

介護施設における人事制度導入に関する研究 ーキャリアパスおよび介護プロフェッショナル キャリア段位の導入ー

岩田 泰彦

キーワード：キャリアパス、職能資格制度、人事考課制度、介護プロフェッショナル
キャリア段位

1. はじめに

(1) 研究に至った動機

介護業界は空前の人材難であるといわれている。供給される人材の量、質の問題もさることながら、業界内の人材流動性も高い。合理的な人事制度、すなわち明確な資格等級制度を中心に、評価制度、給与制度、昇格・昇進、が運用されてしっかりと人材を育成するシステムを持った施設でないと、せっかく採用した良い人材の流出に歯止めがかからない状況にある。

筆者は民間コンサルタント会社で15年以上に亘り、業種業態、企業規模にかかわらず200社以上の相談を受け人事制度改革の支援をやってきた。その中でも、人事制度導入が一番遅れ必要性があると強く感じたのは医療・介護の業界であった。そしてその中でも特に介護の業界の遅れは問題と思われた。

一方、国は2009年10月から介護職員処遇改善交付金事業を開始し、介護サービスの質向上と処遇改善の為に「キャリアパス」作成を求め、こういったインセンティブを与えることで業界の人材マネジメントの健全化の方向へ誘導しようとしている。

この機を逃がすことなく、介護事業者側が人事制度を導入する必要性を経営者、従業員双方が十分に理解し、加えて介護業界の特殊性を理解した上で個別の施設運営に適合した「キャリアパス」を描くことが期待されている。

(2) 本研究の目的

本論文では、第一に日本におけるキャリアパスの概要を紹介し、従来の職能資格制度による人事制度が介護業界に適合するかを検証することを目的とする。これは、一般企業で職能資格制度を運用する手法がそのままでは介護業界では使いにくい理由を明らかにすることになると考えている。

第二に、人事制度改革にあたってキャリアパス導入には、どのような工程があり、これにかかる人員と時間が必要であるかを示すこととした。

第三として、昨今介護業界で利用されつつあるプロフェッショナルキャリア段位制度を利用した施設内の人事制度設計の在り方に関して提案したい。

2. 介護職員のキャリアパスに関する論点整理

(1) 「キャリアパス」の外観

原口（2015）によると、人的資源マネジメントの目的は、職員の能力、意欲、努力（行動）の方向を、組織にとって望ましい方向に伸張、誘導することが重要である。また、その目的を継続的、安定的に運営するマネジメントシステムが人材マネジメントシステム（人事制度）である。

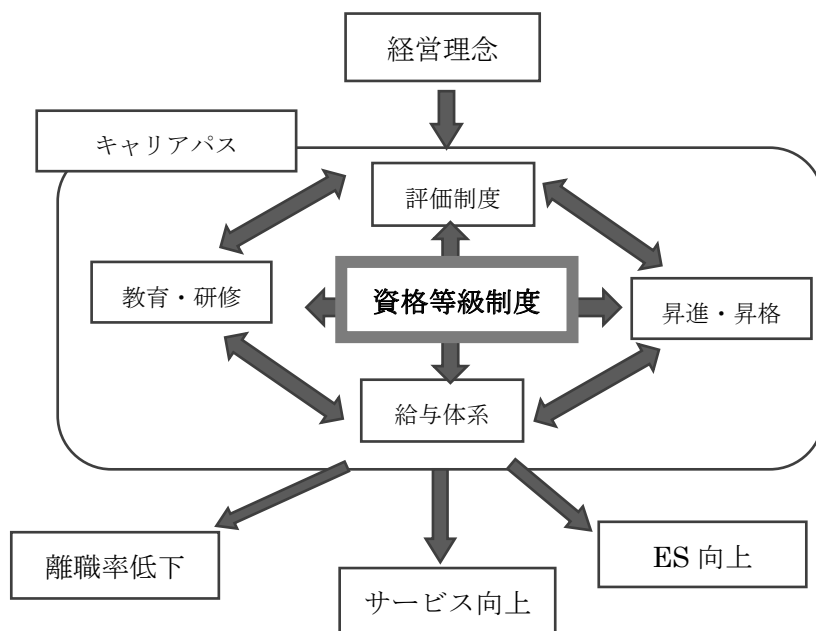


図1：人材マネジメントシステムの概要（筆者作成）

つまり、インプットとしての「経営理念・経営方針」の下で、職員を動かすスルー
プットの「人事制度」を医療・介護業界では「キャリアパス」と呼んでおり、「等級制
度、評価制度、処遇（給与・賞与）制度、昇格、昇進制度、人材育成、教育制度等」
を含み、アウトプットとして「サービス向上、離職率低下、ES 向上」につなげる仕組
みとして考えられてきた。

（２）キャリアパス導入に関する課題

次に、現在指摘されているキャリアパスに関する課題を整理する。

① 資格等級制度の課題

資格等級制度は、いわゆる職員の「格付け制度」であり、キャリアパスの中核にな
る制度である。組織内での序列、偉さを表すヒエラルキーの形であり、企業組織のガ
バナンスを形成する基礎となるべき枠組みである。その基準は大別して４つある。

（イ）年齢：年齢や勤続年数。

（ロ）成果：一定のルールによる職務上のアウトプット

（ハ）能力：一定の基準によって算出された、労働者が潜在的及び顕在的に保有し
ている職務遂行能力に関連する知識、技能、行動特性、心理的特性な
どの「職務遂行能力」の保有度合。

