

令和5年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

介護福祉士のキャリアアップにおける 職場環境等の影響に関する調査研究事業

報告書

令和6年3月

目 次

I. 事業の概要	1
1. 事業の目的	2
2. 事業の概要	4
3. 調査概要	5
4. 実施体制等	7
II. 先行研究等の整理と本研究事業の課題	9
1. 介護福祉士のキャリアアップに関する調査研究	10
2. 介護職員の人材育成と職場環境に関する制度について	15
3. 本調査研究事業の課題	18
III. アンケート調査結果	31
III-1. 介護福祉士対象調査	31
1. 回答者自身について	32
2. 施設・事業所での業務について	35
3. キャリアについて	37
4. 施設・事業所の労働環境整備について	48
III-2. 介護施設・事業所対象調査	51
1. 施設・事業所の属性	52
2. 介護職のキャリア形成について	56
3. 施設・事業所での介護職員の評価基準について	65
III-3. 職場環境整備の介護福祉士への影響	67
1. 職場環境整備の施設種別・年齢別の効果検証	68
2. 職場環境整備の事業所規模別の効果検証	72
3. 求めるキャリアイメージ別の効果検証	74
IV. ヒアリング調査結果	77
1. ヒアリング概要	78
2. ヒアリング結果の概要	81
V. まとめ～介護福祉士のキャリアモデルとキャリア支援の在り方～	87
1. 本調査研究事業で得られた成果	88
2. 介護福祉士のキャリアモデルイメージ	91
【コラム】介護福祉士養成校卒業生のキャリアを紹介する動画	92
3. 山脈型キャリアモデルに対応する役割・研修体系	93
4. 介護福祉士のキャリア形成に向けたキャリア支援の在り方の検討	99
5. 最後に	103
付属資料	105
1. 調査票	106
2. ヒアリング結果整理表	115

I. 事業の概要

1. 事業の目的

①介護福祉士に求められる役割とそれを支援するための課題

わが国では、いわゆる団塊の世代が後期高齢者となる 2025 年問題や、65 歳以上の高齢者数がピークとなる 2040 年問題といった、介護サービスの量的拡充が求められていることに加え、介護ニーズの多様化・複雑化に対応するための質の向上を両輪として推進していくことが求められている。

介護人材の「総合的な確保方策」の目指す姿として、2015 年（平成 27）、「『まんじゅう型』から『富士山型』へ」が示された。また、「介護福祉士は、介護現場での中核的な機能を担う。」¹とされ、継続的な質の向上と、サービス種別等に応じて多様な役割とそれに応じた能力が求められるようになった。

介護現場で中核的な機能を担う＝リーダーが担うべき役割と求められる能力については、「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」²において、3つの能力「高度な知識・技術を有する介護の実践者としての役割と求められる能力」「介護技術の指導者としての役割と求められる能力」「介護職のグループにおけるサービスをマネジメントする役割と求められる能力」として示されている。

さらに、「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」³では、今後の方向性として

- 利用者の多様なニーズに対応できるよう、介護職がチームで関わっていくこと（チームケア）を推進するとともに、チーム内の介護職に対する指導やフォローなど、介護サービスの質の向上や人材の定着が図られるよう、一定のキャリアを積んだ介護福祉士をチームリーダーとして育成。
- 専門職としての評価と資質を高めるため、現場のケアの提供者の中で中核的な役割を果たすことができ、介護ニーズの複雑化・多様化・高度化に対応できる介護福祉士を養成。

を行うために、「一定のキャリアを積んだ介護福祉士がチームリーダーとして担うべき役割等を明確化」するとともに、「現場での実践の中で、チームリーダーに必要な知識・技術を分野毎に修得できる研修プログラムの検討」が求められている。

②介護福祉士の新たなキャリアパスの必要性

「介護人材の機能とキャリアパスについて」⁴では、介護福祉士となった後も組織の中でキャリアを積んでいくことができるような仕組みが必要であるとして、「介護実践の専門職」と「マネジメント職」が示されている。しかしながら、ここに示されているキャリアパスは、「富士山型」に対応したキャリアパスであり、介護現場の介護福祉士が希望するキャリアパスを必ずしも十分反映したものとなっていない。

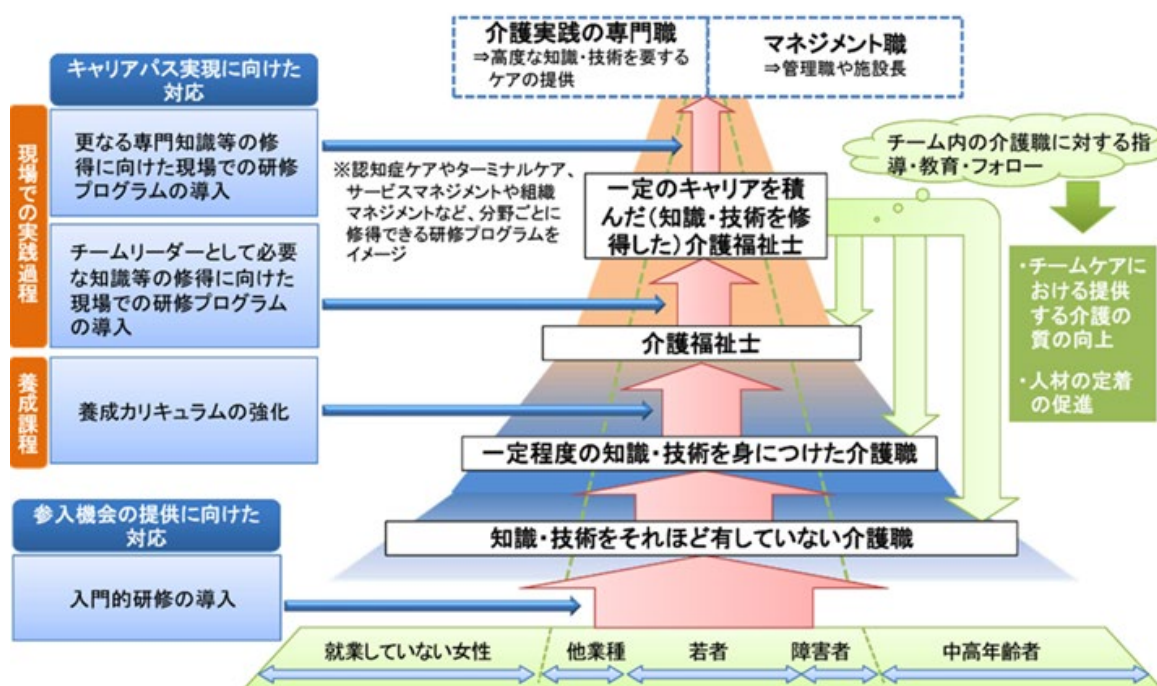
¹ 福祉人材確保対策検討会「福祉人材確保対策検討会における議論の取りまとめ」（平成 26 年 10 月 22 日）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000062069.html>

² 第 20 回社会保障審議会福祉部会 参考資料 1（平成 27 年 12 月 18 日）
https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000188577.pdf

³ 第 10 回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会（平成 29 年 3 月 28 日）資料 1

⁴ 第 6 回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会 資料 1「介護人材の機能とキャリアパスについて」（平成 28 年 10 月 5 日）

介護人材のキャリアパス全体像（イメージ）



実際、令和2年度老人保健健康増進事業「介護福祉士のキャリアアップ等の在り方に関する調査研究事業」（以下、「令和2年度先行研究」という。）では、介護福祉士に対する定量調査に基づき6つのキャリアタイプを導き出し、介護福祉士は資格取得後において様々なキャリア志向・タイプがあることが明らかとなっている。その結果を踏まえれば、「富士山型」で示されているキャリアパスは、ややもすると全ての介護福祉士が上を目指さなければならないという誤ったメッセージを受け取りかねない懸念もあり、実際に即した、多くの介護福祉士が共感できるキャリアパスを示すことが必要であると考えられた。

③介護福祉士の能力の向上にむけた研修の活用の必要性

令和3年度老人保健健康増進等事業「介護福祉士資格取得後のキャリアアップと研修活用の在り方に関する調査研究事業」（以下、「令和3年度先行研究」という。）では、介護福祉士は資格習得後も、キャリアアップに継続的に取り組んでいること、また法定研修等がリーダーの育成に寄与していることが明らかとなった。将来のキャリア構築に対する意欲が高い介護福祉士ほど、研修を受講した際に能力を得られたと実感できており、個人のキャリアに対する意向を踏まえた研修への参加支援が、人材育成には有効であると考えられた。

④介護福祉士のキャリア意向を支援するために必要な環境整備の在り方

令和4年度老人保健健康増進等事業「介護福祉士のキャリアモデルとリーダーとしての役割に応じた研修活用の在り方に関する調査研究事業」（以下、「令和4年度先行研究」という。）では、介護福祉士のリーダーとしての役割に応じた研修活用のロジックモデル（仮説）を設定し、検証を行った。

