

介護プロフェッショナルキャリア段位制度から学ぶ

ーキャリア段位制度の活用と導入についてー

大和田 順

キーワード：キャリア段位、キャリアパス、人材育成、OJT、介護職の離職

1. 目的

少子高齢化により、労働人口の減少が懸念されるなか、高齢者の増加および介護の必要な要介護者の増加が見込まれる。介護現場では現在でも人手不足が課題となっており、介護職員の育成および業界としての人材確保は、解決すべき課題である。

現在、様々な観点からの取り組みが行われているが、介護プロフェッショナルキャリア段位制度(以下、キャリア段位制度とも言う)は、介護職員の実践的なスキルを評価して段位認定する制度で、人材の育成・人材の労働移行を促進することを目的に平成24年にはじまった制度である。キャリア段位制度は、これまで難しいとされてきた介護行為の可視化・介護技術の評価に正面から取り組む内容である。すなわち、われわれが行っている介護の価値を科学的に評価する機会になるものである。

また、人材育成は非常に重要といわれながら、事業者間での内容に大きな格差があることに対して、一定の基準を示すものでもある。

そこで、本稿では、キャリア段位制度に関する理解を深め、事業所としてキャリア段位制度に対して、どのように取り組み、導入・活用するかについて、検討する。なお、その際、神戸市内に特養を中心とした4ヶ所の拠点施設をもつ社会福祉法人K会の事例を交えながら考察を進める。

2. 研究方法

2-1. 文献調査

キャリア段位制度のテキストや調査研究事業の報告書等の文献をもとに、キャリア

段位制度について以下の点について調査を行う。

- ① 制度創設の背景を文献により確認し、キャリア段位制度の役割を理解する
- ② キャリア段位制度に関する資料や調査研究事業から、現状と有効性を確認する

2-2. K会現状分析

K会の現状を“離職者の情報”、“人件費率”、“教育訓練内容”から分析する。

2-3. 聞き取り調査

K会のアセッサー受講者への聞き取り調査を以下の通り実施し、K会の現状分析と共に導入方法の検討を行う。

① 被調査者

被調査者はK会職員のうちアセッサー研修修了者 3 名であり、属性は以下の通りである。

被調査者	A	B	C
年 齢	40 代	40 代	40 代
性 別	女性	女性	女性
役 職	部長	課長	課長
勤続年数	1 4 年	1 6 年	1 6 年

② 実施日（調査日）

平成 27 年 8 月 25 日～平成 27 年 8 月 30 日

③ 調査項目

次の 4 項目について聞き取りを行う。

- ・アセッサー研修を受けての感想
- ・レベル認定が進まない理由について
- ・キャリア段位制度を進めていくにはどのような取り組みが必要か
- ・K会の人材確保・人材育成・人材の定着に関する課題

④ 実施手続き

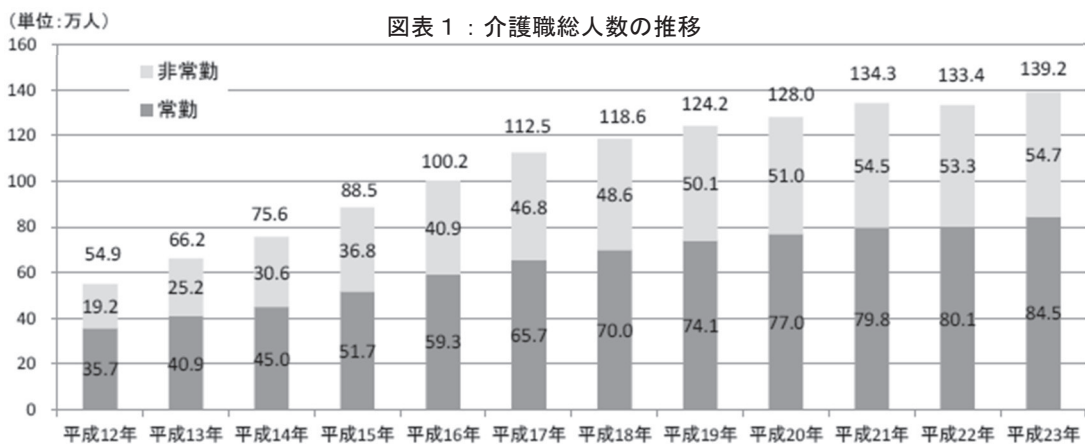
調査者（筆者）が上記質問項目をもとに対面で聞き取りを行う。

3. キャリア段位制度創設の背景

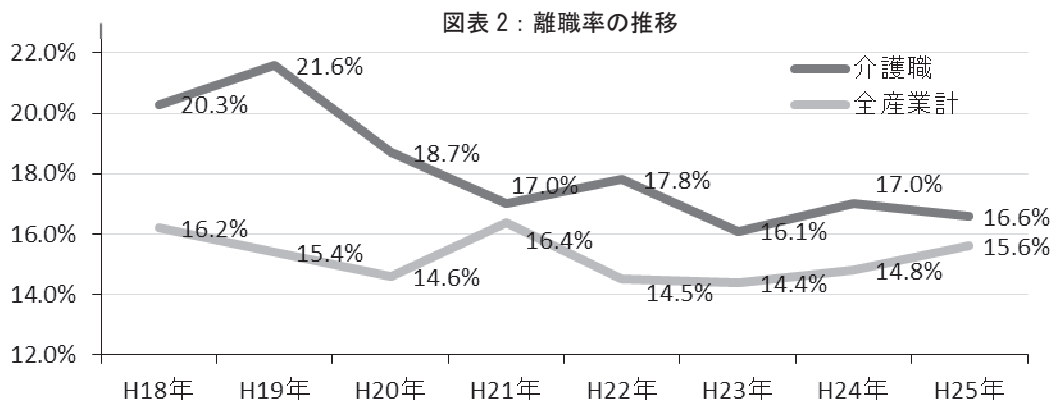
3-1. 介護職員数の推移・今後の必要人数・離職率

平成12年の介護保険開始以降、介護職員の人数は54.9万人から、平成23年には139.2万人に増えている(図表1)。しかし、平成12年から平成17年の5年間とその後の5年間を比較すると、平成17年までの5年間で57.6万人増と年間11万人以上の増加となっているのに対し、平成17年以降の5年間では、20.9万人増と年間平均4.1万人の増加となっており、明らかに増加具合は鈍化している。