（ニ）職務：一定の基準に基づいて分業され設計された組織内における仕事の単位
その中で、介護業界への導入を考えると、まず（イ）の年齢は、介護保険制度によ
る報酬額が一定である中で、人件費が累積する制度であり、導入は困難である。（ロ）
の成果主義に関しても、そもそも介護サービスにおいて明確な成果指標が見つげにく
いため、同じく導入は困難である。（ハ）の「職能資格制度」は、社員の各付けとして
社員の「職務遂行能力」の高まりと「社員の役職（ポスト）」を連動させ運用すること
により、企業のガバナンスを有効に機能させようとする人材マネジメントの仕組みで
ある。

資格要件の具体的内容は、習熟要件（各職種の実務上の知識やスキル）、修得要件（資
格や研修参加により学習して身に着ける知識やスキル）、職歴要件（各等級のモデル年
数）の３つであり、それぞれの資格要件に要求される職務遂行能力が要件書に明文化
され記述される（表１）。

職能資格制度のメリットは、人の異動が柔軟にでき、ジェネラリストを育成しやす
いことである。また職員同士の仕事をシェアして積極的に助け合うことが可能であ
る。

デメリットとしては、等級定義の曖昧性により人事考課に主観が入りこむ。年功的な運用に陥りやすい。役職や職務と資格等級の間のバランスがとりにくい。降格が難しく人件費が上昇しやすいなどがあげられる。

表 1：職能資格等級の等級定義の例

職層	等級	資格	管理職	専門職	対応役職	モデル年齢	等級定義
一般職層	1等級	一般①	J-1		一般（高卒）	18	上司指示のもと定型的業務を遂行することができる
	2等級	一般②	J-2		一般（短卒）	20	
	3等級	一般③	J-3		一般（大卒）	22	
	4等級	主事補	J-4		主任	26	非定型的業務を単独で遂行することができる
監督職層	5等級	主事	S-1		係長	30	係り単位のリーダーとして、業務遂行後輩指導、係の目標達成ができる
	6等級	参事補	S-2		代理	33	課長を補佐し、課の業務管理と業績管理ができる
管理職層	7等級	参事	M-1	P-1	課長	40	課レベルの組織の運営管理、業績責任を担い部下育成指導ができる
	8等級	参与	M-2	P-2	部長	45	部レベルの組織の運営管理、業績責任を担い人材育成ができる
	9等級	理事	M-3		本部長	50	経営層を補佐し、部門の統括責任者を担うことができる

筆者作成

一方、(二)の職務等級制度は、組織内に存在する職務の価値を分析し、職務記述書を作成して、各職務の「職務遂行における困難度や責任の大きさ」「職務に必要なスキルや知識」「成果責任」について点数化して点数が高いポストの職務等級を相対的に高く設定する等級制度である。このため同じ課長職であっても、営業課長と総務課長では営業課長の点数が高いときには職務等級は上位になることがある。

職務等級のメリットは、給与が職務等級に連動するので、職務価値の高い等級の職員の給与を高く設定できる。スペシャリストを育成しやすい。デメリットとしてはポストにより給与が変わってしまうので、人材配置・移動がやりにくい。職務価値特定することが難しい。職務分析に膨大な時間とコストがかかる等が挙げられている。

表2：職務等級（バンド制）の構造

グレード	バンド	対応役職	バンドの定義
I	リーダーシップ／卓越職群 Leadership/Expert Professional	部長レベル	戦略目標を業務計画につなげ、部音を率いる上級のマネージャー・ディレクター、卓越したレベルの専門職
II	管理監督／上級専門職 Management/Senior Professional	上級課長レベル	職能分野の業務計画を開発し、実行する中級から上級のマネージャーまたは上級の専門職
III	スーパーバイザー／専門職 Supervisor/Professional	課長・係長レベル	短期の業務遂行を推進する係長からマネージャーレベル、初級から中級の専門職
IV	専門職務補助 Specialized Support	上級社員	特別の知識、訓練、スキルを必要とする業務を遂行して他者の業務遂行の補助を行なう職務、中位から上位のノン・イグゼンプト職務または初級イグゼンプト職務
V	業務推進補助 Administrative Support	一般社員	他者の日々の業務遂行を助ける初級ノンイグゼンプト職務

Jensen、McMullen and Stark（2007）を参考に作成

実際の介護現場を想定すると、表2におけるグレードIVの専門職務補助であるユニットリーダーのもとに5～6人のグレードVの業務推進補助で構成されるフラットな組織によるチーム運営が行われているケースが多い。

職務等級であると一般職員であるグレードVはリーダーにならない限り処遇が上がり、与えられた範囲の職務面での評価により実力・成果が判定されるので、チームワークをベースとした協力体制が構築しにくい。

表3：職能資格制度と職務等級制度の特徴比較

	職能資格制	職務等級制度
人事異動	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる	人事異動によって処遇が変わるために配置が固定化しやすい
インセンティブの対象	社員は能力開発に意欲	社員はキャリア開発に意欲
職務範囲	曖昧で協働促進	厳格で協働を抑制
昇格者の選抜	年功（経験）重視	実力重視
賃金水準の調整	生活主義で年齢に応じた水準の調整も考慮	貢献度を反映・職務の市場価値にも考慮した水準調整
等級数の上限	多数化（等級数の増加によるインセンティブの確保）	少数化（ブロードバンディング化）
各付けの決定権	人事部門で集中管理	ライン管理職の裁量が拡大