「介護福祉士のリーダーとしての役割に応じた研修活用のロジックモデル」に則り、研修効果を高めるには、介護福祉士のキャリア意識を育み、支援する職場環境の整備が必要と考えられた。

さらに、多様なキャリアを志向する介護福祉士に向けて、新たなキャリアモデルが必要であるとして、「介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）」の検討にも着手した。このキャリアモデルは、介護福祉士が単にマネジメントを到達点としてキャリアアップしていくのではなく、各自がその意欲や能力等に応じてマネジメント業務や職場内外の介護力向上、認知症ケア・看取りケア等の特定のスキル向上など、自らの選択で目指していくというものである。しかしながら、この山脈をどう登っていくことが自ら志向するキャリアに導いてくれるのか、その具体的な方法（道しるべとしての研修）を示すことが必要になると考えられた。

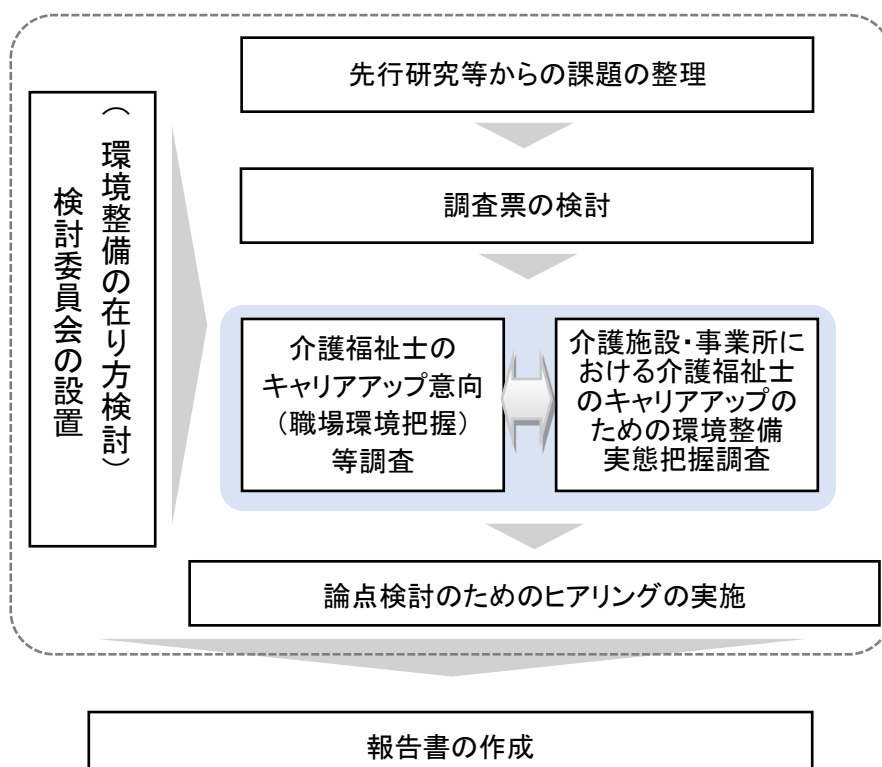
そこで、本調査研究事業においては、「介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）」に基づく、介護福祉士のキャリアアップを支援する、施設・事業所の環境整備の職場環境の在り方について検討を行うこととした。

2. 事業の概要

本事業では以下の内容を実施した。

1. 検討委員会の設置
2. 先行研究等からの課題の整理（仮説の設定）
3. アンケート調査の実施（①介護福祉士調査、②介護施設・事業所調査）
4. 職場環境整備のためのヒアリングの実施
5. 報告書の作成

■事業フロー



3. 調査概要

(1) アンケート調査

全国の介護保険施設・事業所に対し、依頼状を送付し、在籍する介護福祉士資格保有者に対して、WEB 調査を実施した。また、介護保険施設・事業所に対しても、併せて WEB 調査を実施した。

①介護福祉士調査

調査名	介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査（介護福祉士票）
調査の対象	以下の 10 サービス種別に該当する施設・事業所の介護福祉士 （1 施設最大で 5 名までの回答を依頼） ＜対象施設・事業所＞ 1.介護老人福祉施設(地域密着型含む) 2.介護老人保健施設 3.介護療養型医療施設、介護医療院 4.小規模多機能型居宅介護 5.通所リハビリテーション 6.通所介護(地域密着型、認知症対応型含む) 7.定期巡回・随時対応型訪問介護看護 8.特定施設入居者生活介護(地域密着型含む) 9.認知症対応型共同生活介護 10.訪問介護
調査方法	〔依頼〕 施設・事業所調査で依頼する施設・事業所から介護福祉士を最大 5 名指名 〔回収〕 WEB 回収
悉皆・抽出の区分	抽出 ＜抽出条件＞ 介護福祉士調査の対象となる方は、次の条件にあてはまる方 ・サービス提供責任者や管理者以外の方 ・貴施設、事業所に入職してから 2 年目以上の方
調査期間	令和 5 年 11 月 10 日(金)～令和 6 年 1 月 10 日(水)
有効回収数	2,580 票
主な調査項目	1.回答者自身について 2.施設事業所での業務について 3.あなたのキャリアのイメージについて 4.施設・事業所の労働環境整備について ※付属資料「1. 調査票」参照

②施設・事業所調査

調査名	介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査(施設・事業所票)
調査の対象	介護福祉士調査と同様の 10 サービス種別に該当する施設・事業所の管理者 ＜対象施設・事業所＞ 1.介護老人福祉施設(地域密着型含む) 2.介護老人保健施設 3.介護療養型医療施設、介護医療院 4.小規模多機能型居宅介護 5.通所リハビリテーション 6.通所介護(地域密着型、認知症対応型含む) 7.定期巡回・随時対応型訪問介護看護 8.特定施設入居者生活介護(地域密着型含む) 9.認知症対応型共同生活介護 10.訪問介護
調査方法	〔依頼〕 施設事業所へ郵送および団体からの協力依頼 〔回収〕 WEB 回収
悉皆・抽出の区分	抽出 11,898 施設 (うち、4,398 施設は団体経由の依頼) ＜内訳＞ 1.介護老人福祉施設(地域密着型含む) 4,398 件 2.介護老人保健施設 3,500 件 3.1 及び 2 を除く介護サービス施設・事業所 4,000 件
調査期間	令和 5 年 11 月 10 日(金)～令和 6 年 1 月 10 日(水)
有効回収数	1,326 票 (有効回収率 11.1%)
主な調査項目	1.施設・事業所について 2.貴施設・事業所の職場環境について 3.施設・事業所での介護職員の評価基準について

(2) ヒアリング調査

調査名	介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関するヒアリング調査
調査の対象	「介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査」で Web 調査に回答した施設・事業所の管理者または人事管理者
抽出条件	・介護福祉士の離職率 11%以下 ・介護福祉士の割合 施設 50%以上・事業所 30%以上 ・働きやすい/働き続けられる職場環境 平均して、ある程度取組んでいる ・介護福祉士一人一人のキャリア支援 等
調査対象者	10 件 ＜内訳＞ 1.介護老人福祉施設(地域密着型含む) 4 件 2.介護老人保健施設 4 件 3.訪問介護事業所 2 件
調査期間	令和 6 年 1 月～3 月

4. 実施体制等

(1) 実施体制

調査研究事業を行うにあたり、委員会を設置した。

■委員(敬称略、五十音順 ◎委員長)

◎

お名前	所属・役職
荒川 泰士	全国ホームヘルパー協議会 副会長
太田 貞司	公立大学法人長野大学大学院 総合福祉学研究科 教授
小川 義光	全国福祉高等学校長会 事務局
酒井 賢一	公益社団法人日本介護福祉士会 常任理事
白井 幸久	公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 教育力向上委員会副委員長
鈴木 俊文	静岡県公立大学法人静岡県立大学短期大学部 社会福祉学科 教授
田島 誠一	公益社団法人全国有料老人ホーム協会 理事
林 武	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 介護人材対策委員会副委員長
原口 恭彦	学校法人東京経済大学 経営学部 教授
山野 雅弘	公益社団法人全国老人保健施設協会 安全推進部会/在宅支援推進部会 部会長

<オブザーバー>

■厚生労働省(敬称略)

吉田 昌司	社会・援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室 室長
渡邊 智之	社会・援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室 室長補佐
岩本 博	社会・援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室 室長補佐
藤野 裕子	社会・援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室 介護人材定着促進専門官
鈴木 真智子	社会・援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室 介護福祉専門官

<事務局（株式会社日本能率協会総合研究所）>

川村 静香	社会イノベーション研究事業本部 福祉・医療・労働政策研究部長
富本 尚徳	同事業本部 同部 リサーチグループ 主任研究員
松本 晋也	同事業本部 同部 リサーチグループ 研究員

