

超高齢化社会の喫緊の課題に  
「人財」問題の専門家として対応  
しよう！



## 業界に精通した社労士が教える！ 介護業界への「キャリアパス」導入支援

社会保険労務士 はやし まさと  
**林 正人**

慶應義塾大学法学部卒業後、大手製造メーカーに就職。子会社で約3年間社長を務める。人事労務関係の苦労を実体験した経験から「社会保険労務士」に。独立後は、介護業界をはじめとする福祉・医療分野での人材育成や人事労務支援を中心に活動中。介護分野では、全国の社会福祉協議会・介護団体にて講演・研修を年間40回以上行う。主なテーマは「人が集まり・辞めない職場、魅力ある職場づくり」「医療・介護業界の人事戦略」。

ホームページ <http://www.hayashi-consul-sr.com/>

### 1 人材確保の取組みの現状

日本の65歳以上の人口は3千万人を超え、4人に1人は高齢者という超高齢化社会に突入しました。団塊の世代の方々が75歳になる2025年には、介護需要は急速に拡大するものと見込まれ、介護の現場で働く人材が30~40万人不足するとも言われています。介護人材の確保は、喫緊の課題として、対応が急がれています。

国も真剣に検討を始め、具体的な施策で展開を図ってきています。厚生労働省の「介護

人材確保対策会議」(平成26年)は、この問題に対して4つの方向性を示しました——①業界のイメージアップを行い、新規参入を促進する、②キャリアパスを導入し、働く人のモチベーションを高め、定着率を高める、③働く環境の整備、ロボットやIT技術を駆使した介護労働の軽量化を行う、④処遇改善を促進し、給与水準を引き上げる。この方針のうち2項目、つまり半分はキャリアパスと処遇改善に関する内容となっており、国も、人事制度の整備が介護人材の確保に大きな効果を持つと考えていることが窺えます。今後、介護人材を確保するためには、新たな人材の

## 2 介護保険報酬改定とキャリアパス

流入を促進する取組みを行うとともに、若い世代が長く働くことができる労働環境を整備する取組みを行うことがますます重要になってくるものと思われます。

そのような状況の中、平成27年4月に介護報酬の改定が行われました。この報酬改定は3年に一度行われますが、今回は平均して4%のマイナス改定となり、事業者にとってはかなり厳しい内容となりました。医療介護業界は突出して支出が伸びていますが、国は財政再建の中で、その支出の伸びを抑えるために介護サービスの費用を抑えよう（単価を抑えよう）としているわけです。特に小規模の事業者は、その打撃を直接的に被った形です。

ただ、全体の報酬改定が厳しく抑えられている中で、介護職員の処遇を改善するための財源は倍増に近いほどの引上げが行われ、介護職員確保のために具現化された施策の表れとして注目されました。従業員の給与を改善させるために行政が財源を拠出するなど、一般企業では到底考えられないことです。

とはいえ、介護保険制度のもと、事業所の収入は保険報酬によってほとんど決まってしまうのが現状であり、財源面でもキャリアに応じた処遇を整備していくことがなかなか難しい状況であることも事実です。この点、行政は、介護職の給与を改善するため、平成22年から新しい制度を創設し、介護保険報酬の中に財源を確保しました。これが「処遇改善加算」と言われているものです。これは、行政が決めた一定の要件を満たした事業所に対し、「加算」という形で従業員の給与に上乗せする財源を与えるというものです（介護職として働く従業員は、この加算額の全額が事業所から分配される）。この仕組みによって、介護職員の平均収入は、月額15,000円～27,000円／人相当、改善すると言われていま

### (1) 報酬改定内容にみる国からのメッセージ

この「介護職員処遇改善加算」は、従業員の給与を改善するための財源として事業所に与えられていますが、すべての事業所に与えられるものではなく、加算要件を満たした事業所のみにも与えられる仕組みです。ただ、従前（今回の改定前）は、加算要件の「ハードル」が低かったので、届出さえすれば、事実上、どこの事業所でも加算が取得できました。

この「ハードル」が、今回の改定で、高くなりました。要件として「キャリアパス要件」が加わり、しかもキャリアパス要件を満たすことが「上乗せ加算」を得るための必須条件になったのです。そしてさらには、その加算の水準（加算率）が従来水準からほぼ「倍増」となったことにより、加算取得の有無によって、従業員の収入が大きく異なることになりました。

それでは、そもそも「キャリアパス」とはどんなものなのか——。厚生労働省は、次のように示しています。

- ① 介護職員の職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めている
- ② ①に掲げる職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系（一時金など臨時的に支払われるものは除く）について定めている
- ③ ①および②の内容について、就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、すべての介護職員に周知している