日本総合研究所(2014年)「介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書」によると、平成37年には237~249万人の介護職が必要と予測され、年間平均6.8~7.7万人の増加が求められている。一方離職率については、低下傾向にあるにもかかわらず、現在多くの事業所が人材不足である理由は、「採用できない」ことにあると記されている。平成20年以降離職率は20%を下回っているが、全産業計と比較すると高い水準にあり、平成25年は全産業計15.6%に対して1ポイント高い16.6%となっている(図表2)。



(出所：日本総合研究所(2014)「介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書」p.5)



(出所：「介護労働実態調査」HPより筆者作成)

3-2. 人材確保に関する様々な取り組み

介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書¹によると、介護職のイメージについて“夜勤などがありきつい仕事”、“給与水準が低い仕事”などのアンケート結果があるなか、平成18年の処遇改善交付金から始まった、介護職の処遇改善費用に絞った交付金や加算等、賃金改善に関する対策が講じられてきた。

また、“やりがいのある仕事”といった肯定的なイメージアップに関する取り組みや、福祉系学生だけでなく一般の学生への働きかけ、ボランティアや介護職の補助職として職員を採用し裾野を広げるなど、行政・株式会社・社会福祉法人といった多方面から様々な対策が講じられている。

さらに、介護福祉士取得後のキャリアパスがないことに対して、専門性を高めた上位の資格として認定介護福祉士を設けることも検討されている。

3-3. 成長分野としての介護業界について

平成22年、鳩山内閣の成長戦略の中で、介護は人材の育成・人材の労働移行を促進すべき成長産業として、カーボンマネジャー・食の6次産業化プロデューサーとならび検討されてきた。これが介護プロフェッショナルキャリア段位制度につながっている。様々な課題があるが、今後も介護事業者の活躍が期待されており、世界に先駆けた超高齢者社会にどう対応していくのか、世界からも注目されている事を忘れてはならない。

4. 介護キャリア段位制度について

4-1. 介護キャリア段位制度のねらい

そもそも介護職員の定着が進まない理由として、キャリア段位制度評価者講習テキスト²によれば、キャリアアップの仕組みが構築されていないこと、つまり業務経験を積み重ねるごとに、スキル・やりがいが段階的に向上し、処遇改善の材料につながっていく仕組みが構築されていない点が上げられている。

このため、介護キャリア段位制度は介護職のスキルアップ・キャリアアップの仕組み構築を推進するために、職員のスキルを事業所内で認定することを目的としている。具体的には、図表3のようなキャリアアップの仕組みを構築することにより、介護職

¹ 日本総合研究所(2014)介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書

² シルバーサービス振興会(2014)「介護プロフェッショナルキャリア段位制度評価者[アセッサー]講習テキスト26年度版」p.6

員の定着と新規参入を促進し、介護分野における人材の確保を図ることを狙いとしている。

図表 3：介護プロフェッショナルのキャリア段位の概要

レベル	分野共通	介護プロフェッショナルのレベル	
プロレベル	7	トップ・プロフェッショナル	
	6	プロレベルのスキル 高度な専門性・オリジナリティ	多様な生活障害をもつ利用者に質の高い介護を実践。介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善。
	5		
	4	一人前の仕事ができる段階 チーム内でのリーダーシップ	チーム内でのリーダーシップ(例:サービス提供責任者、主任等)。 部下に対する指示・指導。 本レベル以上が「評価者(アセッサー)」になれる。
3	指示等がなくとも、一人前の仕事ができる	利用者の状態像に応じた介護や他職種の連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を習得し、的確な介護を実践。	
2	一定の指示のもと、ある程度の仕事ができる	一定の範囲で、利用者ニーズや、状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践。 基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践。	
1	エントリーレベル 職業準備教育を受けた段階	初任者研修により、在宅・施設で働く上で必要となる基本的な知識・技術を習得。	

(出所：「介護プロフェッショナルキャリア段位制度評価者講習テキスト」p.6より筆者作成)

キャリア段位制度が提供する内容は以下の3点である。

- ① 段位認定のための基準やツールの開発と提供
- ② 段位認定を行うアセッサーの育成
- ③ 適正に評価が行われているかどうかを調べる事業所調査

4-2. 段位認定のための基準やツールの開発と提供について

段位認定のための基準やツールの開発と提供について、注目すべき点は、これまで難しいとされてきた介護技術の評価について、1988年から開発されてきたT.C.C(介護業務分類コード)を用いた調査結果により、評価すべき介護技術が明確にされたことである。

さらに、各技術の達成レベル感についても実証事業により検証が行われた。これにより、施設なのか在宅なのか、特養なのかグループホームなのかを区別せず、介護現場全体で必要とされる介護技術が、介護現場で納得されるであろう評価レベルで構成されたといえる。