(2) 委員会の開催

開催した4回の検討委員会の開催日時及び主な議題は以下のとおりである。なお、第1回及び第2回の間で、委員に対する個別ヒアリングを実施している。

回	開催日時・場所	主な議題
第1回	令和5年8月4日(金) 15:00～17:00 ハイブリッド開催	1.本事業の進め方及び課題の整理 2.調査票の検討 3.介護福祉士のキャリアアップに必要な職場環境の検討
委員個別ヒアリングの実施（調査票に対するご意見聴取）		
第2回	令和5年9月8日(金) 15:00～17:00 ハイブリッド開催	1.介護福祉士の山脈型キャリアアップに必要な職場環境の検討 2.調査票の検討
第3回	令和5年12月26日(火) 10:00～12:00 ハイブリッド開催	1.調査結果報告（中間報告） 2.ヒアリング候補の検討 3.介護福祉士の山脈型キャリアモデルの検討
第4回	令和6年1月30日(火) 14:00～16:00 ハイブリッド開催	1.調査結果報告（最終報告） 2.ヒアリング実施概要 3.介護福祉士の山脈型キャリアモデルの検討 4.報告書骨子について
第5回	令和6年3月7日（木） 10:00～12:00 ハイブリッド開催	1.調査結果報告（追加分析） 2.ヒアリング結果報告 3.介護福祉士の山脈型キャリアモデルの検討 4.報告書（案）について

Ⅱ． 先行研究等の整理と本研究事業の課題

1. 介護福祉士のキャリアアップに関する調査研究

介護福祉士のキャリアアップに関する調査研究に係る主な先行研究の成果をまとめると以下のとおりである。

①介護福祉士のキャリア類型化(令和2年度先行研究)

令和2年度先行研究では介護福祉士のキャリアについて類型化を行った。得られたキャリアタイプは6つで、「キャリア意識未形成タイプ」「実践重視タイプ」「マルチプレイヤータイプ」「プレイングマネージャータイプ」「高度ジェネラリストタイプ」「マネジメント重視タイプ」である。

「実践重視タイプ」には介護職員が多く、「マルチプレイヤータイプ」にはユニット(サブ)リーダー、主任、介護部門の長が、「プレイングマネージャータイプ」「高度ジェネラリストタイプ」には施設長や管理者が多いことから、「実践重視タイプ」→「マルチプレイヤータイプ」→「プレイングマネージャータイプ」→「高度ジェネラリストタイプ」のキャリアアップの1つの道筋が示された。注目すべき点は、キャリアアップに向けては、「組織マネジメント力の発揮」が高まるだけでなく、同時に「現場力の発揮」も高めていく必要があるということであった。

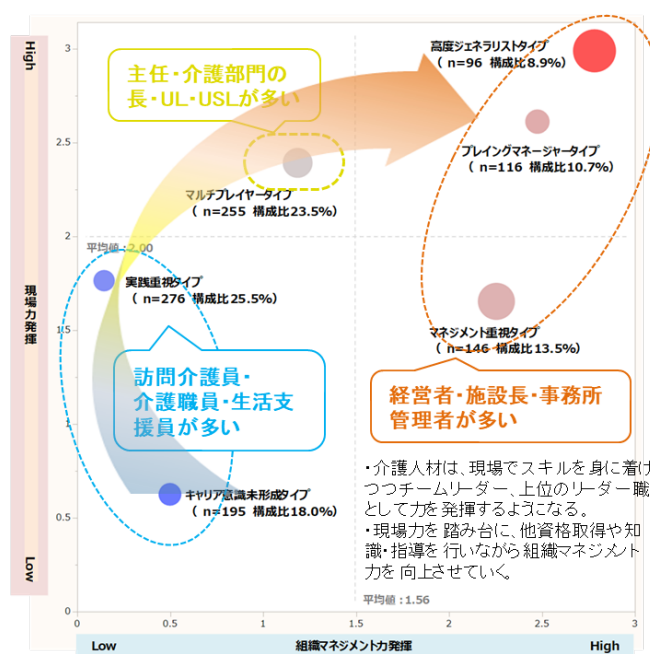
なお、回答者の年齢を見ると、タイプ別で年齢に差は見られず、この道筋は年功序列的なものではなかった。つまり、介護の現場では、自身のキャリアに対する多様な考え方があることを示していると考えられた。

一方、施設・事業所調査からは、キャリアアップのための制度、仕組みの構築等に関する取組が遅れていることが確認された。

■キャリア展開の観点からみた各キャリアタイプの相対的位置づけ(介護福祉士調査)

キャリアタイプ	キャリア項目	加重平均値
キャリア意識未形成タイプ	1. 現場力発揮	0.63
	2. 知識・技術指導	0.61
	3. 他資格取得による対応範囲強化	0.75
	4. 組織マネジメント力発揮	0.50
実践重視タイプ	1. 現場力発揮	1.76
	2. 知識・技術指導	0.88
	3. 他資格取得による対応範囲強化	0.66
	4. 組織マネジメント力発揮	0.14
マルチプレイヤータイプ	1. 現場力発揮	2.39
	2. 知識・技術指導	1.76
	3. 他資格取得による対応範囲強化	1.28
	4. 組織マネジメント力発揮	1.18
プレイングマネージャータイプ	1. 現場力発揮	2.61
	2. 知識・技術指導	2.05
	3. 他資格取得による対応範囲強化	0.85
	4. 組織マネジメント力発揮	2.47
高度ジェネラリストタイプ	1. 現場力発揮	2.99
	2. 知識・技術指導	2.80
	3. 他資格取得による対応範囲強化	2.66
	4. 組織マネジメント力発揮	2.78
マネジメント重視タイプ	1. 現場力発揮	1.65
	2. 知識・技術指導	1.99
	3. 他資格取得による対応範囲強化	1.98
	4. 組織マネジメント力発揮	2.25

■キャリアタイプ ポジショニングマップ(介護福祉士調査)



【マップの見方】

- ・横軸(X軸): 組織マネジメント力発揮因子の加重平均値
- ・縦軸(Y軸): 現場力発揮因子の加重平均値
- ・バブルサイズ(丸の大きさ): 他資格取得による対応範囲強化因子の加重平均値
- ・バブルカラー(丸の色): 知識・技術指導因子の加重平均値 右記参照

知識・技術指導
0.6103
1.1582
1.7062
2.2541
2.8021

②キャリアアップと研修受講の関係の把握(令和3年度先行研究)

令和3年度先行研究では、法定研修等の研修効果について把握を行うにあたって、研修効果を習得できた実践力「求められる介護福祉士像」と得られた実践力「リーダーとして求められる能力」と設定し、施設・事業所が各リーダーに求める能力の実態を把握している。

受講済者と未受講者の能力発揮の比較において、受講済者の方が、能力が発揮されている（自己評価）との結果を得ている。さらに、施設・事業所が望ましいと感じる実践度合いと介護福祉士の実践度合いを比較すると、何れの能力においても、おおむね職位が上がるに連れ実践度合いが高くなる傾向が確認された。

令和2年度の先行研究から、キャリアに対する多様な考え方があることが把握できており、介護現場においては、キャリア志向に応じた職位の整備が必要と考えられた。

■リーダーの能力発揮状況(加重平均)

