

介護職員のキャリアパス提示モデルの比較検討 ～介護職員処遇改善交付金制度における介護福祉士の位置づけ～

横山 裕

The Comparative Study on Care Workers' Career Path Models
-- The Positions of Certified Care Worker on The Grants for Improvements of Care Workers' Treatments --

YOKOYAMA Yutaka

Abstract

The government inaugurated a system in April 2010 in which grants for improvements of care workers' treatments are given to help cut the turnover rate at care workers. Its aim is to raise the monthly pay of care workers who fulfil certain requirements by 17,000 yen on average. Care homes using this system are required to show their care workers that they can have careers in that industry. In this paper, I will compare and consider various career path models and uncover a standard career path for care workers. However, some challenges still exist, such as lack of information on career paths themselves, people casting doubt on the continuity of the system, and a sense of unfairness between full- and non-full time care workers. It is argued that the formulation of career paths at care homes has not advanced as much as had been expected.

Key words : Career Path, Improvements of Care Workers' Treatments, care workers

キーワード : キャリアパス 介護職員処遇改善交付金 介護職員

2010.11.17 受理

1. はじめに

2009年10月より介護職員処遇改善交付金事業が開始された。厚生労働省から示された実施要領¹によると「介護職員処遇改善交付金事業は、当該都道府県に所在する支給要件を満たした介護事業者を承認し、承認された事業者に対して、介護職員の賃金改善に充当するための交付金を支給すること等により、介護職員の処遇改善を図る」事業である。簡単に言うと介護労働従事者の給与を上げようという取り組みである。現時点では2012年3月末までの2年半分として3,975億円が準備されている。これが全て実施されると介護職員一人当たり月額で1万5千円給与の引き上げが行われることになる。

この交付金制度の背景には、介護労働従事者の賃金が

他職種に比べて低く、この状態を放置しておくとも今後予想される高齢化の進行にともなう介護需要の増加に見合う介護労働従事者の確保が出来ないのではないかという危機感がある²。その根拠として厚生労働省は介護職と他の産業との賃金、有効求人倍率、離職率を比較した数字を挙げている³。

それによると、2008年度の一般の産業の平均月収がおおよそ32万円に対して介護系労働者のそれはおおよそ24万円であり、年収にするとおおよそ100万円の差がある。有効求人倍率は、2009年9月時点での全産業平均0.45に対して介護関連職種のそれは1.34である。日本経済の不況の影響下にあって一般の求職者のほぼ2人に1つもの就職先がないにも関わらず、介護労働では逆に全ての求職者が職に就いたとしてもまだ3割の人材が不足す

る状況である。また離職率⁴をみると、2008年度は全産業では14.6%に対して介護労働分野では18.9%であり、介護職に就職した5人のうち1人は介護労働から離れてしまう。賃金が低いのがために仕事として介護の需要はあっても求職者が介護労働に従事しない、また従事したとしても高い割合で離職して、なかなか定着しないという人材確保面からみると非常に好ましくない現状が起きているというのが厚生労働省の判断である。このような状況を改善するために、まずは介護労働従事者の給与の引き上げが必要でありその具体的方法としての交付金制度なのである。

介護労働従事者の賃上げは、実は交付金制度を待たずに2009年4月から既に実施されている。介護労働従事者の賃金の原資は、基本的には介護保険の介護報酬であるから賃金は介護報酬に連動する。介護保険導入後の2003年、2006年の見直しではともにマイナス改定であった。これによっても介護職の賃金は低だけでなく上昇しないという印象も強くなっていったように思われる。そこで2009年度の改定では介護保険導入後始めて3%アップのプラス改定が行われた⁵。その結果、介護労働従事者の平均給与は、2008年度と比較しておよそ9千円引き上げられている。交付金は、この介護報酬改定とはまた別にさらなる賃上げを行おうとする制度である。

2009年の介護報酬のプラス改定にあたっては、特に介護職員に対する研修制度の有無や、介護福祉士の国家資格保有者の割合、一定以上の勤続年数がある職員の割合、常勤職員の割合などが重要な評価の要件とされた⁷。この要件設定から推察すれば、この改定の目的は、介護労働従事者が、研修等を通じて国家資格である介護福祉士の取得を目指すようになるキャリアの道筋を確立すること、及び資格取得者が常勤で雇用され収入の安定が保障されること、であったことがわかる。

プラス改定に上乘せする形で交付金制度は導入され、各介護事業所に目的実施のための具体的な手だてを、交付金支給の要件として課すことになった。それが「キャリアパス要件」⁸である。交付金を受けようとする介護事業者は「キャリアパス要件」を満たすために、それぞれの事業所で介護職員のキャリアパス構築を考えなければならなくなった。

本稿では、介護職員処遇改善交付金の支給要件であるキャリアパス要件に着目し、介護職のキャリアパスにはどのような要素や条件があり、それらをどのように組み合わせ構築すべきであるのかを、様々なモデルを比較検討することによって考える。また同時に、現時点では

どのような問題点があるのかも考察し、これからの介護職員のキャリアパス構築の方向性について明らかにしたい。

2. キャリアパス要件導入の経緯と意義

介護職員処遇改善交付金制度は、介護職の賃金を上げて労働者を介護業界に呼び込むことと離職率を下げることを目的とし、2009年の介護報酬プラス改定において示された介護職員のキャリアアップを後押しするため、基盤としてのキャリアパス構築を介護事業者に課すものである。本章では、なぜ賃上げを目的とした交付金制度でキャリアパス要件を介護事業者に課すことになったのか考えてみたい。

