

在宅系介護職に求められる キャリアパス

2010年3月

日本生活協同組合連合会

※本文書は、「厚生労働省 平成21年度 介護雇用管理改善推進委託事業」にて実施した結果内容を報告書としてまとめたものです。

1. キャリアパスとは？

平成 21 年、介護報酬の改定では介護職員の労働条件改善をはかることを目的として、初めて 3%アップの改定となっています。サービス提供体制強化加算の新設や特定事業所加算の見直しなど介護職員の質に関する加算が明確となりました。介護給付費分科会では、サービスの質を指標化することには、賛否両論があげられていましたが、暫定的な指標として 3 つが設定されています。一つに介護福祉士の比率、もう一つが介護職員を含む直接処遇職員の定着率、そして施設系では、介護・看護職員のうちの常勤職員の割合を指標としています。今回の報酬アップも介護職員の直接処遇に反映することを目的としていましたが、実態は、経営の改善に貢献しただけにとどまっていたようです。その折、リーマンショック以来の不況対策として二次補正予算が発表され、急遽、介護職員処遇改善交付金がスタートしました。

介護職員処遇改善交付金は、介護職員の新たな“権利”として明確にされ、1 人あたり 15,000 円という金額だけが一人歩きをしました。この交付金には、介護職員の“義務”が隠されていることはあまり明確にされていません。本来、公費を財源とした交付金は、介護事業の普及と介護職員の社会的地位の確立に貢献する介護職員だけが、“義務”を果たす代償として公費である交付金を得られるものと考えます。1 人の介護職員が“義務”を果たしているかどうかの判断は、介護職員を雇用している法人に委ねられており、介護事業の繁栄(拡大や安定)に貢献する職員が該当します。

今回の介護職員処遇改善交付金は、あくまで、この前提を理解したうえで、交付金の要件の一つであるキャリアパスを考えるべきです。

さて、キャリアパス(Career Path)の言葉の定義は、何でしょうか。

キャリアパスとは、“キャリアを積む道”つまり“仕事人生”であり、“長期的な職務の道や展望のこと”です。(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「キャリアパスガイドライン(仮称)(中間報告)」平成 21 年 12 月 24 日より)

既に企業では数年前から法人内のキャリアパスに必要性が取りざたされています。介護業界でも、平成 18 年の「介護サービス従事者の研修体系のあり方について ～キャリア開発支援システムにおける研修の質の確保策等について(全国社会福祉施設協議会)」にて介護職員のキャリアパスの必要性がうたわれています。資格制度の確立とともに資格者の報酬上の評価による給与改善を図り、介護職員の社会的地位をあげる計画が発表されています。また、キャリアパスを明示することで介護職員のモチベーション向上を図ることが盛り込まれています。今回の交付金においてキャリアパスが要件の一つに組み入れられた背景にはこの平成 18 年からの検討内容を踏まえています。

さて、民間企業でもキャリアパスが課題とされ、既に大企業を中心にキャリアパスが策定され、公開されています。介護事業だけでなく、社会全体としてキャリアパスの必要性が唱えられている背景を考えてみる必要があります。

高度成長期には、あらゆる企業が事業の成長や拡大を夢見ており、就労することは当然の“義務”と捉えていました。さらに、終身雇用を前提とし勤続年数により昇給が約束され、事業規模の拡大により新たなポストが創出されていました。就労者は、『企業

の繁栄』と『勤続』を“夢”として就労していました。次に、バブル期には、アイデアや戦略など能力により多様な可能性がありました。就労者は、『可能性』を“夢”として就労していました。そして、今、コムスンなどの倒産が象徴されるように大企業といえども安定が確約されたものではなく、企業側は、事業の維持や緩やかな成長を目的とし、中長期戦略を掲げています。現代は、過去の財産に頼り、親世代援助等により、就労者は、長期的な就労目的を持たずに現在の生活維持のみのために就労する傾向となっています。また、個々の生活や趣味を重視する傾向となり、就労を“義務”と捉える人々が減少しています。しかし、社会全体の生活水準の維持・向上を図るには、経済の成長が必要であり、そのためには、少しでも多くの就労者が意欲を持ち就労することが不可欠です。就労者が少しでも業務に対し積極的に取り組むために、業務上の個々の将来像を明確に捉え、中長期的な個々の就労目的を明確にし、仕事へのやりがいにつながる必要があります。それを明確にしたものが、「キャリアパス」です。従って、「キャリアパス」の目的は、『就労目的の明確化』といえます。

