

## 57. キャリアパスの実現に向けて！ - 補足 (キャリアパスを考える)

2019年1月27日

今回のシリーズ（エッセイ 53～56）では、社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会の2017年10月4日の報告書「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」を、皆様と一緒に振り返りをしました。

報告書の現状・課題から

業務内容に応じた各人材層の役割・機能に着目するのではなく、利用者の多様なニーズに対応できるよう、介護職のグループによるケアを推進していく上で、介護人材に求められる機能や必要な能力等を明確にし、介護分野に参入した人材が意欲・能力に応じてキャリアアップを図り、各人材が期待される役割を担っていけるようにすべき。

公益社団法人 全国老人福祉施設協議会のキャリアパスガイドライン（素案）では、キャリアパスを下記の様に定義づけをしています。

『キャリアパスは各法人が自らの職員の確保・定着を図ることを目的に、職員一人ひとりが「やる気と誇り」を持って働くことができる職場づくりを行うためのものです。』



公益社団法人 全国老人福祉施設協議会のキャリアパスガイドライン（素案）

とてもわかりやすい図だと思います。

当該報告書もこの図のような職場にするために、現状の介護現場を調査し、あるべき姿にするための具体的な手法として「介護人材のキャリアパス全体像」を提示しています。

報告書のキャリアパスの実現に向けた具体的な対応は

#### **介護職のグループにおけるリーダーの育成**

介護職がグループで提供する介護サービスの質や介護福祉士の社会的評価の向上に向け、一定のキャリア（５年程度の実務経験）を積んだ介護福祉士を介護職のグループにおけるリーダーとして育成。

では、皆様にとって、この具体的な対応としての「介護職のグループにおけるリーダーの育成」をどのように感じましたでしょうか。

少し紐解きを行ってみます。

皆様の法人にとって、キャリアパスの制度導入やキャリアパスに伴う各種研修は充実されているところであると思います。

キャリアパスは、介護職員処遇改善加算の下記「キャリアパス要件」でしっかり仕組みができています。

#### **介護職員処遇改善加算【キャリアパス要件】**

- I…職位・職責・職務内容に応じた任用要件と賃金体系の整備をすること
- II…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設けること
- III…経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けること。

これら「キャリアパス要件」を達成して介護職員処遇改善加算の申請を行い、介護職員の賃金改善に役立てられている事と思います。

また、上記「キャリアパス要件」に則り、毎年の事業計画書での研修計画の記載および研修の実施を行っていると思います。

研修計画も法定研修を含めた定期研修、職種別研修、資格取得研修、階層別研修、新人育成研修等、多岐にわたり充実し、かつ研修のねらいや研修内容、研修対象者なども明確化されている事と思います。

しかし、敢えて国は「介護人材のキャリアパス全体像」を基にチームリーダーとして必要な知識等の修得に向けた現場での研修プログラムの導入を言っているのでしょうか。

それは、介護の社会の今後は

- 介護サービスの利用者がさらに増加する
- 利用者のニーズは複雑化・多様化・高度化する
- 限られた人材で利用者のニーズに対応が必要になる
- 介護職には、介護未経験者から介護福祉士まで多様な人材で構成される
- 利用者本位の介護の徹底と提供する介護サービスの質の向上が求められる

端的に言えば、上記に対応できる人材が育成されていないということです。  
つまり、「人がいない」ことで、現実には「利用者目線ではなくこなす介護」になっているという事です。

皆様の中には、

- 「いや、何も問題ない。リーダー育成は十分しているよ」
- 「何をグダグダ言っているの、キャリアパスで階層別でしっかり育成している」
- 「キャリアパスや研修もしっかりできている」