	施設・事業所側数値						介護福祉士側数値					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
①求められる介護福祉士像で定められている能力												
専断と自立を支えるケアを実践する	4.1	4.0	3.9	3.7	3.7	3.6	3.6	3.5	3.4	3.2	3.2	3.2
専門職として自体的に介護過程の展開をする	4.0	4.0	3.8	3.6	3.7	3.6	3.4	3.3	3.3	3.1	3.1	3.2
身体的な支援だけでなく、心理的・社会的支援も展開できる	3.9	3.9	3.8	3.6	3.6	3.5	3.4	3.2	3.1	3.0	3.0	2.9
介護ニーズの複雑化・多様化・高度化に対応し、本人や家族等のエンパワメントを重視した支援ができる	3.8	3.9	3.7	3.5	3.6	3.5	3.2	3.1	3.0	3.0	2.9	2.9
QOL(生活の質)の維持・向上の視点を持って、介護予防からリハビリテーション、看取りまで、対象者の状態の変化に対応できる	3.9	3.9	3.7	3.6	3.6	3.5	3.4	3.1	3.2	3.0	3.1	3.0
地域の中で、施設・在宅にかかわらず、本人が望む生活を支えることができる	3.8	3.8	3.7	3.5	3.6	3.5	3.1	3.2	3.0	2.9	2.8	2.8
関連領域の基本的なことを理解し、多職種協働によるチームケアを実践する	3.9	3.9	3.7	3.6	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1	3.1	3.1
本人や家族、チームに対するコミュニケーションや、的確な記録・記述ができる	4.0	4.0	3.8	3.6	3.7	3.6	3.5	3.4	3.4	3.2	3.2	3.2
制度を理解しつつ、地域や社会のニーズに対応できる	3.7	3.8	3.6	3.5	3.5	3.5	3.1	3.2	2.9	2.9	2.8	2.8
介護職の中で中核的な役割を担う	4.1	3.9	3.8	3.6	3.7	3.6	3.6	3.3	3.4	3.1	3.2	3.1
能力の数値平均	3.9	3.9	3.7	3.6	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.0	3.0	3.0
②リーダーとして求められる能力												
(介護の実践) 利用者の心身の状況等に係る観察ができる	4.2	4.1	3.9	3.8	3.8	3.7	3.8	3.6	3.6	3.4	3.4	3.5
(介護の実践) 利用者の状態に応じて適切な対応をするための判断ができる	4.2	4.0	3.9	3.7	3.7	3.6	3.8	3.6	3.5	3.4	3.4	3.3
(介護の実践) 認知症の症状や病状等に応じた介護等の提供ができる	4.1	4.0	3.9	3.7	3.7	3.6	3.7	3.5	3.5	3.3	3.3	3.3
(介護の実践) 多職種と連携しながら業務を遂行できる	4.0	3.9	3.8	3.6	3.6	3.6	3.7	3.5	3.4	3.3	3.3	3.3
(育成・指導) 利用者のQOL(生活の質)の向上に資するエビデンスに基づいた介護技術の指導・伝達ができる	4.0	3.9	3.8	3.6	3.6	3.6	3.4	3.2	3.2	3.2	3.0	3.0
(育成・指導) 個々の介護職員の意欲・能力の把握ができる	3.9	3.9	3.8	3.6	3.6	3.6	3.5	3.3	3.2	3.1	3.0	3.0
(育成・指導) 上記意欲・能力の把握をしたうえで、個々の介護職員の能力を開発していくことができる	3.8	3.8	3.7	3.6	3.6	3.5	3.2	3.0	2.9	2.9	2.7	2.8
(サービスのマネジメント) 介護計画等に沿った介護が提供されているかを、そのサービスの質とともに把握できる	4.0	3.9	3.8	3.6	3.7	3.6	3.4	3.3	3.1	3.0	3.0	3.1
(サービスのマネジメント) 上記把握をしたうえで、その向上・改善に向けた対応ができる	3.9	3.9	3.8	3.6	3.6	3.6	3.4	3.2	3.1	3.0	3.0	3.1
(サービスのマネジメント) サービスのマネジメントのため、多職種・多機関の間で適切に情報のやりとりができる	3.9	3.9	3.7	3.6	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1	3.0	3.1
能力の数値平均	4.0	3.9	3.8	3.6	3.7	3.6	3.5	3.3	3.3	3.2	3.1	3.1

リーダー区分 (A～F)	加重平均算出方法
A. 介護職員全体を統括する者 (介護課長・介護長・介護主任など)	【加重平均】 高いレベルで実践できる：5点 やや高いレベルで実践できる：4点 通常のレベルで実践できる：3点 実践できることもある：2点 あまり実践できない：1点
B. サービス提供責任者	
C. 複数の介護職員の小チームを統括する者(フロアリーダーなど)	
D. フロアリーダーなどのサブリーダー	
E. 介護職員の小チームを統括する者 (ユニットリーダー・チームリーダーなど)	
F. ユニットリーダー・チームリーダーのサブリーダー	

③キャリアアップと研修受講の効果の把握(令和4年度先行研究)

先行研究を踏まえ、「介護福祉士の役割に応じた研修活用のロジックモデル（仮説）」を設定し、先行研究では検証できていない他者評価について把握を行っている。その結果、法定研修等を受講することにより、自己評価（アウトプット）だけでなく、他者評価（アウトカム）も高まることが確認された。つまり、単に介護福祉士自身がスキルアップや、やりがいを感じるという主観的な評価だけではなく、介護福祉士を雇用する施設・事業所の第三者から見た客観的な評価として当該研修の受講の効果が示された。

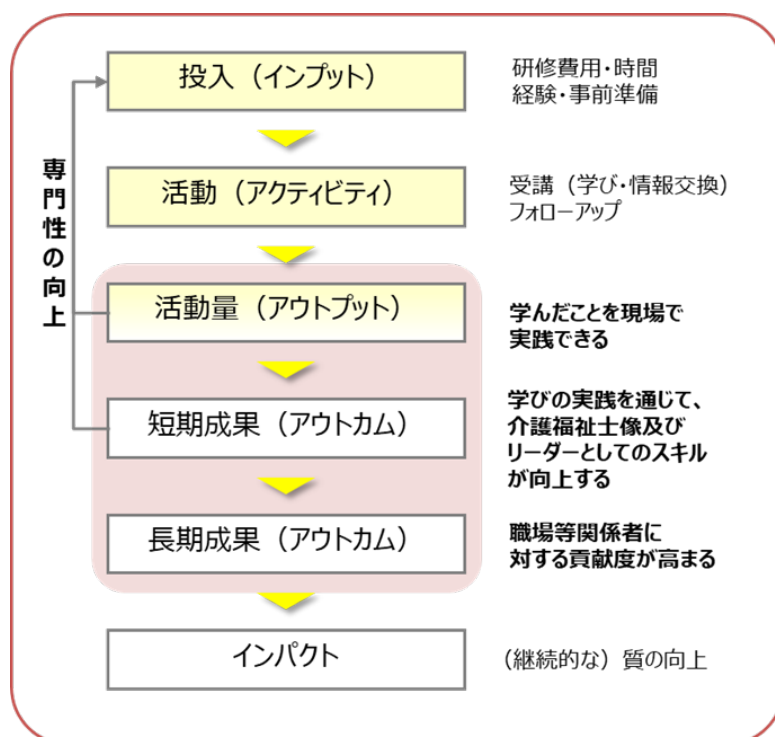
■他者評価(ヒートマップ) 職場等に対する貢献度の変化

	法定研修等受講1つ 勤続年数10年未満 (n=660)	法定研修等受講2つ以上 勤続年数10年未満 (n=184)
利用者に対して	3.9	4.0
家族に対して	3.8	3.9
同僚や部下に対して	3.7	3.8
上司に対して	3.7	3.7
経営に対して	3.4	3.5
連携先や地域に対して	3.4	3.6
1～6を総合して	3.7	3.8

※加重平均算出方法 あまり実践できない:1点/実践できることもある:2点/通常のレベルで実践できる:3点/やや高いレベルで実践できる:4点/高いレベルで実践できる:5点

これにより、介護福祉士は資格習得後も、キャリアアップに継続的に取り組んでいること、また法定研修等がリーダーの育成に寄与していること、それにより職場関係者に対する貢献度が高まることが明らかとなった。

■介護福祉士のリーダーとしての役割に応じた研修活用のロジックモデル

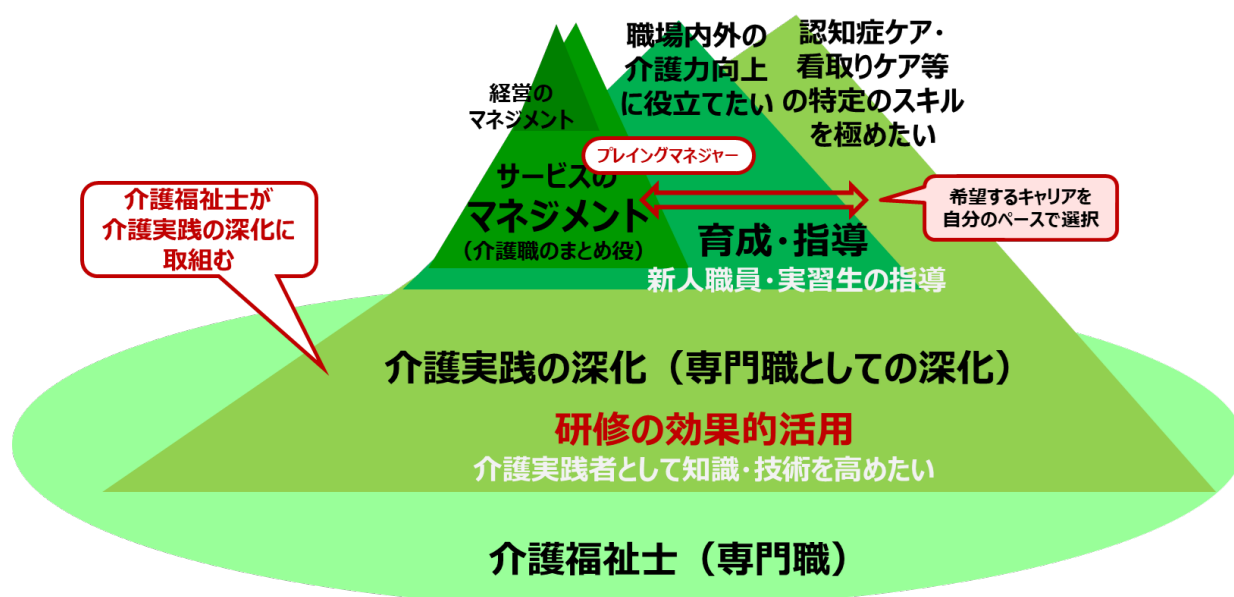


法定研修等を活用した介護人材の育成が進むことは、我が国における介護の質の向上の観点からも重要であり、介護施設・事業所においては、「介護福祉士のリーダーとしての役割に応じた研修活用」のロジックモデル」を踏まえ、引き続き、法定研修等を活用した人材の育成に取り組むことが期待されている。

