介護職向け 多様なキャリアの選択肢を示し、後押しする

「山脈型キャリアモデル」活用ガイドブック

自治体・介護事業者必見



介護職向け 多様なキャリアの選択肢を示し、後押しする

「山脈型キャリアモデル」活用ガイドブック

はじめに 03

山脈型モデル普及促進モデル事業について

本ガイドブックの概要

本書の目的・主な対象 04

本書の目的

本書の主な対象

「山脈型キャリアモデル」とは 05

「山脈型キャリアモデル」の基本的な考え方

これから目指すべき「山脈型キャリアモデル」

「山脈型キャリアモデル」導入の意義

＜Column 01＞事例紹介　介護現場での多様なキャリアイメージの実例

なぜ今「山脈型キャリアモデル」が必要か 08

なぜ今「山脈型キャリアモデル」が必要か（介護現場における人材育成・キャリア形成の現状と課題）

本書での「キャリア」に対する考え方

「山脈型キャリアモデル」の導入プロセス 09

＜Column 02＞事例から学ぶ　介護職の多様なキャリアパスモデル導入までのプロセス

「山脈型キャリアモデル」の活用方法 10

「山脈型キャリアモデル」活用のタイミング・方法

＜Column 03＞参考　キャリアパスフォーマット活用によるキャリアの方向性の可視化

「山脈型キャリアモデル」活用時の留意事項

多様なキャリアを後押しするためにあわせて考えるとよいこと 13

「山脈型キャリアモデル」の効果～モデル事業協力者からの声～ 14

現場の疑問に答える 活用 Q&A（シンポジウムより） 15

はじめに

日本では高齢化が進み、介護を必要とする人は今後さらに増えていくと考えられています。厚生労働省の公表資料によると、介護職員の必要数は、令和 8 年度には約 240 万人、令和 22 年度には約 272 万人にまで増加すると見込まれています。一方で、実際に働いている介護職員の数は、令和 4 年度で約 215 万人、令和 5 年度で約 212.6 万人、令和 6 年 10 月時点では微増横ばい（対前年＋487 人）傾向にあります。このままでは、将来、必要とされる介護サービスを十分に提供できなくなる可能性があります。こうした状況から、介護人材の確保は社会全体にとって喫緊の課題となっています。

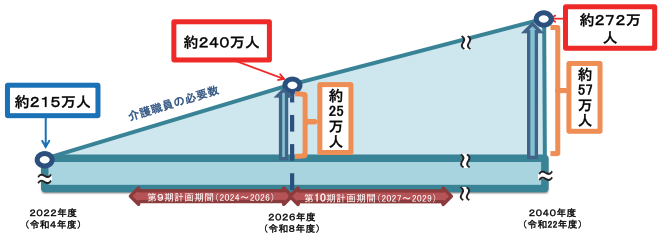


図 1 第 9 期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について
（出典：厚生労働省「第 9 期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について 別紙 1 第 9 期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」（https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001274765.pdf）

山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業について

「山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業」は、介護職員一人ひとりの意欲、能力、志向やライフステージ等に応じたキャリアパスを構築し、マネジメントだけではなく、特定のスキルを極めることや、地域住民に対し介護の知識や技術の指導を行うことなど、多様な複数のキャリアモデル（山脈型キャリアモデル）を介護現場に普及・浸透させていくことを目指す事業です（令和 7 年度厚生労働省補助事業）。介護職員の意向と介護事業所の期待を踏まえた個々のキャリアパスを構築する取組をモデル的に実施しました。

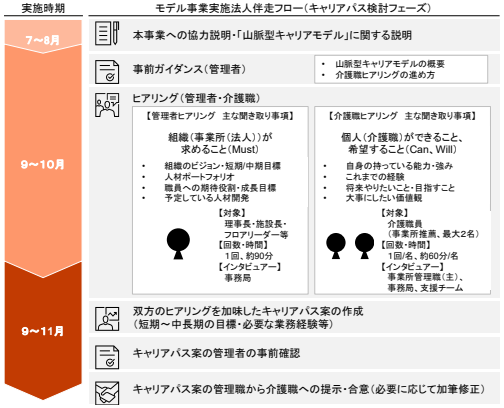


図 2 モデル事業実施法人伴走支援のフロー

本ガイドブックの概要

本ガイドブックは、5 つのモデル事業実施法人へのヒアリングや、介護職員一人ひとりのキャリア形成支援の取組を通じて見えてきた、山脈型キャリアモデルを現場で活かすための考え方や工夫、実践のポイントを取りまとめたものです。介護職員をはじめ、人材確保・人材育成・定着促進に関わる法人（施設・事業所）、自治体、業界団体のみなさまが、介護職のキャリア形成を考える際のヒントとなるような情報を掲載しています。

本ガイドブックが、介護職員一人ひとりのキャリア形成をはじめ、法人（施設・事業所）や自治体における介護人材確保・定着促進に、少しでも寄与できますと幸いです。

謝辞

本事業には以下の検討委員、モデル事業実施法人支援チーム、モデル事業実施法人のみなさまに多大なご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。

検討委員・支援チーム（敬称略 五十音順）

伊藤 優子	龍谷大学短期大学部 社会福祉学科 教授
大坪 強	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 介護人材対策委員会 委員長
大平 怜也	一般社団法人全国介護事業者連盟 鹿児島県支部 支部長
酒井 賢一	公益社団法人日本介護福祉士会 常任理事
藤野 裕子	スリーエス株式会社　介護マネジャー
古田 周作	社会福祉法人全国社会福祉協議会　全国社会福祉法人経営者協議会 研修委員会専門委員
北條 憲一	公益財団法人介護労働安定センター 事務局長
松川 竜也	ツツイグループ 顧問兼コンプライアンス室 室長
光山 誠	公益社団法人全国老人保健施設協会 理事

