務遂行のための基準
	A	B	A	B	
働く意識と取組 (自らの職業意識・勤務態度をもち職務に取り組む能力)					(1)法令や職場のルール、慣行などを遵守している。 (2)出勤時間、約束時間などの定刻前に到着している。 (3)上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っている。 (4)仕事に対する自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。 (5)お客様に納得・満足していただけるよう仕事に取り組んでいる。
責任感(社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力)					(1)一旦引き受けたことは途中で投げ出さず、最後までやり遂げている。 (2)上司・先輩の上位者や同僚、お客様などとの約束事は誠実に守っている。 (3)必要な手紙や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。 (4)自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めている。 (5)次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。
ビジネスマナー (円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力)					(1)職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。 (2)職場の上位者や同僚などに対し、日常的な挨拶をきちんと行っている。 (3)状況に応じて適切な敬語の使い分けをしている。 (4)お客様に対し、礼儀正しい対応(お辞儀、挨拶、言葉遣い)をしている。 (5)接客時、訪問時などに基本的なビジネス・マナーを実践している。
コミュニケーション (適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力)					(1)上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ(報告・連絡・相談)をしている。 (2)自分の意見や主張を筋立てて相手に説明している。 (3)相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。 (4)職場の同僚等と本音で話し合える人間関係を構築している。 (5)苦手な上司や同僚とも、仕事上支障がないよう、必要な関係を保っている。
チームワーク(協調性を発揮して職務を遂行する能力)					(1)余裕がある場合には、周囲の忙しそうなの仕事を手伝っている。 (2)チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいる。 (3)周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っている。 (4)苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。 (5)職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウを提供している。
チャレンジ意欲 (行動力・実行力を発揮して職務を遂行する能力)					(1)仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる。 (2)必要性に気づいたら、人に指摘される前に行動に移している。 (3)よいと思ったことはどんどん上位者に意見を述べている。 (4)未経験の仕事や難しい仕事でも「やらせてほしい」と自ら申し出ている。 (5)新しい仕事に挑戦するため、資格取得や自己啓発などに取り組んでいる。
考える力(向上心・探求心を持って課題を発見しながら職務を遂行する能力)					(1)作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて、とりかかっている。 (2)新しいことに取り組むときには、手順や必要なことを洗い出している。 (3)仕事について工夫や改善を行った内容を再度点検して、さらによいものになっている。 (4)上手くいかない仕事に対しても、原因をつきとめ、再チャレンジしている。 (5)不慮の問題やトラブルが発生したときに、解決するための対応をとっている。

II 技能・技術に関する能力

(1) 基本的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)