すなわち、「介護職員についてどのようなポスト・仕事があり、そのポスト・仕事に就くためにどのような仕事能力・資格・経験が必要になるかを定め、それに応じた給与水準を定めること」ということになります。各従業員は、「自分がどこのマス目に属しているのか」「そこでは何が求められるのか」を意

■図表1 介護報酬改定に関する規定

介護職員処遇改善加算は、現行の仕組みは維持しつつ、更なる資質向上の取組、雇用管理の改善、労働環境の改善の取組を進める事業所を対象とし、更なる上乘せ評価を実施。

(1) キャリアパス要件

1. 職位・職責・職務内容に応じた任用要件と賃金体系を整備すること。
2. 資質向上のための計画を策定して研修の実施または研修の機会を確保すること。

(2) 定量的要件

平成27年4月以降、賃金改善以外の処遇への取組を新たに実施すること。

●加算率（抜粋） 加算Ⅰ取得にはキャリアパス要件が必要、加算Ⅱは従来の加算率

サービス区分	加算Ⅰ	加算Ⅱ
訪問介護，夜間対応型訪問介護，定期巡回随時対応	8.6%	4.8%
訪問入浴	3.4%	1.9%
通所介護	4.0%	2.2%
通所リハビリステーション	3.4%	1.9%
特定入居者生活介護，地域密着型特定施設	6.1%	3.4%

識して仕事に取り組めるようになり、また、仕事のプロセスや成果、能力が「該当するクラスの要求レベルを満たしているかどうか」の確認ができるようになります。1ランク上のマスに進むために何が足りないのかが明確になることで目標ができるわけです。昇級すれば、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るようになりますが、その分、給与水準も高くなります。従業員は新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ということになるのです。

筆者は、今回の報酬改定は、国の、「介護人材の確保は、今後の介護行政の喫緊かつ最重要の課題であり、従業員の処遇改善はその対応策の1つである。この施策を従来にも増して強化していく。ただし、すべての事業所に平等に支払っていくのではなく、キャリアパスを構築・運営することで人材の育成と

『働きがい作り』を目指して積極的に活動し、従業員職場定着のための支援を行っている事業所にのみ、財源がより多く与えられるような制度に改定する」というメッセージを示すものなのだろうと考えています。

## (2) キャリアパス制度に関する 介護事業者の実態

それでは、介護事業所のキャリアパスの整備状況はどのようになっているのでしょうか。もちろん事業所の規模やサービスの内容によって状況は異なりますが、概して、整備されていることは少ないというのが実態のようです。

例えば、①人事評価を行っていない、または、行っているが給与・賞与に反映されていない、②資格等級を導入しても各等級の職能や能力要件が明記されていない、③給与水準と職能・職責が連動していないなど、状況は様々ですが、人事制度全体としてうまく機能していない事業所が多いように感じます。

### (3) キャリアパスに関する3つの質問

ここで、事業所からキャリアパスに関してよく聞かれる質問を3つ、ご紹介します。あわせて、ご参考までに、これらの質問への回答として私が使っているトークも掲載します。

#### 「キャリアパス制度」って採用や定着に効果があるの？

採用という観点からは、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、大きなウェイトを占めています。就職時にしっかりとしたイメージが描けるということは、採用段階での大きなアドバンテージとなります。

次に、定着という観点から考えてみましょう。入社早々の従業員には、職場にはどのような仕事があるのか、その中で自分はどこまでの仕事をこなすことが求められているのか、まったくわかりません。「当面やらなければならない仕事のやり方は次々に教わるけれど、すぐにそれを完全にできるわけでもなく、とりあえずどこまでできればいいのかもわからない」……これは、まったくモチベーションの上がらない、働きづらい状況にほかなりません。しかし、「キャリアパス制度」があれば、まず自分に求められ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、仕事を教わり、研修も受けさせてもらえますし、評価によってできているところは「できている」と認められ、自分自身の成長を実感しながら働くことができます。「1つ階段が上がった」という実感を積み重ねることで、就職時に描いたイメージが現実的なものとなっていく、これにより確実に定着につながります。

#### 小規模事業所でもキャリアパスを作ることができるの？

キャリアパスはもちろん小規模事業所でも導入することができますし、成功事例はたくさんあります。例えば、パートさんやヘルパーさんを含めて10人規模の訪問介護事業所や、通所介護（デーサービス）事業所でも、十分にキャリアパスは構築できます。