モデル事業実施法人（五十音順）

社会福祉法人杏樹会
社会福祉法人小田原福祉会
社会福祉法人西春日井福祉会
社会福祉法人美咲会
社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋

本書の目的・主な対象

本書の目的

本書は、「昇進」や「管理職」だけではない、介護の仕事における多様なキャリアパス（働き方の道筋）を示す「山脈型キャリアモデル」の考え方と、実践のポイントを分かりやすく紹介することを目的としています。

具体的には、「山脈型キャリアモデル」の**基本的な考え方**や、**介護現場への導入意義**、導入によって**期待される効果・価値**を整理するとともに、介護事業者・自治体が導入を検討する際の**導入プロセスのヒント、具体的な活用イメージ、活用にあたっての留意事項**等を紹介します。



本書の主な対象

介護事業者



事業所･施設等の経営者･管理者･施設長、介護現場におけるリーダー職・教育担当者など、人材育成やキャリア形成に関わる立場の方

厚生労働省が提示する「山脈型キャリアモデル」をまだ知らない、あるいは名前は聞いたことがあるが、具体的な活用イメージを持てていない方

自治体・業界団体



介護事業者への人材確保・定着支援や研修の企画・運営等に関わる方

「山脈型キャリアモデル」の導入や普及支援に関わりうる自治体職員、業界団体等の方、介護事業者への支援や研修の企画・運営等に関わる方

WHAT「山脈型キャリアモデル」とは

「山脈型キャリアモデル」の基本的な考え方

介護職のキャリアの考え方は、これまで時代や現場の状況に応じて変化してきました。平成２７年以降、専門性や役割が分かりにくかった「まんじゅう型」から、専門性の明確化・高度化を図るとともに、介護職員の裾野を広げる「富士山型」のキャリアモデルを目指してきました。これにより、介護職のキャリアの道筋がある程度見えるようになった一方で、必ずしも介護職員一人ひとりの多様な志向や強み、働き方の希望に寄り添った道筋を十分に反映できていないという課題も見えてきました。

こうした背景もふまえ、**介護職員の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じた多様なキャリアのあり方を示すモデルとして、複数の到達点を持つ「山脈型キャリアモデル」が新たに示されました。**

例えば、

管理職としてマネジメントを担う道

認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極める道

地域住民に対し介護の知識や技術の指導を行い、地域全体の介護力向上を進める道

後輩の育成・指導を担う道

など、多様なキャリアの選択肢を示し、キャリアの幅を広げるようにしていくことが重要であることを示しています。

山脈型キャリアモデルが表すのは、「**介護職員のキャリアの多様性**」です。モデルの中では、いくつかの職種役割（担う役割や立場）の例が山脈の峰として示されていますが、これらは**固定化されたものではなく、法人（施設・事業所）の規模、体制、地域特性に合わせて調整できる柔軟なモデル**です。

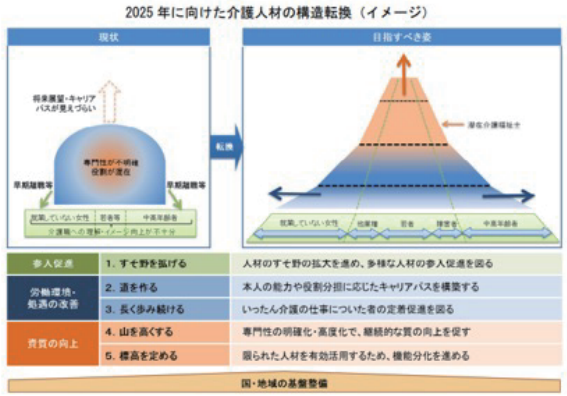
自分自身でキャリアの選択ができること

興味・関心や状況が変わった場合に、立ち止まったり、方向を変えたりすることが可能であること

なども、「山脈型キャリアモデル」の大きな特徴です。「一度選んだ道を最後まで進まなければならない」のではなく、その時々の介護職員の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じて、別のキャリアへの道も考えながら働き続けることを前提としています。したがって、「山脈型キャリアモデル」は、法人（施設・事業所）が事前に決めた複数のキャリアコースに介護職員を当てはめるようなコース別人材管理を行うことを意味していません。介護職員の個別のキャリア形成支援をねらったものであり、介護職員個人に最適なキャリア形成を支援するための考え方です。



これまでに示されてきた キャリアモデル



介護職員の専門性が不明確で、役割が混在していた「まんじゅう型」から、専門性の明確化・高度化を図るとともに、介護職員の裾野を広げる「富士山型」のキャリアモデルを平成 27 年から目指してきました。

介護職員が意欲、能力、志向やライフステージ等に応じたキャリアパスを構築し、マネジメントだけでなく、看取りケア等の特定のスキルを極めることや、地域住民に対し介護の知識や技術の指導を行うことなど、多様なキャリアの選択肢を示し、キャリアを選べるようにしていくことが重要です。

