

新連載 第1回 キャリアパス制度

皆さん、こんにちは。

今号から1年間、執筆させていただく、社会保険労務士法人ヒューマンスキルコンサルティングの林と申します。この連載では、介護老人保健施設を中心にした介護施設の資格等級制度・評価制度・賃金制度といった制度（これらの制度の総称をキャリアパス制度といいます）や職員の定着率につながる職場の環境改善といったテーマについて、12回にわたりお伝えしていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

1. 法人がキャリアパス制度を整備することによるメリット

法人がキャリアパス制度を整備するメリットは、一般的に、以下のようなことが考えられます。

- (1) 公正な人事処遇（昇格・昇給）が可能になる
- (2) 職員自身の人事処遇に対する納得感が高まる
- (3) 法人への信頼感が高まり、帰属意識が高まる
- (4) 仕事に集中する環境ができ、達成感やモチベーションにつながる
- (5) 採用時にキャリアパスを説明することにより、信頼できる法人であることをアピールできる
- (6) 人材不足の時代に求人活動がしやすくなり、人材確保につながる

私が介護業界の各事業所にキャリアパスの支援を始めてから7年になりますが、キャリアパスを整備し、きちっと運用している法人では、上記の効果が発揮されているこ

とを実感しています。もちろんメリットばかりではなく、デメリット（課題）もあります。例えば、整備を進めるには決して少なくない業務工数や人的なパワーがいります。整備後に、いざ運用となっても、このような制度に不慣れな介護現場では、抵抗感を持つ職員が多いため、整備から運用まで約3年から5年程度の時間をかけながら、少しずつ組織への定着を図っているのが現状です。

2. キャリアパス制度とは

そもそもキャリアパス制度とは、どのような制度なのでしょう。

まずは、制度の構成と全体像を見ていきましょう（図1）。

ご覧のとおり、資格等級制度を中心に、人事評価制度・賃金制度・教育研修制度が、それに連動して整備された制度ということが分ります。各制度とその目的を整理すると表のようになります。

表からも分かるのとおり、キャリアパスとは「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」と定義されます。

一人ひとりの職員は「自分がどこのマス目（資格等級）に属しているのか」や「そこでは何が求められるのか」を意識して仕事に取り組むことで、仕事のプロセスや成果、自分の能力が「該当するクラスの要求レベルを満たしているかどうか」が確認できるようになります。

また、ワンランク上のマスに進むために何が足りないのか明確になることで目標ができ、達成するために必要な研修等を受講し、スキルアップに努めるようになります。昇格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ますが、その分、給与水準も高くなります。職員はあら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。

3. キャリアパス制度と介護職員処遇改善加算

2017年の介護保険法改正で「介護職員処遇改善加算Ⅰの取得要件」に「キャリアパス要件」が具体的に明示されました。

- 介護職員の職位、職責または職務内容等に応じた任用要件と賃金体系を整備すること
- 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
- 経験もしくは資格などに応じて昇給する仕組み、または一定の基準に基づき定期

図1 キャリアパス制度の全体像

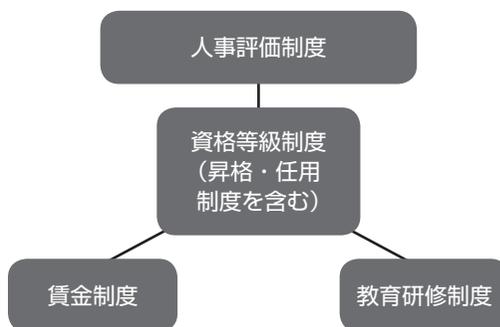


表 人事各制度の特徴や目的

制度	目的
資格等級制度	役割（役職）と業務によって規定される「マス目」ごとに求められる要件を明らかにする
人事評価制度	求める水準とその評価基準を明確にし、達成度を判定する
教育研修制度	仕事に必要な知識や技術・能力を身につけさせ、磨く
昇格制度、任用制度	評価の結果を踏まえワンランク上にあげる条件や基準を定める
賃金制度	役割（役職）と業務によって規定される「マス目」に応じた賃金水準を定める

に昇給を判定する仕組みを設けること

この法改正を契機に、キャリアパス制度に関する必要性が本格的に広まることになり、制度整備の気運が一気に高まりを見せ始めました。

4. 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。概して多くの課題を抱えている状態といっても過言ではないでしょう。

- 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。

- 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。
- 給与水準と職能、職責が連動していない。

上記のように、いまだに整備されていない事業所であったり、制度はあっても運用されていなかったり、キャリアパス全体としてうまく機能していない事業所がまだまだ多いというのが私の実感です。