介護福祉士が日々の業務に加えて介護技能の研鑽を積んでいることが認められたものの、先行研究からは、介護福祉士には、「介護実践者」や「特定のスキルを高める」などの現場の実践だけでなく、「新人職員や実習生の指導」等の育成・指導、ひいては「介護職のまとめ役」や「施設全体のまとめ役」などのマネジメントまで多彩であることが明らかとなっている。今後、介護分野の業務が複雑化・高度化していく中で、国が示したキャリアパス「富士山型」のように、全ての介護福祉士が一つの方向を目指してキャリアアップすることが果たして適切なのか、「富士山型」に代わる、より介護の現場に即したキャリアモデルを示すことが必要ではないかとの問題提起を踏まえ、「山脈型」の検討が行われた。

以下が「介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）のイメージ（案）」である。

■介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）のイメージ（案）



このキャリアモデルは、介護福祉士が単にマネジメントを到達点としてキャリアアップしていくのではなく、各自がその意欲や能力等に応じてマネジメント業務や職場内外の介護力向上、認知症ケア・看取りケア等の特定のスキル向上など、自らの選択で目指していくというものである。

なお、このキャリアモデルの検討において、この山脈をどう登っていくことが適切か、その具体的な方法を示すことが重要であるとの意見が示されていることから、引き続き検討すべき課題として残された。

④ 先行研究のまとめ

令和 2 年度先行研究

介護福祉士のキャリアアップ等の在り方に関する調査研究事業

令和 3 年度先行研究

介護福祉士資格取得後のキャリアアップと研修活用の在り方に関する調査研究事業

令和 4 年度先行研究

介護福祉士のキャリアモデルとリーダーとしての役割に応じた研修活用の在り方に関する調査研究事業

令和 5 年度（本事業）

介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業

	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
結果概要	介護福祉士調査では「求められる介護福祉士像」の実践度状況やキャリアを構築する上で受講したい研修を把握した。また、6 つのキャリアタイプを導出した。「実践重視タイプ」には介護職員が多く、「マルチプレイヤータイプ」にはユニット（サブ）リーダー、主任、介護部門の長が、「プレイングマネージャータイプ」「高度ジェネralistタイプ」には施設長や管理者が多いことから、「実践重視タイプ」→「マルチプレイヤータイプ」→「プレイングマネージャータイプ」→「高度ジェネralistタイプ」のキャリアアップの 1 つの道筋が示された。注目すべき点は、キャリアアップに向けては、「組織マネジメント力の発揮」が高まるだけでなく、同時に「現場力の発揮」も高めていく必要があるということであった。 なお、回答者の年齢を見ると、タイプ別で年齢に差は見られず、この道筋は年功序列的なものではなかった。つまり、介護の現場では、自身のキャリアに対する多様な考え方があることを示していると考えられた。施設調査からはキャリアアップのための制度、仕組みの構築等に関する取組が遅れていることを把握した。	現在リーダー的役割を担う介護福祉士の能力の実態、施設・事業所が各リーダーに求める能力の実態を把握した。 これら能力については、受講済者と未受講者の能力発揮の比較において、受講済者の方が、能力が発揮されている（自己評価）との結果を得ており、法定研修等を活用することで習得できることが明らかになった。 また、施設・事業所の望ましいと感じる実践度合いと介護福祉士の実践度合いを比較すると、ギャップがみられたものの、何れの能力においても、おおむね職位が上がるに連れ実践度合いが高くなる傾向が見られた。 R2 先行研究から、キャリアに対する多様な考え方があることが把握できており、介護現場においては、キャリア志向に応じた職位の整備が必要と考えられた。	先行研究から得られたロジックモデルについて、先行研究からは得られなかったアウトカム以降の効果を把握した。その結果、法定研修等を受講することにより、自己評価（アウトプット）だけでなく、他者評価（アウトカム）も高まることが客観的に確認できた。 また、現場では、国が示したキャリアパス（富士山型）に即して、介護福祉士が日々の業務に加えて介護技能の研鑽を積んでいることも認められた。 今後、介護分野の業務が複雑化・高度化していく中で、全ての介護福祉士が単に一つの方向に向かってキャリアアップをしていくことは適切ではなく、現場での実情等を踏まえ、新たな道しるべを示すことが重要であるとして、新たに「山脈型」のキャリアモデルを検討した。 なお、このキャリアモデルの検討の際、委員からは、この山脈をどう登っていくことが適切かその具体的な方法を示すことが重要であるとの意見が出された。

2. 介護職員の人材育成と職場環境に関する制度について

介護職員の人材育成と環境整備に関する制度の整備が進んでいる。主なものとしては、「人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度」と福祉・介護職員処遇改善加算の「職場環境等要件」があげられる。前者は、職員の人材育成や就労環境等の改善につながる介護事業者の取組について、都道府県が基準に基づく評価を行い、一定の水準を満たした事業者に対して認証を付与する制度で、後者は福祉・介護職員の処遇改善を図るため、「福祉・介護職員処遇改善加算」の算定要件とすることで、賃金改善以外の処遇改善（職場環境の改善など）の取組が進むことを狙いとしている。

年度	委員会・通知等	タイトル	概要	発表年月日
H31 2019	厚生労働省社会・援護局 福祉基盤課長	人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度の実施について	(通知) 1.基本的考え方 本制度により、介護事業者の人材育成や人材確保に向けた取組の「見える化」を図ることとなり、介護事業所の働きやすい環境の整備、業界全体の取組のレベルアップとボトムアップを推進し、介護職を志す者の参入や、介護職員の離職防止、定着促進が期待されるとともに、介護業界のイメージアップに繋がることが期待されるものである。 4. 認証評価にかかる評価項目例及び認証基準例 認証評価にかかる評価項目及び認証基準については、次に掲げる評価項目例、認証基準例を参考に、地域の実情に合わせて適宜項目を追加し設定すること。なお、介護職員処遇改善加算におけるキャリアパス要件Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ及び職場環境等要件においても、職員の人材育成や労働環境・処遇の改善等につながる項目を設けているため、認証基準の設定の際に参考にするとともに内容を整合させること。	社援基発 0401 第2号 平成31年4月1日
R5 2023	厚生労働省社会・援護局 障害保健福祉部障害福祉課長	「福祉・介護職員処遇改善加算等に関する基本的考え方並びに事務処理手順及び様式例の提示について」の一部改正について	(通知) 4.計画書の策定>(2)特定加算>④賃金改善以外の要件に係る記載（職場環境等要件）（別紙様式2-1の4） 届出に係る計画の期間中に実施する処遇改善（賃金改善を除く。）の内容を全ての職員に周知していること。この処遇改善については、複数の取組を行うこととし、別紙1表5の「入職促進に向けた取組」、「資質の向上やキャリアアップに向けた支援」、「両立支援・多様な働き方の推進」、「腰痛を含む心身の健康管理」、「生産性の向上のための業務改善の取組」及び「やりがい・働きがいの醸成」の6つの区分から3つの区分を選択し、それぞれ1つ以上の取組を行うこと。なお、処遇改善加算と特定加算において、異なる取組を行うことまでを求めるものではないこと。	障発 0722 第1号 令和4年7月22日 〔一部改正〕 障発 0310 第1号 令和5年3月10日