これから目指すべき 「山脈型キャリアモデル」

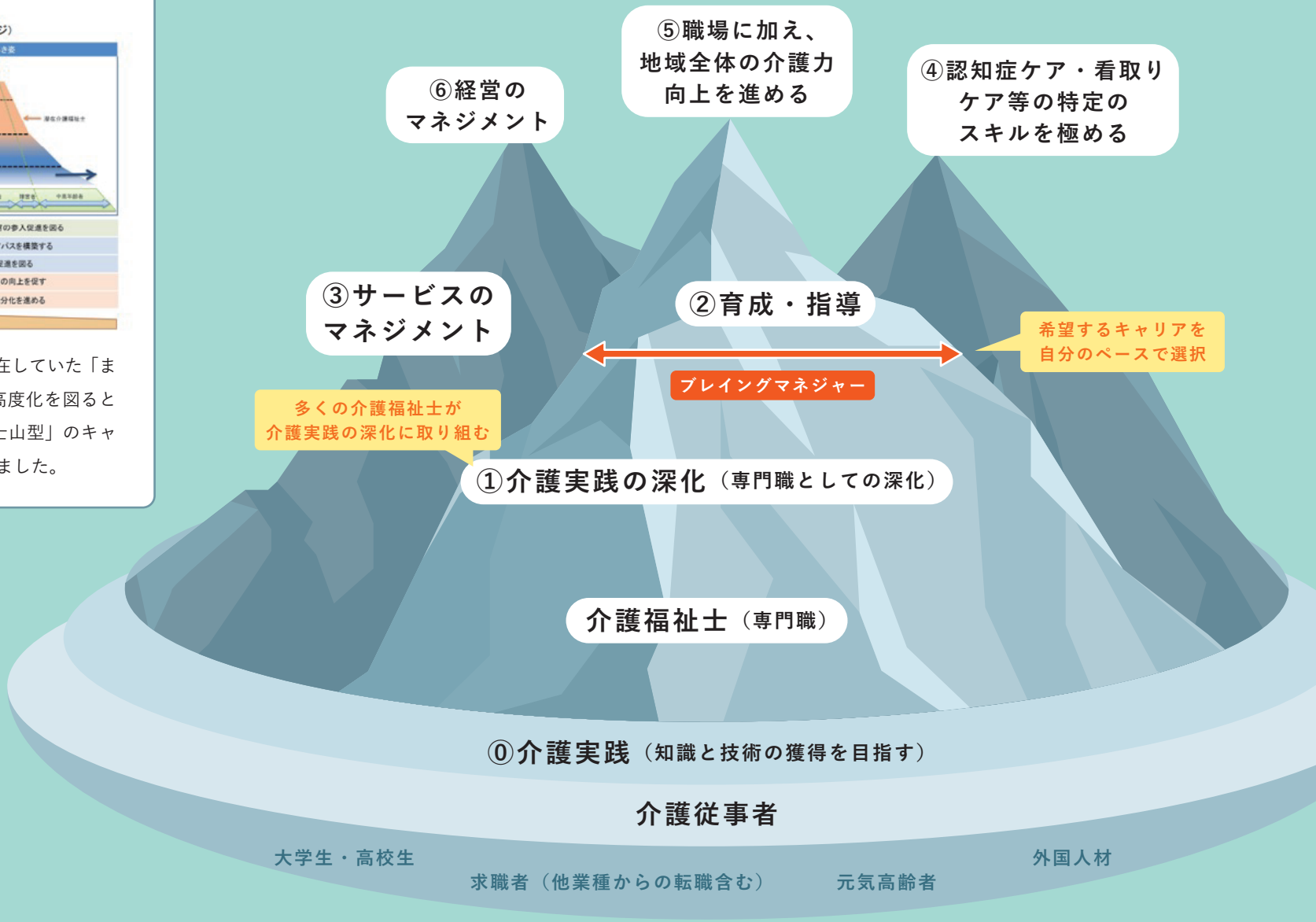


図 3 介護職のキャリアモデルの変遷
（出典：左図：社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会「2025 年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」、
右図：令和 5 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業 報告書」）掲載イメージを基に本事業にて作成　当該報告書の掲載イメージは次ページに掲載

「山脈型キャリアモデル」導入の意義

山脈型キャリアモデルの導入は、「昇進」や「管理職」だけではなく、介護職員一人ひとりの意欲、能力、志向やライフステージ等に応じて多様なキャリアの選択肢を示し、介護職としての将来までの道筋をイメージしやすくする点に意義があります。

法人（施設・事業所）にとっての意義

- 介護職員確保：現場で専門性を高めたい、地域活動にも関わりたい、後輩育成に携わりたい等、多様な志向を持つ介護職員に対して、「自分に合った働き方や成長の道を考えられる職場」であることを示すことができるため、介護職員の確保につながります。
- 定着促進：山脈型キャリアモデルを用いたキャリア面談により、中長期の見通しや複数の選択肢を組織と介護職員本人で共有することができ、「キャリアや働き方の希望を変えながら働き続けられる」「戻ることもできる」という安心感が生まれ、定着促進に寄与します。

介護職本人にとっての意義

- これまでの経験や価値観を振り返り、自身の強みや組織から期待されている役割を整理することで、目標を明確にする一助となります。こうしたプロセスを通じて、主体的にキャリアを考える意識や成長への意欲が高まり、現在の職場での活躍につながります。

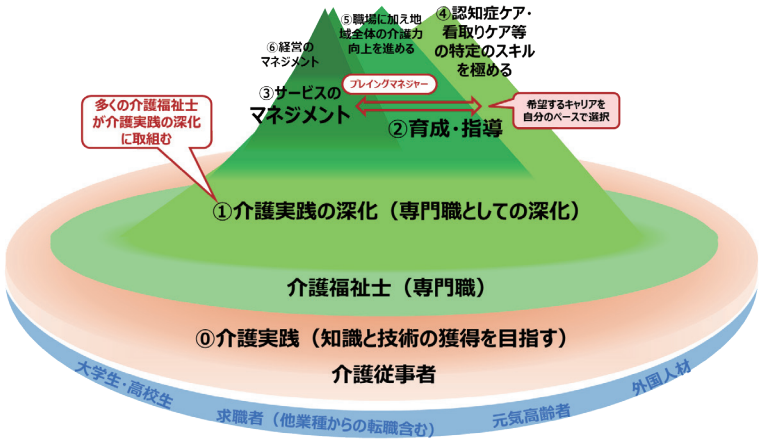


図4「山脈型キャリアモデル」イメージ（前ページ図３右図の基となったもの）
出典：令和５年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業　報告書」