A:常にできている B:大体できている C:評価しない「評価を行わなかった」場合は/(斜線)でC欄を消す

能力ユニット	自己評価		企業評価		職務遂行のための基準	コード
	A	B	A	B		
【事務・サービス職種】 (事務・サービス)						
ビジネス知識の習得					(1)政治経済動向や一般常識など、ビジネス会話の話題になりそうな基本事項の習得に取り組んでいる。 (2)会社の事業領域や組織形態や組織構造について概要を理解している。 (3)会社の経営理念や社風・社訓等の内容を理解し、可能な範囲で実践している。	8001101 8001101 8001101
PCの基本操作					(1)ワープロソフトを用いて基本的な文書を的確に作成している。 (2)表計算ソフトを用いて基本的な表やグラフ作成を的確に行っている。 (3)電子メールの活用やインターネットを使った情報検索を支援なく行っている。	8001101 8001101 8001101
企業倫理とコンプライアンス					(1)日常の職務行動において公私の区別をきちんとつけている。 (2)業務上知りえた秘密や情報を正当な理由なく他に開示したり盗用したりしない。 (3)担当職務の遂行において従うべき法令上の要請事項を理解し、必ずこれを守っている。	8001101 8001101 8001101
関係者との連携・関係構築					(1)周囲から質問や助力を求められた場合には快い態度で対応している。 (2)担当職務と直接関係しない依頼であっても誠実に対応している。 (3)人的ネットワークを積極的に広げ、周囲に溶け込んでいる。	8001101 8001101 8001101
成果の追求					(1)困難な状況に直面しても真摯かつ誠実な態度で仕事に取り組んでいる。 (2)報告書など必要な提出物は期限内に怠りなく提出している。 (3)二つ以上の仕事を抱えている場合、優先を要するためには何をすべきか適切に判断している。	8001101 8001101 8001101
改善・効率化					(1)書類や机上の整理・整頓・清掃など、効率的に仕事を進めるための環境を整えている。 (2)一度ミスした事項については、同じ間違いを繰り返さないよう注意している。 (3)自分の裁量の範囲内で工夫しながら仕事を行い、何らかの改善を試みている。	8001101 8001101 8001101
【サービス】						
顧客・取引先との折衝					(1)説明すべき事項を遅れなく簡潔に伝えている。 (2)相手に説明する際は、事実と意見を区別して伝えている。 (3)TPOに応じて適切な態度と言葉遣いで折衝や打合せを行っている。	8001201 8001201 8001201
顧客満足の推進					(1)挨拶を含めて明るく声と表情でお客様と接している。 (2)お客様から要望を受けた場合には速やかに行動に移している。 (3)自分の接客態度が自社への信頼や満足度を大きく左右することを理解し、細心の注意でお客様と接している。	8001201 8001201 8001201
【技能系職種】						
安全衛生及び諸ルールの遵守					(1)会社や工場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。 (2)環境問題に対する意識をもち、廃液・廃棄物の処理やリサイクル・分別収集など、ルールに則った行動をとっている。 (3)事故防止のため心身の健康を自己管理している。 (4)作業場を常に整理するなど、危険を誘発する要因の除去に努めている。 (5)「多分大丈夫だろう」という意識ではなく、「ひよつとしたら事故が起きるかもしれない」という問題意識をもって、日頃から慎重に作業を行っている。	8002101 8002101 8002101 8002101 8002101
改善活動による問題解決					(1)生産全体の中での自分の担当工程や担当作業の役割を正しく理解している。 (2)加工・組立・検査・保全など担当作業の標準作業を把握し、正しい方法で作業を行っている。 (3)作業の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく必ず上司や先輩に質問し解決している。 (4)自分なりに工夫しながら仕事を行い、些細なことであっても改善を試みている。 (5)常に身の回りの整理・整頓や清掃を行うなど、作業しやすく衛生的な環境づくりを行っている。 (6)小集団活動など組織的に改善活動に取り組んでいる場合には、積極的に活動に参加している。	8002101 8002101 8002101 8002101 8002101
関係者との連携による業務の遂行					(1)自社(工場)の組織構造、各工程の役割分担等について一通り理解している。 (2)同僚や先輩から上手な仕事のやり方やコツを吸収している。 (3)上司や先輩からの助言や指導に沿った行動をとっている。 (4)担当外の事項に関する依頼であっても、丁寧に対応したり担当者を紹介したりするなど、周囲との友好関係・信頼関係の構築に努めている。 (5)前後シフトや前後工程の担当者との間に協力的な関係を構築すべく、日頃からコミュニケーションに努めている。 (6)会社行事や各種懇話会など、仕事以外の集まりにも積極的に参加し、職場以外の人的ネットワークを広げるよう努めている。	8002101 8002101 8002101 8002101 8002101

A:常にできている B:大体できている C:評価しない「評価を行わなかった」場合は/ (斜線) でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	A	B	C		

【技術系職種】

技術者倫理の遵守	(1)	技術者としての自覚や社会的責任をもって仕事をしている。	8003101
	(2)	日常の業務に関連する法的又は倫理的な問題について常に問題意識をもって取り組んでいる。	8003101
	(3)	正当な理由なく業務上知り得た秘密を他に漏らしたり、濫用したりしない。	8003101
	(4)	自分の職務や専門分野に関連する時事問題に関心をもち、日ごろから問題意識を高めている。	8003101
	(5)	自らの専門分野における技術的問題について、それらの研究又は開発によってもたらされる地域社会や生産活動への影響を認識している。	8003101
	(6)	技術分野の環境面又は法的な時事問題について自らの仕事に関連づけて理解している。	8003101
	(7)	安全・環境の観点から製品の開発・設計に求められる必要最低基準を理解している。	8003101
安全指針に沿った業務遂行	(1)	自社及び所属部門の安全規程やマニュアル(不文律を含む)を正確に把握し、これを遵守している。	8003101
	(2)	実験室や実験器具を整理整頓するなど、危険を誘発する要因の除去を行っている。	8003101
	(3)	自身の健康状態を把握し、無理に業務を抱え込むことなく、どこまでできているかを上司に報告・連絡・相談している。	8003101
業務計画の作成と成果の追求	(1)	自分の計画作成に当たり、上位方針等に意味のある場合は、必ず上司や先輩に確認して明確化している。	8003101
	(2)	自身の作成したスケジュール表をもとに、業務のロス・ムダの発見と除去を行っている。	8003101
	(3)	社内・部門内の定められたスケジュールに沿って業務を推進している。	8003101
	(4)	トラブルや仕様変更等により計画どおり業務が進まなくなった場合には、上司の判断を得ながら適切な対応を行っている。	8003101
	(5)	自己の健康管理に気を配るとともに、体調不良等の際には無理することなく上司にその旨申告している。	8003101
	(6)	新しい知識や技術の吸収に努め、積極的に情報収集を行っている。	8003101
関係部門との連携による業務の遂行	(1)	自部門の業務プロセスの詳細や役割分担を把握している。	8003101
	(2)	仕事の進め方に意味のある場合は、そのまま業務を進めることなく、関係者に質問して疑問点を解決したうえで業務を遂行している。	8003101
	(3)	他部門の仕事内容を理解したうえで、質問や助言を求められた際には快く対応している。	8003101