そもそも2009年10月に交付金の申請が始まった時点では、キャリアパス要件はアナウンスはあったものの具体的内容は発表されていなかった。そのためか当初は交付金の申請を躊躇する事業者が多く、最初に申請率が発表された2009年10月の時点では48%と半数に満たなかった。その後11月に、キャリアパス要件の適用が当初予定の2010年2月から延期されること及びキャリアパス要件の具体的内容が後に明示されることが発表された。この発表をうけて、2009年12月末に申請率がようやく80%に達するという具合であった⁹。

そもそも介護の現場では「キャリアパス」という言葉自体もあまり聞き慣れない用語である。2009年の段階では、後に示されるであろうキャリアパス要件の具体的な内容を各事業者が正しく予想してそれを自分の事業所で確実にクリアできると確信を持てなかったとしても当然であろう。

キャリアパス (career path) とは、人事管理や労務管理に関連するキャリア開発の領域で使用される言葉である。文字通り訳せば、キャリアパスとは仕事人生を積み重ねていく道筋である。

例えばキャリアコンサルティングでは、クライアントが人生 (life) のなかでその人らしいキャリアの積み方を決定しその人らしくキャリアを積んでいくことを支援する。また企業組織に対しては、従業員がそれぞれに相応しい働き方を自分で選択できるように人事制度や従業員のモチベーションを挙げながら適材適所で人材を配置するための人事評価制度などを構築していくことを支援する。その際に従業員と企業組織とで作り上げていくのがキャリアパスである。労働者は企業のキャリアパスを見てその企業で働く働かないの判断をしたり、働くとすれば企業のそれと合わない自分のキャリアパスを修正し

て自分のキャリアを積んでいく。一方企業は、従業員それぞれのキャリアパスを参考にしながら従業員から最大の成果を引き出すようなキャリアパスを模索し続けることになるものである¹⁰。

労働者と企業組織がともに参照し合うキャリアパスの項目はおおむね以下の5点である。

- (1) どんな仕事があるのか？
- (2) その仕事に必要な要件は何か？
- (3) どんな職位があるのか？
- (4) その職位に就く要件は何か？
- (5) 具体的待遇はどうか？

(1) については、仕事の具体的な内容を明らかにすることすなわち職務内容の明確化である。個人差はあるであろうが、求職者は自分が希望する職業はどういう仕事をするのかを理解して求職活動をしている。ただ、企業組織は多くの職種から複合的に構成されていて、求職者がそれぞれの仕事内容を総合的に正しく理解することは困難である。就職後に自分の想定と実際の職務内容とにずれが生じる場合も少なくない。これは個人だけでなく企業組織にとっても好ましくない事態である。そこであらかじめどんな仕事があるのかを示しておくことによって、労使間の齟齬を最小限にすることができる。

(2) については、(1) で明らかにされた職務内容を遂行するに十分な能力や技術及びそれらを証明し担保する資格である。

(3) については、組織内でのポジションであり、そのポジションに付随する責任及び権限を明らかにするものである。多くの組織では三角形で上位に上るに従って責任と権限が増大する。

(4) については、(3) の三角形を異動する場合に必要な条件であり、多くは企業組織内における職務経験、研修歴、業績などである。(2) の仕事に必要な要件と重なる部分はあるが、(2) は求職者に対して個人的な能力や資格の有無を絶対的に求める条件であるのに対して、(4) の組織内でのポジション移動における条件は同一組織内で相対的に勘案される場合が多い。

(5) については、基本的には賃金であり、仕事内容及び職位あるいは勤続年数に応じた給与体系である。福利厚生もふくめて労働環境の一つの要素と見なされる。

キャリアパスとしてこれらの内容が明示されれば、労働者個人は自己の興味や能力、資格に見合う仕事に就きやすくなり、組織内でのキャリアアップへの挑戦意欲も湧きやすくなる。企業組織側は仕事内容を公開することで求める人材を確保しやすくなり、各職位での責任と権限を明確にし従業員にキャリアアップを促すことで企業

組織の業務が効率化され、さらに提供するサービス・商品がより良いものとなるという効果が期待できる。このようにキャリアパスが構築されると、労働者と企業組織の双方にメリットがもたらされる。

今回の介護事業者へのキャリアパス要件は、まさに介護労働の現場にキャリアパスを構築することによって介護労働従事者と介護事業者の双方にメリットをもたらす、それによって良質な介護サービスを効果的に提供しようというものである。

厚生労働省によってキャリアパス要件の適用時期と具体的な内容が発表されたのは、キャリアパス要件が予告され制度が始まってから半年経った2010年3月5日であった。文言は次の通りである。

キャリアパスに関する要件

次の1) から3) までに掲げる要件に該当していること。

- 1) 介護職員の職位、職責又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、職責又は職務内容等に応じた賃金体系（一時金等の臨時的に支払われるものを除く）について定めている。
- 3) 1) 及び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、全ての介護職員に周知している。

ここで示されたキャリアパス要件は、キャリアパスの定義そのものであり特に驚くべきものではない。どの職種にも当てはまるキャリアパスの内容である。

厚生労働省が交付金制度を策定することによって介護事業者がキャリアパス構築を求めた背景には、介護職のキャリアパスが構築されておらずまた事業者も積極的に構築しようとはしていない、という現状認識があったこと推測できる。労働者と企業組織が相互参照に値するキャリアパスを構築することのメリットは先述した通りであり、厚生労働省もその効果を介護労働分野にもたらそうとしたのである。ただ、キャリアパス要件を交付金と引き換えに課された介護事業者は、キャリアパス概念そのものについての認識不足に加えて、求められるキャリアパスの具体的な内容が明らかにされないという情報不足の状態になった。しかも、後から厚生労働省が明らかにしたキャリアパス要件はいわば定義あるいは枠組みのようなものであり、具体的な内容の肉付けは各介護事業者に委ねられたに等しい。交付金を申請した介護事業者は2009年の9月末までに、それぞれの事業所における介護労働に関するキャリアパスはどうあるべきなのか、またどうあれば厚生労働省から評価され交付金の10%削減の対象とならないのか、を考えるなければならない