Column 1 ｜ 事例紹介

介護現場での多様なキャリアイメージの実例

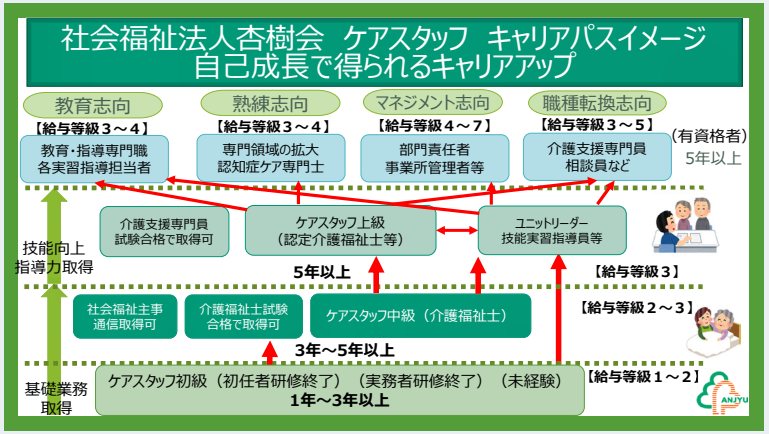
社会福祉法人杏樹会におけるキャリアパスイメージを紹介します。本事例では、組織として介護職員に期待し、また支援することが可能なキャリアの方向性を例として示しています。

介護職員は基礎的な業務からスタートし、経験や資格の取得を重ねながら、自身の志向に応じて多様な方向へキャリアを広げていく姿を認識できます。

管理職としてマネジメントを担う道、認知症ケアなどの専門性を深める熟練の道、後輩の育成や教育を担う道、さらには職種転換による新たな役割への道など、複数の方向性が示されています。

また、交差する矢印から途中で方向を変えたり、別の分野へ挑戦したりすることも想定されており、一本道ではない多様なキャリア形成が可能であることがわかります。

図５ 介護現場での多様なキャリアイメージの例



（出典：社会福祉法人 杏樹会）

WHY なぜ今「山脈型キャリアモデル」が必要か

なぜ今「山脈型キャリアモデル」が必要か
（介護現場における人材育成・キャリア形成の現状と課題）

介護現場の業務は年々複雑になり、求められる専門性が高まっています。また、外国人介護人材や子育てと両立する職員、特定の分野で専門性を深めたい職員など、働き方や将来の希望も多様化しています。

組織全体をまとめる管理職の存在は、今後も引き続き重要です。一方で、現場で特定分野における専門性を発揮する職員の価値も、これまで以上に高まっています。このような介護現場の多様なニーズに応えていくためには、**“自分らしいキャリア”**の選択ができる「山脈型キャリアモデル」の考え方が必要になります。

それぞれが自分らしいキャリアを築くことにより、介護職員が長く安心して働き続けられる環境づくりにつながることが期待されます。

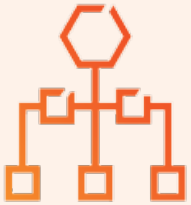
本書での「キャリア」に対する考え方

「キャリア」という言葉には、さまざまな定義があります。本書では、キャリアを単にこれまでの仕事の経歴としてとらえるのではなく、**人生や仕事の中で積み重ねてきた経験と、そこから得た学び・成長を含む、もっと広い意味を持つ言葉**としてとらえています。

本ガイドブックで紹介する「山脈型キャリアモデル」の具体例では、**１つの高い目標に向けて経験を重ね続ける道筋だけでなく、介護職員一人ひとりの意欲、能力、志向やライフステージ等に応じて、立ち止まったり方向を変えたりしながら、自身のペースで、多様に活躍していく道筋も大切なキャリアの１つ**として示しています。

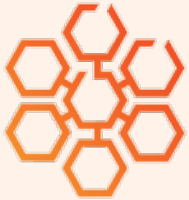
図 6 なぜ今「山脈型キャリアモデル」が必要か

介護現場での複雑化・専門化



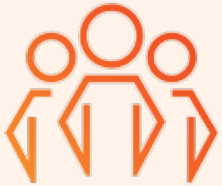
- 認知症ケア・ターミナルケア、医療との連携、DX...
- 一人の知見・経験だけでは対応困難