(2) 専門的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載) (評価基準の出所: )

A:常にできている B:大体できている C:評価しない「評価を行わなかった」場合は/ (斜線) でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	職種形態
	A	B	C	A	B	C		

【技能・技術に関する能力】

社会人としての基本	(1)	就業規則などの組織の規律・ルールを理解した行動ができる	
	(2)	職務上の行為で公私の区別ができる	
	(3)	利用者および関係者に対して丁寧・親切にできる	
	(4)	組織の一員として他者の職務遂行の妨げにならない	
	(5)	欠席、遅刻、早退がない	
	(6)	仕事にあった身だしなみができる	
	(7)	あいさつができる	
	(8)	目上の者、上司、利用者等に対する適切な言葉づかいができる	
コミュニケーション	(1)	職場内の者と円滑な意思疎通ができる	
	(2)	職務上で必要な報告、連絡、相談が上司や同僚にできる	
協調性	(1)	組織の一員として所属する部署やチーム全体のことを視野に入れた行動ができる	
	(2)	併設病院等関連機関の職員に対する配慮・気遣いができる	
積極性	(1)	前向きに業務が遂行できる	
	(2)	与えられた業務に対してやり遂げようとする姿勢で業務の遂行ができる	
	(3)	みずから問題発見と問題解決に取り組みることができる	

②介護技術に関する評価チェックシート

介護技術に関する評価チェックシートの一例です。該当する項目にチェックしてください。

※記入時の注意点として、使用しない項目については斜線を引き、対応のこと。

A:常にできている B:大体できている C:評価しない「評価を行わなかった」場合は/ (斜線) でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	職種形態
	A	B	C	A	B	C		

基本業務	(1)	老健施設の基本理念を理解した業務ができる	
	(2)	チームケアを理解した業務ができる	
	(3)	感染予防について基礎知識を習得し実施できる	
	(4)	報告、連絡、相談が滞りなくできる	
	(5)	介護職の倫理と守秘義務を理解した行動ができる	
時間配分	(1)	ケアプランに従った業務ができる	
	(2)	利用者のペースを理解した業務ができる	
工夫・改善	(1)	業務の工夫・改善について提案ができる	

作業環境の整理	(1)	掃除道具や洗濯機等が適切に使用できる。	補助作業
	(2)	リネンを適切に交換できる。	補助作業
	(3)	湿度、室温等を快適に管理できる。	補助作業
	(4)	利用者の私物を適切に管理できる。	補助作業
	(5)	利用者の私物汚れ物を適切に扱うことができる。	補助作業
	(6)	居室や視覚に障害がある方と適切にコミュニケーションがとれる。	標準作業
尊厳と自立支援の視点で行う介護	(1)	障害患者の日常生活自立度判定基準を理解した介護ができる。	標準作業
	(2)	認知症高齢者の日常生活自立度判定基準を理解した介護ができる。	標準作業
基礎的な介護を行ううえで の会議等への参加	(1)	認知症ケアを理解した介護ができる。	標準作業
	(1)	音楽療法、回想法等のプログラムに参加する。	体験作業
	(2)	カンファレンスに参加する。	体験作業
	(3)	バイタルサインの意味を理解した判定ができる。	標準作業
	(4)	介護者の腰痛を予防する介護ができる。	標準作業
(5)	介護業務に携わりながら適切な情報収集ができる。	標準作業	
移動・リハビリに関する介護	(1)	移動補助具を適切に扱うことができる。	補助作業
	(2)	移動介助における自立支援を理解した介護を行うことができる。	標準作業
	(3)	片まひ利用者の歩行助方法を理解した介護ができる。	標準作業
	(4)	利用者のトランスファーができる。	標準作業
	(5)	屋内外での移動助介ができる。	標準作業
	(6)	生活リハビリを理解した介護ができる。	標準作業
	(7)	利用者の意欲を刺激する声かけを試みることができる。	標準作業
栄養と食事に関する介護	(1)	配膳、下膳ができる。	補助作業
	(2)	医師食事せんの意味を理解した食事介助を行うことができる。	標準作業
	(3)	禁止食品等とその理由を理解した食事介助ができる。	標準作業
	(4)	食器の種類を知り適切に使用できる。	標準作業
	(5)	自立支援を理解した食事介助ができる。	標準作業
	(6)	誤嚥の危険性を理解した食事介助ができる。	標準作業
	(7)	胃ろうの対応ができる。	体験作業
排泄に関する介護	(1)	排泄用具を適切に扱うことができる。	補助作業
	(2)	トイレ誘導とトイレでの排泄介助ができる。	標準作業
	(3)	適切な声かけをして排泄介助ができる。	標準作業
	(4)	便秘、下痢等に適切に対応できる。	標準作業
	(5)	PWCを設置し、清潔に管理できる。	標準作業
	(6)	失禁等に的確に対応できる。	標準作業
	(7)	おむつ交換ができる。	標準作業