

キャリアパス制度の導入について (介護事業所向け)

このたびは、資料請求いただきありがとうございます。
本資料は、介護事業所で人事評価制度の導入をご検討されている方向けに、弊社の制度構築の流れや料金をご案内するものです。

【目次】

- P2 法人概要、支援実績
- P3 キャリアパス制度構築のご提案にあたって
- P4 弊社のキャリアパス制度（全体像）
- P5 職能資格等級制度の概要
- P6 評価制度の概要
- P7 評価シートの事例紹介
- P8 給与制度の概要
- P9 構築フェーズのコンサルティングの進め方
- P10 （運用フェーズ）運用研修の概要
- P11 評価制度・人材プロフィールの電子化
- P12 スケジュール案と概算費用（構築フェーズ）
- P13 スケジュール案（運用フェーズ）
- P14 キャリアパス制度の構築・運用に重要なポイント

法人概要、支援実績

1、社名・所在地

社会保険労務士法人 ヒューマンスキルコンサルティング
東京都港区虎ノ門3丁目4番10号 虎ノ門35森ビル3階
電話：03-6435-7075
HP：<http://www.hayashi-consul-sr.com/>



2、特徴

- ①「福祉業界・医療業界に専門特化」した社労士法人
- ②コンサルティング系 社労士法人
(制度構築・職員研修・採用定着)
- ③顧客対応力・情報発信力
(介護報酬改定・医療診療報酬改定等行政動向)

3、スタッフ

- 社会保険労務士 5名 スタッフ1名 計6名
- 人事制度等コンサルティングスタッフ3名、社労士業務スタッフ3名

4、メディア掲載・執筆

- 介護「人財」の採用・育成・定着のための職場づくり (単著)
- 日本の良い会社 (共著)
- 日本でいちばん社員のやる気があがる会社 (共著)
- 福祉人材マネジメント (日総研)
他 多数執筆



point

5、人事制度支援実績

- 期間 2015年～2025年
- 施設系介護事業所と対象職員数
 - ・事業所数：15事業所
(特養、老健、障害者支援施設、有料介護支援施設)
 - ・対象職員数：約2500名
- 在宅系介護事業所と対象職員数
 - ・事業所数：14事業所
(訪問介護、通所介護、居宅介護 他)
 - ・対象職員数：約2000名



日経モーニングプラス出演
(2017年)

■はじめに

法人を取り巻く環境は、従来にも増してますます「人」が大切な時代を迎えようとしています。

他の事業所に負けない組織とするために、職員全員の能力向上と組織力の発揮がこれほど重要になった時代は今までになかったと言っても過言ではないでしょう。

このような時代を迎えて、職員の能力をフルに発揮していただくためには、法人発展に必要な職員の能力を明確にし、それを職員全員が認識した上で、その必要能力を日常の努力を重ねて身に付けていただかなければなりません。そのためには、この目的に適し、職員の働く意欲が持てる人事制度を作る必要があります。