また、キャリア段位制度で重視している点は、前記の評価技術項目について、現認して、できることを確認することである。わかる技術（知識）、いわばテストで良い点が取れることと、できる技術（実践スキル）、つまり利用者に有益な行為を技術を持って行うこと、この間には非常に大きな違いがあり、OJT でなくては確認できない点である。また、被評価者にとっても実際の介護場面を現認して評価され、できていると認められることにより、自身の技術に自信を持つことができる。

多くの事業所でも、教育訓練の方法として OJT が導入され、現認してできていることを確認することは行われていると思われるが、繊細な対応が必要な場面や通常行われないケースの対応等に偏っていたり、重複して行われる技術についても、ある技術は現認するがある技術は説明だけに終わったり、また、現認の方法についても明確な判断基準を持たない部分があるのではないだろうか。さらに、事業所によりやり方も目的も異なりバラツキがあると思われる。ただ、このような違いやバラツキが施設ごとにあるのは当然であり、違いこそがその施設の風土や個性であるため、一概に否定すべきものではないと考える。

これに対し、キャリア段位制度で評価される項目は、調査結果から導き出された、いわば標準的に重要とされる項目であるといえる。この一定の調査結果により科学的に必要性が確認され、キャリア段位制度で評価される項目について、現在各事業所で行われている OJT の項目や実施内容と比較することは、十分に意味のあることと考える。

その他の特徴としては、e ラーニングや Web でのデータ管理を行うなど、IT 技術を活用している点である。このキャリア段位制度の理想型は、日本の介護職全員が評価を受けられる状況を作ることであり、そのためには、多くのアセッサーを育てなければならない。

しかし、現在でも人材が不足しているなか、研修のため頻繁に職場を離れることは受講者にとっても精神的な負担を強いる。また、事業所にとっても中心となる職員が現場から離れること自体がコストでありリスクにもなり得る。加えて、従来の集合研修の形式では、全国に講師・研修場所が必要となることから研修費用も増加するだろう。複数回にわたる研修であれば、全ての日程に参加できない受講者も増えるであろうし、同一事業所から参加できる人数も限られる。一方、キャリア段位制度においては、研修のほとんどをテキストと e ラーニングで行うことで、集合研修は 1 日のみで終わる。

筆者もアセッサー研修に申し込み、平成 26 年の資料ではあるが一通りテキストを

確認したところ、メインのテキストでは、介護人材確保についての現状やキャリア段位制度の目的、アセッサーとしてのあり方から記載されており、各場面では手引き書として、事細かに手順や方法、その場の考え方が示されている。ITが苦手な方でも手順に沿うことで十分に対応できる内容となっている。

また、Web システムでは管理者と目的を共有し、管理者からアセッサーを支援できるように、講習の進捗を管理者が確認する場面も用意されている。さらに研修だけでなく、実際に評価を行っている過程でも、WEBでのシステムを利用していく事になる。単独でこのようなシステムの導入が可能な事業所は少ないであろう。アセッサーとなれば利用できるこのシステムは、被評価者の評価というセンシティブな情報を適切なセキュリティーを保ちつつ、保管できるものである。

さらに、システムが認定の流れに沿ってアセッサーを導く要素もっており、統一した手順が確保されている。これらのシステムがあらかじめ用意されていることは、運用面からもコストの面からも魅力的である。

4-3. アセッサーの育成について

キャリア段位制度は、事業所内でアセッサーが被評価者を評価して段位認定を行うが、認定を行うことが真の目的ではなく、OJTを通して職員が目標をもって、意欲的に就業できる環境を整えること、それに伴い介護の質を向上させることが目的である。したがって、キャリア段位制度は被評価者とアセッサーだけの取り組みではなく、事業所全体の取り組みであり、その中心となるアセッサーを育てることは非常に重要である。

アセッサーの講習テキストは、評価の前にアセッサー自身の心構え、導入前に確認すべき事業所の状況や、環境を整える方法まで示されており、アセッサーの役割の大切さを伝えるものとなっている。管理者においても、キャリア段位制度が求めているアセッサーの役割を理解して、アセッサーに育てる職員への必要な支援が期待される。

4-4. 外部評価について

キャリア段位制度においては、アセッサーによる評価の適正性を確保するため、定期的に外部評価機関による外部評価を実施することとしている。なお、外部評価を行う評価者はアセッサー研修の中で成績が優秀であったものが対象となり、さらなる研修を受けた上で外部評価者となる。これは、いわば、介護職自身が外部評価制度を維持していく仕組みである。

4-5. 平成 24、25、26 年度の調査内容から読み取れること

キャリア段位制度の創設に向けて、平成 23 年度から調査研究が行われているが、平成 24 年度には制度実施にともない日本能率協会総合研究所(2013)『利用者の状態像に応じた介護職における技術評価のレベル分類に関する調査研究』が、平成 25 年度、平成 26 年度にはシルバーサービス振興会(2013)『介護職の資質向上（キャリアパス）におけるスキルの評価等の有効性に関する調査研究』が行われている。

まず、介護技術評価項目については、平成 23 年度に行われた実証事業では 228 あったチェック項目が 148 項目に絞り込まれている。これは実際に評価を行うにあたって、よりスムーズな評価ができるよう、相関関係の高い項目について絞り込んだ結果が反映されている。

また、評価方法が明確でない等の理由により評価結果にバラツキがみられる項目については、アセッサー講習テキストの作成において検討がなされ、バラツキを防ぐ対策が講じられている。

さらに、平成 25 年度の報告書では、項目の再検討や文言修正の必要性、認知症の症状がある要介護者に対する介護技術の提供に関する評価項目について、追加の必要性が示されている。