と言われる方も多くおられると思います。

それでは、法人・施設は下図の「将来に向かって、やりがいのある職場」に向かっていますでしょうか？



公益社団法人 全国老人福祉施設協議会のキャリアパスガイドライン（素案）

この図が提示されたのは、2009年10月です。

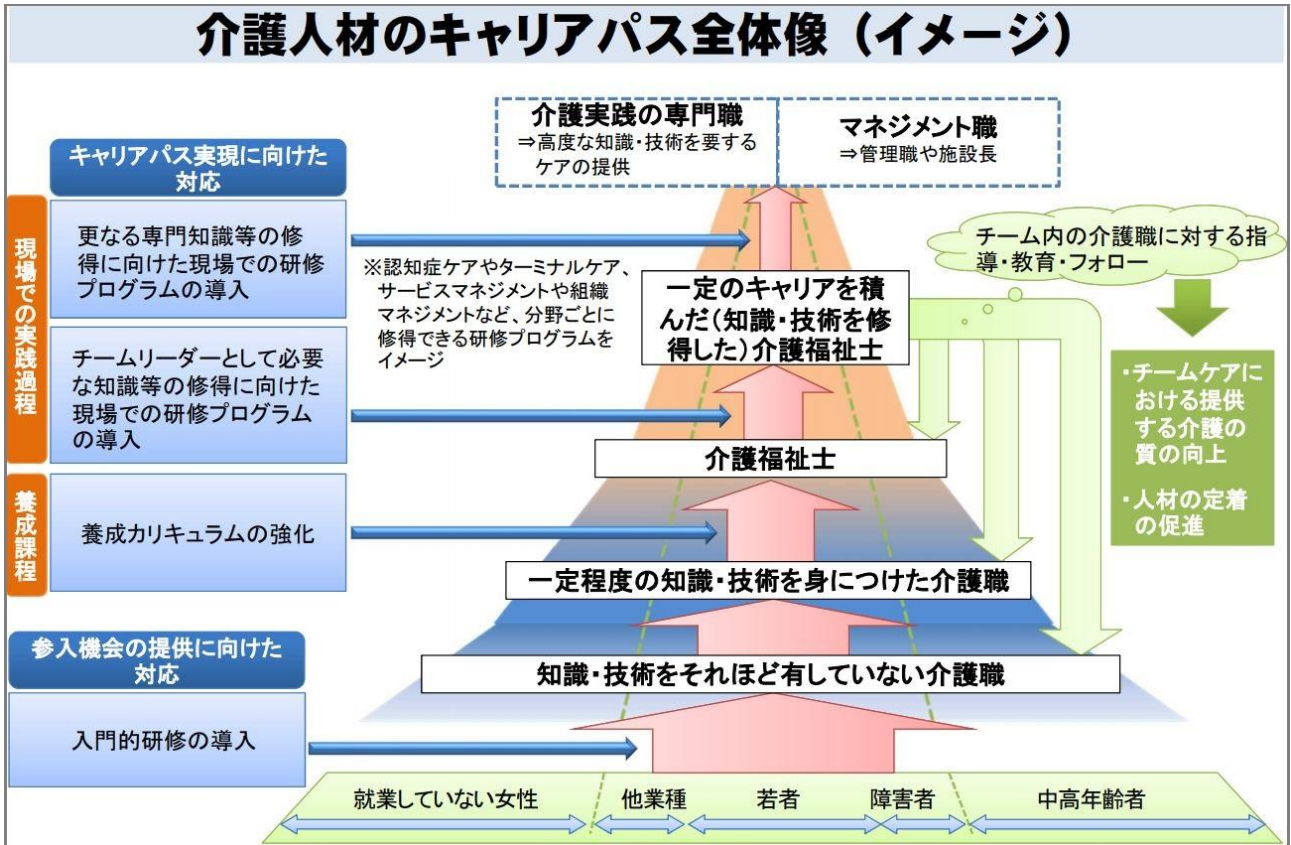
今から10年前です。この後、キャリアパスが導入されてそれぞれの法人施設が実施してきているとありますが、調査の結果として、「リーダーが育っていない」ということで、今回の「リーダーを育成する」ということになった次第です。

すなわち、多くの法人施設では、上図の「将来に向かって、やりがいのある職場」に向かっているとはいえないということです。

皆様は、いかがお思いでしょうか。

リーダー育成はしているのに・・・、研修も充実しているのに・・・  
どうして人材は育たないのだろうか???