背景を勘案してキャリアパスの方向性を考えないと形式のみのものとなり、介護職員のモチベーション向上にはつながらない策を与えるだけとなります。

キャリアパスには、『就労目的の明確化』を含め、3つの目的があります。

【キャリアパスの目的】

- ① 就労目的の明確化
- ② 人材育成
- ③ 介護業界転職の負荷軽減

まず、就労者の個々の就労目的を明確にするには、法人の将来像(経営理念、経営ビジョン、中長期経営計画)が明確でなければなりません。法人の将来像を実現するために必要な業務を、明確にします。その業務を遂行するため、かつ、業務を通して法人の全体最適化をはかるための人物が必要となります。これが法人の求める人物像です。キャリアパスは、就労者側の視点で考えることが重要であり、法人の求める人物像と就労者の個々の就労に求める要素との合致点、もしくは、類似点を見出し、法人と就労者がともに就労目的を認識し共有することが必要となります。

次に、法人の求める人物像にあった人材を見出し、個別に必要な教育訓練を行い、必要なポストを担う人材をできるだけピンポイントで効果的に育成します。「キャリアパス」には、法人の将来像を実現するために必要な人材育成に対する育成計画が必要となります。

「キャリアパス」は、法人の目的に合致した人材を見出し易くすることが目的であり、キャリアパスの明示を通して法人の方針に合致した人材を採用時に選択しやすくします。育成計画を公開することで間口を広げるとともに、法人の求める人物像を示すことで求人段階に振るいにかけることとなります。さらに、育成計画の明示は、異業種からの転職者にとって敷居を下げることに繋がります。また、必要ポストの明示は、過去の経験を活用する可能性を考えることにつながり、自己の将来の就労イメージが作りやすくなります。

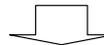
2. キャリアパス策定までの組織形態の見直し

今回のキャリアパス策定において、形式のみの定義ではなく、業務改革の一つとして活用すべきです。業務改革なくしては、キャリアパスを文章にて明示したとしても職員の定着に繋がらないことは、現場が既知するところです。業務改革としてキャリアパスを策定するには、まず、業務と雇用形態の2つの要素を整理する必要があります。

まず、業務の整理について考えます。介護事業の運営上の全業務を2軸に基づき整理、業務をレベル分けし業務遂行に必要なスキルを明確にします。(図表1参照)

一つの軸は、作業内容の標準化を視点としたS型業務(Standard Time)に属する“定型業務”とT型業務(Target Time)に属する“非定型業務”です。もう一つの軸は、作業頻度を視点とした“日常業務(常在事象)”と“非日常業務(突発事象)”です。2軸により下記の4つのエリアに区分されます。業務レベルは、①→④であり、雇用形態との関連性は、日常業務は、非常勤職員でも対応可能なものであり、非日常業務は、正規職員で対応することが最も効率的です。今回の「キャリアパス小規模事業所向け介護職員版」において、訪問介護の業務を“定型型”、“変形型”、“制御型”と定義したのも、この考え方に基づくものです。

図表 1 標準化と頻度の2軸による業務分類

	非日常業務 (突発事象)	日常業務 (常在事象)
S型業務	頻度が少ないが、手順が明確であり、作業時間が比較的固定で見込めるもの。  ③ 一般的正規職員	日常的に発生し、手順が明確で比較的誰でも同様にでき、作業時間が固定で見込めるもの。  ① 一般的非正規職員
T型業務	頻度が少なく、突発的に発生し、処理に判断を要し熟練が必要なもの。  ④ 熟練正規職員	日常的に発生し、一定の手順が存在するが、判断や熟練を要するもの。  ② 素養ある非正規職員