職能資格制度、職務等級制度はそれぞれ一長一短がある（表3）。企業はその特徴を理解した上で、組織の理念や戦略に従い、適合性が高い制度を導入している。

次に、「厚生労働省がHPで公表している介護業界のキャリアパスモデル」で確認すると、公開されている7団体すべての組織が職能資格制度を使ってキャリアパスモデル提案していることがわかる（表4）。

表4：公表された各団体の提示したキャリアパスモデル

提示団体	資格等級制度	等級数の比較				能力基準	資格、免許、講習	キャリア 段位との 連動
		合計	一般層	中間層 ミドルマネジャー	上級層 経営・管理層			
日本在宅介護協会	職能資格制度	6	2	2	2	教育テーマとして記 術あり	等級基準上の要件 にはなっていない が、資格取得後に コース変換可能	なし
日本生活協同 組合連合会	職能資格制度	7 (5)	3 (3)	2 (2)	2 (0)	経営管理能力8種 類 介護実務能力12種 類 社会人スキル4種類	等級ごとに必要資 格を記述	なし
特定施設事業 者連絡協議会 (野村総合研 究所)	職能資格制度	6	3	1	2		社会福祉士の資格 とキャリアの関連付 けがない(他の視 角と同列に資格手 当の一つとされて いる。	なし
全国社会福祉 施設経営者協 議会	職能資格制度	7 (4)	4 (2)	1	2 (2)	組織維持のための 能力を具体的に記 載	必要な研修を記載	なし
全国老人福祉 施設協議会	職能資格制度	6	3	1	2	ステップ3まではスキ ル(社会力、介護 力)と情意(規律性、 協調性、積極性、責 任性)	この時期に受ける べき研修を記載	なし
全国老人保健 施設協会	職能資格制度	9	4	3	2	職能基準(能力と資 格・免許)	施設内研修と施設 外研修を等級ごと に記載	なし
日本慢性期医 療協会	職能資格制度	7	2	2	3	等級定義と同じ	段階的に期待され る能力(番号)ごと に主要団体が主催 するOff-JTと設内 OJTを提示してい る。 等級ごとに求めら れる資格を記載	なし

(筆者作成)

7 団体のキャリアパスモデルはいずれも職能資格制度をベースに組み立てられており、能力基準「職務遂行能力」が等級定義として抽象的な言葉で示されている。また必要資格として介護福祉士に触れているものはあるが、どこも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）に触れているものはない。

介護の仕事が個人の能力向上により介護サービスの生産性を押し上げることにつながる対人サービス業であることから、他の資格等級制度に比べて職能資格制度の親和性が高いからだと推測される。

② 人事考課の課題

一方で、職能資格制度の基準となる職務遂行能力の定義は非常に曖昧であることが、チームで協力して働く日本企業に適合したことは確かであるが、一方で、この曖昧な等級定義が、人事考課制度においては客観性を大きく毀損しており、特に介護施設の現場では人事制度運用に対する機能不全に陥る原因となっている。

原口（2015）によると、人事考課制度とは、「組織全体の業績向上を最終的な目的として、それに対する従業員個人個々の貢献度や貢献可能性を公式化された科学的あるいは合理的な方法によって定期的に評価し、その結果に基づいて従業員の処遇の改定をはじめ、個別の選抜・配置・異動・能力開発等の決定に役立てるための制度。」と定義されている。

ただし、職能資格制度の考課項目は、業績考課（仕事目標に対する達成度や出来栄）、情意考課（組織の一員としての自覚、意欲などの発揮度合い）、能力考課（等級に相応しい職務遂行能力の保有または発揮度合い）を、上司である考課者が部下の一定考課期間における職務行動を通じて観察し考課シートに集計して総合的に考課ランク（例えば S、A、B、C、D）などのようにランク付けするものである。

考課基準が抽象的であり、そもそも考課者である上司が人事考課について正確なルールを理解していないことや、部下の行動事実を正確に把握できていないことにより、評価の点数の甘辛が考課者により発生し、結果として考課者の主観性に大きく左右されることを避けられない。そのため、考課者を集めて人事考課実施における約束事（考課の作法）を共有する人事考課者訓練を実施することが必要になる。

その内容は、まず考課対象期間の部下の行動事実を把握する。次にその事実を3つの考課項目（成績項目、情意項目、能力項目）に分類し、さらに考課要素に分解する。例えば、成績項目の要素は（仕事の量、仕事の質）、情意項目の要素は（規律性、責任

制、積極性、協調性)、能力項目の要素は(業務知識、理解力、企画力、コミュニケーション力、工夫改善力等)があげられる。

次に、段階の選択を行う。例えば5段階のランク(5点・・・特に優れており上位等級でも通用する。4点・・・当該等級では優れている、3点・・・普通、当該等級では標準レベル、2点・・・当該等級レベルとしてはやや物足りない、1点・・・当該等級では物足りなく業務に支障が出た)の段階で採点を行う。

さらに、考課者が陥りやすい心理的エラー(ハロー効果、中心化傾向、極端化傾向、近接誤差、倫理誤差、対比誤差等)を理解しその解消方法を習得する。

それでも、年に1回または2回の人事考課実施時期に等級別の人事考課シートに向かって考課要素ごとに部下の評価を絶対効果で実施すると、人事考課者の主観に大きく影響された考課結果が出てくる。つまり、職能資格制度における人事考課は曖昧性という構造的問題を抱えていることになる。

