

本区分の狙い

- 積極的な資格取得支援で介護職員の仕事に対するやる気を引き出し、職員自らのキャリアアップに対するモチベーションアップにつなげる
- 提供するサービスの質の向上につなげる
- 雇用管理改善推進のための基本的な方針に従って、法人・事業所でのキャリアアップシステムのモデルを構築する
- キャリアアップシステムモデルに連動したモデル賃金体系を整備し、雇用管理改善を実施する

2ー⑤

働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するにユニッドリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等

出典：けあタスクル(<https://careasukeru.com/care-insurance-law/calculation-requirements/treatment-improvement-add-on/2428/#i-3>)

① 資格取得支援など

資格取得に向け以下のような支援制度を設けることが有効です。

資格取得支援制度の例

- ・資格講座受講料、資格試験受験料の一部負担
- ・学習時間確保のための「試験休暇」
- ・eラーニング学習環境の提供
- ・有資格者による受験対策指導

また、介護職員の資格取得の為に使える公的補助金・貸付金制度もあり、その内容を知らせるためパンフレット等の資料を提供すると共に、制度利用の為に諸手続きを支援することも必要です。公的補助金・貸付金制度の例を以下に紹介します。

求職者支援制度

- 給付対象:離職者・在職者
- 給付金額:月額10万円+交通費
- 対象資格:初任者研修・実務者研修・介護福祉士・社会福祉士

特定一般教育訓練給付金

- 給付対象:雇用保険の被保険者
- 給付金額:教育訓練経費の40%(上限20万円)
- 対象資格:初任者研修・介護福祉士・ケアマネジャー・社会福祉士

専門実践教育訓練給付金制度

- 給付対象:母子家庭の母または父子家庭の父・現に児童(20歳に満たない者)を扶養している方・就業経験、技能、資格の取得状況や労働市場の状況などから判断して、教育訓練の受講が適職に就くために必要であると認められる方・過去に当該給付金を受給していない方
- 給付金額:受講費用の60%(上限:年間20万円/最大80万円まで)
- 対象資格:初任者研修・実務者研修・介護福祉士・ケアマネジャー・社会福祉士

初任者研修助成金制度(例)

- 給付対象:介護職員初任者研修課程を修了した日から6ヶ月以内に介護職員として介護事業所に従事した人で、介護職員初任者研修課程修了後3ヶ月以上従事し、申請日においても従事している人、かつ、ほかの制度による類似の助成を受けていない人
- 給付金額:受講料の全額(上限7万円)
- 対象資格:初任者研修

さらに求められる研修としては以下の内容のものが 있습니다。

研修名	目的	概要	対象
ユニットリーダー研修	ユニット(ユニットケア)のリーダーとして、入居者・利用者中心のケアを提供するための知識・スキルを習得し、チームをまとめる能力を向上させる。	ユニットケアの考え方、チームマネジメント、コミュニケーションスキル、問題解決能力、リーダーシップなど。	ユニットケアを導入している施設のリーダー候補者、またはリーダーとして活躍している職員。
ファーストステップ研修	新入職員が、介護の基礎知識や技術を習得し、スムーズに業務に適応できるようにする。	介護の基本的な考え方、身体介護、生活援助、コミュニケーション、利用者との関わり方など。	新入職員、介護の経験が少ない職員。
喀痰吸引等研修	介護職員が喀痰吸引や経管栄養といった医療的ケアを行うために必要な知識や技術を習得する。	法令や感染予防、緊急時対応などの知識、実習指導、評価試験など。	医療的ケアが必要な利用者に関わる介護職員。
認知症介護実践者等養成事業	認知症介護の専門職員を養成し、認知症介護の充実を図る。 対象者別に「認知症介護指導者養成研修」「認知症介護実践リーダー研修」「認知症介護実践者研修」「認知症介護基礎研修」の4段階。	認知症の種類、原因、症状、認知症の方とのコミュニケーション、環境調整、行動・心理症状への対応など。	認知症の利用者に関わるすべての職員。
サービス提供責任者研修	サービス提供責任者として、利用者へのサービスの質の向上と、施設運営の円滑化を図るための知識・スキルを習得する。	介護保険制度、サービス計画の作成、モニタリング、評価、スタッフの指導・育成など。	サービス提供責任者、またはその候補者。
中堅職員に対するマネジメント研修	中堅職員が、部下を指導・育成し、チーム全体の目標達成に貢献できるようにする。	リーダーシップ、コミュニケーションスキル、目標設定、進捗管理、部下との関係構築など。	中堅職員、将来のリーダー候補者。