この結果、平成 26 年度の報告書では、認知症関連の具体的な項目の検討も行われた。同時に、よりスムーズな評価のために、項目削減の具体案が示されている。

次に、有効性に関するアンケート結果について、結果として導入時の OJT、定期的な OJT、定期的な人事評価等、アセッサーを養成した事業所管理者や人事担当者は、さまざまな場面での有効性を感じていることが明確となった。しかし、実際に認定者が増えていかないことに関して、制度に関わる部分以外の事業者側の体制にも課題がある可能性が窺える。

調査研究では、人材育成の観点と人事評価の観点から活用事例などにも触れており、管理者が参考とすべき点も記載されている。これらのデータや取り組みをみると、キャリア段位制度を介護職および介護業界の有効なツールとして、事業者団体としても目標値を設定することなど、事業者側の積極性を促進する対策が求められている。

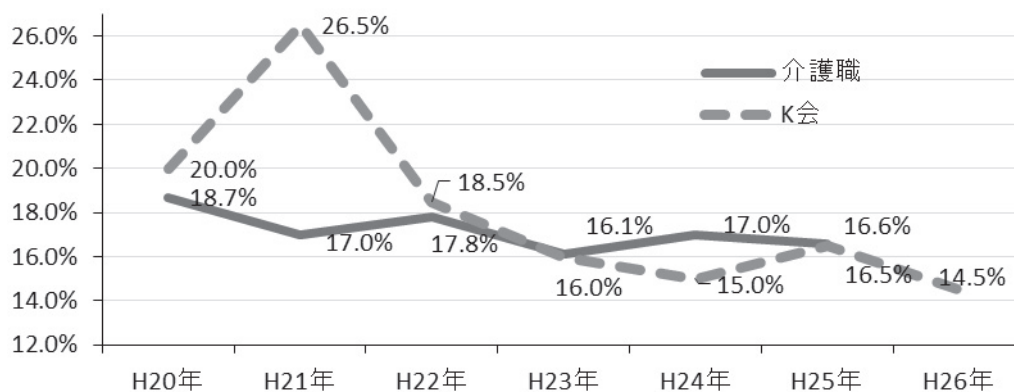
5. K会の現状

5-1. K会法人の概要

K会は、神戸市内に特養と中心とした4カ所の拠点施設をもつ職員638名の社会福祉法人である。介護職正職の退職率は図表4に示す通り、平成26年度は14.5%であり、近年は全国平均より若干低い水準にある。

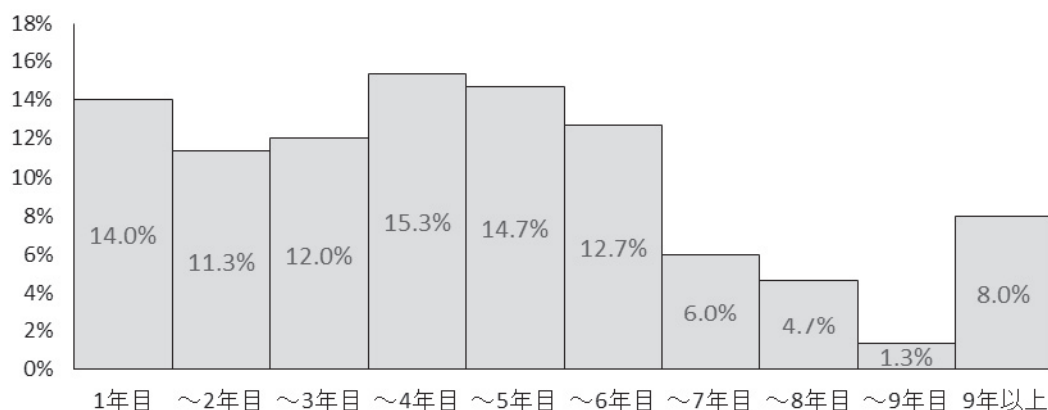
また、退職者に対して、中途採用、新規採用ともに求めている人数の確保が難しくなっている。一部では派遣職員も活用している状況であり、多くの事業所と同様に人材確保を課題としている。K会の退職者の勤続年数については、図表5に過去5年間の分布を示しており、離職者は1年目が多く、2年目、3年目は減少し、4年目には再度多くなっている様子がみとれる。

図表4：離職率の推移



(出所：「介護労働実態調査」HPより筆者作成)

図表5：過去5年間離職者の勤続年数



K会の事業活動収益に対する人件費率は次頁図表6に示すとおりであり、社会福祉事業部分で61.6%、公益事業（診療所・有料老人ホーム）を含めたK会全体では58.1%となっている。ちなみに、K会の収支差額率は、社会福祉事業部分で7.1%、K会全体では8.2%となっている。

次に、図表7では介護老人福祉施設の全国平均と兵庫県内の介護事業を主とした社会福祉法人の中から事業活動収益10億円以上の法人のいくつかを比較してみた。業務委託の範囲により人件費率は変わり、また旧会計基準³では派遣職員の費用は業務委託費に含まれているため、業務委託費も確認できた法人について記載した。人件費率の高さと収支差額の関係を見るために、表中に収支差額率を表示している。

この結果をみると、介護老人福祉施設の全国平均では人件費率が63.5%、収支差額率は5.0%となっている。介護サービスはサービスの大部分が人により提供されるため、当然人件費率は高くなるわけであるが、その適正な数値は一概にいえるものではない。人件費率が高く収支差額も確保できている状態は、人も希望通り確保できており、稼働率も高く収支差額を確保できている状態を表す。他方、人件費率が高く収支差額が低い場合は、稼働率が低いあるいはコスト高であるといったなんらかの課題があるのではないかと推測される。人件費率が低く収支差額が高い場合は、職員の資質が高く、職員数を適度に抑えて良いサービスを提供できているケースと考えられ、利用者と職員がともに満足を得られているのであれば問題はないであろう。