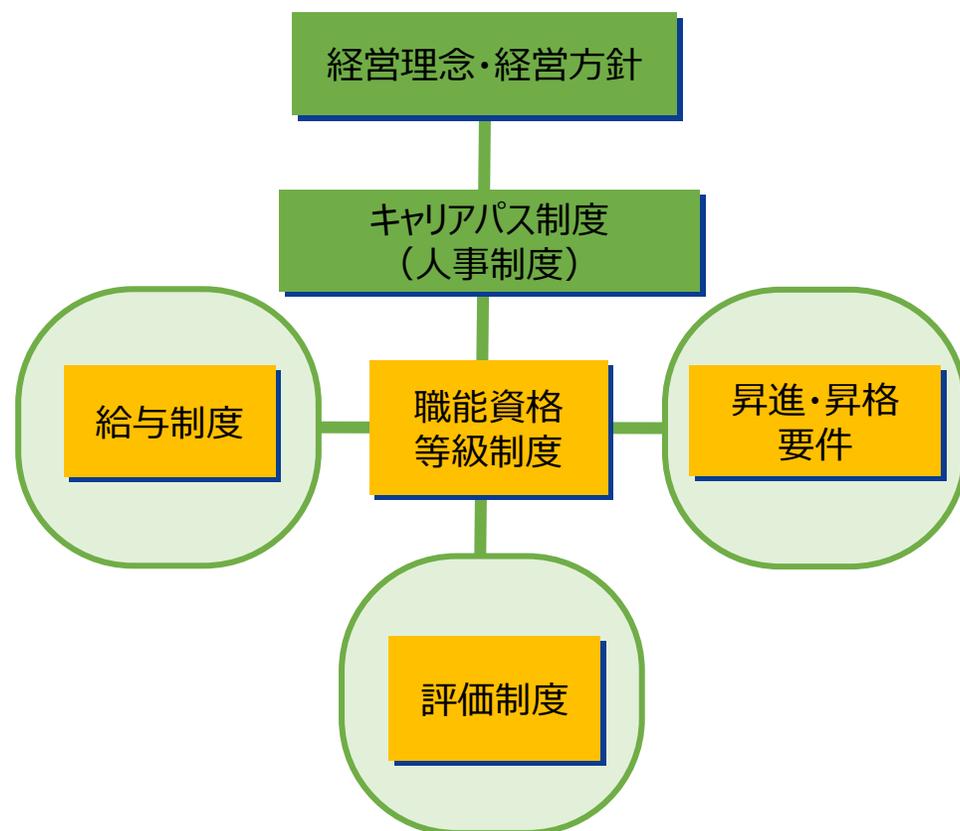
従いまして、弊社の人事制度は、右の3つのポイントを重視して策定しております。

👉 point

当社の人事制度は下記3つのポイントを重視しております。

- 1, 職員にわかりやすい等級制度
- 2, 法人の発展と職員の能力向上に役立つ評価制度
- 3, 等級・評価に基づく公正でかつ持続可能な給与制度

弊社のキャリアパス制度（全体像）



point

4つの制度がきちっと紐づけられ、連動していることが最も重要

■「4つの制度がきちっと紐づけられ、連動していること」とは

1, キャリアパス制度を要約して言えば、「各職員についてどのような等級（ポスト）があり、その等級・ポストに就くために、どのような業務遂行能力や法人理念に沿った行動・姿勢が必要になるかを定め、それに応じた処遇を定めること」ということとなります。

2, 1人1人の職員は「自分がどこのマス目に属しているのか」や「そこでは何が求められるのか」を意識して仕事に取り組むことになり（**職能資格等級制度**）、仕事のプロセスや成果、行動・姿勢が該当する等級の要求レベルを満たしているかどうか確認が出来るようになります（**評価制度**）。

3, また、**ワンランク上のマスに進むために何が足りないのか（昇進・昇格要件）**が明確になることで目標が出来るわけです。昇格すれば、それまでよりも重い職責、難しい職務内容を担うことになり、能力もより高いものが求められますが、その分、**給与水準も高くなります（給与制度）**。

4, 職員はあらたなステージで求められる水準を意識しながら仕事に取り組むようになります。このような道筋が組織の上層部にまでつながっているということがキャリアパスのイメージになるのです。