5. キャリアパスに関する3つの質問

ここで、介護事業所の経営者の方からキャリアパスに関して、よく聞かれる質問を紹介します。

『『キャリアパス制度』って採用や定着に効果があるの?』

職員の採用という点では、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、大きなウエイトをもっています。また、就職してからは、将来のことより当面のこと、例えば新入職員からしてみれば、職場にはどのような仕事があるのか、自分はどこまで求められているのか、全く分かりません。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分からない、こういう状態では全くモチベーションが上がらない、働きづらい状況にほかなりません。

以上のようなことにならないために「キャリアパス制度」が存在します。この制度を使うことによって、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、研修も受けられます。そして、評価によって業務を習得したと認められ、自分自身の成長の実感につながります。

結果として、「ひとつ上のマスにあがった」ということになれば、就職時に描いたイメージがよいよ現実なものになり、この積み重ねは確実に定着につながります。

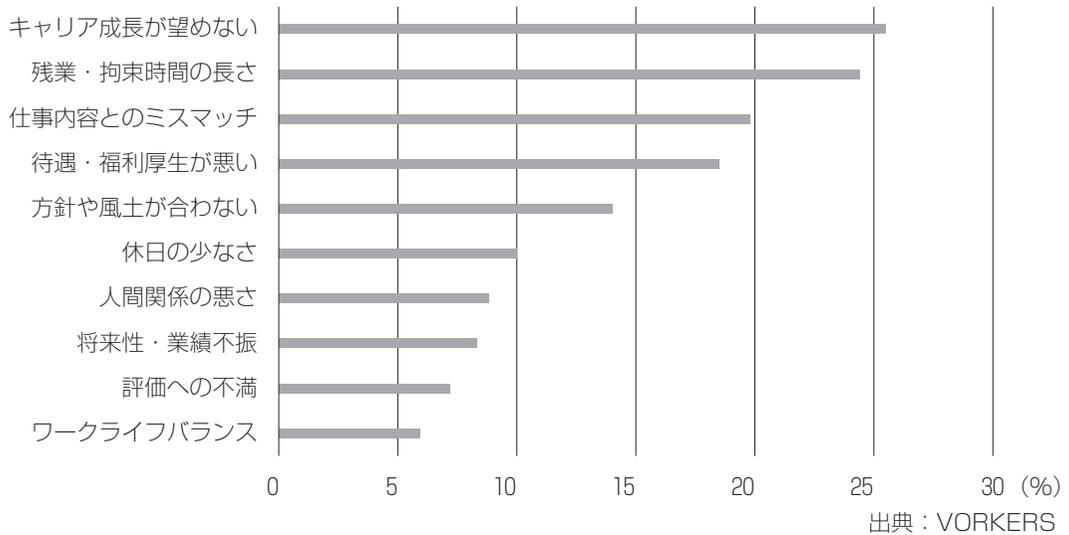
一般社員口コミサイトのVorkersの調査によれば、平成生まれの社員の退職理由トップは、「キャリア成長が望めない」ということでした(図2)。これからの世代は、自らのキャリアを高めることに大きな関心を持っていることが分かります。つまり、「キャリアパス制度」は今後ますます、職員の採用や人材定着に直結していく重要な制度になっていくでしょう。

(1) 小規模事業所でもキャリアパスをつくらることができるのか?

小規模事業所でも導入することができますし、導入している成功事例はたくさんあります。例えば、パートやヘルパーを含めて10人規模の訪問介護事業所や通所介護(デイサービス)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ため、キャリアパスをつくっても「昇進」、「昇格」ができないという考えの事業所は多いようです。

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

図2 平成生まれの退職理由



格」は異なります。「昇進」は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するの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、各等級の要件をあらかじめ定め、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。昇給財源については、前述の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。

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、その制度により従業員の自発的な働きや能力を高め人材定着に大きな効果を得られるでしょう。

(2) 「キャリア段位制度」とキャリアパスの関係とは？

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。これは、成長分野における新しい職業能力を評価する仕組みであり、企業や事務所ごとにバラバラでない共通のものさしをつくり、これに基づいて人材育成を目指す制度です。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。

実は、この制度は介護職のキャリアアップ制度と多くの部分で重複しています。この制度のレベル認定項目は、介護職の事業所内評価にも十分活用できる内容なので、自法人のキャリアパス制度の人事評価項目（職能評価項目）で積極的に活用されることをお勧めします。

次回からは、資格等級制度から順次キャリアパスを構成する各制度について、具体的にお伝えしていきます。

今回は資格等級制度を取り上げます。