下図「介護人材のキャリアパス全体像」は、育成の方法の仕切り直しなのです！



厚生労働省 第6回社会保障審議会福祉部会 平成28年10月5日資料

シリーズ（エッセイ 53～56）での報告書の読み取り、また、この「介護人材のキャリアパス全体像」の中にある言葉「現場での実践過程」「現場での研修プログラム」から、介護人材の育成方法を「施設単位での育成」で考えてはいかがでしょうか。

えー！ 人がいないのに・・・  
 そうです。  
 パラダイム転換です。発想の切り替えです。  
 事件は現場でおきているのです！！  
 （踊る大捜査線の名言から）

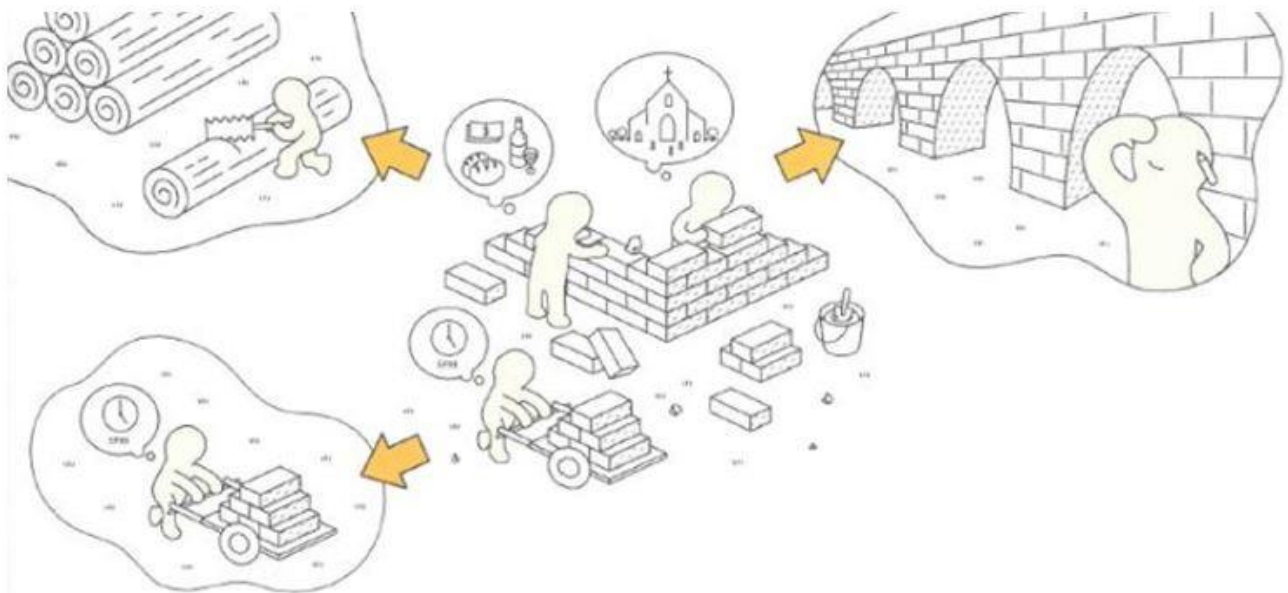
でも、でも、人がいないのに！  
 できるわけがない。  
 大丈夫です。そこは、智慧とやる気です。

なんのために、人材育成をするのか。  
 なんのために、組織はあるのか。



老施協が言われる『キャリアパスは、各法人が自らの職員の確保・定着を図ることを目的に、職員一人ひとりが「やる気と誇り」を持って働くことができる職場づくりを行うためのもの』は、エッセイ 53 でのイソップ物語の「3人のレンガ職人」の教会を作る職人と同じではないでしょうか。

いかがでしょうか。



村山昇. 働き方の哲学. ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2018, 263p [P159 絵: 若田紗希]

前のエッセイでも書きました。

介護現場は、本当に「人がいない」中で職員も管理者も頑張って努力しています。  
これ以上、どう努力すればいいのだと思う方もおられるのも事実です。

でも、2025年問題、そしてそれ以降の事を考えると何らかの行動に出るしかありません。  
その行動する一つの目安、それが報告書「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」「介護人材のキャリアパス全体像」ではないでしょうか。

この道標「介護職員のキャリアパス全体像」に対して、より具体的にどうしていくかを考えていくことが、皆様の仕事かと思えます。

今、日本の国は、「人がいない」と言って外国人労働者の受入について議論が高まっています。「人がいない」事から生産性を含めて真剣に考えることは、とても大切なことだと思います。

老施協の『キャリアパスは、各法人が自らの職員の確保・定着を図ることを目的に、職員一人ひとりが「やる気と誇り」を持って働くことができる職場づくりを行うためのもの』  
このキャリアパスを考える中で、ぜひ、働く（キャリア）事の本質を追求していく事も忘れないで欲しいと思う私です。

経営者、管理者が『理想と現実』の事を考える時代です。