職能資格等級制度の概要

■ 以下が職能資格等級表となります。

1人1人の職員は「自分がどこのマス目に属しているのか」や「そこでは何が求められるのか」を意識して仕事に取り組むこととなります。

等級	階層	役職等	経験年数	定義と役割	主要な業務（業務基準）				行動基準			研修	資格	基本給	昇格条件
					・介護技術 ・入居者及び家族のク レーム対応	・事故防止 ・余暇活動	・感染症 ・教育指導	・業務改善 ・会議・委員会等	専門性の向上と発揮	チームワーク	コミュニケーション				
6級	管理職	介護長	8年目 ～	【定義】介護職全体の統括 【役割】介護職全体の管理業務と施設長のサポート	【介護技術】 適切な介護技術の提供。指導。 入居者及び家族のクレーム対応。 相談室のチームに対して再発防止策策定。 精神的苦痛に基づくケア関係分析。当事者や家族に対する心理的支援。	【事故防止】 事故発生防止責任者としての委員会の議長（指針作成・変更・研修立案など）。 【余暇活動】 定休やサービス提供の全体的確認。 全ユニット職員の指導。	【感染症】 感染対策の適切な実施。 感染委員会と連携し感染症指針等の見直し・変更の進め方。 【教育指導】 全ユニット職員の指導。	【業務改善】 各課題解決における目標設定。 ボトムアップによる案件の必要に応じたプロセスの進め方。 進捗の適切な評価。 【会議・委員会等】 全委員の出席	1. 事業所の理念や指針、介護サービス案に即するとしての職業倫理、介護保険等について把握および施設長へ提言している。 2. 事業所の設備やサービス改善に向けた行動を推進している。	施設全体の必要な情報に共有できるように施設長や部下に注意を注ぐ。	ユニットリーダー研修 介護福祉士実習指導者講習会 情報取引2号研修	介護福祉士 ユニットリーダー 介護実習指導者 認定特定行為業務従事者	159,000 ～292,500	当該等級取得後10年以上、介護福祉士資格取得。 ユニットリーダー研修修了 介護実習指導者講習会修了 認定特定行為業務従事者 【行動評価】 前後期平均して70%以上、上司の推薦がある事。	
5級	管理職 補佐	主任	7年目 ～	【定義】フロア階の責任者及び、リーダーとのパイプ役 【役割】施設内の調整業務、フロア階の管理業務や人材育成業務を行う	【介護技術】 ユニットケア理念や施設方針に沿った柔軟な対応。 フロア階の個別介護計画の運用管理。 介護職員に対する指導・支援。 ユニットリーダー職員の技術指導。 入居者及び家族のクレーム対応。 再発防止策の検討。 施設全体の情報発信・共有。 精神的苦痛に基づくケア関係分析。	【事故防止】 施設発生防止指針の作成・見直し・変更。 日常業務全体のチェック、見直し、改善策推進。 （1人1日の強化）施設利用、設備を含めた安全計画の策定・実施。 身体拘束禁止・虐待防止の推進。 【余暇活動】 当該フロア一帯の適切な安全確保の運用確認。 当該フロア全体の報告に基づく課題整理と効果検証。	【感染症】 当該フロア一帯の感染状況の把握。 感染対策委員会の定常連携、および全体への感染情報発信。 当該フロア一帯の感染状況、発生率といった観点から感染防止策の策定、効果検証。 当該ユニットリーダーの適切な実施確認。 ボトムアップによる意見の聴取。 【教育指導】 当該フロア一帯の業務進行状況の把握・評価、個別指導による指導。 【会議・委員会等】 全介護職員/感染対策委員会/施設ケア対策推進委員会/施設委員会/行政衛生委員会/事故発生防止委員会/介護リーダー会議/身体拘束禁止委員会/虐待防止委員会/居住者会議/介護長不在時の代理出席。	1. 常に最新・高度な技術により、エキスパートとして勤務している。 2. 施設長の指示や方針に沿って行動を執り、フロア階の業務管理、ユニット管理、危機管理および、業務改善の達成に努めている。 3. 