①認証評価にかかる評価項目例及び認証基準例

認証評価にかかる評価項目及び認証基準の例として、キャリアパス制度の導入や人材育成計画の策定と研修の実施などが示されている。

4つの視点	評価項目例（17項目）	認証基準例
労働環境、処遇の改善	明確な給与体系の導入	- 給与、給与を支給するための基準、昇給の基準 - 基準に則った昇給の実施 - 職員全員（非正規職員も含む）への公表、説明
	休暇取得・労働時間縮減、仕事と育児・介護を両立できる取組	- 産前産後休暇、育児休業中の代替職員確保など、休みやすい環境作り - 次世代育成支援を推進する取組（看護休暇、介護休暇、事業所内託児施設、学校行事参加のための休暇制度など） - 休暇取得、労働時間縮減の取組（有給休暇の計画的付与、フレックス勤務制度の導入など） - 職員同士のコミュニケーションを促進する取組（レクリエーション、親睦会等） - ハラスメント対策への取組
	業務省力化等への取組	- ICT活用（ケア内容や申し送り事項の共有による介護職員の事務負担軽減等）による業務省力化 - 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入
	健康管理に関する取組	心身健康相談窓口の設置、夜勤ガイドライン、各種予防接種、腰痛防止対策、メンタルヘルス対策等
新規採用者の育成体制	新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定	- 新規採用者育成計画の策定 - 育成手法、内容、目標が明確
	新規採用者研修（合同研修、派遣研修を含む）の実施	- 研修プログラムの策定、職員への公表 - 研修受講の環境整備
	新規採用者の教育担当者（OJT指導者、エルダー・メンター等）に対する研修等の実施	- OJT指導者等の設置と職員への公表 - OJT指導者等を対象とした研修の実施
キャリアパスと人材育成	キャリアパス制度の導入	- キャリアのコースや段階、キャリアアップの仕組みが明確になったキャリアパスの策定（キャリア段位制度の活用等） - 非正規職員から正規職員への登用ルールの明確化 - 職員全員への公表
	人材育成計画の策定と研修の実施	- 階層別の人材育成計画（育成目標や育成内容）の策定 - 職員の能力評価の実施 - 研修プログラムの策定（公益社団法人日本介護福祉士会によるチームリーダー研修ガイドラインの活用、認定介護福祉士の養成研修の受講等） - 小規模事業者の共同による採用、人事ローテーション、研修、レクリエーションの実施
	資格取得等に対する支援	- 介護福祉士等の資格取得のための支援（研修受講のための勤務シフトの調整、休暇の付与、費用（交通費、受講料等）の援助等）の実施 - 喀痰吸引等研修、認知症介護実践研修等の外部研修の受講支援の実施
	人材育成を目的とした面談の実施	面談実施のための手順書、面談シートの作成
その他	事業所の運営方針の公表、周知	事業所の運営方針（理念や基本方針などサービス提供に対する考え方や姿勢を示すもの）の公表、職員への周知
	多様な人材の職場環境の構築	障害を有する者や、外国人材等の働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮等
	地域交流等の取組	- 地域住民との交流、地域行事への参加 - 学校、地域等のボランティアや職場体験の受入等
	地域における公益的な取組（社会福祉法人）	社会福祉法（昭和26年法律第45号）第24条第2項に基づく地域における公益的な取組の実施
	関係法令の遵守	社会保険、労働保険に加入し、労働関係法令を遵守
	サービスの質の向上に向けた取組	- 事故、トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化 - 研修会の開催、福祉サービス第三者評価等の受審 - 介護サービス情報公表制度の活用による経営 - 人材育成理念の見える化

②福祉・介護職員処遇改善加算「職場環境等要件」について

「職場環境等要件」（表５）として、研修の実施等キャリアアップに向けた取組のほか、ワーク・ライフ・バランスや健康管理の取組等の実施を求めている。

入職促進に向けた取組	・法人や事業所の経営理念や支援方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ・事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ・他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築 ・職業体験の受入れや地域行事への参加や主催等による職業魅力向上の取組の実施
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	・働きながら介護福祉士等の取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い支援技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引研修、強度行動障害支援者養成研修、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 ・研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ・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）制度等の導入 ・上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	・子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指すための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ・職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員が正規職員への転換の制度等の整備 ・有給休暇が取得しやすい環境の整備 ・業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実 ・障害を有する者でも働きやすい職場環境の構築や勤務シフトの配慮
腰痛を含む心身の健康管理	・福祉・介護職員の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援、介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入及び研修等による腰痛対策の実施 ・短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業者のための休憩室の設置等健康管理対策の実施 ・雇用管理改善のための管理者に対する研修等の実施 ・事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備
生産性向上のための業務改善の取組	・タブレット端末やインカム等のＩＣＴ活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減 ・高齢者の活躍（居室やフロア等の掃除、食事の配膳、下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供）等による役割分担の明確化 ・５Ｓ活動（業務管理の手法の１つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備 ・業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減
やりがい・働きがいの構成	・ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の福祉・介護職員の気づきを踏まえた勤務環境や支援内容の改善 ・地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施 ・利用者本位の支援方針など障害福祉や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供 ・支援の好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供

3. 本調査研究事業の課題

本調査研究事業に取り組むにあたり、先行研究からは介護福祉士のキャリアアップの特長と、政策的に取り組まれている人材育成や職場環境整備を踏まえ、実施することとした。

本調査研究事業における取組は以下のとおりである。

本調査研究事業での取組内容

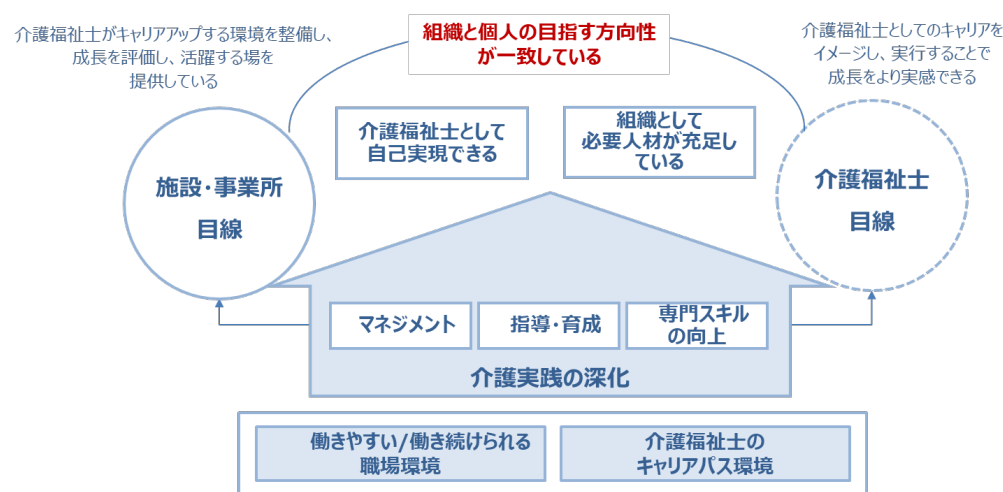
- (1) 介護福祉士のキャリアアップと職場環境の関係について把握を行い、介護福祉士のキャリアアップに求められる職場環境のあり方について検討を行う
- (2) 介護福祉士のキャリアアップに研修活用が効果的であることを踏まえ、介護福祉士が考える多様なキャリアに対し、キャリアモデルを示しつつ、キャリアアップに向け、研修をどのように活用すべきか検討を行う

(1) 介護福祉士のキャリアアップに求められる職場環境について

①キャリアモデルを踏まえた関係整理

令和4年度に検討を行った「介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）のイメージ（案）」を踏まえ、介護福祉士のキャリアアップと職場環境の関係について整理を行った。

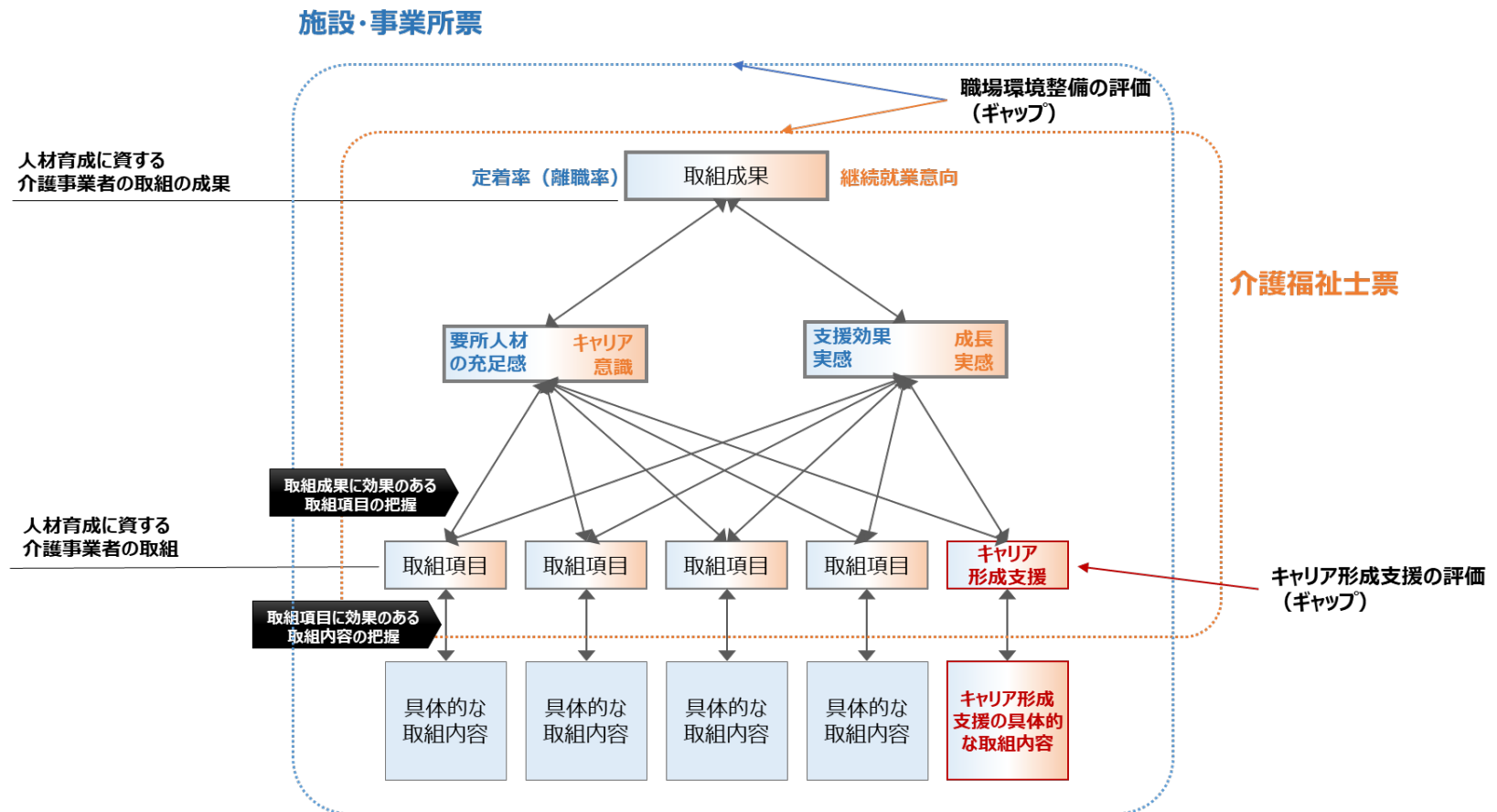
■介護福祉士のキャリアアップと職場環境整備の関係：キャリアモデルを踏まえた関係の整理