った。

この各介護事業者の困惑を救いニーズに応えるために、それぞれ事業者が加盟する関係団体がモデルを策定する取り組みがなされた。各事業者からみると、各団体の作成したモデルはキャリアパスを構築する上で今のところ唯一の情報である。それは厚生労働省のサイトで公開されていて、事業者からみるとある意味お墨付きのあるモデルでもある¹¹。多くの介護事業者が公開されたモデルを参考にして各々自分の介護事業所に適するキャリアパスを構築し、2010年9月末の審査に臨むことになると思われる。

3. キャリアパスモデルの検討

以下、公開されたキャリアパスモデルで示されたキャリアパス項目を比較検討することによって、介護職従事者にあるべきキャリアパス構築がどのように考えられているのか、各団体にキャリアパスの考え方に差があるのかなのか、あるとすればその違いが生じる理由は何なのかについて考えてみたい。

厚生労働省はキャリアパス要件を課しただけで、キャリアパスの具体的な内容は各介護事業所の自主性に委ねられている。厚生労働省としても、机上で構築したキャリアパスモデルでは意味をなさないだけでなくキャリアパス要件をクリアしようとする各事業所を混乱させる危険性があると判断したのであろう。

介護事業所といっても、提供される介護サービスは訪問介護、通所介護、居宅介護、生活介護、療養介護など各種のあり、また事業所の規模も数人規模の小さなものから、都道府県をまたいで事業展開する大規模事業所までさまざまである。その全てに適応可能なキャリアパスの構築はきわめて困難である。そこで厚生労働省自らがモデルを示すのではなく、次善の策として介護現場を母体とする各団体にキャリアパスモデルを策定する役割を与えたと考えられる¹²。

厚生労働省のサイトにキャリアパスモデルを公表した団体は、日本在宅介護協会、日本生活協同組合連合会、特定施設事業者連絡協議会、全国社会福祉施設経営者協議会、全国老人福祉施設協議会、全国老人保健施設協会、日本慢性期医療協会の7団体である。在宅系、居宅系、施設系、医療系と、各分野が網羅されている。

以下、先ずそれぞれの団体のキャリアパスを個別に検討していく。

(1) 日本在宅介護協会のキャリアパスモデル

在宅介護サービス業における介護職員のキャリアパス

モデルとして最初にA4用紙1枚に全体図があり、以下職員の志向別モデルとして2例が示されている。それには、在宅介護サービスの仕事内容は示されていない。任用要件としてヘルパー2級・1級の修了、介護職員基礎研修修了、介護福祉士資格取得が明記されている。職位としては、ケアスタッフ初級から上級までであり、その上に職員の志向するところによって「教育」「熟練」「マネジメント」「職種転換」の4つのキャリア選択が設定されている。その職位に就く要件としては、ケアスタッフ中級が職務経験2～3年、資格がヘルパー1級もしくは介護職員基礎研修修了となっている。上級は職務経験3年以上、介護福祉士資格取得とされ、志向別にキャリアが分かれるのが5年以上とされている。職位に応じた具体的待遇のあり方については言及が無い。

このモデルの特徴は、就業からケアスタッフ上級までの期間は基礎業務習得及び技能向上・指導力向上の期間とされ、それまでに介護福祉士資格を取得することが前提になっていることと、介護福祉士取得後は個人の志向によってキャリアを選択できるようになっていることである。

またこのモデルでは、介護労働に従事する者は介護福祉士資格が必須でありそれまではキャリア選択の自由は制限され、資格取得後にはじめて介護職従事者としてのキャリア選択の自由が認められるという考え方がうかがえる。

このモデルでは、ケアスタッフ期間のキャリアパスを介護福祉士資格の取得に一本化してある。このことからモデル作成者が望ましい介護サービス提供は介護福祉士有資格者によってなされるべきであるという認識がうかがえる。また2009年度の介護報酬の改定では、介護福祉士国家資格を持つ職員を多く配置する事業所にはサービス提供体制強化加算がなされていて、厚生労働省の意向をふまえた形とも言える。

資格取得後に個人の志向別に「教育」「熟練」「マネジメント」「職種転換」の4つの選択肢を設定したことは各自の価値観に応じて可能となる働き方を示すことであり、また資格取得後に選択できる形をつくることで資格取得への動機付けにもなるキャリアパスモデルといえる。ただ、「職種転換」志向としてケアマネージャーや社会福祉士国家資格取得後の相談員への職種転換が「キャリアアップ」として示されていることには異論の生じる可能性がある。もちろん介護職に従事した経験はケアマネージャーや相談員となった場合に当然有益であり、介護経験のないケアマネージャーや相談員より優れた仕事ができる可能性は高い。多くの資格を取得することは個人

のキャリア形成を有利にすることも確かである。しかしながら、社会福祉の領域の中では社会福祉士と介護福祉士の資格そのものに優劣をつける理由はない。介護職員のキャリアパスモデルを論じる中で、「職種転換」を「キャリアアップ」とする考え方は介護職にとっては介護福祉士資格を低く見る考え方で不適切であるといえる。

(2) 日本生活協同組合連合会のキャリアパスモデル

「在宅系介護職に求められるキャリアパス」と題されたこの連合会の報告書は、キャリアパスの定義から始まり、業務と雇用形態を整理する必要性を説いた後、ポスト、研修について言及し、最後にキャリアパス案を提示する。待遇に関する具体的言及はない。先述したようにキャリアパスという言葉は多くの介護職従事者に知られていないので、定義から説き始めるのは妥当である。