教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。	1. 施設長の指示や方針に沿って行動を執り、フロア階の業務管理、ユニット管理、危機管理および、業務改善の達成に努めている。 2. 施設長の指示や方針に沿って行動を執り、フロア階の業務管理、ユニット管理、危機管理および、業務改善の達成に努めている。	1. 施設長や主任の指示や方針に沿って行動を執り、フロア階の業務管理、ユニット管理、危機管理および、業務改善の達成に努めている。 2. ユニットリーダーとして、指導・育成等の役割を果たす。	ユニットリーダー研修 介護福祉士実習指導者講習会 情報取引2号研修	介護福祉士 ユニットリーダー 介護実習指導者 認定特定行為業務従事者	196,000 ～324,000	当該等級取得後8年以上、介護福祉士資格取得。 ユニットリーダー研修修了 介護実習指導者講習会修了 認定特定行為業務従事者 【行動評価】 前後期平均して80%以上、上司の推薦がある事。	
4級	ユニット 管理者	リーダー	6年目 ～	【定義】ユニットの責任者及び、役職者とのパイプ役 【役割】ユニット職員の管理業務及び、主任補佐業務を行う	【介護技術】 ユニットケア理念や施設方針に沿った技術指導（感染対策指導を含む）、およびユニットでの適切なケアの実施確認。 ユニット会議等を通じての個別ニーズ把握/介護技術の向上。 施設スタッフでの適切な介護サービス提供の計画や実施。 サービス担当者会議等での今後の見直し状況の把握・確認。 個別支援計画（24Hシート）の管理。 入居者及び家族のクレーム対応。 ハラスメント防止指針に基づいたユニット下位者への対応指導。 職場がチームの即時対応、介護主任等への報告、（重大クレーム時）適切な介護長、関係部署等への発生届出を含めた報告。	【事故防止】 事故発生防止指針に基づいたユニット下位者への指導・指導。 個別ケース・事故報告書の分析と防止に向けたユニット会議等。 身体拘束禁止・虐待防止の推進。 【余暇活動】 当該ユニット部下への計画立案・計画等の助言・指導。 当該ユニットの余暇活動実施後の課題解決。	【感染症】 当該ユニット下位者に対する感染症マニュアル等に基づいた感染対策の実施確認。 当該ユニット下位者に対する感染症マニュアル等に基づいた感染指導/指導の必要に応じてフェイスシールドの着用指導。 【業務改善】 施設長や主任の指示や方針に沿って行動を執り、ユニット下位者の業務改善の推進。 【会議・委員会等】 全介護職員/感染対策委員会/施設ケア対策推進委員会/施設委員会/行政衛生委員会/事故発生防止委員会/介護リーダー会議/身体拘束禁止委員会/虐待防止委員会/居住者会議/介護長不在時の代理出席。	1. 常に最新・高度な技術により、エキスパートとして勤務している。 2. 施設長の指示や方針に沿って行動を執り、ユニット下位者の健康確保や感染対策に努めている。 3. 教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。	1. 施設長の指示や方針に沿って行動を執り、ユニット下位者の健康確保や感染対策に努めている。 2. 施設長の指示や方針に沿って行動を執り、ユニット下位者の健康確保や感染対策に努めている。	1. 施設長や主任の指示や方針に沿って行動を執り、ユニット下位者の健康確保や感染対策に努めている。 2. ユニットリーダーとして、指導・育成等の役割を果たす。	ユニットリーダー研修 介護福祉士実習指導者講習会 情報取引2号研修	介護福祉士 ユニットリーダー 介護実習指導者 認定特定行為業務従事者	159,000 ～292,500	当該等級取得後7年以上、介護福祉士資格取得。 ユニットリーダー研修修了 介護実習指導者講習会修了 認定特定行為業務従事者 【行動評価】 前後期平均して80%以上、上司の推薦がある事。	