③ 一般の大企業で実施されている工夫

この問題を解決する手法として、一般の大企業であれば、複数考課者制(一人の被考課者につき2段階ないし3段階の考課を実施)により考課者ごとの甘辛を薄める工夫や、人事部で統計的に部門ごとの考課点数を標準化する調整が場合によっては裏で実施されていることがある。

また、大企業は通常3年～4年ごとに転勤になるので、考課者である上司も入れ替わることから、キャリアの初期段階の一般職層の10年間位は多数の考課者に評価されるため、その期間の考課結果を平均すると、結果として会社としての被考課者に対する正確な査定が実現することになる。中小企業も類似した方式を取り入れて考課者による主観性を回避する工夫を試行錯誤しながら実施している。

④ 介護施設での問題

介護施設に職能資格制度が多く導入されており、そのこと自体に一定の合理性があることは前述のとおりである。ところが、組織規模が小さく、考課者である上司との距離が近い濃密な人間関係で成り立っている介護施設では、2段階以上の複数考課制をとることは現実問題として不可能である。加えて、管理職経験が未熟なリーダークラスに職能資格制度の曖昧な基準による考課を行い、且つ部下に対する結果のフィードバックを期待することは非常に難易度が高く、無理な負担を強いることになる。

また、考課結果の明確な説明ができないことは、人事考課自体への不信感のみならず、考課者や施設の在り方への不満に発展し、かえって職場のチームワークの乱れや職員間のモチベーションの低下を助長し、ますます離職率を高めるなど逆効果になる可能性もある。

そのため介護施設の現場では、人事考課制度が機能しない職能資格制度は実体的に形骸化しているケースが多いのではないかと推測される。

解決策として、多くの人事コンサルタントからは、等級ごとに詳細な職能要件基準書を作成する手法が提案されることあるが、もともと抽象的である考課要素をいくら等級段階ごとに分解して、各考課要素を説明的に記述してもかえって複雑になり、決定的な解決方法にはならない。むしろ、膨大に膨れ上がった「職能要件書」を定期的こまめにメンテナンスしなければ、すぐに陳腐化してしまい、それ自体使えないものになってしまうからである。

⑤ 介護プロフェッショナルキャリア段位制度を活用した解決方法

「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」は介護サービス分野における新しい職業能力を評価する仕組みであり、事業所・施設ごとに行われてきた職業能力評価に「共通する物差し」を導入し、これに基づいて人材育成を目指す仕組みである。

もともと平成24年度から内閣府において新成長戦略の一つ雇用戦略として打ち出されたもので、当初はエントリーレベルからプロレベルの7段階で構想されたが、平成27年度から厚生労働省の「介護職員資質向上促進事業」として実施されレベル2からレベル4についてレベル認定を行い介護職員の実践的スキルを証明している。

特徴としては、キャリア段位が設定する介護スキル評価基準を用い、介護施設・事業所内の介護職員が評価者（アセッサー）となって、同じ介護施設・事業所内の職員の介護スキルを「(内部)評価」する。これは、事業所内の評価者により「できていなかった」と評価した介護技術項目に対し「OJT」を通じて「できる」ようにする為、介護技術評価と人材育成の一体化を目指したものである。

一方で、内部評価の適正性を確実に担保するため、外部評価機関の外部評価審査員が内部評価の評価（外部評価）を行なう仕組みがある。

シルバーサービス振興会の調査によると、介護職員にとって次の5つの導入メリットがあげられている。

- ・ 技術の再確認・スキルアップができる
- ・ スキルアップへの意欲向上、自信につながる

- ・ 現場で何ができるかを証明できる
- ・ 目標設定と目標達成までの手段や手順が整理できた
- ・ 記録内容の重要性を再認識するきっかけになった

同じく、事業所・施設にとっての効果とメリットも5つあげられている。

- ・ 介護技術の基準が示されたことにより標準化に向かうことができる
- ・ 指導方法・内容の曖昧性を排除し標準化が図れる
- ・ 計画的なOJTが実施でき、OJTを通じて職員の能力を向上できる
- ・ 公平な能力評価ができるので、人事考課への活用が考えられる
- ・ 段位取得者数が増えると、施設のサービス水準の高さをアピールできる

施設・事業所としては、まず評価者であるアセッサーの養成から始める必要がある。アセッサーは、施設・事業所の理解と支援の下で、実務経験などの要件を満たした介護職員がアセッサー講習を受けなければならない。講習の流れは、1. テキストによる事前学習（6時間程度）⇒2. Eラーニングの受講（11時間程度）確認テスト合格にて次のステップへ⇒3. トライアル内部評価の実施（8時間程度）⇒4. 集合講習の受講（6時間程度）⇒確認テスト合格にて「アセッサーとなる」というステップがある。