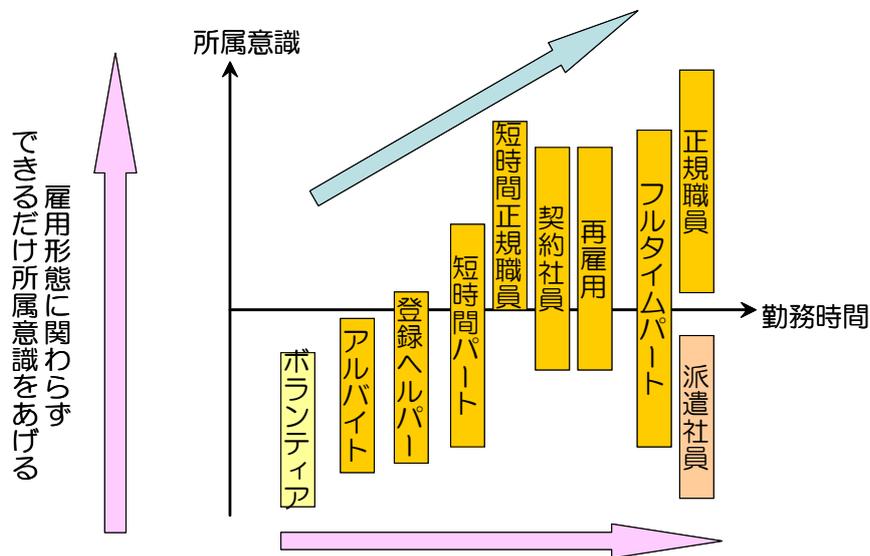
次に、業務を振り分ける際の雇用形態を整理します。介護業界の就労者の内訳は、女性が77.5%です。特に、訪問介護を中心とした在宅系では、87.1%である。男女雇用均等法が施行され既に25年が経過しますが、出産、育児、介護等家庭生活における女性への依存度は高く、ライフサイクルを考慮せずには、女性労働者を効果的に活用することは不可能です。総務省統計局労働力調査によると20歳代から50歳代のうち30歳代が女性の就労率が最も低く60%程度に落ち込みます。出産、育児に費やす10年、優れた就労者には、柔軟な雇用形態を適用し、家庭生活における時間的制約が緩和された時に、再度正規職員として就労できるルートが保障されることが必要となります。ライフサイクルの関係で正規職員から非正規職員に雇用形態が変わった場合、所属意識と時間を効率的に使うという意識は他の非正規職員より優れている傾

向があります。制約された時間内に質の良い効率的な業務を継続して就労する場合があります。また、女性の多い職場では柔軟で継続的な就労者の存在は、将来の就労イメージを定着させることにも繋がります。

さて、組織運営において非正規職員が多いことのデメリットは、時間的な制約だけでなく、所属意識にも関係があります。

雇用形態による所属意識を想定し図式化したものが図表 2です。事業運営においては、雇用形態にかかわらず所属意識を高めることが方向性を統一することに繋がります。今回のキャリアパス案では、非常勤職員や登録ヘルパーなど多様な雇用形態を抱えているにもかかわらず女性が多く家庭生活とのライフワークバランスを勘案しつつ所属意識を高めることを考慮し作成しました。

