

# 介護事業所 キャリアパス制度導入ガイド ～12の成功事例～

静岡県では、平成24年度から、若い人たちが介護職に将来展望を持って働くことができるよう、介護事業所への「キャリアパス制度」の導入に取り組んでいます。「キャリアパス制度」は、

- 職員の採用や定着には不可欠な要素であり
- 規模の大小にかかわらず、構築が可能で
- 何か特別に、難しいものではない

というのですが、事業者の皆さんの間では、この「キャリアパス制度」について、まだいくつかの疑問をお持ちの方もおられるのではないのでしょうか。

ここでは、代表的な4つの疑問について、お答えしています。

## 疑問1: なぜ「キャリアパス制度」が求められるの？

高齢者人口の増加に伴い、介護サービス事業は、多くの従事者を必要とする日本の成長産業のひとつになっています。これを安定的に支えるためには、「製造業」や「小売業」などと肩を並べて、今後長きにわたって働く若い人たちの、職業を選ぶ際の選択肢の1つにならなければなりません。

そのためには、その職場で働き続ける自分の将来をイメージしてもらえることが重要なポイントとなりますが、介護業界は近年台頭してきたまだまだ歴史が浅い業界ということもあり、残念ながらこの点において他産業と肩を並べるといふところまでは行っていないというのが実状です。

この現状を跳ね返す、最も重要で効果的な方策が、「キャリアパス制度」を整え、積極的にアピールすることなのです。

## 疑問2: 「キャリアパス制度」っていったい何？

### ①段階がある

“キャリア”も“パス”も、言うまでもなく英語ながら、どちらも日常的に使われていますので（“パス”はバイパスのパス）、だいたいの意味は見当がつくと思いますが、最も端的に訳すと「職業経歴上の道筋」ということになるでしょう。

これが最もイメージしやすいのが、一般企業の役職です。小説やテレビドラマでもよく登場人物に肩書がつけられているので、平社員 → 主任 → 係長 → 課長 → 部長・・・という序列は広く知れ渡っているところですが、これなどはキャリアパスの代表的な一例です。

これを介護事業所に置き換えると、例えば特別養護老人ホームでは、ケアワーカー → ユニットリーダー → フロアリーダー →・・・→ 施設長ということになります。

ただ、役職があるか、ないか。その役職が何か。それだけがキャリアパスではありません。介護の職場

は専門職の職場です。役職がないスタッフの間でも、その専門性は一律ではありません。たとえば無資格の未経験者が、ベテランの介護福祉士になるまでには、いくつかの段階があるはずで、その段階をあげる道筋もまた、紛れもないキャリアパスなのです。

## ②段階の「違い」が明確になっている

ではその段階によって何が違うのでしょうか。この点もまた、役職がある場合は、「主任会議に出席する」とか、「シフトを組む」とか、「仕事の内容」にわかりやすい違いがあります。

それでは役職がなければ「仕事の内容」は皆同じかと言えば、入職早々から担当できる業務と、医療的ケアなどある程度経験を積んでからでないと担当できない業務とがあるでしょうし、役職者不在の際の代行業務や後輩の指導などベテランの役割、というように、やはり段階に

応じた違いがあるでしょう。「キャリアパスがない」という事業所でも、このような違いは必ず存在し、経営者・管理者の方も無意識にこの違いを使い分けているはずで、「キャリアパス制度」があるか、ないかは、それをきちんと書いてあるか、ないかの違いと言っても過言ではありません。

「キャリアパス制度」の根幹は、まずこの「段階による仕事の違い」が明確に定義づけられていることです。

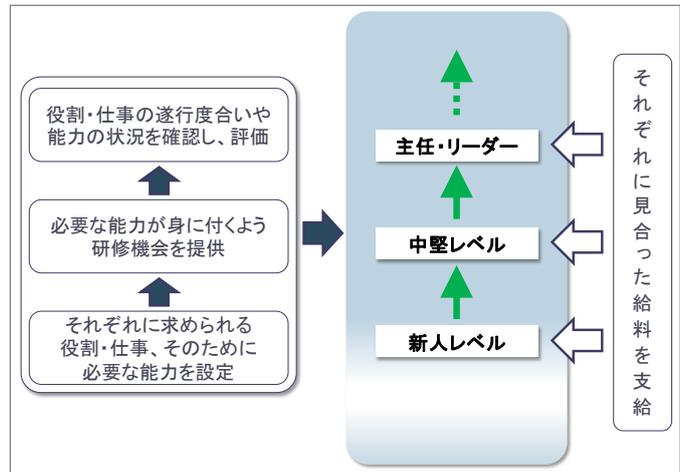
## ③「違い」を支える仕組み（制度）が存在している

「段階による仕事」が明確になっていることで、「その仕事に必要な知識・技術・能力」が決まり、「その知識・技術・能力を習得するための手段（＝教育・研修）」が決まります。これを制度化したものが「研修制度」です。