今日的に社会福祉法人は、収支差額を今後どのように福祉に再投資するかが問われている。問題は人件費を使いたくとも、人の確保ができず予算通りの人件費を使うことができず、その結果人件費率が低く収支差額が高くなるケースである。制度上は人数に問題がなくとも長期的にそのような状態が続けば、職員への負担が増えることとなり、職員の離職に繋がる要因となる。

K会の場合は有料老人ホームやケアハウスで人員配置を増やし、それに伴う手厚い介護費用等を介護保険外の費用として利用者に負担して頂いている。こういった事業所は人員を多く配置しても、その分、収益も増えるため、人件費率は上がらない。全国平均に比べ低く抑えられている要因である。

しかし、離職率が低くない状況および派遣職員を利用している点、さらには今後、採用が困難になる事態を想定すると、現状K会が行っている取り組みに加えて職員の

³ 社会福祉法人の会計基準については、事業種別により複数の基準が存在したが、平成24年4月1日より、新会計基準として統一された。しかし、27年4月1日まで移行期間があることから、平成26年度までは、旧会計基準と新会計基準が混在している。

満足度を高める新たな取り組みへの投資が必要と考えられる。

図表 6：K会の人件費比率

(千円)

	K会全体	福祉会計	公益事業
事業活動収益	3,430,722	3,045,685	385,037
人件費	1,992,374	1,876,726	115,647
(業務委託費)	(195,657)	(163,108)	(32,549)
収支差額	281,691	215,617	66,073
人件費率	58.1%	61.6%	30.0%
収支差額率	8.2%	7.1%	17.2%

図表 7：人件費率の全国平均（介護老人福祉施設）と収益 10 億円以上の法人例 (千円)

	全国平均	A	B	C	D
事業活動収益	348,963	3,712,730	1,948,427	2,333,533	4,042,497
人件費	221,461	1,536,283	1,079,415	1,516,405	2,664,062
(業務委託費)	(17,161)	(458,958)			
収支差額	17,406	661,334	101,676	78,995	206,287
人件費率	63.5%	41.4%	55.4%	65.0%	65.9%
収支差額率	5.0%	17.8%	5.2%	3.4%	5.1%

(出所：全国経営協会法人情報公開ページより筆者作成)

5-2. K会のOJT及びOFF-JTの現状

現在のK会の教育制度や目標管理制度等は次のとおりである。入職するとOFF-JTとOJTにより教育が行われる。OFF-JTについて基本部分は全事業所統一されている。OJTについても基本の介護マニュアルは全事業所統一されているが、事業所によって用いる帳票等、具体的な指導方法は異なっている。その事業所での介護業務をより早く行えることを目的としており、期間は概ね3ヶ月を見込んでいる。

ここでの特徴は、役職を持つ指導職ではなく、先輩職員の立場の職員がチューターとして新人職員の指導相談役になることである。当然、役職者が指導する側と指導される側両方のサポートを行っている。ただし、この取り組みは入職時の内容であり、その後も継続されるものではない。これはキャリア段位制度のOJTとは異なる取り組みである。

また、日々の業務の中での課題解決や困難事例への対応として OJT が行われるが、課題の解決が中心であり、キャリア段位制度のような網羅的な取り組みではなく頻度も不定期である。藤井は「正規職員の早期離職とは、「仕事の上で必要な知識の多くは、自分自身で試行錯誤して習得する必要がある」などのように個人の行動や裁量の中で働く場合に高まり、「組織に適応できるように、先輩は手助けをしてくれる」などのように職場内の支援がある場合には、離職は軽減される可能性が示唆された」と述べている⁴。日々の業務の中での課題解決や困難事例への対応としての OJT は、組織的な個人へのサポートといえる。このような取り組みが業務を円滑にするとともに離職を軽減させると考えられる。これは多くの事業所でも行われている取り組みであると思われる。このような取り組みの質や頻度を高めることも大切な要素である。

OFF-JT については、入職 1 年後の 1 年目研修、中堅職員研修、上級者研修、管理者研修を法人内の研修委員会が開催している。これに加えて各委員会が企画した研修、外部の研修については、計画的に参加しているユニットリーダー研修や認知症研修、および外部からの情報により参加する研修が OFF-JT にあたる。ただし、これらの研修に個々の職員が参加できる頻度は多くはない。そこで、継続的な支援のシステムとして、目標管理制度を導入している。

K会の目標管理制度は、図表 8 の自己評価シートの項目について自己評価を行い、自らを振り返り、指導職との面談により自己評価の摺り合わせ、面談のなかで目標設定を行うものである。

項目については、法人が大切にしている、利用者への姿勢や考え方を確認するものであり、対話の中で本人の気づきや目的を引き出すツールであるため絶対評価は難しい。職員と指導職のコミュニケーションツールとして、またより大きな意味では、人材育成のツールとして重要視しているが、絶対的な評価とはなりにくいため、人事評価とは直結させていない。

⁴ 「介護職員の初期キャリアの形成に関する調査研究事業」、2014 年、p. 15

図表 8 : K会の自己評価シート項目の一部（目標管理制度に利用）

番号	要素	項目
基本行動（K会職員としての基本的姿勢、理念の共有）		
1	利用者への関心	利用者の人間そのものに関心をもち自ら積極的に関わっている。
2	自己決定の尊重	利用者の主体性や自己決定を尊重している。
3	ニーズの把握	利用者のニーズを本人の言葉に限らず様々な情報（表情、家族、記録等）から引き出している。
4	代弁機能	利用者が自ら訴えかけることができない場合は代わって利用者の自己実現のための働きかけを行っている。
5	個別対応	利用者個々に合わせた介護を心がけている。
6	プライバシーの保護	業務上知り得た個人のプライバシーに関わる情報を守秘している。
7	自覚	K会職員としての自覚を持って日々業務に取り組んでいる。
8	問題意識	常に問題意識を持って日々の振り返りを行いどうあるべきかを考えている。
9	自己の位置づけ	職場での自分の位置づけを理解して行動している。
10	責任性	与えられた役割に対し責任ある行動を心がけている。
11	誠実性	利用者やその家族に対し、誠意を持った、丁寧な対応を行っている。