図表 2 雇用形態と所属意識イメージ



ライフサイクルに応じフレキシブルな雇用形態

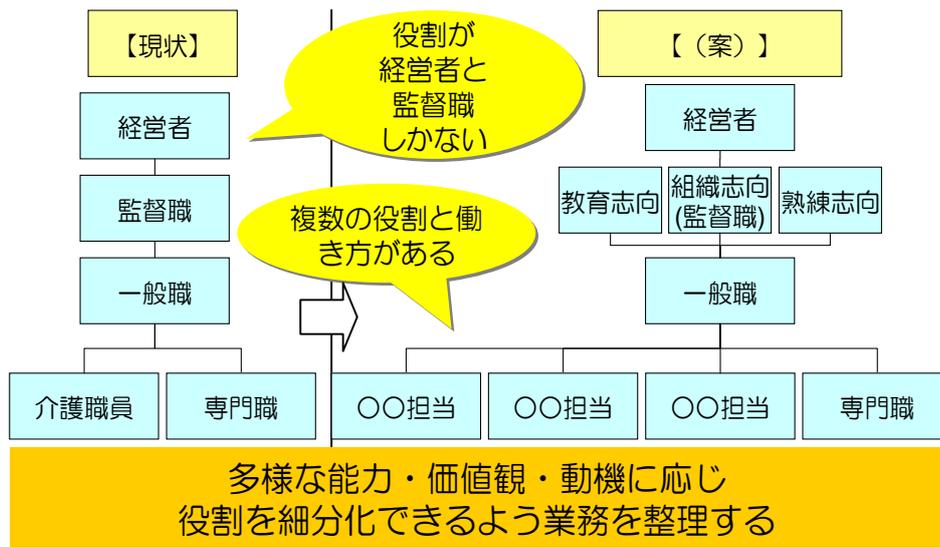
※川原経営総合センター 田中 私案

3. 在宅系事業におけるポストの考え方

「福祉・介護サービス分野(資格職)のキャリアパスに対応した研修体系モデル」(平成 21 年 3 月社会福祉法人全国社会福祉協議会)では、介護職員のキャリアパスとして 3 つの方向性を示しています。一つは、管理職を目指す“組織志向”、もう一つは、施設内外の人材育成を担う“教育志向”、そして、現場のスペシャリストとしての“熟練志向”を示しています。

現代では、“組織志向”を目指す職員は比較的少数であり、かつ、ポストが限定されることから“組織志向”以外のパスをどう考えるかがポイントとなります。

図表 3 ポストの変更イメージ



女性の多い職場では、特に、組織内での居心地の良さがポイントとなります。介護事業の組織風土を勘案し、職員の“動機付け要因”に繋がる要素を組織的に作る必要があります。

図表 4は、組織運営に必要な要素を盛り込んだ組織体制です。職員の“動機付け要因”として多様なポスト(担当)を設けています。エリア直属のポストだけでなく、各拠点に同様の係を兼務で担う体制とし、フルタイムパートから係を兼務することができます。

次に介護職員のキャリアパス想定例を事業規模別にあげます(参考資料 1、2)。中規模事業所～大規模事業所は、比較的ポストを作りやすい傾向にあります。経営層や管理層の業務を一部切り分け、前述の『担当(ポスト)』に基づきポストを設定します。事業所内に同様の係(兼務)を設定し、係から拠点ごとの担当へのキャリアパスを設定します。小規模事業所においてもポスト数を減らし係(兼務)を設定します。

在宅系介護事業の組織風土作りの要として『メンタルケア』担当と『福利厚生』担当を設けました。『メンタルケア』担当は、労務管理と共に就労者の家庭生活を支援する宅配サービス、託児サービス、掃除サービスなどの紹介や取次ぎを行う“生活サポート”業務を設けました。

また、『福利厚生』担当は、“職員交流”業務として家族を巻き込んだ職員の交流の場の設定と運営、学用品等のリサイクル部門を担う“子ども支援”業務などを担います。

その他、『品質管理』担当は、ISO9001 で良く導入されている品質管理部門の位置付けとなります。ニーズ調査、苦情対応、法令遵守、介護保険法に関する情報収集と内部監査(内部自己チェック)等を担当します。