管理職以外の役割の重要性



- 管理職だけでなく、現場のスペシャリストや地域との繋がりの担い手、育成指導の担当者も貴重な戦力
- 誰にでも業務によって得手・不得手がある

長く働き続けるために



- 法人のビジョンに合わせつつ、職員が納得する働き方を選択することが、職場への定着促進に直結

HOW「山脈型キャリアモデル」の導入プロセス

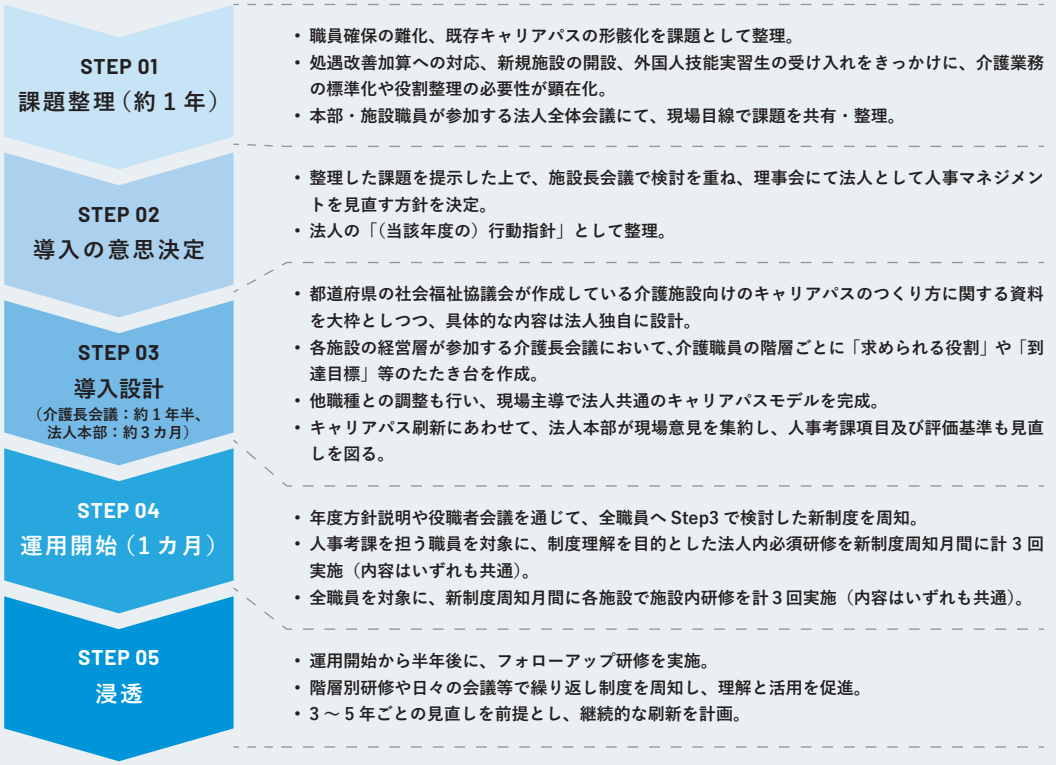
「山脈型キャリアモデル」や、同モデルが推進する**介護職員の多様なキャリアを示す考え方**は法人（施設・事業所）全体の人事制度に関わるものです。そのため、導入および現場への浸透には、**理事長や施設長等の関与が必須**と考えられます。モデル事業実施法人の多くでも、当代や過去の理事長が多様なキャリアを示すことが重要ととらえており、法人の方針等として示されていました。その方針等をさらに具体化するために、法人（施設・事業所）でのキャリアパスや等級・評価制度をすでに設計あるいは今後更新しようとする事例がありました。なお、キャリアパスや等級・評価制度の具体化、キャリア面談の実施調整といった実務面では、施設長や管理者、人事・研修担当者が主として**進める例のほかにも、社会保険労務士等の外部専門家に協力を仰いで**検討を進める例がみられました。法人（施設・事業所）の実務に落とし込むためには、こうした業務に一定の労力を割くことができる担当者も必要になると考えられます。

Column 2 ｜ 事例から学ぶ

介護職の多様なキャリアパスモデル導入までのプロセス

ここでは、法人（施設・事業所）が介護職員のキャリアパスモデルを導入・定着させていくまでの段階的なプロセスを、事例をもとに紹介します。本事例は、現場の課題認識から始まり、設計・運用・浸透という段階を踏んで進めていくことで、徐々に現場へ浸透させていくプロセスをたどりました。

図 7 キャリアパスモデル導入までのプロセス例



HOW「山脈型キャリアモデル」の活用方法

「山脈型キャリアモデル」活用のタイミング・方法

「山脈型キャリアモデル」は、介護経験の長短にかかわらず、一人一人が自分らしい「介護職」の形を追求してキャリア形成するための方法論です。介護職員本人はもちろん、これから介護職を目指す人が、自身のキャリアを主体的に考えるさまざまな場面で、広く活用できると考えられます。本書では、特に次の３つの場面での活用を提案します。

Scene 01　求人時

求職者に「山脈型キャリアモデル」を示すことで、法人（施設・事業所）の魅力を採用段階から分かりやすく伝えることができます。求職者は、自身が思い描くキャリアと、法人（施設・事業所）で実現できるキャリアを照らし合わせることができ、結果として、**法人（施設・事業所）の志向に合った人材の入職に繋がる**可能性があります。

■ 活用のポイント

・法人（施設・事業所）の特色や強みを踏まえ、「法人（施設・事業所）内で目指せる介護職の多様なキャリアの道筋」を可視化した資料を図や言葉で示す（例：図５）。

■ 具体的な活用イメージ

・介護職、または介護職を目指す者を対象とする法人（施設・事業所）の情報発信媒体（ホームページ、SNS、紹介・採用パンフレットなど）において、介護職として多様なキャリアパスが歩めることを図示し、広報活動を行うことが考えられます。

Scene 02　入職直後～在籍中の面談

在職中の面談の場において「山脈型キャリアモデル」を示すことで、介護職のキャリアにはさまざまな選択肢があることを認識してもらうことができます。評価中心となりがちな面談においても、「山脈型キャリアモデル」を提示することで、本人の将来像や希望を具体的に話し合う場へ転換することが可能です。モデル事業実施法人からは、特に入職後数年～10年前後の職員は、仕事には慣れてきた一方で、仕事に感じる新鮮味や刺激がなくなってくるなど将来の方向性に悩みやすい時期との声がありました。こうした職員にキャリアの選択肢を提示し、将来像を描くきっかけを提供することは、離職防止と定着促進の観点からも重要な取組です。

■ 具体的な活用のタイミングと目的

・**入職時：**多様なキャリア形成が可能であること、法人（施設・事業所）も支援する姿勢を示すため。
・**入職後、適時に行われるキャリア面談：**面談時（定期・不定期を問わず）に、法人（施設・事業所）に在籍し続けることでキャリア形成が可能であることを伝えるため。
・**組織内でキャリアステージ（役職、役割の変化、部署異動等）が変化する時：**これまでの経験の振り返りと、次の成長段階や将来的なキャリアの方向性を再設計するため。
・**ライフステージ（結婚、出産・育児、介護等）により働き方や役割が変化する時：**現在のライフステージに応じた無理のない雇用形態・働き方に合わせてキャリアを再設計するため（将来、復帰する選択肢も含め）。
・**本人が悩んだとき、キャリアのイメージを抱けない時：**職員が自分の特性や嗜好を再認識し、これまでの経験も踏まえながら将来像を描くきっかけを提供するため。