2-⑥

研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動

出典:けあタスケル(<https://caretasukeru.com/care-insurance-law/calculation-requirements/treatment-improvement-add-on/2428/#i-3>)

この項目では、資格とキャリア段位を賃金規定等と連動させ、上位資格者・段位者に対する資格手当、給与上の反映を明確にするような取り組みを行うことが求められています。

研修受講、取得が求められている資格については、前節を参照して下さい。

① キャリア段位制度の概要

キャリア段位制度は、分野を問わず、7つの評価レベルから成り立っています。この制度では、最初のレベルであるレベル1がエントリーレベルを示し、最高の専門性を持つレベル7がプロの中での最上位クラスを表します



出典:「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」(厚生労働省)
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002jq2-att/2r9852000002jiz0.pdf>)



介護プロフェッショナルのキャリア段位制度では、現時点においてレベル1から4までの認定が行われています。

1) 介護キャリア段位制度の現状

介護キャリア段位制度は、人材育成とキャリアアップを目的とし 2012年からスタートしました。導入が義務化でないため十分に普及しておらず、介護職の専門性を高める重要な制度であり、さらなる普及と質の向上が求められています。

2)なぜ介護キャリア段位制度の活用が進まないのか？

介護キャリア段位制度が普及しないのは、自治体の認識も関係していると考えられます。

制度の重要性の認識

- ・多くの自治体は、介護人材の確保・育成の重要性を認識しており、キャリア段位制度をその手段の一つとして捉えている可能性があります。

導入の困難さ

- ・制度の重要性は理解しつつも、実際の導入や普及には課題があると認識している自治体が多いかもしれません。

予算の制約

- ・介護分野への予算が限られている中で、新たな制度導入のための資金確保が難しいと考えている自治体もあるでしょう。

地域差

- ・大都市圏と地方では、介護人材の需給状況や課題が異なるため、制度の必要性や有効性の認識に差がある可能性があります。

他の施策との優先順位

- ・介護保険制度の運営や介護予防など、他の優先度の高い施策との兼ね合いで、キャリア段位制度の推進に十分なリソースを割けていない自治体もあるかもしれません。

事業所との連携

- ・制度の普及には介護事業所の協力が不可欠ですが、自治体と事業所の連携が十分でない場合もあるでしょう。

効果の不確実性

- ・制度導入の効果が明確でないため、積極的な推進に踏み切れない自治体もあるかもしれません。

情報不足

- ・制度の詳細や運用方法について、自治体職員が十分な情報や理解を持っていない可能性もあります。

長期的視点

- ・人材育成は長期的な取り組みが必要ですが、短期的な成果を求められる行政の特性上、優先度が下がっている可能性があります。

地域の特性

- ・各自治体の高齢化率や介護需要の状況によって、制度の必要性や優先度の認識が異なる可能性があります。

これらの要因により、自治体によって制度への取り組み姿勢や認識にばらつきがある可能性があります。制度の効果的な普及には、国、自治体、介護事業所の連携と、地域の実情に合わせた柔軟な対応が必要かもしれません。

② 介護業界におけるキャリアパスの必要性

全国老人福祉施設協議会のキャリアパスガイドラインによると、「各法人の理念をもとに、求める人材像や教育方針が職員全体に理解されたうえで、介護職員が自ら将来像を描き、段階的に目標を設定するためのツールとなるものです。」「また、自ら描いた将来像を実現するために職員が主体的に学習すべきことや、それを支援するために法人が整備すべき研修体系等、各法人において職員一人ひとりのキャリアアップを通じた自己実現が可能となる道筋を示さなければなりません。」「このように、キャリアパスは、法人と職員の間での合意事項として、職員一人ひとりのキャリアアップの将来像と目標が示され、理解・認識されている事が最も重要となります。」とあります。

キャリアパスにおける、課題・必要性などを考えます。

出典：「キャリアパスガイドライン(素案)」(公益社団法人 全国老人福祉施設協議会)
(<https://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/dl/tp1023-1g.pdf>)