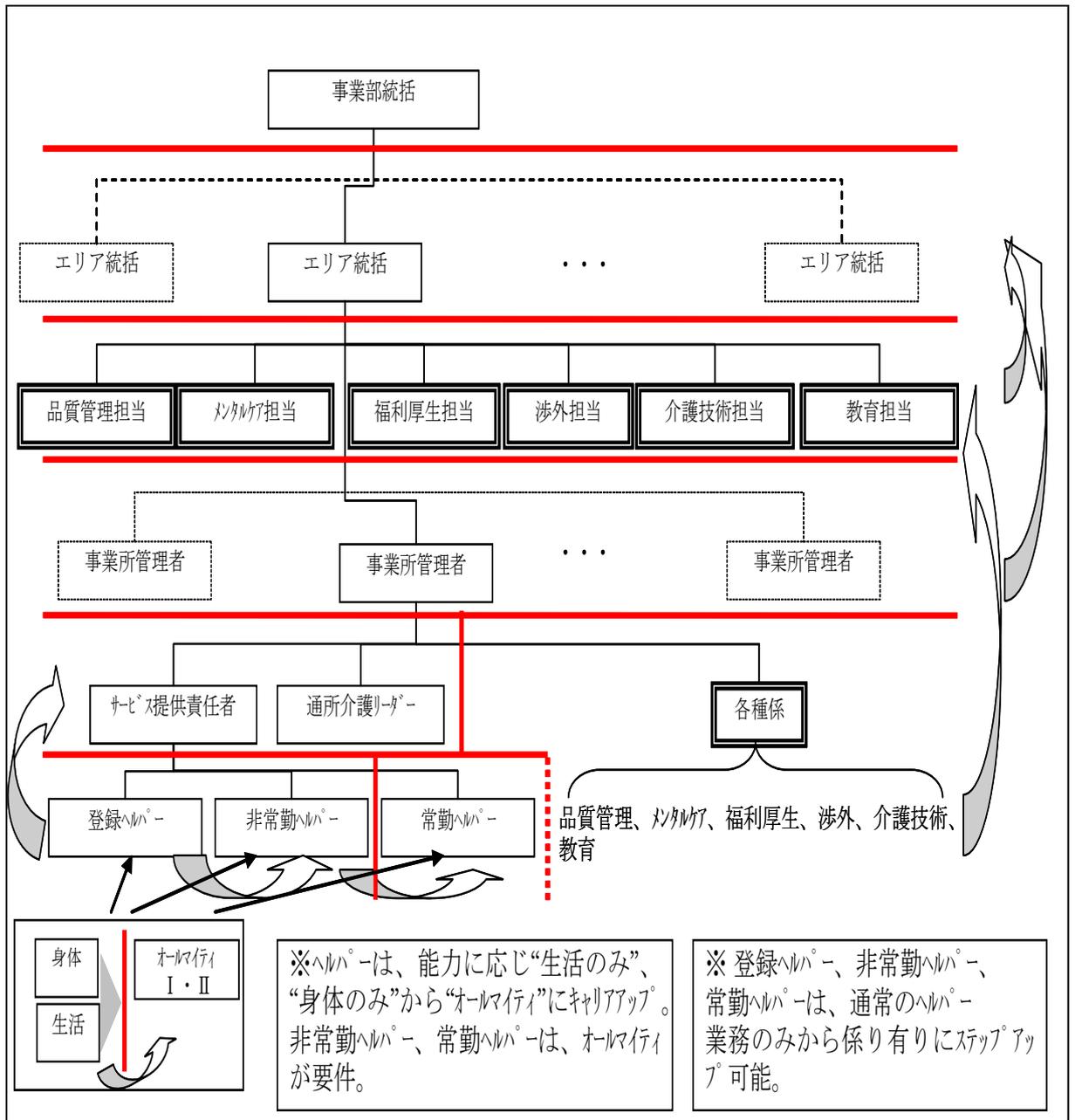
『渉外』担当は、営業的な位置付けです。介護事業は地域連携が重要です。ボラン

ティアや地域交流等を中心としながら、営業的要素を盛り込むことを担当します。

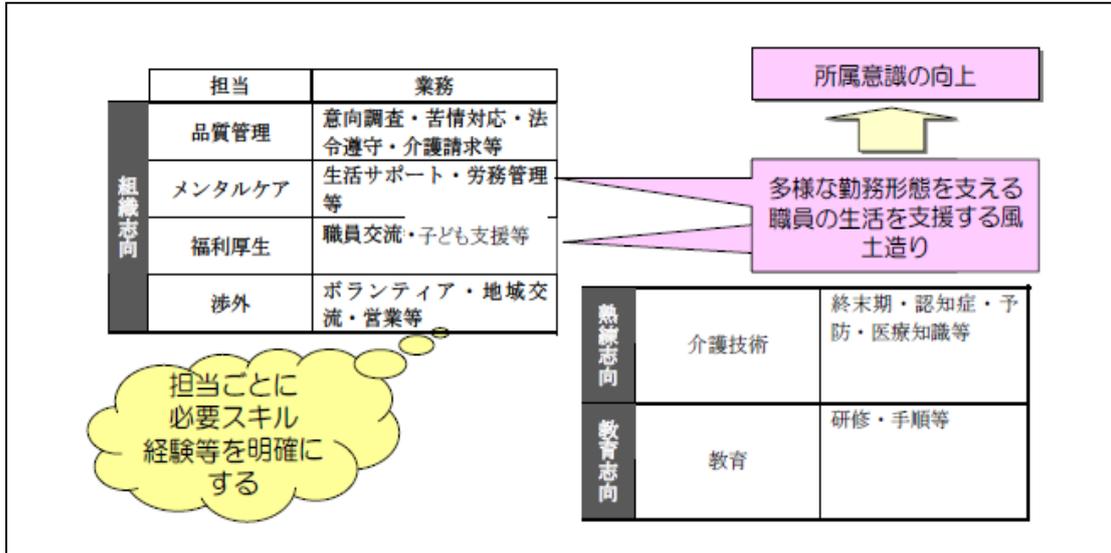
『介護技術』担当は、終末期対応や認知症対応、予防ケア、医療知識等の最新スキルを積極的に習得し、事業所内で具体的に活用できるよう取組む役割を担います。