👉 point 自分の属するマス目で「何が求められるのか」を理解できるようになります

■ 評価項目区分としては大別して、「職務評価」・「行動評価」・「目標達成度評価」の3つの評価区分となります。

- (1) 「職務評価」とは、職種毎・等級毎に必要な職務基準に照らし、それがどの程度できていたかを評価
- (2) 「行動評価」とは、「法人の理念」に基づく行動基準に照らし、それがどの程度できていたかを評価
- (3) 「目標達成度評価」とは、上司と話し合い自ら設定した目標に照らし、「目標レベル×達成度」で評価

■ 評価者は職場管理者による「1次評価」、責任者・役員等による「2次評価」となります。

■ 評価方法は「チェックリスト方式」または「記述式」にて最適な方法を選択可能。

point

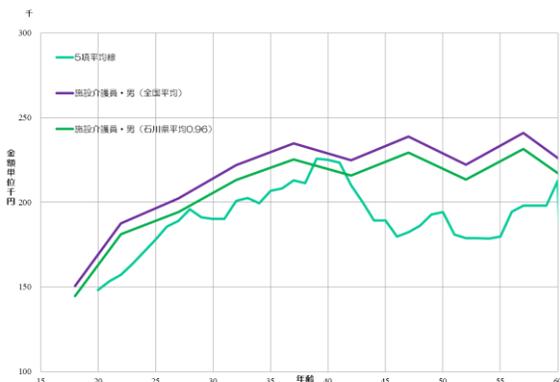
- 1, 評価することの「目的」を、被評価者・評価者にて共有すること
- 2, 評価項目は職能資格等級表の内容と連動していること
- 3, 評価項目は曖昧な表現は極力避け、「具体的な表現」を用いること

給与制度の概要

1, 給与分析

(1) 給与水準比較

地域別、職種別、キャリア別
で比較し、給与設計方針を
検討



(2) 手当の目的・意義の明確化

- 不要な手当の統廃合
- 廃止する手当は一旦、調整手当
- 新規採用者から減額や廃止

基本給	年齢給		
	勤続給	年功的要素	縮小・廃止
	終給給		
	能力給		
随手当	成果給	仕事の要素	採用拡大
	役付手当		
	職務手当	仕事の要素	支給要件明確化
	資格手当		
	家族手当		
	住宅手当		
	精勤手当	年功的要素	縮小・廃止
	調整手当		

2, 基本給の設計

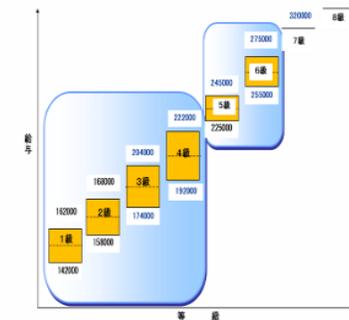
● 職員等級を設定し、等級に応じた給与（基本給）範囲（上限・下限）

● 設定した範囲の中で評価結果を反映し、昇給していくシステム。

● 経験・キャリアに応じた中途採用時の給与設定にも対応できる。

等級/号棒 テーブル

等級	一般職3級	一般職2級	一般職1級	指導職2級	指導職1級
ピッチ	1,500	1,800	2,000	4,000	4,500
179,000	185,000	199,400	215,400	247,400	
180,500	186,800	201,400	219,400	251,900	
182,000	188,600	203,400	223,400	256,400	
183,500	190,400	205,400	227,400	260,900	
185,000	192,200	207,400	231,400	265,400	
186,500	194,000	209,400	235,400	269,900	
188,000	195,800	211,400	239,400	274,400	
189,500	197,600	213,400	243,400	278,900	
191,000	199,400	215,400	247,400	283,400	
192,500	201,200	217,400	251,400	287,900	



評価結果と昇給額

グレード (等級)	テーブル				号数	昇給額				
	A(初期値)	B(上限値)	AB格差	ピッチ		S	A	B	C	D
一般職3級	179,000	207,500	28,500	1,500	20	4	3	2	1	0
						6,000	4,500	3,000	1,500	0
一般職2級	185,000	255,200	70,200	1,800	40	4	3	2	1	0
						7,200	5,400	3,600	1,800	0
一般職1級	199,400	257,400	58,000	2,000	30	4	3	2	1	0
						8,000	6,000	4,000	2,000	0

3, 財源連動型の「昇給・賞与」の決定

- (1) 配分可能原資を決定する
- (2) 職種毎・等級毎の上限・下限を決定する（昇給の場合）
- (3) 等級・評価・職種を軸に最適ルールで配分する
- (4) ポイント制配分で財源を厳守