詳しく見てみると、キャリアパスを「キャリアを積む道」「仕事人生」「長期的な職務の道や展望のこと」と紹介し¹³、目的として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、の3つを挙げる。その目的を達するために業務内容、ポスト及びその任用要件を明確にして公開する必要があるとしている。

業務内容については、作業内容（定型と非定型）と作業頻度（日常と非日常）、の2つの軸による分類を提案している。具体的には職務内容の難易度によって、1 定型・日常→2 非定型・日常→3 定型・非日常→4 非定型・非日常の4レベルにわけ、それぞれ担う職員を1 一般的非正規職員→2 素養のある非正規職員→3 一般的正規職員→4 熟練正規職員と整理している。

ポストについては働く動機付けとして、「メンタルヘルス」「福利厚生」「品質管理」「渉外」「介護技術」「教育」といった多様なポストを設定し用意することが提案されている。また各ポストへは受けるべき研修が関連づけられ任用要件として示されている。

最後にキャリアパスの案として、企業満足と顧客満足及び従業員満足の3要素のバランスを考慮して作成すれば最も長期的に有効なパスになる、という見解を示している。

この連合会のモデルの特徴は、業務内容の分類をすることによって正規雇用と非正規雇用を区別しても、それとポスト（職位）とを連動させていないことである。ポストは、階段を上るように上昇していく単純なピラミッド型のものではなく、職員により多くの役割を与えて働く動機づけをするための要素として認識されている。それはポストの任用要件に資格を設定していないことからわかる。ポストを得るためにホームヘルパーから介護福祉士資格取得へというキャリアアップはまったく設定さ

れていない。資格の取得はあくまで職員独自の判断にまかされている。多様な能力、価値観、動機を持つ人材が自分で働き方を選びながらともに働けるよう、横への広がりを持たせたモデルであると言える。

(3) 特定施設事業者連絡協議会のキャリアパスモデル

厚生労働省のサイトにアップされているのは「特定施設における管理モデル・キャリアアップモデル（概要）」と題された2010年3月9日付の17ページの文章である。タイトルに「(概要)」とあるのは、これとは別に「雇用管理モデル・キャリアアップモデルについて」（2010年2月4日付）という67ページの文書があるからと考えられる。どちらもこの協議会と株式会社野村総合研究所との共同作成である。ここでは厚生労働省のサイトにアップされた文章を中心にしながら、適宜67ページの詳しい文書を参考にしてこの協議会のモデルについて検討する。

このモデルは、まず経営の安定化を生む好循環を確立するために雇用管理やキャリアアップの基盤を整備するものと位置づけられる。具体的には、目標として介護従事者に納得の得られる将来の見通し、意欲を発揮できる成長実感、能力が認められる安心感、の3つを提供するとしている。その上でモデル内容の概要に言及する。ここでは、昇格を含めた等級制度、給与制度、評価制度、の3つの仕組みをモデルの標準的要素とし、雇用形態（正規・非正規）と兼務形態（常勤・非常勤）を基準に、フルタイム職員型モデルとパートタイム職員型モデルの2つが設定されている。両モデルの違いは、パートタイム職員型には上述の3つの仕組みのうち等級制度が必須ではないとされる点である。続けて、3つの仕組みごとに1等級から6等級までの職層を設定し詳しく解説し、最後に各事業所でモデルを活用するための導入スケジュールや留意点を明らかにしている。

このモデルの特徴は、介護福祉士資格についての言及がほとんどないことである。介護福祉士資格が職位や能力とまったく関連づけられることなく介護職のキャリアが語られている。67ページ版の方の給与のところでも一カ所のみで、社会福祉士や介護支援専門員と同列に資格手当の項目で名称が挙げられているだけである。このモデルが、資格の有無以上に職場での職務遂行能力に重きを置いて介護従事者を評価しようとしていると考えられる。

次の特徴は、キャリアパスという言葉を使用していないことである。等級制度、給与制度、評価制度の3つの仕組みをモデルの標準的要素としていて、キャリアパスに組み込むべき職務内容、任用要件、職位、職位要件、

待遇などを結果的に網羅しているから、あえて認知度の低いキャリアパスという言葉を使う必要性はないという判断がなされたと考えられる。またこのモデルは、介護職員に成長実感を提供することを目標とし介護職員が安心して自己成長に取り組むことを期待するものである。成長を期待することを表現するには、キャリアパスよりもキャリアアップの方が適切だと判断されたと考えられる。

もう一つの特徴としては、基本給や昇級での具体的な金額をモデルとして示している点である。このモデルの作成を野村総研と共同で行っているためか、一つ一つの項目に詳細なデータが示されている。それに基づいて職位ごとの平均給与や昇格までの勤続年数、平均年齢など詳細に示されていて強い説得力を持っている。

この他、モデルを実際に導入するまでのスケジュールや導入する際の留意点など事細かに示されていて、実用性の高さを指摘できる。

(4) 全国社会福祉施設経営者協議会のキャリアパスモデル

「介護保険事業を営む社会福祉法人における職員のキャリアパスの構築にむけて」、副題「キャリアパスガイドライン」とあるこの報告書では、キャリアパスの定義、処遇改善交付金制度の概要説明、キャリアパス構築に必要な事業者側及び職員側の各取り組みが示され、さらにその内容を受けて介護事業経営者に向けてこれから着手すべき項目が提言として述べられ、最後にキャリアパス構築の実践方法を示し、文末に交付金関係資料を付している。