『教育』担当は、所内研修を企画し、講師手配(内部講師でも可)、当日運営、検証を行います。また、必要な知識は手順書として普及・浸透させる役割を担います。

図表 4 組織図



図表 5 3つの志向と具体的担当業務



3. キャリアパスにおけるモデル研修の位置付け

今回の厚生労働省『介護雇用管理改善推進委託事業』として実施しているマネジメント研修、法令遵守研修、基礎理論を活用することで介護事業に特化した経営者・管理者の育成を組入れました。

図表 6 ポストと研修の関連

志向	担当	業務	基礎理論	研修
組織	品質管理	意向調査・苦情対応・法令遵守・介護請求等	組織管理 サービス管理	マネジメント研修 法令遵守研修
	メンタルケア	生活サポート・労務管理等	組織管理 人事管理	マネジメント研修
	福利厚生	職員交流、子ども支援等	組織管理 人事管理	マネジメント研修
	渉外	ボランティア・地域交流・営業等	組織管理 マーケティング理論	マネジメント研修
熟練	介護技術	終末期・認知症・予防・医療知識等	組織管理	マネジメント研修
教育	教育	研修・手順等	組織管理 人事管理	マネジメント研修

前述のポストと組み合わせて考えると、全担当者は、基礎理論の組織管理を学び、組織運営の基本的知識を理解します。また、マネジメント研修にてマネジメントの基礎理論を学びます。『品質管理』担当は、法令遵守研修を受講し、率先して内部に浸透する役割を担います。言わば法令遵守管理者や法令遵守管理者の補佐を担います。また、基礎理論のサービス管理を学びサービスの質を管理する基礎を理解します。『メンタルケア』、『福利厚生』、『教育』担当は、基礎理論の人事管理を重点的に学び就労者のモチベーションの心理等を理解します。『渉外』担当は、基礎理論のマーケティ

ング理論で購買を決定する利用者の心理等を理解します。

次に、キャリアパスに組込む研修体系について考えて見ます。介護事業は、法人規模の大小が異なっても一拠点の規模の違いは、極わずかです。キャリアパスに盛込んだ研修体系は、一般職向けの研修はできるだけ、OJT(事業内研修:On the Job training)や所内研修を中心として考えています。OJTを手法の伝達だけでなく、育成という視点を強化するため、“OJT 指導者養成研修”を組入れより効果的なOJTに務めます。また、どの事業所でも実施しているケース検討会に対して事例ごとのテーマを意識し、研修としての位置付けを強化します。その他、法人内の専門職や資格者を活用した内部研修などで構成しています。中規模事業所～大規模事業所においては、その他に法人主催の研修による実務研修を想定しています。

経営層、管理層に対しては、介護職員の研修体系で示されている“ファーストステップ研修”、“セカンドステップ研修(スーパーバイザー研修、熟練者養成・認定研修、サービス管理研修)”、“介護統括責任者研修”を資格要件として想定しています。

その他、中規模事業所～大規模事業所では、考課制度に対する“考課者研修”やキャリアパスを意識した“キャリアデザイン研修”を盛り込みキャリアパスの効果的活用を想定しています。

実際に研修を組み立てる時は、各スキルを向上させるためにどの部分をケース検討で行いどの部分を内部研修で行うのかを具体的に考えていくことになります。研修ごとの目的や対象者を考慮し、法人として実施する部分と外部研修で対応する部分、そして、自己啓発(SDS)等で実施する部分を切り分けていくこととなります。従って、今回の研修体系は、法人で作成するうえでの骨組みになるものとして提示しています。