構築フェーズのコンサルティングの進め方

1, 各制度の骨格及び内容については、**当社オリジナルの参考例を複数ご提示**。それぞれの長所・短所等をご理解いただいた上で、各法人にて議論し決定頂きます。

2, 等級制度・評価制度は、職種別の構築となるため、**職種別代表者にもミーティングにご参加**をいただきながら、御納得頂いたものを現場に落とし込んで頂きます。

3, ミーティング毎に**課題を提示し、次回のミーティングで質疑応答**を実施。ミーティング間は必要に応じ、オンラインやメールなどで質疑を行い、課題解決をしていきます。
尚、**ミーティングは1回/月、対面形式**を原則とします（ご要望あればオンラインも可能）。

4, 給与制度は、**幹部の方を中心に設計方針をしっかり確認**させて頂いた上で、いくつかのご提案をさせて頂き、質疑を通じて決定して頂きます。

(運用フェーズ) 運用研修の概要

当社は人事制度が現場に定着し、成果をあげるまで継続して支援させていただきます。
運用支援のため提供している主要なコンサルティングは下記となります。

1, 研修

人事制度 運用研修	コンサルティング 内容	対象者
評価者研修 (2回)	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事評価の目的とは ● 評価者に必要な3つのスキル (目標設定・観察・評価コメント) について ● 評価者の7つのエラーを知る ● フィードバック面談スキル 他 	役員・管理者 (全評価者対象)
被評価者研修	<ul style="list-style-type: none"> ● なぜ当社は評価制度をおこなうのか、評価を行う本当の目的は ● 評価制度の仕組みについて ● 良い評価をもらうためにはどうすればいいのか 等 	評価対象の全従業員
評価者ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価者同士の「目線合わせ」が研修の目的 ● いわゆる「甘い・辛い」の差を平準化するには ● 評価者が自信をもって評価できるようにする 等 	職場の1次評価者
評価結果決定支援ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果の集計と裁量点等を踏まえた最終結果確定 ● 評価結果の処遇への反映シミュレーションおよび最終決定支援 	役員・管理者
評価項目見直しミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価実施後に評価者・被評価者の意見を反映し、評価シートの不具合点を抽出 ● 次回に向けた改定案の作成 	役員・管理者・1次評価者

2, 運用サポートアドバイザー契約

本格運用開始後、随時、ご相談に対するアドバイスをさせていただきます (契約内容は別途ご相談)

評価制度・人材プロフィールの電子化

1, 評価業務全体の作業効率化

Excelからの脱却により、プロセス管理と評価業務の効率化を実現

①ペーパーレス&モバイル対応

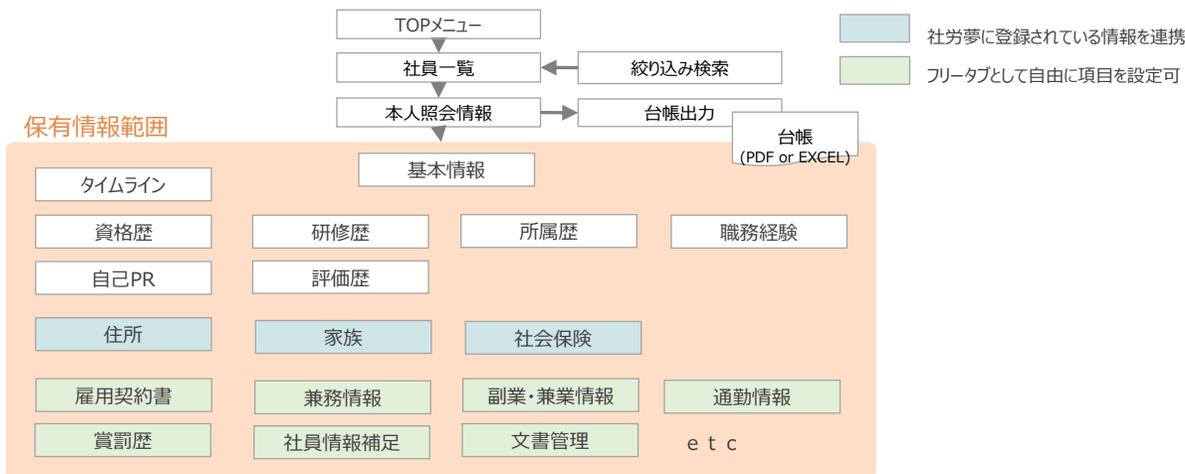
紙やExcelから脱却し、評価シートの配布・回収・集計などの煩雑な付帯作業から解放されまた、オフィスや自宅、外出先等、いつでもどこでも従業員情報を確認しながらマネジメントが行えます。