規模が小さい事業所では、職責や組織のポジションが少なく、また給与財源が限られているからという理由で、「キャリアパスを作っても意味がない」とお考えのことが多いようです。しかし、社内のポジションで考えてみると、資格等級制度における「昇進」と「昇格」は別のもので、「昇進」であればポジションが空かなければ上に進むことはできませんが、「昇格」は等級要件がクリアできれば全員昇格でき、これがキャリアパスにおける資格等級制度の考え方です。例えば、取得した資格のレベル・勤続年数・人事評価などで各等級の要件を定め、その昇格要件を決め、給与や時給に連動させれば、立派なキャリアパスです。また、昇給財源については、処遇改善加算金を財源に充当させることも十分可能ですし、むしろ国もそれを奨励しています。

もしかしたら、キャリアパスは、従業員教育に時間をかけられない小規模事業所だからこそ、「その仕組みにより自発的に能力を高められるようになる」という効果が大きいかもしれません。

#### 「キャリア段位制度」とキャリアパスの関係は？

国が導入を推奨している制度に、「キャリア段位制度」があります。介護職について、その技能によりレベル1から7まで設定して、各レベルを取得するのにどんな介護技術が現場でできるようになればよいのかを具体的に示しており、また現場での技能だけでなく、



資格取得や研修受講の座学もレベル認定の要件にしています。今年度から厚労省管轄になったこともあり、行政が普及に力を入れている制度です。

この制度もキャリアアップの仕組みそのものなので、実は多くの部分でキャリアパスの内容に重複しています。給与と連動させる仕組みではないこと、また、あくまでも介護職限定のレベル認定制度なので他職種には適用できないこと、などの制約がありますが、キャリア段位制度のレベル認定項目（148項目）は、介護職の評価には十分活用できる内容になっているので、キャリアパスにおける人事評価項目に積極的に活用することをお勧めします。

### 3 キャリアパス構築支援のポイント

それでは、実際に事業所にキャリアパス構築支援を行う際の、手順とポイントについてお伝えします。

#### ステップ1 階層と業務レベルを決める

まずはキャリアアップにおける階層を設けなければなりません。この階層が、キャリアパスの「骨組み」になります。この骨組みの上に様々な要素を載せていくのが、キャリアパス制度の構築の作業となります。

一般に、役職（指導監督職）に就くまでの間にもいくつかの階層を設けたほうがよいでしょう。そのほうが、従業員にとっては、成長や定着のモチベーションの源泉になります。

階層を設定したら、その階層に要求される「業務レベル」の定義を入れます。各階層に求める業務のレベルを言語化するとどんな表現になるのかを検討します。一般に「一人前」と言われるレベルを一般職としての上位に置いたうえで、その下位層の定義付けを行います。

また、業務の具体的な内容については、別途、職能要件書として示したほうがわかりやすいものと思います。

ちなみに、1級から3級までの事例をご紹介します。

等級	業務レベル
3級	通常業務に精通し、自己の判断で確実に遂行できる。また下位者への実務指導補佐もでき、「一人前」と判断されるレベル
2級	具体的指示または定められた手順に従って行う単純定型業務ができる。勤続3年以内の業務能力（具体的業務は職能要件書を確認のこと）
1級	具体的な指示に従って行う単純定型業務ができる。勤続1年未満の業務能力（具体的業務は職能要件書を確認のこと）

1つ、階層設計において重要なことをお伝えします。それは、階層は「現状の姿」でなく、「あるべき姿」で構築することが重要であるということです。

例えば小規模事業者においてキャリアパス制度を構築することが難しい、あるいは無駄である、とされるとき、必ずと言っていいほどその理由とされるのが、「それだけのポストがない」ということです。もちろん制度の構築は現状の組織をベースに考えるのは当然ですが、キャリアパス制度の構築は、組織のあり方を再考する上でも良い機会になります。「現状のリーダーの上は『主任』だ」という場合でも、円滑に運営するためにはその中間に『副主任』クラスの階層を設けたほうがよいのであれば、当面は該当者がいなくてもよいのです。

階層の設定は、現状そのような社員がいる／いないということではなく、「こうあるべきだ」「こうありたい」という部分を判断基準としてかまいません。その結果、階層の数が実際の社員数を上回る、ということも当然起こり得ます。

等級に対応する業務レベルも同様で、現状、該当等級のスタッフはそのような業務レベルの仕事はしていない状況であっても、事業所が要求している内容を明確にすることで、社員の能力向上を促すものとなりますので、業務レベルについても「あるべき姿」を記載すべきです。