1) キャリアパスとは

キャリアパスは組織における昇進などの道筋を示すものです。各職位に必要な能力を明確化することで、職員は目標を設定しやすくなり、組織は計画的な人材育成が可能になります。

また、介護職員等処遇改善加算には、職場環境等要件の他にも以下の通り「キャリアパス要件」が設定されています。

キャリアパス要件Ⅰ(任用要件・賃金体系)

福祉・介護職員について、職位、職責、職務内容等に応じた任用等の要件を定め、それらに応じた賃金体系を整備する。

キャリアパス要件Ⅱ(研修の実施等)

福祉・介護職員の資質向上の目標や以下のいずれかに関する具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保する。

- a 研修機会の提供又は技術指導等の実施、福祉・介護職員の能力評価
- b 資格取得のための支援(勤務シフトの調整、休暇の付与、費用の援助等)

キャリアパス要件Ⅲ(昇給の仕組み)

福祉・介護職員について以下のいずれかの仕組みを整備する。

- a 経験に応じて昇給する仕組み
- b 資格等に応じて昇給する仕組み
- c 一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組み

キャリアパス要件Ⅳ(改善後の賃金額)

経験・技能のある障害福祉人材のうち1人以上は、賃金改善後の賃金額が年額440万円以上であること。

キャリアパス要件Ⅴ(介護福祉士等の配置)

福祉・専門職員配置等加算等の届出を行っていること。

出典:けあタスケル(<https://careasukeru.com/care-insurance-law/calculation-requirements/treatment-improvement-add-on/2428/>)

キャリアパスは介護職員等処遇改善加算において、要件を満たす度合いによって、算定額が変動するなど、重要な役割を持っています。その点も踏まえたキャリアパスの整備が求められます。

2)介護職のキャリアパス 段階的な成長プロセス

介護職のキャリアパスは、資格や専門性に基づいて段階的にスキルアップしていきます。介護職のキャリアパスの段階的なプロセスの例を以下に示します。

初任者研修の修了から介護福祉士、認定介護福祉士やケアマネージャーへとスキルアップする

マネジメント職へのキャリアアップも重要な選択肢

10年以上のベテランには、介護主任などの役職がつくケースも多い

自身のスキルアップだけでなく、後輩のスキルアップを視野に入れたマネジメント業務を求められる

3) キャリアパス制度導入のメリット

介護職のメリット	キャリアの明確化	具体的なキャリアパスが示されることで、自身の成長を実感しやすくなります
	スキルアップの機会	研修や資格取得の支援が得られることが多く、専門性を高める機会が提供されます
	モチベーションの向上	昇進や役職に向けた明確な道筋があることで、仕事へのモチベーションが向上します
	職務満足度の向上	自分のキャリアが評価されることで、職務に対する満足度が高まり、働きがいを感じやすくなります
介護事業者のメリット	人材の定着率向上	キャリアパスが明確であれば、職員が長期的な視野で働く意欲が高まり、離職率の低下につながります
	スキルの向上	職員が明確なキャリア目標を持つことで、必要なスキルや知識の習得が促進され、サービスの質が向上します
	組織のイメージ向上	キャリアパス制度を導入することで、働きやすい職場環境をアピールでき、優秀な人材を引き寄せる効果があります
	業務の効率化	職員の専門性が高まることで、業務が効率化し、利用者へのサービス向上にもつながります

他の介護施設と差別化が図れ、競争上の優位性を確保することが期待できます。

4) 介護職で効果的なキャリアパス制度の設計方法

効果的なキャリアパス制度の設計は、介護職員の成長と組織の発展を両立させる重要な取り組みだといえます。以下に、キャリアパス制度について、具体的な設計方法を5つのステップで解説します。

出典: ヒョーカラボ(<https://www.seagreen.co.jp/blog/jinjiyouka/kaigojinjiyouka/6115.html>)

組織構造を明確にする

組織内の役割や階層を明確にし、各職位の関係性や業務内容を示すことで、従業員が自分のキャリアをどのように築けるかを理解しやすくします。これにより、昇進の道筋が見え、モチベーションが向上します。

例) 階層構造(介護職員→リーダー→主任→施設長 など)

例) 専門職への道筋(介護職→ケアマネジャー など)