■ 本事業におけるキャリア面談での活用プロセス（例）

1. 介護職員に「山脈型キャリアモデル」を提示する
2. 介護職員本人のこれまでの経験や大切にしている価値観、今後の希望等を聞く
3. 組織として期待する役割や業務経験を伝える
4. 双方ですり合わせを行い、短期・中長期の目標や実践（資格、役割、研修、業務経験等）を整理する

Scene 03　研修・勉強会

介護職員のキャリア形成等を考える研修や勉強会といった学習の場においても、「山脈型キャリアモデル」は有効なツールであると考えられます。多様な介護ニーズにこたえる人事戦略を考えるために、組織全体で介護職員のキャリアパスに関する共通の考え方として共有することで、人材のポートフォリオについて考える機会を持つことができたり、日常の関わりや人材育成の質を高めたりすることが期待されます。

■ 具体的な活用のイメージと目的

- **管理職向け研修・勉強会：**管理職が「介護職には多様なキャリアの可能性があること」を理解したうえで、法人（施設・事業所）において、介護職員一人ひとりのキャリア形成支援を実践できるようにするために活用ができます。管理職が、キャリア形成支援を通じた人材育成・定着支援の価値を理解することで、法人（施設・事業所）の健全な運営に役立てます。
- **介護職員向け研修・勉強会：**介護職員が「自分はどのような経験を積み、どのような方向を目指したいのか」を主体的に考えるきっかけを提供するために活用ができます。あわせて、チームメンバーも「介護職には多様なキャリアの可能性があること」を理解することで、相互理解を深め、日々の支援や指導につなげます。

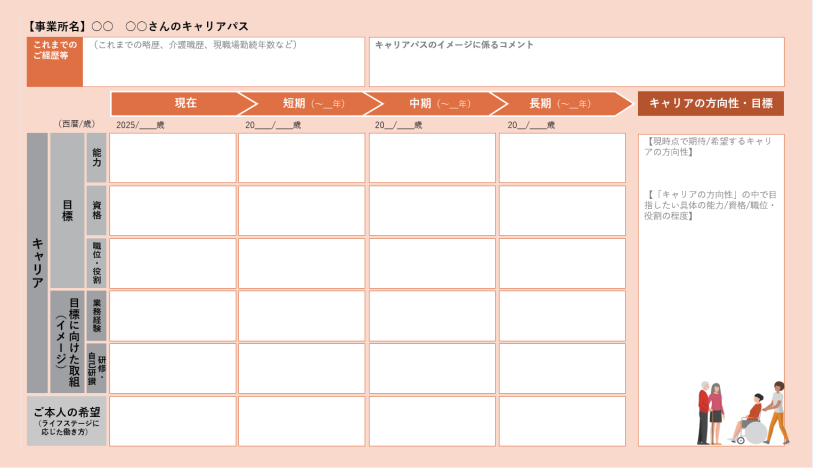


Column 3 ｜ 参考

キャリアパスフォーマット活用による キャリアの方向性の可視化

本事業では、介護職員のキャリアの方向性を可視化し、関係者間で共有することを目的に、キャリアパスフォーマット（図 8）を作成しました。本フォーマットは、キャリア面談の場において「山脈型キャリアモデル」とあわせて提示し、介護職員本人が大切にしている考えや希望（自己期待）と、組織として期待する役割や経験（他者期待）を、対話を通じてすり合わせるためのツールです。介護職員一人ひとりに寄り添った短期・中期・長期といった時間軸で今後のキャリアの方向性を検討しました。

図8 本事業で作成したキャリアパスフォーマット（例）



「山脈型キャリアモデル」活用時の留意事項

「山脈型キャリアモデル」を介護現場で効果的に活用するためには、モデルの前提となる考え方や使い方を、組織内で正しく共有することが重要です。以下に、活用にあたって特に留意すべきポイントと、その理由を記します。

01 介護職を対象としたモデルであること

「山脈型キャリアモデル」は、雇用形態を問わず、介護職を対象としたキャリアモデルとして作成されています。介護職という職種の中でも役割が多岐にわたることを踏まえ、専門性を深めたり、経験の幅を広げるための基本的な考え方です。

02 管理職と介護職員の双方が「介護職の多様なキャリア」を理解していること

本モデルは、**本人の希望や考えに応じてどのような方向に向かうか、どのような経路で向かうかの選択（現在の役割に立ち止まる、方向を変える等）が可能であるというイメージを示すもの**です。「山脈型キャリアモデル」の中では、いくつかの職種役割（担う役割や立場）の例が山脈の峰として示されていますが、施設長、特定スキルのスペシャリスト、地域での介護技術の講師等の峰ごとに相互に独立したキャリアパスを設定するものではないため、ある時点まではスペシャリストを志していても、ある時点で施設長を目指すよう考え直すことも想定されます。

また、「山脈型キャリアモデル」は事業者が事前に決めた複数のキャリアコースに介護職員を当てはめるコース別の人材管理を行うことを意味せず、介護職員の個別のキャリア形成を支援するための考え方です。この考え方を、介護職員本人だけでなく、管理職も理解していることが重要です。

他方、管理職・組織も介護職員へ期待する役割を伝え、介護職員のキャリアパスや働き方に関する希望との調和を図ることも山脈型キャリアモデル活用のためには必要と考えられます。

03 法人（施設・事業所）に合わせて柔軟に更新できること

介護職のキャリアは、「山脈型キャリアモデル」で示された内容（山の峰や、山の途中ステップ）だけに限定されるものではありません。そのため、**法人（施設・事業所）の理念や強み、体制に応じて、目指す目標やそれまでのステップを柔軟に調整・更新することが可能**なモデルです。導入にあたっては、法人（施設・事業所）の理念やビジョンとモデルとの整合性を確認したうえで、「どの要素を取り入れ、どの部分を自法人（施設・事業所）向けに拡張・調整するか」を事前に法人（施設・事業所）内で検討し、組織内で合意を形成することが望ましいと考えます。