②全員の進捗把握

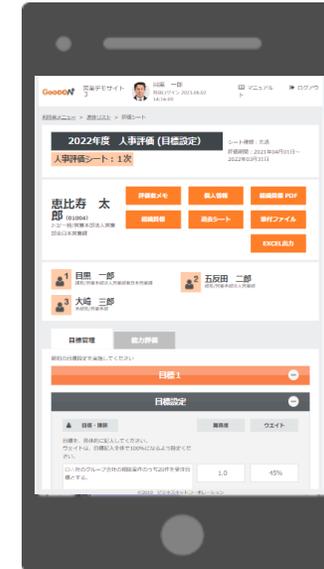
評価シートの提出状況が可視化され、確認作業の手間軽減と部下のフォローのスムーズな実施が実現できます。

2, 人材プロフィールの電子化

簡易的な人事台帳として 会社の情報を一元管理 いつでも、どこでも確認できる



▽スマホ画面



「構築フェーズ」のスケジュール案と概算費用

業務内容	制度構築フェーズ (全11回)										
	2026年 (仮)										
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
ミーティング回数カウント	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回	1回
ステップ1 キックオフMTG	→										
ステップ2 職能資格等級表の策定	→										
・等級定義・役割・能力等		●									
・研修 昇格基準 (降格基準)		●									
・職務基準・行動基準			●	●							
ステップ3 評価制度の策定	→										
・評価シートの形式・フォーマット決定					●						
・評価項目の中身 表現の決定						●					
・年間運用計画・処遇への反映の決定							●				
ステップ4 給与制度の策定	→										
・給与分析と設計方針決定								●			
・諸手当の精査 職員の新格付け決定								●			
・賃金テーブルの作成									●		
・昇給、賞与の決定プロセス策定										●	
ステップ5 職員説明会と規程改定	→										

 **point** ●「構築フェーズ」トータル費用：100万～200万円（税込）
ミーティング内容・回数や構築期間についてはご予算に応じて調整することも可能です。

- 社労士顧問契約を伴うご契約には、別途 顧問割引の適用があります。
- ミーティング回数は進捗に応じて変動する可能性もありますのでご了承ください。

「運用フェーズ」のスケジュール案

業務内容	制度運用 フェーズ(仮運用期間6回本格運用期間3回+運用サポートアドバイザー契約)										
	2026年(仮)				2027年(仮)						
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
ステップ6 評価制度 4カ月仮運用 仮運用期間は処遇への反映はしない	仮運用 										
・評価者研修(前編)	●							●			
・被評価者研修	●										
・評価者研修(後編)		●									
・評価者目線合わせ研修			●						●		
・評価項目見直し研修				●							
・評価結果集計とシミュレーション				●						●	
運用サポートアドバイザー契約	本格運用 										

-  **point**
- 「運用フェーズ」トータル費用：別途お見積り
ミーティング内容・回数についてはご予算に応じて調整することも可能です。
 - 社労士顧問契約を伴うご契約には、別途 顧問割引の適用があります。
 - ミーティング回数は進捗に応じて変動する可能性もありますのでご了承ください。

【まとめ】キャリアパス制度の構築・運用に重要なポイント

point

- 1, 職員にわかりやすい等級制度
- 2, 法人の発展と職員の能力向上に役立つ評価制度
- 3, 等級・評価に基づく公正でかつ持続可能な給与制度
- 4, 評価者の教育を含めた運用支援には専門家の伴走も検討