

# **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 3 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**

# 目 次

## 1. はじめに……………1

## 2. このマニュアルの考え方……………2

- 1) キャリアのとらえ方……………2
- 2) 人材確保難への対応……………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. キャリアアップシステムとは……………4

- 1) キャリアアップシステムの必要性……………4
- 2) キャリアアップの全体像を示す……………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

- 1) キャリアアップシステムの基本方針……………7

## 5. キャリアアップモデルの具体的内容……………10

- 1) 基礎業務の習得……………10
- 2) 監督・指導能力の習得……………12
- 3) 管理能力の習得……………13

## 6. 人事考課制度について……………15

- 1) 人事考課について……………15
- 2) 評価チェックシート（案）……………16

## 7. 雇用契約時のコンプライアンスについて……………22

- 1) 労働基準法、労働安全衛生法の規定によるもの……………22
- 2) その他、雇用契約時の留意事項……………27

## 8. 雇い入れ後のコンプライアンスについて……………30

## 9. 資料……………31

- 1) 施設外での研修の詳細……………31
- 2) その他に活用が可能な助成金一覧……………34
- 3) 介護福祉士国家試験の問い合わせ先……………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。

こうした人材確保難を打開するには、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、高齢者ケアの仕事を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、ご活用いただき、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思います。

# 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。長い道のりを旅する馬車の「轍」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、人材確保の間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目指す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。

人材確保の間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ます。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<sup>かくたん</sup>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。

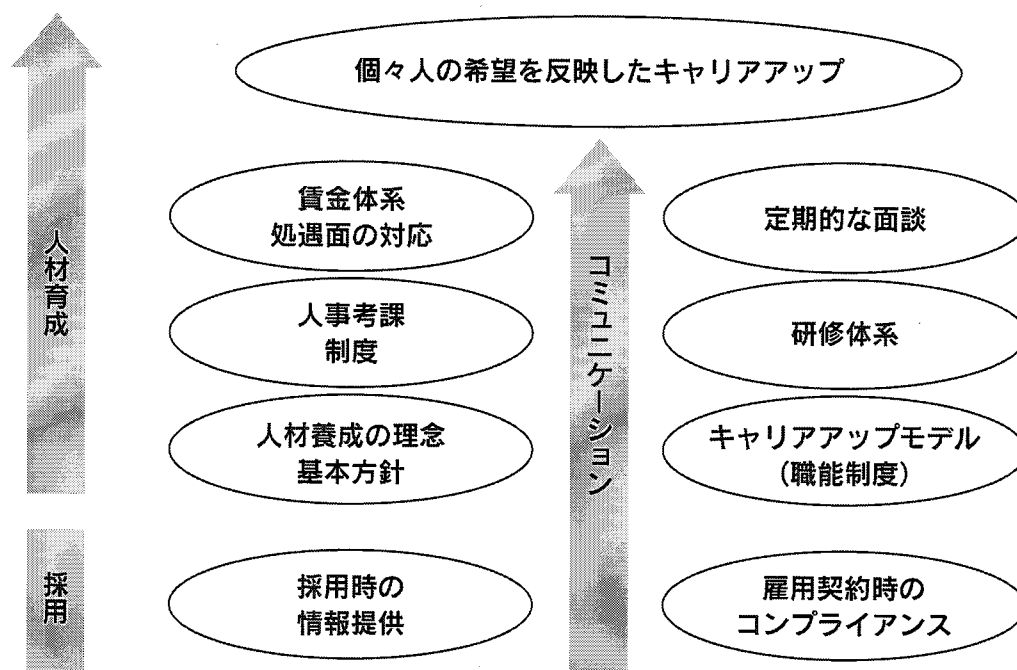
### 2) キャリアアップの全体像を示す

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。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、個々人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