このモデルでは、キャリアパスは経営者側が従業員に組織内における将来の働き方の可能性を示すものである。キャリアパス構築の目的は短期的には交付金の要件を満たすこととしながらも、本質的には介護事業者に組織の改善を促すことであるとされる。キャリアパスの構成要素として、職位、職責、求められる能力、対応役職、職務内容、必要な研修、必要経験年数、給与、の8つが列挙されている。これらはキャリアパスの標準的な構成要素である。

事業所規模の多様性をふまえて、標準モデルと小規模事業所用モデルとの2つが提示される。2つにおける相違点は、キャリアパス要素の職位が標準は7段階（補助→初級→中級→上級→監督職→管理職→経営職）、小規模が4段階（初級→上級→管理職→経営職）である。これに応じて他のキャリアパス要素も、小規模モデルの内容の方が簡略化されているように見える。しかし実際は、管理職の要素は標準も小規模も同じである。つまり、小

規模モデルの介護職員の方が現場でカバーすべき職務内容が多い。その一方で、標準モデルは介護福祉士資格保有を任用要件とするのが望ましいとすることに対して、小規模モデルでは上級の職位から介護福祉士資格を任用要件にするのが望ましいとしている。これは小規模事業所の方が人材確保が難しいという現状認識を踏まえた結果と考えられる。小規模モデルからは小規模事業所では介護福祉士をもたない職員が標準的施設の職員よりも幅広い職務内容に対応しているという現状が浮かび上がってくる。

求められる能力や職務内容、必要な研修については詳細に記述されている反面、必要経験年数と給与については項目はあるが具体的な数字は示されていない。ただ、同じ職位でも〇～〇年、〇～〇円という記述で幅を持つものであることを示している。

このモデルの特徴は、単に交付金のキャリアパス要件を満たすだけでなく、キャリアパス要件を良い機会ととらえ利用し最終的には介護事業所全体の組織改善を目標としていることである。その目標に関連させて、介護の現場が他職種の協働の場であるという認識に立ち、介護職以外の職種も勘案したキャリアパス構築の必要性についても指摘する。

キャリアパス要素の職位に応じた職務内容についての記述が極めて詳細であることも特徴的である。キャリアパス構築において職務内容要件が必須であるのは、任用と人事考査の基準になるからである。特に人事考査においては、実践能力や要求水準到達度を正確にはかる前提として職務内容要件を事細かに設定しておく必要がある。このモデルでは、食事介助と排泄ケアの職務内容を例示してどちらも詳しい。食事介助は環境整備、盛り付けから療養食までの7項目に25もの具体的な職務内容が記され、排泄ケアでは標準ケアから衛生管理までの4項目に22の内容が記されている。

このモデルのもう一つの特徴は、キャリアパスを経営者側から提示しつつ介護職員側には主体的にキャリア構築していく自己の「キャリア開発」の考え方を示していることである。事業者介護職員のキャリア開発を後押しするメリットと必要性を説くことにあわせて、職員は職位を直線的に上昇するだけでなく職種を横に広げ介護以外の仕事を通じて一人の人間として成長する存在であることを明らかにしている。

(5) 全国老人福祉施設協議会のキャリアパスモデル

「キャリアパスガイドライン（素案）」と題されたこの協会の報告書はまだ案段階であるためか、A4用紙4枚のシンプルなものである。内容は、キャリアパスの定義、

体系、構成からなっていて基本的なキャリアパス構成要素について言及がある。

キャリアパスは、事業者は介護の質の向上、職員は自己実現可能な安心安定生活、というそれぞれの目的のために事業者と職員で将来像と目標を共有するためのツールとされる。したがって、キャリアパス構築の前提として事業者と職員とが望ましい介護職員像を共通認識としてもつことが重視され、それが「介護職員としての基本指針」として示されている。これはキャリアパス遂行のための相応しい知識・技術・価値観から設定されたもので、キャリアパス構成要素の職務内容や任用要件のベースとなるものである。

モデルでは、職位は6ステップでそれに至る経験年数も明示されている。ステップの1～3が一般職員、4～6が介護スペシャリスト、管理・指導者、地域連携の職員の3つに区分されている。任用要件や求められる能力は、ステップ1～3の職員については、「スキル」と表現される「社会力」と「介護力」の二つの要素及び情意面（規律性、協調性、積極性、責任性）とで説明されている。ステップ4～6の職位については3つの専門性ごとに決められている。求められる資格はステップ1がホームヘルパー2級、ステップ2が介護福祉士、社会福祉主事、ステップ3が介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員となっている。待遇については言及がない。

このモデルの特徴は、キャリアパス構築の前提として介護職員としてあるべき基本指針をさだめ、それによって介護の技術だけでなく社会人としての基本能力も考慮したキャリアパス構築を考えている点にある。任用要件や評価の部分において、介護技術だけでなく職業をもつ社会人としての基本的なソーシャルスキルや業務遂行上の心構えにあたる情意面を考慮したのは、介護技術を持つ介護職員である前に一人の社会人としてあるべきだという考えに基づいてのことと考えられる。逆に考えると、モデル作成者が現在の介護現場では社会人としての意識や仕事への心構えが不十分であると認識していた可能性があることを示すものである。

(6) 全国老人保健施設協会のキャリアパスモデル

「キャリアアップシステム導入のための雇用管理改善推進マニュアル」と題され9章102ページにも及ぶ。キャリアの定義から始まり、キャリアアップシステムの考え方、キャリアアップシステムモデルの具体的内容、賃金体系、コンプライアンス、退職金・年金制度、人材育成システムについて詳しく述べられて、巻末にキャリアアップモデル例を載せている。文書全体にキャリアパスという言葉自体は見る事が出来ないが、職務内容、職位、