## ステップ2 必要な研修を設定する

次に、階層別の教育研修を設定します。言い換えれば、階層別の育成計画を作成することです。

研修は、「OJT」「Off-JT」「SDS」の3つの内容で規定します。研修については、すでに行われているケースが多いので、その内容を階層別で体系化することがポイントです。

## ステップ3 昇格条件を設定する

キャリアパスで重要な要件となるのが、「任用の要件」です。どうすればその階層が上がっていくことができるのか、いわゆる「昇格条件」の設定です。

昇格条件としては次の6つの視点で考えておきます（もちろん、6つすべての視点を取り入れなければならないというわけではない）。

### 視点1 前等級における最低勤務年数

例えば「リーダーを最低3年やった者でなければ主任は務まらない」というような発想があると思いますが、このような考え方を昇格の条件として、「1級は2年以上」「2級は3年以上」などのような形で採り入れます。そして各階層の滞留年数を決めます。つまり、昇格を考えるとときにも、この年数経過が1つの要件になります。

### 視点2 資格

それぞれの等級で取得してほしい資格を昇格の条件として用いる、という考え方です。

### 視点3 受講しておくべき研修

本来、昇格前に、昇格後に必要になる能力を身につける研修を受けておく、というのが

望ましい研修の受け方ですが、「次のキャリアを意識した研修受講」というのはなかなか難しいため、研修受講を昇格条件にする場合は、「新入職員研修を受講しないと2等級にはなれない」というように、現階層の必須研修を受講していないのに先には進めません、といった観点で行います。

### 視点4 実務経験

「優秀なケアスタッフだったのに、リーダーにしたらプレッシャーから力を発揮できず、結局もとの立場に戻さざるを得なくなった……」などというミスマッチが起こるのを防ぐために、「指導監督職（主任等）になる前に（一般職の間に）、一度でも委員会の委員長や行事のリーダー等を務めた経験があること」などを昇格条件にするケースもあります。少し大きな事業所では、複数の事業所を経験していないと（異動していないと）管理者になれない、というルールを設けるといのもこの類です。

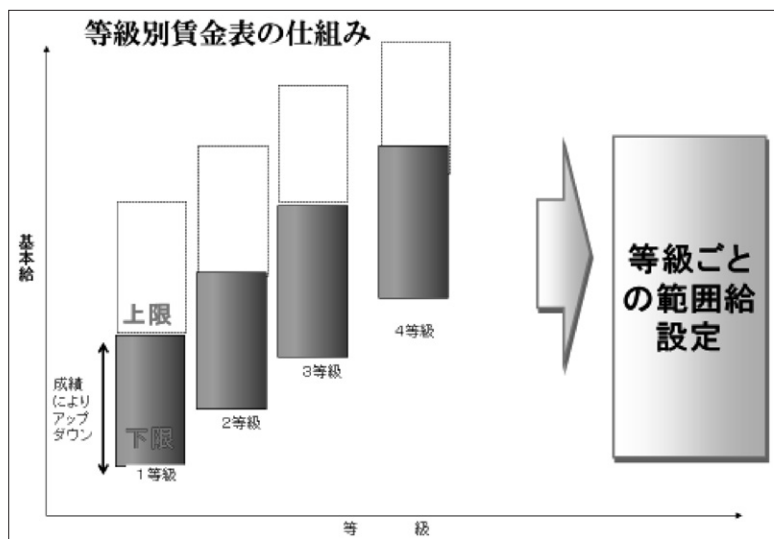
### 視点5 人事評価

人事評価制度を取り入れている事業所では、必ずと言っていいほど、その結果を昇格の条件に用いています。「階層に求められる業務ができていないか」を評価しているのであれば、その結果を次の段階に進めるか否かの判断基準に加えるというのは極めて合理的な方法です。

### 視点6 昇格試験等

上記の条件は、職員が勤続していれば状況によっておのずと満たされてくる条件でした。しかしながら昇格を事業所でコントロールしたいのであれば、「昇格のための試験」を設定し、「これに合格すればOK」という条件を設けておくことで、昇格の最終的な鍵を事業所が握ることができ（もちろん、これが恣意的になればキャリアパス全体が意味をなさなくなるので、注意が必要）。試験といっても、多くは面接や課題図書感想文、テーマを決めた小論文などを課すことが多いようです。もちろん、単なる「関所」という