また、新たに入職した人はこうした段階を踏んで、徐々にステップアップしてもらうこととなりますが、これを合理的に進めるためには、「今の段階に必要な知識や技術などが身につけていて、仕事がちゃんとできているかどうか」を確認する必要があります。これを制度化したものが「評価制度」です。評価の結果によって、何か不十分な点があればそこを充足させることが育成のポイントとなりますし、もう十分だという人は、次の段階に進めてあげれば良いわけです。

そして、こうして段階が上がってゆけば、責任は重くなる、仕事も難しくなる、求められる知識や技術のレベルも高くなる。でもその分、給与面で何かメリットがあるということを、「給与制度」で規定します。「給料等級」のある事業所では、段階が違えば等級が違う、というのが最もわかりやすい仕組みですが、それはできなくても昇給額や手当の額に差を設ける段階を上ったその年に特別昇給をする等、何らかの違いを示したいところです。

「キャリアパス制度」とは、このように段階を設けて、これを上ってゆくことを促す仕組み、諸制度の集合体だと言えるでしょう。



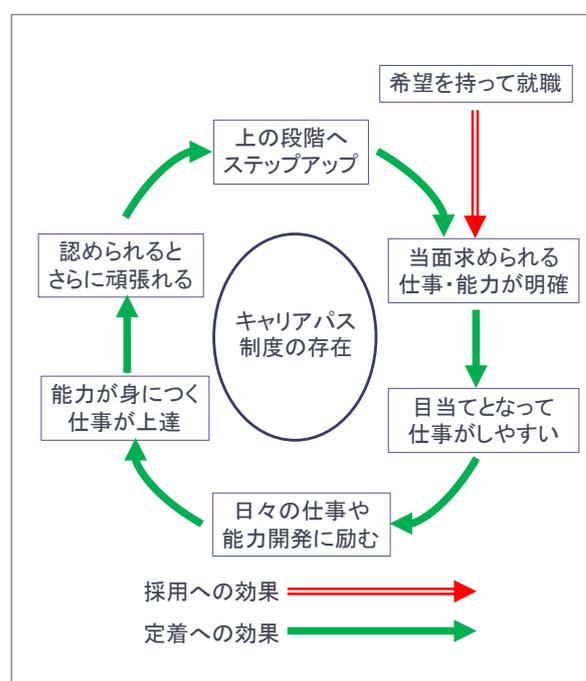
### 疑問3: 「キャリアパス制度」って 採用や定着に効果があるの？

職員の採用という点では、前述のとおり、就職にあたって自分の将来がイメージできるというのは、求職者が「ここで働きたい、働き続けたい」と感じるための要因として、大きなウエイトを占めていると思われます。

就職してからは、将来のことというより当面のこと—入職早々の若い職員にしてみれば、職場にどのような仕事があるか、自分はどこまでを求められているのか、全くわかりません。確かに当面やらなければならない仕事のやり方は次々教わるけれど、すぐにすべて完全にできるわけではなく、とりあえずどこまでできれば良いかもわかりません。今の自分がこれで良いのかどうかもわからない、こういう状態は、全くモチベーションの上がらない、働きづらい状況に他なりません。

「キャリアパス制度」が存在することによって、まず自分が求められている仕事の範囲が示され、そのために必要な能力も示されますので、当面の努力の方向性が定まります。しかも、その能力が体系的に身につくように、仕事を教わり、研修も受けさせてもらえる。そして評価によって、できているところはできていると認めてもらえる…。自分ができている部分を他者から認められることは、大きなモチベーションの要因となり、自分自身の成長の実感、更なる成長への意欲をかき立てます。

結果として、「ひとつ上の段階に上がった」ということになれば、就職時に描いたイメージがいよいよ現実のものとなりますし、この積み重ねは確実に定着につながります。



### 疑問4: 小規模事業所でも、「キャリアパス制度」を作ることができるの？

キャリアパス制度は、小規模事業所でも導入できるものです。

そのことは、これからご紹介する、やる気と工夫で「キャリアパス制度」を構築し、実際に運用して成果をあげている12の事例が証明してくれています。