求められる能力や資格、経験年数、待遇などの、キャリアパス構成要素については具体的かつ網羅的に記されていて、キャリアパス構築に関して実用性は極めて高い。

職位は職掌と役職とに区分されており、職掌は業務職、監督・指導職、管理職の3段階になっていて、4級職員から1級職員が業務職、主任、副課長、課長が監督・指導職、副施設長・事務長、施設長が管理職といったように、役職は9段階から構成される。この9段階は等級にもなっていて、この等級に応じて職能基準（求められる能力や資格）が決められている。資格については、就職後6年を目処に介護福祉士資格を取得することが掲げられ、介護福祉士取得までを基礎キャリア、それ以後を専門キャリアに区分している。

待遇に関しては国家公務員の福祉職俸給表を基準とした介護職賃金表計算プログラムのコンピューターソフトが用意され¹⁴、各事業所が自由に活用できるよう詳細なマニュアルが記されている。

このモデルの特徴は、給与計算ソフトの用意に象徴されるように実用性が高いことであるが、この特徴は研修制度や雇用時のコンプライアンス、退職金・年金への言及からもみとれる。

このモデルで用意された研修制度では、実際に厚生労働省の事業として行われている「実践型人材養成システム」と「有期実習型訓練」の活用が奨励されている。2つの研修は厚生労働省の職業能力形成プログラムの一環で、企業が受講生を雇用して訓練を実施するものである。実施する事業所には一定の補助金が支給され、研修にかかる費用を補うことが可能である。また2つのプログラムでは、受講者は自己の適正や職務遂行能力についてジョブ・カードに基づいてキャリアカウンセラーの支援と評価を受けることができるようになっている。事業者と職員の双方にとって有益なプログラムであるといえる。

雇用時のコンプライアンスについても労働基準法や労働安全衛生法の条文を引き、具体的に職員を雇用する場合に必要な労働条件通知書のフォーマットを示したりしている。退職金・年金への言及もこのモデルが唯一である。退職後のこともモデルで取り上げていることから考えると、このモデルの作成者は退職後の生活をもキャリアの範疇にいれ、キャリアパスを広い範囲のものとして考えていたことがわかる。

(7) 日本慢性期医療協会のキャリアパスモデル

この協会のモデルは「介護職員のキャリアパスモデル」と題され、キャリアパスはA4用紙一枚にシンプルにまとめられ、残りは職層（職位）ごとの評価シートから構成されている。

職層は補助、初級、中級、上級、監督、管理、経営の7段階からなっている。それぞれに職務形態、役職、役割、求められる能力、研修、資格、経験年数、評価方法、賃金、が記されている。管理、経営に適用する評価シートがないことと賃金に金額が明記されていないことはあるが、キャリアパス構成要素はほぼ網羅されている。

職務内容は求められる能力に該当するが、さらに評価シートの3段階で評価される各項目を見ることによって具体的にわかる仕組みになっている。例えば、補助では01ビジネスマナー、02傾聴、03観察、04コミュニケーション、05自己管理の5項目用意され、それがまたそれぞれ3つに区分されて、3つがまた各2つに再区分されている。したがって最小項目は非常に具体的である。

01ビジネスマナーは接遇、風紀、行動の3つに区分され、また接遇が「目と目をあわせて、気持ちの良い挨拶を行っている」と「信頼関係が築かれた利用者に対しても、礼儀正しく接している」といった具合である。これが補助から監督までそれぞれに用意されている。

このモデルの特徴は、詳細な職務内容を評価シートの項目で明示していることであるが、それ以上に注目すべき特徴は、求められる資格として「医療介護福祉士」が明記されていることである。

「医療介護福祉士」資格は、このモデルを作成した日本慢性期医療協会が2010年から養成をはじめた協会独自の資格である。介護福祉士が医療の知識を持ち医療職員との共通理解を高めることによって、連携の促進、事故の防止、介護の質向上を目指す資格である。介護福祉士資格を取得したあとに自らの専門性を自分の職場でより高めていくというキャリアパスを具体的に示したものであり、専門性の内容を明記した点で先進的モデルであるといえる。

以上、代表的なキャリアパスモデルを個別に検証してきた。定型のフォーマットがなかったため7団体から提示されたものは各種各様である。分量だけみると5ページに満たないものから100ページを超えるものまである。この差はそれぞれの説明や資料の精粗、具体的な運用方法への言及の有無によって生じたものである。基本的にはどのモデルも厚生労働省が示したキャリアパス要件を満たすモデルとなっている。しかし具体的内容についてみると、各モデルには違いがみられる。それは各モデル作成団体の性質の違いや介護職への考え方の違いが反映された結果であり、介護職キャリアパス構築に関して現時点で共通認識が確立していない部分である。統一された介護職キャリアパス構築のためには、これらの違いを比較検討し介護事業者や介護職員の双方にとって望

ましい共通理解を求めていく必要がある。

4. 標準的介護職キャリアパスと介護福祉士資格の位置づけ

各団体の介護職キャリアパス構築モデルを整理してみると、キャリアパス構成要素のなかで任用要件、職位、職位要件については本質的な違いはないが、職務内容や待遇の具体的記述についてはモデルによって有無や精粗について大きな差異を指摘することができる。また介護職の国家資格である介護福祉士をキャリアパスにどう位置づけるかにおいても、モデル間の認識の差を見ることができる。介護職のキャリアパス構築を議論する上で、介護福祉士資格の扱いはそれが唯一の国家資格であることを考慮すれば、曖昧にしたまま放置できない事項である。以下、キャリアパス構成要素における共通点と相違点を明らかにして標準的なキャリアパスを考え、次いで介護福祉士資格の位置づけをめぐってあらわれるモデル間の認識の相違について考察する。