職位や役割を定義し、処遇改善加算と整合させる

各職位における具体的な役割や責任を定義し、それに基づいた処遇(給与や手当)を設定します。処遇改善加算と整合させることで、職員の努力や成果が適切に評価され、働きがいが増します。

例) 「職位・職責に応じた任用要件と賃金体系の整備」「計画的な研修の実施」「経験や資格に応じた昇給の仕組みの整備」

必要とされるスキルや資格を設定する

各職位に必要なスキルや資格を明示することで、目標が具体化され、従業員はスキルアップや資格取得に取り組みやすくなります。これにより、職員の専門性が向上し、業務の質も高まります。

研修や教育プログラムを整備する

キャリアパスに沿った研修や教育プログラムを整備し、職員が必要なスキルを身につけられる環境を提供します。これにより、職員は成長を実感しやすくなり、組織全体のスキルアップにつながります。

- ・職員の目指すキャリアに必要な研修を用意する
- ・オンラインや実技演習を組み合わせて実施する

人事評価システムを構築・運用する

職員の業務遂行や成果を適切に評価する人事評価システムを構築し、定期的に運用します。公正な評価が行われることで、職員のモチベーションや業務への意欲が高まり、キャリアパス制度の信頼性も向上します。

- ・評価基準とキャリアパスの各段階に必要な要素と連動させる
- ・定期的に「フィードバック」と「成長計画の策定」を行う

5)介護職のキャリアパス制度を促進させるための秘訣

介護職は日々の業務の中でキャリアを描き、また評価するのが難しい職種です。定量評価としてのキャリア段位制度の活用、定性評価としてのコミュニケーション、面談の実施などが重要になります。

キャリアパス制度を効果的に導入し、運用するためのポイントを以下に紹介します。

継続的な教育・研修の提供

- 「定期的なスキルアップ研修」「外部講師による専門的講座」「先輩スタッフによるメンター制度」「資格取得の支援」などを通じて常に変化する利用者のニーズや、医療技術の進歩に対応する
- キャリアアップに対するモチベーションを高め、介護サービスの質アップにも直結する
- 処遇改善加算の要件である「資質向上に向けた計画的な研修の実施」にも対応でき、組織全体の成長と発展につながる

コミュニケーションの重要性

- 制度の浸透と運用には、「介護現場の多忙さ」や「各自の経験・スキルの差異」などを踏まえた戦略的なアプローチが求められる
- 「全体説明会の開催」「個別面談」「定期的なフィードバック」「成功事例の共有」など、多角的なコミュニケーション戦略により、スタッフの主体的なキャリア形成と組織全体での支援文化を醸成する

公平な評価システムの確立と処遇改善加算の活用

- 客観的で公平な評価基準の設定と、透明性のある評価プロセスの構築によって、スタッフの信頼を得て、継続的な成長を促す

出典:ヒョーカラボ(<https://www.seagreen.co.jp/blog/jinjiyouka/kaigojinjiyouka/6115.html>)

③ 各資格と手当

キャリアパス制度において、取得した資格の評価方法や、それに基づく手当の支給額は、スタッフの資格取得に対するモチベーションに大きな影響を与えます。

しかしながら、法人・事業所によって資格手当の対象となる資格は異なります。介護職員の場合、多くが「介護職員初任者研修」→「実務者研修」→「介護福祉士」という資格制度に基づいた手当を設定しています。

初任者研修
・2千～5千円程度

実務者研修
・3千～5千円程度

介護福祉士
・7千～1万5千円程度

また、法人・事業所にとって、「サービス提供体制強化加算の算定要件」に連動した形で「介護職員処遇改善加算の取得要件」があります。その中で常勤介護職員に占める介護福祉士有資格者の割合が関わってきますので、介護福祉士有資格者を増やすことは、法人や事業所の経営の安定に繋がります。未資格の職員に介護福祉士を目指させるための動機づけとして、適切な手当金額についても検討する必要があります。

その他、資格手当の対象とされているケースがある資格として、社会福祉士、精神保健福祉士、介護支援専門員、理学・作業療法士、言語聴覚士、管理栄養士、あんまマッサージ師、柔道整復師などがあります。