②設問票の設計と調査項目の検討

①の構造を踏まえつつ、調査票の設計を行うため、設問の構造化を行い、それを踏まえ設問の検討を行った。なお、取組項目及び具体的な取組内容については、各都道府県の認証制度や福祉・介護職員処遇改善加算「職場環境等要件」等から整理を行い、委員会で検討した。

■介護福祉士のキャリアアップと職場環境の関係：調査票の設計（構造化）



委員会及び個別ヒアリングで調査項目についての指摘は以下のとおり。下記指摘を踏まえ、事務局で修正案を検討し、委員会にて最終的に承認を得た。

■介護福祉士のキャリアアップと職場環境の関係：委員ご意見

全体	・キャリア意識が高い人たちにとって必要な設問をピックアップする。その上で、全員がこの業界に残って、自分なりのキャリアを作っていってほしいのであれば、今までにやめた人たちまで広げて設問を考えるという手順。 ・ポイントはキャリアアップに職場環境がどう影響しているか。例えばこの有給休暇や時間外労働時間が削減されたということは、働いているものになると時間が生まれるということで、その生まれた時間で、働いているものが、なりたい自分になっていくためにキャリアアップする、キャリアを構築する時間に使っているのかとか。 ・狙いをもって取組んでいるかで異なる。キャリアアップのための環境整備は何かを単刀直入に聞くべき。ただやってる、やってないではない形になると思う。 ・働き続けられる、働きやすい環境を作るのは働き続けてほしいから。ただ働き続けるのではなく、当然、いきいきと働き続けてほしいし、キャリアを描いてほしいし、キャリアも実現してほしい。その意味で、働き続けられる環境であることは重要。 ・今回の調査に関して、小さい施設よりも、ある程度の規模以上の大きな施設系対象として、調査するのがよい。 ・人材育成と関係ないところは削除してもよいと思う。人材育成にフォーカスする。
ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援	・例えば、エキスパート、熟練の経験をした人たちにとって、有休云々よりは、柔軟な勤務体系が必要。子供はある日突然、熱を出したりするわけで、そういう人に対応できる設問は大事。子育て中の職員が働きやすい環境づくりとか、この辺は入っていた方がいい。70%が女性なので。柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランスの両立は必要。 ・休みやすさや時間外労働の削減は働きやすさにつながるが、外発的な動機づけの改善にしか過ぎない。これをやっているからといって労働環境が整ってるとは、捉えにくい。これが介護従業者の内発的な動機づけにどう結びついてるのかわかるとよい。 ・親の介護について具体的に書いた方がいい。子育ての年齢よりも、親の介護をする従業員が多い。
職員間・利用者からのハラスメント対策	・優先順位つけるのであれば、優先順位は低い。
介護業務の負担軽減に向けた取組	・ワークシェアサービスを入れ、職員が利用者とコミュニケーションを取れるようになる事例がある。職場のゆとりと作り方は、大事。 ・種別で変わる。介護ロボットや電動ベッド等福祉用具については施設系の内容。インカムも在宅系ではありえない。多職種ではなく介護員同士であれば、情報共有は業務の効率化につながる。 ・業務の効率化はコストがかかる。法人により補助金・助成金を使いやすいところもあれば、株式会社は使いにくい等もある。組織の規模や種別、単独か併設かなども異なる。 ・介護ロボットの介護機器を活用しているか、施設内でその研修をしているかどうか、介護記録に関しても、施設内で研修をして共通化を図っているかどうか、介護福祉士がリーダーとして指導・育成を図っているか、それが職場の環境が整備されているかどうかにつながると思う。 ・腰痛予防対策のための介護ロボットや電動ベッド等福祉用具の活用として、業務の効率化と一緒にしてよい。 ・効率化とか生産性が大嫌いな人がいる。言い方としては負担軽減。 ・効率化には事務負担の軽減もある。例えば、介護記録をスマホ音声で入力しているところもある。ケアの部分とバックヤードの部分、記録などの事務部分はわけた方がいい。
職員の健康管理・衛生管理対策	・優先順位つけるのであれば、優先順位は低い。
組織の活性化に向けた取組	・組織風土で職員のアイディア尊重やコミュニケーションは、心理的安全性の話も入るのであってもいい。入れるべきかどうか悩むのは上司の関係。介護福祉士の人に聞くときに聞き方を変える必要はある。
新規採用者の育成	・介護事業所は人材が欲しくて、定着させたいと思っている割に、新規採用者への研修の体制が整っていないと思う。その意味で、この新規採用者の育成の項目があるのは良い。
施設・事業所におけるキャリアパスの策定	・介護福祉士は専門職なので、スペシャリストとしての部分が明確になっているべきだが、実際の現場ではマネジメントスキルが評価されていて、スペシャリスト的な評価軸がない状況。

(続き) 施設・事業所における キャリアパスの策定	・より良いケアを目指した方々の将来のキャリアパスを提示できているのかと言ったら、それは出来てない。そういうケアっていうのをやる上で、大切なのはゆとりだと思う。職場におけるゆとりの確保は大事。 ・上司は、一つのロールモデルになる。信頼できる上司との出会いがあって、自分もそうなると思う。 ・キャリアパスの策定をどう聞か。キャリアパスはみんなある。キャリアパス計画をどのように作成したか、自社自法人の実情に合わせて作ったのか。あるいはひな形を名前だけ変えて作ったのか。 ・キャリア支援は、どちらかというと職場都合。職場側の視点でキャリアパスを構築し、キャリア支援を行っている
職員一人ひとりへの キャリア支援	・キャリアアップを望まなくても、業界の中に止まるって大事。その上でのキャリアアップ。 ・生活の質を上げて、満足いく生活をしてもらえるためのケアを教える人たちの存在は大事。その人たちにとって何が大切な質問項目なのかをターゲティングして考えればいい。そういうきめ細かいケアを評価する評価軸はあるべきだと思う。 ・心理学で好意の返報性というものがある、キャリア支援をしてくれた職場に対し、自分が高めたスキルや能力を還元する。これが、働き甲斐の一つだと思う。
目指すキャリアに応じた内 外の研修の活用	・採用年次ごと、職位ごとに受けるべき外部研修が決まっているかはいいかもわからない。大抵ダイレクトメールを回覧して、行きたい人を行かせる。キャリア計画と連動していない。
目指すキャリアに応じた資 格取得者のお手本（ロー ルモデル）の 配置	・キャリア段位。キャリアのひとつの姿としてはある。実習指導者もある。 ・主観として自分がどういうポジショニングを目指せるかにつながる。その意味でロールモデルは絶対必要。
キャリア支援担当者の育成	・ワーク・ライフ・バランスやハラスメント対策で相談窓口はあるが、キャリアに関してはない。自分のキャリアのことで相談できるとか、キャリア支援に特化した面談があるとか。 ・人事考課のための面談はどこもしているが、評価の面談であってキャリア支援の面談ではない。
キャリアパス等に応じた 明 確な人事評価制度・給与 制度	・介護福祉士は専門職なので、スペシャリストとしての部分が明確になっているべきだが、実際の現場ではマネジメントスキルが評価されていて、スペシャリスト的な評価軸がない状況 ・昇給昇格はキャリアアップにもつながるので、もう少し、切り込んだ形の方がいい。
理念・運営方針等の 行 動目標の策定・周知	・職場や施設が考えていること、理念がわからないという理由で辞めていく人もいる ・理念・運営方針は、経営者として取り組むべきこと当然のこと。
提供する介護サービスの質 の向上にむけた取組	・サービスの質の向上は必要。 ・いかに個別ケアを実施できているかが大事。サービスの質の向上の為、施設内での研修、職場環境を整え、介護福祉士がリーダーとして指導していく。
地域交流の活性化に向け た取組	・自事業所が地域貢献に積極的だという認識がある職員はモチベーション高かったり、仕事の社会的意義が高かったりする。自分の仕事が社会に欠かせない、地域に欠かせないという意識を持っている場合、離職率の低下につながる ・介護の魅力を発信して行くためには、地域との交流は大切。地域との交流が介護人材の養成にもつながっていく。地域に開く/地域に出向くは大事になってくる。 ・人材不足の中で人材を養成するには選ばれる施設になることが必要。選ばれるために、どのようなことをしているか施設の魅力を発信する。地域との交流は重要。 ・視点としてはキャリアアップ、あるいは人材育成があぶり出るような内容にある程度フォーカスをして聞く。例えば、災害時の一時避難所の提供はいらない。見学の受け入れ、実習生の受け入れ等育成と結びつくような内容になっている方がいい。