04 キャリアを見直す都度、参照することが望ましいこと

キャリアは、一度考えたら終わりではありません。人の興味・関心、希望や考えは変化するため、スキルアップや就労年数、ライフステージ、職場環境の変化等、さまざまな場面において見直しが必要になります。入職直後は、「目の前の業務で精一杯で、将来のことまでは考えられていない」という介護職員も少なくありません。そのような場合でも、一定の経験を積んだタイミングで、あらためて「山脈型キャリアモデル」を参照しながら対話を行うことで、新たな気付きや選択肢が見えてくることもあると考えられます。



ISSUE 多様なキャリアを後押しするために、あわせて考えられるとよいこと

介護職員一人ひとりのキャリア形成を後押しするためには、多様なキャリアの方向性を分かりやすく可視化することと、多様な働き方を支える制度や組織文化を整えることが重要です。組織として、資格取得や研修受講など、専門性を高める機会を確保し、「キャリアの多様性」を積極的に受け入れる姿勢を明確にすることで「山脈型キャリアモデル」はより効果的に機能すると考えられます。



01 キャリアを支援する管理職の育成・配置

「山脈型キャリアモデル」を活用するためには、管理職が**法人（施設・事業所）内で目指すことができる多様なキャリアの選択肢を理解**し、介護職員一人ひとりの意向や強みに応じた支援ができることが求められます。そのためには、事業の人材育成方針の共有に加え、**評価を目的とした面談とは別に、キャリアを考えるための面談の意義や進め方を理解**することが重要です。**介護職員と率直に対話できるコミュニケーション能力**等を高めるための研修や支援も欠かせません。

02 法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化

多様なキャリアを現場で機能させるためには、法人（施設・事業所）内で目指すことができるキャリアの道筋を、図や事例紹介等を用いて分かりやすく示すことが重要です。キャリアパスに加え、実際に活躍しているロールモデル職員を紹介することで、介護職員は自分の将来像を具体的にイメージしやすくなります。これにより、キャリアの道筋への理解と信頼性を深め、実践へとつなげやすくなります。

03 資格取得や研修参加がしやすい環境づくり、能力認定制度等の整備や組織文化の醸成

多様なキャリアを選択できても、学びや挑戦を支える基盤と、それらを歓迎する組織がなければ継続は難しいと考えます。資格取得や研修に参加しやすい環境づくり、専門性や役割に応じた評価・処遇、ライフステージに応じた柔軟な働き方は、介護職が安心して働き続けるための基盤となります。

あわせて、個々の特性や強みを伸ばし、それを客観的に可視化する公的資格や認定制度、それらに限らない法人（施設・事業所）独自の能力認定制度の整備や研修、日常的な声かけ、面談、方針の明文化を通じて、キャリアの多様性を組織文化として浸透させることが重要です。こうした取組は、職員の自信を高め、周囲から評価や新たな挑戦を後押しする環境づくりにつながります。

「山脈型キャリアモデル」の効果 ～モデル事業協力者からの声～

本事業では、「山脈型キャリアモデル」とあわせて、キャリア面談での対話を通じて、介護職員一人ひとりのキャリアを一緒に考えてきました。本事業に協力いただいたモデル事業実施法人からは、**「山脈型キャリアモデル」の考え方をもとにしたキャリアパス検討により、管理職・介護職員双方の意識や関係性に前向きな変化が生まれた**との声が聞かれました。

組織にとってよかったこと

（管理職の声）就労して 2，3 年後に、介護職員の強みややりがいを可視化することで、キャリアの幅があると知れ、整理の一助につながることを実感した。また、お互いが将来像について語りやすくなることも実感した。

個人にとってよかったこと

（管理職の声）短期的・長期的な目標が明確になることで、日々の業務に取り組む姿勢に変化が生まれ、自身が今後受けるべき研修や身につけるべき知識・技能についても、主体的に考えるようになった。

個人にとってよかったこと

（管理職の声）キャリアパスがあることで明確な目標がみえるため、対象職員に対する指導助言を段階的に的確に行うことが出来るようになった。どのような階層に対しても指導を行いやすくなるとも思った。

組織にとってよかったこと

（管理職の声）今回の事業で対象者になった介護職員自身がより個を理解しようと入居者とのコミュニケーションが増えたように感じた。職員一人一人が自身の仕事に対して明確な自己覚知ができることは、結果良質なケアの実践につながると感じる。

個人にとってよかったこと

（介護職員の声）強みを明確に言語化してもらえたことで、自信につながった。強みを生かせるキャリアを考えていきたい。

個人にとってよかったこと

（介護職員の声）キャリアパスは、役職が上がるイメージしかなかったが、それだけではなく、専門職としてステップを踏んでいく道もあり、いろいろだとわかった。こういうキャリアパスがあれば、同じ場所でも働き続けられるなと思う。

現場の疑問に答える 活用 Q&A（シンポジウムより）

2026 年 2 月 17 日に開催された山脈型キャリアモデルシンポジウムにおいて、参加者のみなさまから寄せられた質問の中から、現場での実践に直結するものをピックアップし、Q&A 形式で掲載しています。
本シンポジウムでは、社会福祉法人 西春日井福祉会および社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館より、山脈型キャリアモデルを実際の現場でどのように運用しているかについて事例紹介が行われました。本 Q&A は、そうした実践に基づく回答をもとに整理したものです。

＜回答者（敬称略）＞
社会福祉法人 西春日井福祉会 総務課長 河村 政彦
社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館 施設長 酒本 隆敬
公益社団法人日本介護福祉士会 常任理事 酒井 賢一

Q.1 多様な人を受け入れキャリア支援を進める中で、導入にあたり誰がどのように進め、法人内でどのようなディスカッションやプロセスを踏んできたのでしょうか。また、それを踏まえて今後どうしていこうと考えていますか。