現在のところの本制度の課題としては、

- ・ 内部評価実施時のアセッサーと被評価者とのシフト調整の負担。
- ・ レベル認定に要する認定委員会側の受け入れキャパシティの問題。
- ・ レベル認定作業の効率化、簡便化推進の問題。
- ・ 介護場面が限られる場合（通所介護に対するターミナルケアの項目等）の問題。
- ・ レベル5以上（現在はレベル4まで）の水準の設定と運用の問題。
- ・ 外部評価は介護施設自体を評価する面があり、外部評価結果を職員の介護技術を評価する認定委員会で判断することは困難であるといった問題。
- ・ 今後の施設の人材育成に意欲的に本制度を活用している事業所・施設への支援策。
- ・ 施設内での職員の評価との組み合わせとしての本制度の評価結果活用の問題。
- ・ 介護福祉士養成教育との整合性の問題。

等の課題があげられているが、現在、アセッサー数 16,554人（2016年12月13日現在）レベル認定者見込み者数 4,816人（2017年7月6日現在 内部評価実施中の数）レベル認定者数 2,984人（2017年7月25日現在 ユニット認定者含む）となっており、業界における介護サービスの底上げ、介護従事者のステータス向上のために有益とされている。（一般財団法人シルバーサービス振興会ホームページより）

この制度を利用することで、介護施設・事業所で要求される職業能力の「知識（わかる）」と「できる（実践的スキル）」の両面を客観的基準により評価することは、職能資格制度の等級基準に一定の客観性を担保するために非常に有効な手段であると考えられる。

3. 人事制度導入の実際

（1）人事制度改革作業に要する工程およびコスト（内製化のケース）

人事制度構築のプロセスを示し、専担者として課長を一人担当させると仮定し作り上げると仮定したときの、必要な検討事項、実施テーマおよび延べ所要月数、専任課長の想定人件費を試算する。

この前提として、従業員 120 人規模の施設（老健施設を想定）で新人事制度導入（改訂）を理事長以下幹部職員のコンセンサスが取れていること。また、作成する人事制度は、施設の経営理念を反映し、職員の人材育成と職務満足を高め、微調整は行うものの、今後 10 年以上にわたり運用する前提でしっかりとした制度を作ることを想定した（表 5）。

表 5：人事制度導入プロジェクトの実施内容

テーマ	内容	所要月数
フェーズ 1 現状分析	①現在の人事体系の分析 ②就業規則、給与規定等各種既定の内容把握 ③問題点、課題の抽出（等級、給与水準、昇級昇格、賞与、退職金、考課制度、教育制度、非金銭的処遇、福利厚生等） ④主要幹部インタビュー ⑤職員アンケート実施（意識調査）	3 か月
フェーズ 2 あるべき人事制度	①新人事制度のグランドデザイン作成 ・人事理念の作成 ・目指す人事制度の全体像のイメージ ・サブシステム（給与、処遇、考課、教育） ②改善効果、導入メリットの提案 ③社内企画書作成、予算申請	3 か月

フェーズ3 資格制度	①職能等級制度のアウトライン（等級数、等級定義、複線型制度の検討） ②役割基準書（職種ごと作成） ③昇降格基準書作成	3か月
フェーズ4 人事考課制度	①人事考課の目的と適用範囲の明確化 ②人事考課シート作成（職種別、職層別） ③人事考課の流れと決定プロセスの想定（複数考課者、最終調整等）	3か月
フェーズ5 給与	①現行給与の問題点 ②基本給表の選択および作成 ③昇給ルールの決定 ④各種手当の支給ルールの検討 ⑤給与移行シミュレーション	3か月
フェーズ6 賞与・退職金	①賞与支給ルールの検討 ②退職金と基本給の切り離し（ポイント制退職金制度の検討、構築）	3か月
フェーズ7 規程整備等	①就業規則、給与規定、退職金規定、人事考課規定、等級運用規定、資格取得規定 ②新人事制度説明資料（マニュアル） ③人事考課者研修資料（考課の手引き）	3か月
フェーズ8 制度定着	①幹部職員説明会、理事会承認 ②職員説明会 ③人事考課者研修実施	3か月

（筆者作成）

以上のような工程は、120人規模の施設では、専担者を置かずに事務部長や事務課長がこれだけの作業を日常のルーチン業務の片手間に実施することは、不可能と考えられる。

そこで、担当者には以前（前職で）人事制度改定の経験がある課長級の職員を専任担当者として雇い入れ、このプロジェクトを実施したときにかかる時間と人件費を想定し、シミュレーションを行った（図2）。専任課長の人件費を40万円@月とすると、24か月、専任課長の当該プロジェクト期間のコストは月額対応人件費だけで960万円（賞与込みであると1,000万円）が追加的に発生することになる。

工程表を示すと、以下の通り。各工程は順番を入れ替えて実施することは可能であるが、専任担当者が一人であると、同時期にテーマを重複して実施することは実質的に難しいと考える。

ただし、30人程度の小規模事業所であれば、必要な部分だけ導入すれば良いので期間、人件費ともこれほどかからずに導入は可能ともいえる。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	13月	14月	15月	16月	17月	18月	19月	20月	21月	22月	23月	24月	
フェーズ1	→	→																							
フェーズ2				→	→	→																			
フェーズ3							→	→	→																
フェーズ4										→	→	→													
フェーズ5												→	→	→											
フェーズ6																→	→	→							
フェーズ7																				→	→	→			
フェーズ8																								→	→

図2：人事制度導入プロジェクト導入工程表<内製化>

組織内の担当者だけで人事制度改革を実施するメリットは、①担当者の力量が優れていれば、自組織の理念や介護業界の特殊性を理解しているため、組織に適合性の高い人事制度を作ることができる。②常に経営層との意向を打診しながら進めることができる。③人事制度運用に関しても制度設計をしたスタッフが組織内に残るので、スムーズに行く④外部流出コストが少なく抑えることができる。