4. 小規模事業所におけるキャリアパス(案)の活用

小規模事業所のキャリアパスでは、特に風土作りが重要であり、法人内の管理職の役割の一端を担い業務に変化を付けることを“ポスト”として捉え、閉塞感を緩和させることに主眼をおいています。“ポスト”＝役職手当という固定概念を崩し、管理職の役割の一端としての業務を担うための“一時的手当”と捉えて考えていくことが現実的であると思われれます。

多くの組織が拡大路線だけを中長期戦略として捉えていた高度成長期と異なり、現代では、個人が就労する目的は千差万別です。エドガー・H シャインによると個人には、キャリア・アンカーと定義したキャリアにおける個人が持つ8つの不動点、職種に関わらず個々人が“能力”、“動機”、“価値観”により判断しているものをもっているといえます。継続的就労を促すには、キャリア・アンカーを考慮し、個人の就労に関する“能力”や“動機”、“価値観”を業務内容に一致させることが必要であり、このことが『適材適所』となります。

利用者との直接介護が中心である在宅系介護事業において、全ての介護職員が中長期的に直接介護業務だけを求めているとは限りません。また、訪問介護のように介護職員自身のメンタルケアが特に求められる業務では、利用者との直接介護以外の業務ポスト(担当)が、時にはセルフコントロールの助けとなります。

また、異業種の転職者から介護職員としての素養を持つ人材を発掘するには、直

接介護以外の目標ポスト(担当)により中長期的視点でキャリアパスを明示します。転職直後の精神的不安を緩和し、就労意欲への橋掛かりとなる可能性があります。

組織が求める高業績者の定着率を高めるには、組織の求める人物像を明確にし、素養を持つ人材のキャリア・アンカー、つまり個人の心理的な就労目的と業務の方向性を合致させる必要があります。

作成したキャリアパスを法人のキャリアパス概念図とし、介護職員の個々のキャリア・アンカーを見出し、将来の業務として組織内の目標ポスト(担当)を決める必要があります。決定した目標ポストは、就業者と法人(管理職)の共通認識とすることが重要であり、双方が共通の目的のもと必要なスキルアップに取り組むことが、キャリアパスの実現となります。

図表 7 キャリア・アンカー

キャリア・アンカー	興味の視点
奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause, SV)	社会や人に貢献できる、何か価値のある仕事を成し遂げること。
生活様式 (Lifestyle, LS)	仕事と家庭生活、公的な仕事の時間と私的な個人の時間のどちらも大切にし、両者のバランスを保つこと。
保障・安定 (Security/Stability, SE)	安全・確実で将来の変化を概ね予測でき、ゆったりした気持ちで仕事をする事。
自立・独立 (Autonomy/Independence, AU)	自分のやり方、自分のペースを守って仕事を進めることを大切と考える。
専門・職能別コンピタンス (Technical/Functional Competence, TF)	特定の仕事に対する高い才能と意欲を持ち、専門家として能力を発揮すること。
全般管理コンピタンス (General Managerial Competence, GM)	組織内でいかに成功し、出来るだけ高いポジションにまで上がっていくこと。
純粋な挑戦 (Pure Challenge, CH)	不可能と思えるような障害を乗り越えること、解決不能と思われたことへの挑戦。
起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity, EC)	危機を理解したうえで、リスクを背負ってでも、自分の会社や事業を立ち上げること。

※ 介護職員のキャリアアンカー優先順位説 (田中(案))

組織運営には、企業満足CS(Corporate Satisfaction)、顧客満足CS(Customer Satisfaction)、従業員満足ES(Employee Satisfaction)の3要素のバランスが保てる必要があります。キャリアパスは、企業側の就労者側への歩み寄りといえます。従来は、企業側の主張が強く、顧客心理を無視した状況にありました、顧客心理を重視し、CSをあげる方針に企業側が転換しています。そして、今は、就労者の心理を重視し、ESをあげる方針の具体策としてキャリアパスが生まれています。つまり、一方的に企業満足に偏ることではなく、また、就労者の心理(従業員満足)に偏ることではなく、顧客つまりサービスへの反映(顧客満足)を組入れ3要素のバランスを考慮して作成したキャリアパスが最も長期的に有効なパスになるといえます。