5-3. 聞き取り調査の結果

K会のキャリア段位制度に関するこれまでの取り組みの結果、3名の職員が平成26年度にアセッサー講習を修了した。しかし、その後の評価が順調に進んでいる訳ではない。その原因について、また、今後、事業所で評価を進めるためにどうしたら良いか、アセッサーへの聞き取り調査を行った。その結果は以下の通りである。

○アセッサー研修を受けての感想

- ・ 絶対評価をするための評価の手法や考え方について勉強になった。
- ・ 現在行っている導入研修に活用できる。
- ・ これまで指導者として行ってきたことの確認になった。
- ・ 指導の際に意識できていなかった項目もあり考えさせられた。

- ・ 集合研修が1日なのは事業所としては参加し易い。
- ・ eラーニングの動画は非常にわかりやすく活用したい。
- ・ 自主研修の時間確保は業務時間内では難しく今後配慮が必要。
- ・ 若い職員にはモチベーションに繋がるが、年配の職員にはどうか疑問。
- ・ しっかりと考えられた仕組みだと思うが、ボリュームを考えると導入のイメージが分からない。

○レベル認定が進まない理由について

- ・ まだまだ周知されておらず、今後定着する制度なのか疑問。
- ・ 客観的な評価を行う手法として評価するが、手間を考えるとそのまま導入するのではなく、現状の仕組みに取り入れる形式で考えたい。
- ・ 介護職の評価はこれだけではないとの思いもある。
- ・ 講習は事業所から受けるようにいわれたが、その後の評価について事業所としてどう考えているのか不透明なので、優先度を低くしてしまう。
- ・ 手間がかかる、行程が面倒。
- ・ ウェブのシステムが苦手。
- ・ 最近、進捗確認のメールが来なくなった。
- ・ 最初は次期アセッサーとして上位の職員から認定したいと考えたが、業務分担上業務がかぶることが少ないので評価が難しい。

○キャリア段位制度を進めていくにはどのような取り組みが必要か

- ・ 片手間のできる業務ではない、役割を明確にして人員配置をする。
- ・ 事業所として行っていくことをトップが決め発信する。
- ・ アセッサーを増やすことも必要だが、主任・副主任がアセッサーになる場合、役割をしっかりと伝えなくてはいけない。
- ・ 人員配置が少ない状態では難しい、安定した余裕のある状態にしたい。
- ・ もう少し簡略化してほしい。
- ・ 社会への周知が進めば、アセッサー・被評価者のモチベーションも上がる。

○K会の人材確保・人材育成・人材の定着に関する課題

- ・ 人材確保のための広告費も必要だが、もっと定着にコストをかけたほうが有意義ではないか。

- ・ 介護職の定数確保ができていなくても、定着の取り組みには人を割かないと、さらに厳しくなる。
- ・ 兼務の業務は仕方ないが、重要な業務については、時間を割けるような定期的な役割の見直しが必要。

6. キャリア段位制度の活用・導入に関する考察

6-1. キャリア段位制度導入の目的について

K会の導入目的は、職員の資質向上、成長を実感できる職場環境の整備、離職率の引き下げであり、キャリア段位制度を導入し認定を進めていく仕組みを構築することが上記の目的に貢献すると考えたためである。

6-2. キャリア段位制度導入のための準備

アセッサーへの聞き取り（5-3 節）によって、評価が進まない理由を確認することができた。聞き取り調査を実施した職員は課長職以上の管理者であり、通常現場で必要と思われることは、自ら提案し導入する力を持った職員である。聞き取り調査の結果から、彼女らが、キャリア段位制度の内容について一定の評価をしていることが分かった。しかし、能力を有する彼女ら職員がキャリア段位制度の有効性を認めつつも、積極的な評価を躊躇させる原因については導入に際して十分に掘り下げておかななくてはならない。

聞き取り調査の内容では、「手間がかかる」、「煩雑である」という部分については、今後の改善に期待しなければならない部分であるが、人事評価に繋げていくことを考えると、人事評価システムを別に導入することを勘案しなければならず、ある程度の手間は受け止めていかなくてはならない部分である。

また、「今後、普及する制度なのか」、「事業所としての方向性が不透明」という部分については、トップマネジメントに向けられている問題提起である。キャリア段位制度が他の事業所に普及しようがしまいが、K会としては職員育成のツールとして、今後行うべき取り組みとしてトップダウンで進めていくことが必要である。

今回、調査を実施した職員は、ここまで行えば業務調整を自ら行い評価を進められる職員であるが、主任クラスの職員が今後アセッサーとして業務を行う場合には、さらなるサポートが必要であろう。課長職以上である調査対象職員は、現場業務の大切さもマネジメントの大切さも理解しており、立場的にも現場から一步離れて自らの役割を整理することができるが、より介護現場に近い職員の場合は、自ら役割を整理す