A. 西春日井福祉会

３年前に新しい施設をオープンしたことと、外国人の受け入れを始めたことが大きなきっかけ。受け入れにはシステム化や標準化が必要で、コロナ禍の大変な時期でしたが、各施設の介護職員のナンバー 2、ナンバー 3 の職員に集まってもらい、率直な意見を出し合うディスカッションを重ねたことが、良い方向に進めた一番の要因だったと感じています。

A. 杏樹苑爽風館

法人内では私を含め各部門のトップが中心となり、全職種の職務記述書を 1 年半かけて作成しました。最も苦労したのは評価基準の標準化で、施設や評価者によって評価がばらつかないよう、まず評価者研修に力を入れました。現在の評価制度は非常に細かく、時間もかかるため、７年間運用してきた中で、今後も続けられる制度かどうかを含め、理事長や本部とともに見直しを検討しています。

Q.2 本人の希望と、法人側の期待をどのように融合させ、目に見える形で本人のキャリアにつなげる後押しをしているのでしょうか。仕組みや面談など、具体的な取り組みがあれば教えてください。

A. 西春日井福祉会

半年に 1 回、直属の上司とのキャリア面談を行い、最終的には施設長が全職員と面談しています。その中で本人の希望を聞き取り、法人内インターンシップ制度を活用してさまざまな経験をしてもらっています。一方で、法人や施設の将来像や目標も面談の中で共有し、すり合わせを行っています。トップダウンで進める場合もあれば、本人の希望を尊重し、インターンシップで試してもらうなど調整しています。

A. 杏樹苑爽風館

これまでキャリアパスを法人の中だけで考えていましたが、若い世代が法人外でのキャリアも視野に入れていることを踏まえ、より「個」を大切にしたキャリアパスが必要だと感じました。結果として法人を離れるケースもありますが、地域福祉全体で見れば、独立した人材とも協働できています。法人内にいるかどうかではなく、その人のキャリアが育つことが重要だと考えています。

Q.3 法人の目的・目標と個人の目標が必ずしも一致しない中で、現場職員と経営者との間に生じる意識の差を、どのように埋めていくことが重要だとお考えでしょうか。

A. 西春日井福祉会

対話（ポジティブなコミュニケーション）を繰り返すことの１点につきるかと思います。

A. 杏樹苑爽風館

法人や職場に都合の良いキャリアパスだけでは差は埋まらないと考えています。特

現場の疑問に答える 活用 Q&A（シンポジウムより）

に今回のモデル事業を通じて個人の考えをより見える化する重要性を学びましたので今後その部分を細やかに考えたいと思っています。

A. 酒井様

法人の目的・目標と個人の目標が必ずしも一致しない、この意識の差があることを役割の違いとして肯定することではないでしょうか。

経営者の視点は法人の存続（収益・コンプライアンス）という「遠くの景色」を見ていて、介護現場の視点は、毎日の生活支援における利用者の尊厳の保持と自立支援のある介護をするという「目の前の景色」を見ているという視点の違いです。

山脈型キャリアモデルでは、目の前のケア（良質と専門性）を追求することが、結果として法人の信頼（経営基盤）を支えるという循環の可視化が必要だと思います。

経営目標と事業目標は、本来は車の両輪です。「法人が目指す山の形（ビジョン）』と、『職員が築きたい山の形（キャリア）』が、どこで重なり合っているかを、丁寧な1on1 や対話を通じてすり合わせることだと思っています。

つまり、法人の成長と、職員のキャリアの選択肢が広がることは直結しているということです。

Q.4 一つの仕事を 40～50 年も続けるのは、精神的にも市場的にも難易度が高いのかなと思います。途中で「隣の山」へ移動することで、キャリアに新鮮な風を吹き込めるのかなと思いますが、現場での具体的な事例はありますか。是非知りたいです。

A. 西春日井福祉会

１つの事例としては、外国人材を受け入れ始めた時に、日本語教師の道を作ったことです。当法人には介護福祉士や社会福祉士を持った日本語教師が全部で８名おり、現場で働きながら外国人材に対して日本語授業をしてもらっています。

A. 杏樹苑爽風館

当施設の場合はユニットリーダーという基本的な業務のマスターラインがありながら職能団体の委員や埼玉県の介護の魅力 PR 隊、養成校や福祉系高校の授業講師、ユニットリーダー実地研修施設としての役割等レジデンシャルな施設の中だけの仕事ではない業界の仕事等を経験し担っている職員がいます。毎日同じ仕事ではないはずですが、ともするとそのように感じてしまう職員もいますので、多様性ある働き方は大切と考えます。また独立志向を持つものも出てきますが、地域包括ケアシステムの中で共生し連携できるパートナーがいることは助けになっています。

Q.5 山脈型キャリアモデルが、今後どのような意味や可能性をもたらしていくのでしょうか。また、規模や形態の異なる介護事業所に向けて、活用にあたってのアドバイスがあれば教えてください。

A. 西春日井福祉会

他法人との交流を通じて視野が広がったことが大きいです。近隣法人や知り合いを通じて交流し、情報を集め、良い取組を自法人の職員に伝えていくことが大切だと思います。何より、介護職員は現場で毎日素晴らしいことをしているので、そのことに光を当てることが一番重要だと感じています。

A. 杏樹苑爽風館

この事業を通じて一番大切だと感じたのは、より「個」を見ることです。個を大切にすることで、多様なキャリア形成を支援でき、その結果として介護分野全体に定着し、他業界への流出を防ぐことにつながる。そうしたことが実現できる社会になっていけばよいと考えています。

令和７年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金（民間団体実施分）
厚生労働省 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業
介護職向け　多様なキャリアの選択肢を示し、後押しする「山脈型キャリアモデル」活用ガイドブック

令和 8 年 3 月　PwC コンサルティング合同会社 | 〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1 Otemachi One タワー | Tel：03-6257-0700（代表）