任用要件については、無資格からホームヘルパー1級・2級、介護福祉士有資格まで幅がある。基本的には入り口は広くしてあり、資格を限定し狭くしようという考え方のモデルはなかった。唯一、全国社会福祉施設経営者講義会が提案した2つのモデルの1つの標準モデルで、介護福祉士資格保有を任用要件とするのが望ましい、という表現があっただけである。そもそも人材確保を目的として話が始まったことからそうなるのは当然と思われる。

職位は、各モデルではポストや職掌、ステップと表現されていたが、基本的には業務、監督・指導、管理・経営の大きな3つの区分があり、その中でまた細分化されて全体的には介護職員は4~9に分けられる。

職位の任用要件は、経験年数、資格、受講した研修であるが、業務職の最上位の職位をみるとそれぞれ3年~5年¹⁵⁾、介護福祉士、介護福祉士実習指導者特別講習が一般的要件とされ、他の職位もモデル間で大きな差はみられない。

一方で職務内容と待遇に関しては各モデルで大きな違いが見られる。

職務内容は、職位に応じて求められる能力に対応して内容が決定される性質のものであるが、能力は定義可能だとしてもそれをもとに全ての利用者や施設状況に適応可能な具体的かつ個別の行動として網羅的に記述することは極めて困難であると考えられる。そのため多くのモデルは求められる能力だけ明らかにして、今回は仕事の

具体的な内容まで言及することを避けたと考えられる。その明示に挑戦したモデルでも、一部の職位のさらに限定された部分を詳細に示すにとどまっていて、各事業所に職務内容の記述の仕方を示しただけだともいえる。このことは、介護職員として職位に応じ必要とされる能力は一般化できるが、その能力に応じた介護実践の全てを多様な介護の現場に適合するように一般化して言語化することは現実的には不可能であることを示している。

同様に、事業所の規模や経営状況などの様々な要因の影響を受ける待遇についても明確な記述は難しく、多くのモデルでは言及がないか、もしくは〇円～〇円のように事業者に委ねている。その中で、特定施設事業者連絡協議会と全国老人保険施設協会のモデルだけが具体的な金額を示している。特に後者は、独自に作成した賃金表計算プログラムを示して望ましい賃金として国家公務員の給与を目安とするとしている点で注目に値する。そもそもキャリアパス要件は介護職員の処遇改善を目的とする中で議論が始まったものであり、その趣旨にのっとれば介護職員の待遇における望ましい具体的な金額の明示こそキャリアパス構築に不可避である。今回のモデルの多くがこの点を避けてキャリアパス構築をせざるを得なかった理由については改めて考えていく必要がある。

次に、介護福祉士国家資格を介護職のキャリアパスにどう位置づけるかに関するモデル間の相違について考える。先述したように、国家資格の取得を介護職の就職のために必須の任用資格として位置づけたモデルはない。職位の要件としてはおおむねホームヘルパー2・1級の上位資格とされ、介護現場の上級職の要件とされている。

一方で特定施設事業者連絡協議会のように資格手当の支給要件としてだけ考え介護福祉士資格を重要視していないモデルもある。日本生活協同組合連合会のモデルにも介護福祉士資格への言及は無い。

特定施設事業者連絡協議会モデルは職位は、あくまでも職務遂行能力によって任用されるべきというキャリアパス観で一貫している。こうした考え方では、介護福祉士が名称独占資格である以上、介護福祉士に限らず他の名称独占資格の有無は特別に重要視されないことになる。

日本生活協同組合連合会のモデルは、職員の多様な働き方を認めるキャリアパス観に基づいて、職位（このモデルではポスト）は上昇型ではなく横の連携を作り上げるためのものとして考えられている。そこでは職場内の職務遂行能力を基準にしてポストが与えられるため、職場内研修が重視される一方で介護福祉士資格の有無は重用視はされないことになる。

両モデルとも、職位の任用において重要なはその職

位において要求される職務遂行能力であると考えており、介護福祉士資格によって担保される能力をそのまま各事業所の現場における職務遂行能力とみなすことはできない、という認識を持っているのである。

この2つのモデル以外は、介護福祉士をヘルパーの上位資格におき、有資格者を上級職に位置づけていて介護福祉士を持つことに介護職員として一定の能力があることを認めるキャリアパス構築をしている¹⁶。ただ、それぞれのキャリアパスモデルを詳しく見ると、介護福祉士取得はあくまで必要要件であって、介護職員として必要であるが十分ではないとされる。それは、上位の職位に進むためには資格取得後に職位に規定される研修を受けなければならないとされていることからわかる。日本在宅介護協会モデルに象徴されるように、就職後は介護福祉士取得をめざし取得後に各自の志向が考慮されるキャリアパスが現れる。志向されるのは介護職員としての専門性であり、その専門性からみると介護福祉士資格は基礎的能力の証明にしかない。日本介護福祉士会が生涯研修制度を運営しているのも、介護福祉士資格が介護職の専門性を担保するには十分ではないと考えているからだと思われる。日本慢性期医療協会がキャリアパスに介護福祉士資格取得後に独自で医療介護福祉士資格の認定を行うのも同じ理由によると思われる。

厚生労働省は介護報酬の改定で介護福祉士有資格者のいる施設を評価し資格保有者の数の確保を進めているようにみえる。しかし、各モデルからうかがえるのは、資格よりも職務遂行能力を重視する現場がある一方で、かたや既に資格取得は介護職としての前提でありこの点に関しての議論は終えていて、むしろ取得後の専門性の確立を模索している現場があるという現状である。どちらの現場の立場に立っても、介護福祉士資格は介護職のキャリアパス構築において絶対的意味を持つ要素とはみなされていないのである。