ることに対して強いストレスを感じる事になるだろう。開本（2007, p. 98）は、ストレスの要因として、役割あいまい性を上げている。

役割あいまい性とは、期待される役割が明確でないことであり、相反する内容を求められた時、ストレスが強くなる。現場に近いアセッサーであれば、役割あいまい性を強く感じることになるだろう。導入に際してアセッサーが、キャリア段位制度に意欲をもって関わられるように、アセッサーにストレスを感じさせない環境、または解消の機会を持たせることが重要である。そのためには、組織としてアセッサーの役割を明確にして、周囲に認知させる取り組みが大切である。アセッサーだけでなく、組織全体が一丸となって取り組むためにも、トップダウンで方向性を示すだけでなく、トップが誰にどのような期待をしているのか、業務分掌などで示していくことと、それがうまく回っているのか PDCA サイクルで管理しサポートしていくことが重要であろう。

もう一点、聞き取り調査の結果、重要と考えられた点は、「介護職の評価はこれだけでない」という部分である。キャリア段位制度により、介護職として一定の評価ができることになるのは非常に価値あることであるが、キャリア段位制度によって評価できる部分はすべてではなく、もっと大切にしなければいけない価値観や利用者との向き合い方があることを忘れずにシステムを導入することである。

K会においては、前述した目標管理制度の項目がその一例であろう。数値的な絶対評価はできないが、伝え続けなければならない項目である。一人の利用者と向き合いニーズを汲み取り、日々のケアに展開していくことが求められるが、この過程を明確に評価はできない。利用者のニーズ把握に悩まされ続けることになるが、同僚や上司とともに悩みながらもモニタリング検証をしていく事が「介護職としての価値観」や「利用者との向き合い方」を育てていくことになるとK会では考えている。今後キャリア段位制度を人事評価に活用する際にも配慮すべき点である。

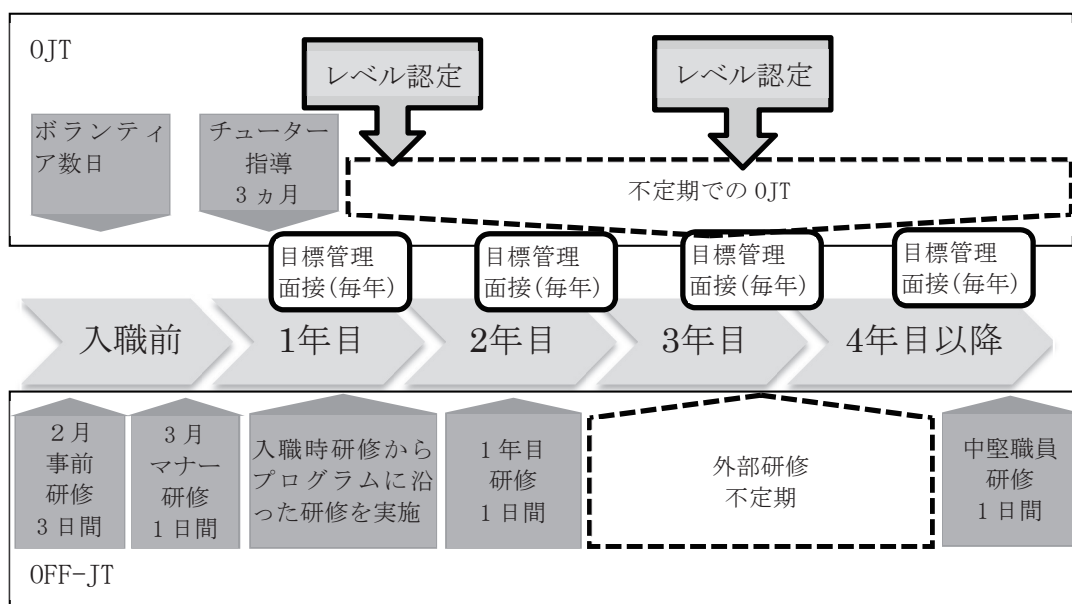
次に、どのようなタイミングで評価を行うかについて、K会では勤続1年目と4年目の退職が多かった(図表5)。図表9のように、1年目の下期、3年目の下期にK会の目標管理制度と共に評価を行うことにより、アセッサーのサポートを感じながら、現在位置の確認と目標設定ができる。その結果、モチベーションの維持回復が見込まれるのではないかと考える。

一人一人を入職時から見ていけば、上記の1年目下期、3年目下期を必須として、その後はアセッサーの人数や制度の浸透具合で2年ごとに行うか、3年ごとに行うかについては、運用しながら決めていける部分であろう。他方、すでに経験を積んだ中

堅職員については、次期アセッサーとしたい職員から、評価を受けて取り組みをより加速させるとともに、職場内でのキャリア段位制度の浸透を図る必要がある。

聞き取り調査を実施した職員は、課長職以上の本来、介護現場のPDCAを管理シアセッサーを支援する立場の職員である。アセッサー研修を受け、レベル認定を行っている段階とは、いわば現場の視点からキャリア段位制度の評価と今後の活用方法の検討を行っている段階である。聞き取り調査の内容の他にも彼女たちの意見を取り入れつつ、トップマネジメントとしての方向性を明確に示して導入を進めるべきであろう。

図表 9：入職からの OJT・OFF-JT 頻度



6-3. 導入して期待される効果

K会が前節に沿って、キャリア段位制度を導入した場合には、当然に目的の達成を期待する訳であるが、加えてK会のチューター制度に関して、チューターが被評価者としてOJTを受け、自身が体験した内容を活かすことにより、新人指導についての質向上が期待される。

アセッサーについても、業務分掌が示され上司の支援のもと評価を行っていくことで、介護現場での業務と現場から離れて行う業務について、整理していく機会が得られる。

本稿でキャリア段位制度の導入を考察し、改めてK会の課題として、介護主任や介

介護課長の職務があいまいであることが明らかとなった。これは、職員の自律性が高いという解釈もできるが、権限付与といった部分が曖昧であることも分かった。今後は、職務分掌の整理を進める中でこのような部分を整理することにより、介護現場をあらゆる面で支えている介護主任・介護課長のサポーターとなり、支援者支援の体制強化に繋げていくことも組み込む必要がある。