■図表2 基本給（職能給）設計の方向性



のではなく、ここをしっかりと機能させようとするのであれば、しっかりした技能試験や筆記試験、管理者登用の場合は適性検査を行うこととする場合があります。

#### ステップ4 賃金制度

キャリアパスにおける賃金制度を構築する場合のポイントを示します。

##### 【給与表がある場合（既存の給与表の変更）】

- ①職務や役割の内容に賃金を対応させる方式（等級別賃金）に移行する。
  - ・上位等級ほど賃金水準が高くなるように設計する。
  - ・等級内においては年功序列賃金に陥らないよう上限賃金を設定する。
  - ・等級間での賃金逆転は極力小さくなるように設計する。
- ②職務役割の遂行度に基づいた賃金決定の仕組みを構築する。
  - ・人事評価結果に基づき、毎年の賃金を改定する。
  - ・賃金は成績に応じて「昇給」「停止」「降給」それぞれ行えるものとする。
- ③職種別賃金
  - ・職種別の賃金水準が異なることに基づき、職種別の賃金として設計している。

##### 【給与表がない場合（給与表を新規に作成する）】

この場合、経営感覚として、「一般職の基

本給は〇〇円が限界」「ただ主任になれば〇〇円は出してあげたい」という額があるものです。その感覚を規定に落とし込む作業になります。

具体的には、階層別の下限額と上限額の設定です。初任給が、一般職3級の下限額になります。上限額は「一般職3級の仕事の内容は十分こなせるが、2級にはなれない社員について、いくらまで昇給させることができるか」を、経営の感覚と人材育成の双方の点から検討し設定します。一般職1級の下限値は、「一人前になったのだから、最低このくらいは支給したい」という額で設定します。以降この繰返して、各階層の基本給の幅を設定します。結果として階層が上位になればなるほど、基本給の幅も上がっているような範囲給になっていればOKです。

また定期昇給は、これも今までの経営感覚で、例えば「社員10人の昇給原資が30万円の場合、1人3万円の原資を15カ月（賞与2カ月）で割ると月2,000円。その場合、主任には2,500円、一般職には1,800円でバランスを保つ」といったことをルール化する必要があります。

指標設定の例を提示します。

等級	指標
管理者	1.2
主任	1.1
一般職1級	1.05
一般職2級	1
一般職3級	0.9

例えば一般職2級が2,000円ならば、管理者はその1.2倍の2,400円になる。

また、基本給ではなく、手当でキャリアパスの給与設計を行うことも可能です。基本給はあまり変動させたくないという事業者には、手当の変更で提案することも可能です。例えば、「職能手当」を新設し、その職能手当の中で「等級」を設定するなどです。等級に応じた手当額の額を変動させることで、キャリアに応じた給与になります。ただし、当然ですが、各等級の要件を明確に規定しなければなりません。

#### 4 社労士にとっての 今後の介護業界

冒頭にも述べたように、今後この介護業界に人材を確保していくことは、国の介護行政

にとってまさに喫緊の重要課題となっています。

また、現場を見ても、人が集まらないために事業を閉鎖せざるを得ない、人が来てくれないので新規の事業が始められない——こんな状況がすでに起こっており、介護スタッフの引抜き合戦のようなことが起きています。人材の確保と育成は、事業所にとっても、最も大切な経営課題となっているのです。

この問題を解決するための原点は、「働きやすさ」と「働きがい」を作り出す、いわゆる「魅力ある職場作り」だと思います。今回のキャリアパス要件は、それを実現するための大きな施策の1つです。問題解決のために、ぜひ多くの社労士の方に関与していただきたいと思います。

そして、もちろん「制度」も大切ですが、それを運用する「組織の風土」はもっと大切かもしれません。その意味で、「人財」問題の専門職である我々社労士が、キャリアパスの導入支援を行うとともに、この業界における人事制度や組織風土の改革に幅広く関わっていくことが、ますます期待されてくるものと考えます。



### 「ヒト」が重要な資産である介護事業所ならではの労務管理手法を大公開！ 〔4訂版〕 事例でみる 介護事業所の経営と労務管理

社会保険労務士 林 哲也 (著)  
A5判・384頁 定価 2,592円 (本体 2,400円+税)

ビジネスモデルの構築方法、経営計画の立案の手法、労働者のモチベーションをアップさせるためのコミュニケーション、労務管理の方法など、多様な視点から介護事業所経営のノウハウを提供。本稿で取り上げたキャリアパスについても、ボリュームを割いて詳しく解説されています。

■ご注文の際は、弊社通信販売（電話：03-6858-6966 / E-mail：book.order@horei.co.jp）をご利用ください。