この中で、介護保険法の改正によって介護施設の口腔衛生管理と栄養ケアマネジメントについて義務化されたことに伴い、栄養ケアマネジメントを実施しない場合14単位/日の減算が適用されたため、配置が必須となった管理栄養士の存在価値が増しています。

また、「認知症介護実践者研修」「認知症介護指導者養成研修」「認知症介護実践リーダー研修」の研修修了者に対しては、認知症専門ケア加算が新設されるなど、国内で急増する認知症高齢者への対策を強化する介護保険の動向がみられることから、今後ますますこれらの研修修了者の確保が重要になると考えられます。

資格に対する手当では、資格取得の難易度や事業運営上の必要度、有資格者配置によって得られるメリットと手当金額等を基に金額の設定をすることが必要です。

2-⑦

エルダー・メンター(仕事やメンタル面のサポート等をする担当者)制度等導入

エルダー制度やメンター制度は、先輩職員が新入職員や若手職員をサポートする制度です。直属の上司ではなく、立場や年齢が近い先輩が担当することで、心理的な距離感が近く、若手職員の定着率向上やモチベーション維持に効果的と言われています。

エルダー制度やメンター制度が注目される背景には、若手職員の早期離職があります。厚生労働省の報道発表資料によると、令和3年3月卒業者の産業全体の就職後3年以内離職率は、新規高卒就職者が38.4%(前年度比+1.4ポイント)、新規大学卒就職者が34.9%(同+2.6ポイント)と3割を超えています。さらに産業別に見た場合、医療・福祉分野は新規高卒就職者が49.3%(前年度比+2.9ポイント)、新規大卒就職者が41.5%(同+2.7ポイント)と、どちらも産業別就職後3年以内離職率のうち離職率の高い上位5産業に含まれる高い数字となっています。

出典:「新規卒就職者の離職状況(令和3年3月卒業者)を公表します」(厚生労働省)
(https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00007.html)



早期離職は、投資した費用やかかった時間を考えると、法人・事業所にとって大きな損失となります。そのため、若手職員の孤立や不安の解消、法人・事業所内のコミュニケーションの活性化、職員満足度の向上につながるエルダー制度やメンター制度の導入がすすめられています。

以下に制度の特徴を比較してまとめます。

項目	エルダー制度	メンター制度
目的	業務スキル向上、OJTによる実務指導、組織へのスムーズな適応	キャリア形成支援、メンタルサポート、多様な視点からのアドバイス
関係性	同じ部署の先輩後輩関係	異なる部署の先輩後輩関係、または職位に関係なく多様な関係性
期間	比較的短期(入社初期など)	中長期(キャリア形成期間など)
内容	業務に関する具体的な指導、マニュアルに基づいた研修	キャリアパスに関する相談、目標設定支援、自己成長のためのアドバイス
メリット	業務に即した指導が受けられる、組織へのスムーズな適応が期待できる、質問しやすい環境が構築しやすい	多様な視点からのアドバイスが得られる、長期的な視点でのキャリア形成が可能、メンタル面のサポートが受けられる
デメリット	指導者のスキルに左右される、部署間の連携が不足する場合がある、指導者の負担が大きくなる場合がある	制度の運用が複雑になる場合がある、継続的な関係性が築けない場合がある

2-⑧

上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の機会の確保

① キャリア面談とは

キャリア面談とは、職員個々のキャリアの方向性や目標について話し合う場です。この面談を通じて、職員は自分のキャリアのビジョンを明確にし、上位者は職員の成長をサポートするための情報を得ることができます。