一方、デメリットとしては、①担当者の力量により出来上がる人事制度の質が左右される。②施設内会議での議論がなされるため、意見がまとまらずスケジュールが遅れる可能性がある。③他の施設の情報や、他の業界の人事制度と比較する情報が少ない。こと等があげられる。

(2) 人事制度改革作業に要する工程およびコスト（外部リソースを活用した場合）

外部専門家（人事コンサルタント）を活用した場合は、専門家のプロジェクト管理により、通常15か月で上記プロジェクトを完了することが可能である。

外部の人事コンサルタント活用により、プロジェクト期間と施設内での作業負荷においては、大幅な削減が図れる（図3）。コスト面はコンサルタント会社により様々であるが、専任課長の給与相当が相場であり、40万円×15か月＝600万円に抑えられる。施設側も専任課長を置く必要がなく（または作業負荷を4分の1に圧縮）となれば、10万円×15か月＝150万円の組織内人件費がかかるとしても、総コストの合計750万円となり、自組織で実施する場合と比べて、25%のコスト削減になる。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	13月	14月	15月
フェーズ1	→	→													
フェーズ2		→	→	→											
フェーズ3				→	→	→	→								
フェーズ4					→	→	→	→							
フェーズ5							→	→	→	→					
フェーズ6								→	→	→	→				
フェーズ7										→	→	→	→		
フェーズ8													→	→	→

図3：人事制度導入プロジェクト導入工程表<外部コンサルタント活用>

人材コンサルタントを活用するメリットとしては、

- ① 外部専門家の豊富な人事制度設計ノウハウと情報を活用できる。
- ② 作成する制度の客観性が担保される。
- ③ コンサルタントによるプロジェクト管理により、期間内に制度設計が完了する。

一方、デメリットとしては、

- ① あくまで主体は自施設であるので、コンサルタントからの提案内容を吟味して自組織への適合性を検証する必要がある。
- ② 担当コンサルタントとのコミュニケーションをよくとり、組織内調整は施設内責任者が行う必要がある。
- ③ 担当コンサルタントが施設の経営理念や業界特殊事情を理解していないときや、人事制度構築に対する経験が不足や能力に問題がある場合は、適合性の低い人事制度を提案される可能性がある。

さらにコンサルタント選定のポイントは以下の3つと考えられる。

- ① 所属するコンサル会社の比較ではなく、担当するコンサルタントの実績、経験、能力、人柄を見て判断すること。
- ② 担当者の業界への理解度（理解する姿勢）と提案の革新性、柔軟性を判断すること。
- ③ 企画書で提示されたコンサルフィーに対する説明は、納得性があったかで判断すること。

以上のことは、単に有名企業の関連コンサル会社だからと言って、必ずしも担当するコンサルタントのスキルは保証されていないことが前提である。

特に介護施設の人事制度を多数、経験したコンサルタントは稀である。むしろ、業界に特化したコンサルタントより、複数の業界の経験が豊富で特殊事情に柔軟に対応できる能力があることが重要であるが、病院・介護業界のおかれている環境や行政方針に関する必要最低限の知識や理解は必要とされる。

もちろん、優秀で経験豊富なコンサルタントに依頼したければ、相応にコンサルフィーも高額になる。複数のコンサル会社に相見積もりを要請し、経営責任者も交えてプレゼンテーションを受け、費用面や所属組織のネームバリューというストラクチャー部分だけでなく、自施設を理解し、最良のコンサルティングプロセスとアウトプットを提供してくれるコンサルタントを見極めて選定する必要があり、大きな課題である。

（3）キャリア段位制度の導入プロセス

職員120人（うち介護職80人の老健施設）の医療法人A会に、これからアセッサー10人とキャリア段位保有者を介護職の75%（60人）を取得させるまでの年数とコストのシミュレーションを行った（図4）。

前提として1～5のアセッサー（Aグループ）と6～10のアセッサー（Bグループ）の2つのチームで分担して段位取得者を増やしていくこととした。

設定条件1．アセッサー研修修了までの期間を6か月、キャリア段位取得までの期間も6か月を想定する。

設定条件2．アセッサーは被評価者と基本的には1対1で担当するが、仕事のシフトの関係や評価の客観性を高めるために、グループ単位で分担することもある。

設定条件 3. アセッサーへのインセンティブとして、指導（評価）実績があるときは、月 5,000 円特別手当を支給する。

設定条件 4. 評価に必要な時間は、非正規雇用者による増員でカバーする。アセッサーは毎週 1 日（週 5 日勤務）をアセスメントに必要な業務を行うと仮定し、その時間をカバーする代替要員が必要になる。（5 人×1/5 日＝スタッフ 1 人分の人件費増）被評価者は O J T であるため、通常業務時間の中で指導を受ける。

設定条件 5. アセッサー資格取得、段位認定にかかる必要経費は施設が負担する。

資格取得優先順位

1 年目

- ① A グループ 5 人がアセッサーの資格取得（アセッサー資格取得期間の増員無し）
- ② B グループ 5 人がアセッサーの資格取得（アセッサー資格取得期間の増員無し）
- ③ A グループが 10～15 までのアセスメント実施（代替要員 1 人分の人件費増）