5. まとめ

交付金受給要件であるキャリアパス要件を満たすために各介護事業に関わる団体から提出されたキャリアパスモデルを個別に検討し比較することによって、介護職員のキャリアパス構築について考察した。厚生労働省からフォーマットが示されないなか、各モデルではキャリアパス構成要素を一通り網羅してキャリアパスを構築していたが、具体的内容になると仔細に記述される要素と詳細には言及されない要素とがあることが確認できた。また介護分野での唯一の国家資格である介護福祉士も、介

介護職キャリアパスとしては任用資格としても職位要件としても必要条件とする考え方はあるが、十分条件としてはみなされていないことがわかった。

交付金申請をした事業所は、机上の存在ではなく実際に存在する。各団体がモデルを作成して開示するのは、交付金のキャリアパス要件を満たそうとする各事業所に便宜をはかるためである。各モデルの作成者は、たとえ各自が理想と考える介護職キャリアパスを用意していたとしても、現実離れたキャリアパス案をモデルとして提案するわけにはいかない。そこで可能な限り現状を追認したモデルが提出されたきらいがある。ホームヘルパーから介護福祉士への移行をキャリアアップととらえたり非常勤の非正規職をキャリアパスに位置づけたりしたのは、それを理想と考えたからではなく現状がそうなっているからだと考えられる。交付金の要件を満たすことを主目的とすれば現状追認が合理的ではあるが、交付金の目的が処遇改善であり給与の引き上げであることを考えると、キャリアパス構成要素の待遇についてだけでも各モデルから望ましい具体的金額の提示が必要であったといえる。

逆に、現状に影響されない部分のキャリアパスについては望ましいあり方を示す余地があり、各モデルが考える理想をみる事ができた。現場で介護福祉士有資格者がまだまだ少なく資格取得者がすべて管理者を目指すわけでもない現状において、モデルが提出する介護福祉士取得後のキャリアパス部分がそれに相当する。資格取得後は各自の志向別に介護職としての専門性を追求し自己実現するというキャリアパスの設定は、現在の介護職員にも将来介護職を志す者にも希望を与えるものといえよう。

今回各団体から提示されたキャリアパスは、交付金支給要件を満たすよう介護事業者のためにとりあえず作成されたものである。各作成団体の性格にもよるであろうが、日本生活協同組合連合会以外のモデルは事業経営側の視点で介護職のキャリアを考えられたものである。今回の交付金のキャリアパス要件は介護事業者に介護職のキャリアパスを作成し開示することを求めたわけであるから、今回示されたモデルは事業経営者の視点で作成されている。ただ、キャリアパスの定義に立ち返れば、それは働く者の個人が選ぶ働く道筋であり、個人の仕事人生である。望ましい介護職のキャリアパスを構築するには、当然介護職従事者の考えるキャリアパスも考慮する必要がある。介護事業者と介護職従事者が考える双方の介護職キャリアパスを同時に並べて、双方がよしとするものを構築しなければ現実にはうまく機能しない可能性が

ある。今回、交付金の要件としてではあるが一通り介護事業者の考える介護職キャリアパスが提示された。次は、介護職従事者側からも介護の現場で実際に働く者として考えるキャリアパスが提出される必要があるといえる。日本介護福祉士会や日本ホームヘルパー協会のような介護職従事者団体からキャリアパスモデルの提案が待たれる。

引用・参考文献

1. 小林雄二郎、山田尋志 (2010) 『介護職員キャリアパス構築マニュアル』 日経ヘルスケア
2. 横山哲夫編著 (2004) 『キャリア開発／キャリア・カウンセリング』 生産性出版

注

- 1 www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/dl/tp1023-1k.pdf
- 2 厚生労働省の試算では今後10年間に約40万人から60万人の介護職員の確保が必要とされている。「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」 8P
www.mhlw.go.jp/bunya/seikatsuhogo/dl/fukusijinzaipdf
- 3 www.mhlw.go.jp/seisaku/2009/12/03.html
- 4 離職率=(1年間の離職者数)÷労働者数
- 5 これは2008年5月に成立した「介護従事者等の人材確保のための介護従事者等の処遇改善に関する法律」をうけたものである。
- 6 福祉新聞2010年3月15日2面
- 7 常勤職員の割合については24時間のサービス提供が必要な施設サービスを提供する事業者について評価の要件とされた。
- 8 処遇改善交付金では「キャリアパス要件」と並んで賃金以外の部分での改善内容を数量化した「定量要件」が課せられた。それぞれの要件を満たさなければ交付金を各10%減額されることになっている。
- 9 申請率が低調だったその他の理由としては、介護職員だけの交付金では事業所内で職種間に不公平感が生じる危険性を危惧した事業者が多かったことが考えられる。
- 10 特に企業組織のキャリアパスを言う場合にはCPO (Career Path in Organization) と言って個人のキャリアパスと区別する。本稿で扱うキャリアパス要件は介護事業者に求められるものであり、その意味ではCPOにあたる。
- 11 www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.htmlにある。

ただし「キャリアパスモデルは一例であり、介護職員処遇改善交付金の要件として示しているものではありません」の付記がある。

- ¹² 厚生労働省の2009年度事業に「介護雇用管理改善推進事業」があり、その中でキャリアパスモデルにつながる人事管理制度の開発などが9団体に事業委託されている。
- ¹³ 全国社会福祉施設経営者協議会の「キャリアパスガイドライン」で示された定義を引用している。
- ¹⁴ <http://www.e-roken.zenroken.net/free/careaup/>からダウンロードできる。
- ¹⁵ 全国社会福祉施設経営者協議会のモデルでは経験年数が〇～〇年と記述され給与と同様に各事業所の裁量に委ねてある。
- ¹⁶ 2つのモデルが介護福祉士有資格者の介護に関する能力を否定しているわけではない。キャリアパス構築では資格が担保する能力より実際の職務遂行能力を重視するという考え方を採用したからと考えられる。