最後に、外部評価をアセッサーが行っていくことについて、キャリア段位制度は介護職として必要とされる技術や配慮ができるか確認していくことになり、骨太なしっかりとした基礎を構築していく事につながるであろう。キャリア段位制度の評価は介護の過程を評価するものである。評価項目、具体的には評価者講習テキスト⁵にある評価項目「I-5 状況の変化に応じた対応」以降については、その人のこれまでのくらしやその時の身体状況・精神状況により臨機応変な対応が求められ、その結果としての対応についてはさまざまな可能性があるため評価は難しい。対応の幅や制限の度合い、どこまで対応できているかなど、またそれらを支援する他職種との関係などが、その組織の組織的な力や独自の風土を示すものである。外部評価を行うことで、当該組織の強みや、独自性など様々な風土に出会えるため、他組織の外部評価を行なうことにより、自組織の中では当たり前だったことが強みであることに気づくことができたり、また、今までは気づかなかった部分を発見し、自身の成長や他事業所の良い面を取り入れる機会になると考えられる。

7. 結論

平成 20 年から導入を検討されてきたキャリア段位制度は、介護職員に対する評価基準の本質を突き詰めて作成されている。職場の OJT ツールとして有効であることは、調査研究のアンケート結果からも本稿で実践したの聞き取り調査からもうかがえる。まさに現場の職員が求めているツールであり、各施設の利用者のためにも職員のためにも広く導入すべきである。

導入については、さまざまな課題があると思われるが、これらが行える環境をつくるのが、強い組織・働きやすい職場を創ることに繋がるはずである。経営者や施設長にキャリア段位制度の有効性を認識してもらい、各事業所に合わせた導入方法を検討していくべきである。

筆者は、組織として目指すべき方向性を示していくトップマネジメントのあり方、

⁵ 「介護プロフェッショナルキャリア段位制度評価者[アセッサー]講習テキスト 26 年度版」 p. 61

当該方向性に向けて、ミドルマネジメントが果たす役割の重要性、そして、環境変化に対してトップマネジメントの指揮の下、組織が一丸となって、適時適切に対応することの大切さを、本経営研究科で学んできた。

本稿ではキャリア段位制度の有効性とK会での必要性を確認したが、今後、キャリア段位制度を組織戦略の中のツールとして、K会で導入していく上で下地をつくる過程、実行する過程において、どのような変革が必要かを熟考し、自らが行うこと、他者に任せること、自らが現場で確認すべきこと、他者からの情報で確認することを明確にして、行動のチェックと評価を愚直に行い、振り返りを重視し改善していくことで、組織のために大きなプラスとなる取り組みに育てていきたいと考えている。いかに有効なツールであっても、そのツールを使うのは人であり組織である。介護サービスはそのサービスの大部分が人により提供される。人を育てることにより、介護サービスの質は向上する。人が育つことにより、ツールやシステムもより効果が高まる。このような好循環を生み出せるマネジメントを実現し、キャリア段位制度と共に世に示していくことを筆者の今後の課題としたい。

謝辞

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授には丁寧にご指導いただきました。改めて深く感謝いたします。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] 伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞出版社。
- [2] 大久保幸夫(2006)『キャリアデザイン入門Ⅰ 基礎力編』日本経済新聞出版社。
- [3] 大久保幸夫(2006)『キャリアデザイン入門Ⅱ 専門力編』日本経済新聞出版社。
- [4] シルバーサービス振興会(2014)『介護プロフェッショナルキャリア段位制度 評価者[アセッサー]講習テキスト 平成26年度版』。
- [5] シルバーサービス振興会(2014)『介護プロフェッショナルキャリア段位制度 評価者(アセッサー)手順書 平成26年度版』。
- [6] シルバーサービス振興会(2014)『介護プロフェッショナルキャリア段位制度 被評価者手順書 平成26年度版』。
- [7] シルバーサービス振興会(2013)『介護職の資質向上（キャリアパス）における スキルの評価等の有効性に関する調査研究事業報告書』。

- [8] シルバーサービス振興会(2014)『介護職の資質向上（キャリアパス）におけるスキルの評価等の有効性に関する調査研究事業報告書』。
- [9] 田尾雅夫(1998)『モチベーション入門』日本経済新聞出版社。
- [10] 田尾雅夫・久保真人(1996)『バーンアウトの理論と実際』誠信書房。
- [11] 内閣官房国家戦略室(2012)『新成長戦略 着実に歩みを進める「21の国家戦略プロジェクト」』。
- [12] 日本社会事業大学(2012)『介護職員の初期キャリアの形成に関する調査研究事業』。
- [13] 日本総合研究所(2014)『介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書』。
- [14] 日本能率協会総合研究所(2013)『利用者の状態像に応じた介護職における技術評価のレベル分類に関する調査研究事業報告書』。
- [15] 開本浩矢(2007)『入門 組織行動論（第2版）』中央経済社。

参考ホームページ

- [1] 介護プロフェッショナルキャリア段位制度
<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/>
(2015年8月15日アクセス)
- [2] 公益財団法人介護労働安定センター平成26年度介護労働実態調査結果について
http://www.kaigo-center.or.jp/report/h26_chousa_01.html
(2015年8月15日アクセス)
- [3] 全国経営協会員法人情報公開ページ
<http://www.keieikyo.gr.jp/cswm/foundationlistcondition.php>
(2015年8月25日アクセス)