2 年目

- ④ B グループが A グループのアセスメント実施（代替要員 1 人分の人件費増）
- ⑤ A グループが B グループのアセスメント実施（代替要員 1 人分の人件費増）

3 年目以降

- ⑥ A、B グループが 10 名のアセスメント実施（代替要員 2 人分の人件費増）

職員	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目			
	前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期		
1	ア		キャリア段位									
2	ア	A	キャリア段位									
3	アセツサー		キャリア段位									
4	ア	1	キャリア段位									
5	アセツサー		キャリア段位									
6		アセツサー	キャリア段位									
7		ア	B	キャリア段位								
8		アセツサー		キャリア段位								
9		ア	2	キャリア段位								
10		アセツサー		キャリア段位								
11			キャリア段位									
12			キャリア段位									
13			キャリア段位									
14			キャリア段位									
15			キャリア段位									
16				キャリア段位	26	キャリア段位	36	キャリア段位	46	キャリア段位	56	キャリア段位
17				キャリア段位	27	キャリア段位	37	キャリア段位	47	キャリア段位	57	キャリア段位
18				キャリア段位	28	キャリア段位	38	キャリア段位	48	キャリア段位	58	キャリア段位
19				キャリア段位	29	キャリア段位	39	キャリア段位	49	キャリア段位	59	キャリア段位
20				キャリア段位	30	キャリア段位	40	キャリア段位	50	キャリア段位	60	キャリア段位
21				キャリア段位	31	キャリア段位	41	キャリア段位	51	キャリア段位		
22				キャリア段位	32	キャリア段位	42	キャリア段位	52	キャリア段位		
23				キャリア段位	33	キャリア段位	43	キャリア段位	53	キャリア段位		
24				キャリア段位	34	キャリア段位	44	キャリア段位	54	キャリア段位		
25				キャリア段位	35	キャリア段位	45	キャリア段位	55	キャリア段位		
取得者数累計												
アセツサー	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
キャリア段位	0	5	10	15	25	35	45	55	60			

		1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		
		前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期	
アセツサー受講料	19,980											
手数料	130											
合計	20,110	100,550	100,550									
レベル認定費用	7,100		35,500	35,500	35,500	71,000	71,000	71,000	71,000	35,500		
合計費用		100,550	136,050	35,500	35,500	71,000	71,000	71,000	71,000	35,500		
											総費用	627,100
代替要員人件費	150,000	0	900,000	900,000	900,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	900,000	0	
											追加人件費	10,800,000
アセツサー手当	5,000	0	150,000	150,000	150,000	300,000	300,000	300,000	300,000	150,000	0	
											追加人件費	1,800,000

図4：キャリア段位取得スケジュールおよび経費試算

シミュレーションから、医療法人 A 会にアセツサー10人とキャリア段位認定者60人を作るためには、4年半の期間を要することがわかった。直接必要経費は総額627,100円かかるが、アセツサーの代替要員人件費は年間平均約200万必要になる。また、アセツサーのインセンティブとしてアセツサー手当は総額1,800,000円かかることがわかった。

4. 考察

(1) キャリアパスの導入意義と適合性の向上策

キャリアパス（人事制度）は人材育成や離職防止の施策として、業界あげて導入推進することは、施設側のみならず国の政策としても重要に位置づけられている。しかしながら、介護職員処遇改善加算取得のためだけでなく、介護業界や個別施設の実情に合った適切な人材マネジメントの実施のほか、経営理念や経営戦略を実現する人材を育成する機能が必要だと考えられる。

介護業界に適合する人事体系は、職務遂行能力を等級基準とした職能資格制度であることが判明したが、特に一般職員層における能力格付け基準が抽象的で説明力が乏しいため、介護施設のような濃密な人間関係で成り立つ職場においては、人事考課の運用が極めて困難になる。そこで明確な能力基準として「キャリア段位制度」の早急な導入が求められる。一方、ミドルマネージャー層、経営層に求められる職務遂行能力やスキルは、キャリア段位のレベル5以上のプロレベルに位置付けられるが、当面レベル5以上の認定は実施しないとされている。しかしながら、介護業界ではミドルマネージャー層の育成が喫緊の課題となっているため、施設独自で作成するキャリアパスの等級基準において、ミドルマネージャー層に期待される役割基準を具体的に設定することが求められる。人事考課はその基準に関して「わかる（知識）」「できる（実践的スキル）」を両面から評価するとともに、マネージャーに必要とされるコンセプトチユアルスキルも対象とする必要がある。

(2) キャリアパス導入コストおよび必要期間

職員120人規模の老健施設で、上記の内容を実現するしっかりとした人事制度を構築しようとする、専任課長を張り付け、延べ2年の日数とコスト1,000万円の投入を要するが、外部のリソース（人事コンサルタント）を活用すれば期間を63%、コストを75%（15か月、750万円）に圧縮可能であるということが判明した。人事制度設計や給与体系の構築は、専門知識を求められるので、短期間で効率的に導入を検討する為には、人事コンサルタントの力を借りて自社オリジナルの制度設計を行うことが有効であると思われる。

(3) 介護プロフェッショナルキャリア段位コストおよび必要期間

前項の施設にキャリア段位制度保有者 75%を実現するまでの所要期間は、4年半かかり、直接的所要コストは 627,100 円必要ということが判明した

また、アセッサーの評価実施時間にシフトに入る代替要員の人件費が5年間で約 1,000 万円（年間 200 万円）必要であることが判明した。アセッサーのインセンティブとして支給するアセッサー手当の合計は通期総額で 180 万円必要であることが判明した。