② キャリア面談の目的

目標設定

- ・職員が短期および長期のキャリア目標を明確にする

フィードバックの提供

- ・上位者が職員の業務パフォーマンスについてフィードバックを行う

成長機会の特定

- ・スキルや経験を向上させるための機会を見つける

コミュニケーションの強化

- ・職員と上位者の信頼関係を深める

③ キャリア面談による効果

自己理解の向上

- ・職員自身が自分の強みや課題を認識できる

モチベーションの向上

- ・キャリアのビジョンが明確になることで、仕事への意欲が高まる

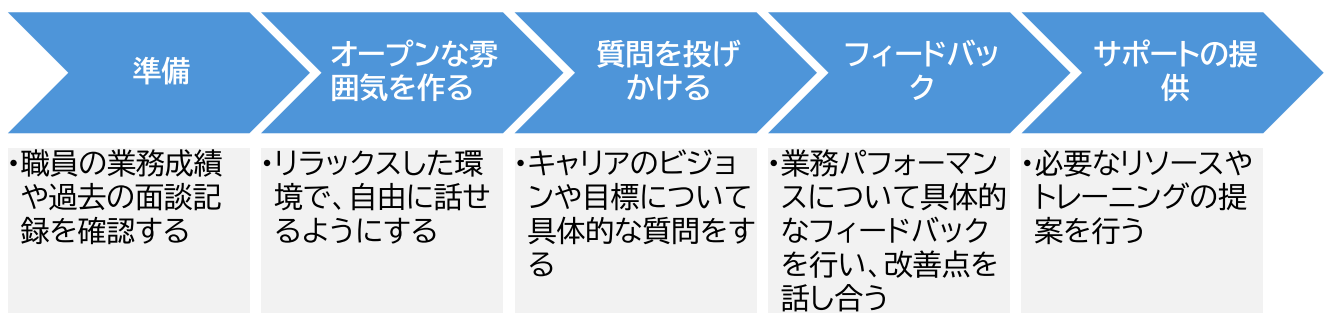
パフォーマンスの向上

- ・明確な目標に基づく業務が行えるため、仕事の質が向上する

組織への貢献

- ・職員自身の成長を通じて、組織への貢献度が高まる

④ キャリア面談の進め方



⑤ キャリア面談のポイント

キャリア面談の主役はあくまでも職員です。キャリア面談を行う際は、ポイントをおさえて適切な対応をすることが、面談の場で上司と部下の信頼関係を築くことにつながります。

1)面談内容のポイント

アクティブリスニング

- ・従業員の話をよく聞き、理解する姿勢を持つ

具体的な目標設定

- ・SMART(具体的、測定可能、達成可能、関連性、期限)な目標を設定する

定期的なフォローアップ

- ・面談後も目標の進捗を確認し、必要に応じてサポートを提供する

信頼関係の構築

- ・継続的なコミュニケーションを通じて、信頼関係を深める

2)面談時のコミュニケーションのポイント

部下の話への興味を態度で示す

適度にアイコンタクトを取り、うなずきや相槌、「それは大変でしたね」などの共感の言葉をいれながら話を聞きます。体を少し前のめりにして聞く姿勢を取る、腕を組まないなど、オープンなボディランゲージを心がけることも有効です。スマホやPCを操作しながらの面談は「話を聞いてもらっていない」という印象を持たれ信頼感を損なうので逆効果です。

一方的に質問せず傾聴する

傾聴は「相手が話したい内容を自然に話せる環境を作る」ことが重要です。質問しすぎず、会話の主導権を持たせるよう心がけます。よいアドバイスが思いついたとしても、相手の話を遮ることは避けます。沈黙があっても焦って次の質問をせず、相手が考える時間を持てるようにします。

部下が置かれている状況や問題を整理し、分かりやすい言葉にまとめて質問する

状況や課題を一方的に指摘するのではなく、状況を共有しながら部下自身に考えさせ、主体的な行動を促します。「何か課題があると感じているか」「他の要因が関係しているのか」などを確認しながら、具体的な行動や必要な支援を部下自身から引き出します。

キーワードを掘り下げる

部下が話した内容について、さらに詳しく質問することで、その背景や意図を明らかにし、部下が抱える課題や本音により近づくことができます。「それは具体的にはどういう状況でしたか？」や「そう感じたのはどうしてですか？」などの質問が効果的です。

部下に対して責任を直接問いたすような言い方を避ける

「あなたが間違っている」といった批判的な表現は、部下の防衛反応を引き起こし、言い訳や反論に注力させてしまうことがあります。改善の妨げになるだけでなく、信頼関係を損なうことにもつながるので、「どのような支援が必要か」「どのような改善ができそうか」などの未来志向の質問を意識します。

すぐに解決策を示さない

すぐに解決策を提示してしまうと、部下は受け身の姿勢になりやすく、課題への自分なりの理解や成長の機会が奪われてしまうことがあります。上司自身の成功体験からのアドバイスなども同様です。共感を示しながら振り返りの手助けをして、ともに解決策を探る姿勢を見せます。