介護プロフェッショナルキャリア段位については、平成 27 年からの厚生労働省管轄で再出発した新しい制度であり、今後様々な課題を克服しつつ介護業界の人材の底上げを行うための切り札であることは明確である。今後の課題は、慢性的な人手不足と業務多忙で人的な余裕のない介護施設において、いかにしてアセッサーを確保し、段位認定者の数を増やしていくのか、具体的成功事例をモデルケースとして、成功要因と、実際のアセスメント過程において発生する課題を明らかにし、安定的に認定者を増やすために必要な条件を探求することが求められる。

5. まとめ

本研究を通じ、一般企業で導入されている人事制度が、介護業界で通用しない理由が明らかになった。同時に、介護業界に導入を推奨されているキャリアパスは、助成金目当てで形式的に入れるべきものでなく、自施設の実情に適合した制度を導入し、明確な業務目標を達成するツールとして、評価制度と人材育成を機能させることによって施設内に公正な人事管理のルールを定着するものであるべきだと考える。

また、職能資格制度における人事考課制度の曖昧性を補完するためには、介護プロフェッショナルキャリア段位の認定プロセスを活用して、介護人材のサービススキルの標準化と底上げが実現すると考えられる。しかし、介護プロフェッショナルキャリア段位には数多くの具体的チェック項目があり、アセッサーが認定対象者の日常業務を通じて OJT の中で項目のチェックを行い、評価レポートを作成するために費やす時間と労力は非常に大きい。今後の課題は、チェック項目の絞り込みと評価記録のシステム化による作業負荷と時間の削減である。国家資格である介護福祉士取得との意味の違いを明確にする必要も課題としてあげられる。

しかしながら、介護現場での必要スキルを測定する唯一のシステムであることには異論がないことから、IT 技術を活用した具体的評価手法の簡略化と、認定手法の合理化、効率化等によって段位取得者の増加が求められている。

謝辞

本稿を作成するにあたり、兵庫県立大学大学院経営学研究科の筒井孝子教授よりテーマ設定から論文構成に至るまで、多数且つ丁寧にご指導いただいた。また同研究科の小山秀夫教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授には熱心かつ丁寧なご指導を頂き厚く感謝申し上げたい。

また、兵庫県立大学経営学研究科医療マネジメントコース 7 期生、介護マネジメントコース 3 期生の同期生とのディスカッションも大いに役立った。筆者の能力不足ゆえに、頂戴したすべてのご指導やご忠告に十分お答えできているわけではないが、この機会をお借りして各位のご厚情に対し改めて心より謝意を申し上げる次第である。

参考文献（引用文献も含む）

- [1] 青木昌彦（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- [2] 石田光男／樋口純平（2009）『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- [3] 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理音の実相－アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- [4] 江夏幾太郎／平野光俊（2012）「社員格付けとしての役割主義の機能要件」組織科学。
- [5] 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- [6] 奥林康司（2003）『企業経営と人的資源管理』中央経済社。
- [7] 奥林康司、平野 光俊（2004）『フラット型組織の人事制度』中央経済社。中央経済社。
- [8] 川崎慎介（2010）『キャリアパスの作り方』日経ヘルスケア 5 月号』、P20～P39。
- [9] 斉藤清一（2015）「医療機関における能力・役割人事制度と今日的課題」埼玉大学。
- [10] 笹島芳雄（2008）『最新 アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版。
- [11] 高橋潔（2010）『人事評価の総合科学』白桃書房。
- [12] 高橋伸夫（2010）『虚妄の成果主義 日本型年功制度復活のススメ』東洋経済新報社。

- [13] 高木晴男 (2012) 『組織能力のハイブリッド戦略』ダイヤモンド社。
- [14] 都留康／阿部正浩／久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革』東洋経済社。
- [15] 原口恭彦 (2015) 「介護事業所の人事戦略と経営」広島大学。
- [16] 平野光利 (2006) 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』東洋経済社。
- [17] 平野光俊 (2010) 「社員各付けの変容」神戸大学。
- [18] 水野敬生、下田静香 (2017) 『介護施設のためのキャリアパスのつくり方、動かし方』社会福祉法人東京社会福祉協議会。
- [19] 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理 労働市場論的アプローチ』有斐閣。
- [20] 八代充史 (2011) 『人的資源管理論 理論と制度』中央経済社。

参考ホームページ

- [1] 厚生労働省「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」
<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/> (2017年8月17日アクセス)
- [2] 厚生労働省「介護プロフェッショナルキャリア段位制度の在り方に関する研究会における議論とりまとめ」
<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12301000-Roukenkyoku-Soumuka/000118807.pdf>
(2017年8月13日アクセス)
- [3] 厚生労働省「介護プロフェッショナルキャリア段位制度運営委員会議事概要」
第1回～第5回 議事録
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000118809.html>
(2017年8月13日アクセス)
- [4] 厚生労働省「介護プロフェッショナルキャリア段位制度の在り方に関する研究会「介護キャリア段位制度の進捗状況(参考資料)」」
http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12301000-Roukenkyoku-Soumuka/000104793_1.pdf
(2017年8月13日アクセス)
- [5] 厚生労働省「キャリアパスモデルの公表について」
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.html>
(2017年8月2日アクセス)