以上の意見を踏まえ、調査項目については次ページのとおりに、決定した。

■介護福祉士のキャリアアップと職場環境の関係：調査票の設計（調査項目の検討） ※網掛けは施設・事業所票と介護福祉士票共通、網掛けなしは施設・事業所票のみで把握

取組項目	具体的な取組内容	取組項目	具体的な取組内容
ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援	1.労働時間や労働日数など本人が希望する働き方ができる 2.本人の健康上の問題に配慮した働き方ができる 3.産休・育休後や傷病休職からの復帰後、希望に沿った働き方を選択できる 4.子育てや介護等家庭の事情に配慮した働き方を選択できる 5.急な欠勤の場合でも交代要員を確保する体制が整っている	目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施	1.介護のスキルアップ研修を内部で定期的に行っている 2.介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している 3.介護職を育成・指導するためのスキルを習得する研修を内部で実施している 4.介護職員が希望する特定スキルを学ぶ研修を内部で実施している 5.マネジメントを学ぶ研修を内部で実施している
職員間・利用者からのハラスメント対策	1.ハラスメントに対する方針等を明示し、マニュアルを整備している 2.カスタマーハラスメントに対する方針等を明示し、マニュアルを整備している 3.同性介護を推奨し、実践している 4.ハラスメント研修を定期的に行っている 5.ハラスメントに対する相談担当者がいる	目指すキャリアに応じた外部研修の活用	1.介護職員が希望するスキルアップ研修（外部）へ定期的に参加させている 2.介護職員が希望するリーダー研修（外部）に参加させている 3.介護職員が希望する介護職を育成・指導するための研修（外部）に参加させている 4.介護職員が希望する特定スキルを習得するため研修（外部）に参加させている 5.介護職員が希望するマネジメントを学ぶ研修（外部）に参加させている
介護業務の負担軽減に向けた取組	1.職員の負担を軽減する介護機器や福祉用具は積極的に活用している 2.新しい介護機器や福祉用具を導入する際には研修を行ない、適切な活用を促している 3.インカム等を活用し、施設・事業所内でタイムリーな情報共有を行っている 4.提供した介護サービスの情報は電子化し共有している 5.介護記録の特記事項等は項目化（SOAP法、F-SOAIIP等）している 6.書類作成は音声入力を活用している 7.経理や総務などの間接業務はアウトソーシングしている 8.介護業務から周辺業務を切り出し、介護助手などに任せている	目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本（ロールモデル）の配置	1.キャリア段位制度に取り組んでおり、アセッサー（介護職員のキャリアアップを支援・評価する人）がいる 2.認定介護福祉士がいる 3.喀痰吸引等研修修了者がいる 4.地域住民に向けた講習など、地域交流を担う職員がいる 5.ケアマネジャーなど、他の専門職を兼務している介護福祉士がいる 6.介護実習指導者講習を受講済みの職員がいる
職員の健康管理・衛生管理対策	1.「ノーリフト・ポリシー」など腰痛予防対策指針を策定し、実践している 2.健康診断やストレスチェックの結果から職場での役割等を検討している 3.アンダーマネジメント研修やカウンセリングの実施など介護職員のメンタルバランス維持のための対策を行っている 4.健康管理や衛生管理について職員が相談できる窓口（内部・外部）を設置している	キャリア支援担当者の育成	1.指導する上で必要なスキル（チームビルディングや問題解決スキル等）を学ぶ機会がある 2.指導方法等についての内部研修を実施している 3.指導の内容や進捗状況等を管理職が定期的に確認している 4.指導内容等について、キャリア支援の専門家に相談できる場がある
組織の活性化に向けた取組	1.職員の意見やアイデアを把握し、実行する仕組みや制度がある 2.主体性を尊重し、仕事を任せざる風土がある 3.職員間のコミュニケーションが活発である 4.職員一人一人が、自分なりの考えや意見を発言できる	キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度	1.能力評価基準を職員に明示している 2.能力評価と昇給・昇格が連動しており、その基準を職員に明示している 3.被評価者自身による自己評価を実施している 4.人事評価結果を被評価者へフィードバックしている 5.給与支給基準を策定し職員に明示している
新規採用者の育成	1.新規採用者の人材育成計画を策定している 2.新規採用者の人材育成計画を踏まえたOJTを実施している 3.新規採用者の人材育成計画に連動した研修プログラムがある 4.新規採用者の教育担当者（メンター・エルダー等）を設定している	理念・運営方針等の行動目標の策定・周知	1.施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている 2.施設・事業所の理念・運営方針について職員に定期的に説明している 3.施設・事業所の行動目標を職員へ定期的に説明している 4.行動目標に基づいた活動報告や研修に取り組んでいる
施設・事業所におけるキャリアパスの策定	1.非正規職員から正規職員への登用ルールが明示されている 2.複数のキャリアパスがある（管理職以外に昇給昇格の道筋が複数ある） 3.キャリアパスに応じた人材育成計画を策定している 4.キャリアパスに応じた人材育成計画に連動した研修プログラムがある 5.キャリアパスのお手本（ロールモデル）となる人材を示している（もしくは育成している）	提供する介護サービスの質の向上に向けた取組	1.介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会を自施設・事業所内で設けている 2.特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している 3.医師・看護師等の医療職を講師とした研修を実施している 4.特定スキル習得済みの先輩・同僚の介護職員がOJTで指導役となっている 5.定期的な手技確認等のフォローアップのため研修を行っている
職員一人ひとりへのキャリア支援	1.職員（個）別にキャリアプランを作成している 2.職員（個）別キャリアプランを踏まえたOJTを行っている 3.職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている 4.職員（個）別キャリアプランを踏まえた研修参加支援を行っている 5.職員（個）別キャリアプランを定期的に進捗確認し、必要に応じ見直しを行っている 6.キャリア支援担当者が施設・事業所に配置されている	地域交流の活性化に向けた取組	1.他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している 2.実習生や小中高等学校の体験学習の受け入れを行っている 3.地域住民と交流する行事やイベントを定期的に開催している 4.地域住民への講習や小中高校、大学への講師派遣を行っている 5.地域における他の介護施設・事業所へ講師として職員を派遣している

■参考：先行研究と本事業の調査の概要

令和 2 年度先行研究

介護福祉士のキャリアアップ等の在り方に関する調査研究事業

令和 3 年度先行研究

介護福祉士資格取得後のキャリアアップと研修活用の在り方に関する調査研究事業

令和 4 年度先行研究

介護福祉士のキャリアモデルとリーダーとしての役割に応じた研修活用の在り方に関する調査研究事業

令和 5 年度（本事業）

介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業

	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度（本事業）
目的	介護福祉士が期待される役割を果たすために、介護福祉士の資格取得後にどのような知識・技術の習得が求められるか、介護福祉士の実態的な状況の把握を行うとともに、介護福祉士のキャリアパスの類型化と類型別の特徴について整理を行った。	研修が介護福祉士の専門性向上にどのような効果があるのかを把握するため、介護福祉士に求められる能力について整理を行い、法定研修等がそれらの能力向上にどのような効果があるか把握を行った。	介護福祉士が研修をうけることにより、現場においてどのような効果をもたらしているかを把握するとともに、介護福祉士のキャリアアップを推進するために、リーダーとしての役割に応じたキャリアモデルの検討とそのための効果的な研修活用の在り方について検討を行った。	介護福祉士のキャリアアップ意向を把握するとともに、介護施設・事業所に対し調査を行い、環境整備が介護福祉士のキャリアアップにどのような影響を与えているかを明らかにしつつ、介護福祉士のキャリアアップを進めるための職場環境の在り方について検討を行った。
事業概要	○アンケート調査の実施 ①介護福祉士調査（②から依頼） 有効回収数 1,251 票 ②施設調査 有効回収数 737 票 ○ヒアリングの実施 介護福祉士 8 名	○アンケート調査の実施 ①介護福祉士調査（②から依頼） 有効回収数 2,510 票 ②施設調査 有効回収数 3,282 票	○アンケート調査の実施 ①介護福祉士調査（②から依頼） 有効回収数 2,523 票 ②施設調査 有効回収数 1,298 票 ○ヒアリングの実施 5 施設・事業所及び所属する介護福祉士 9 名	○アンケート調査の実施 ①介護福祉士調査（②から依頼） 有効回収数 2,580 票 ②施設調査 有効回収数 1,326 票 ○ヒアリングの実施 10 施設・事業所の管理者または人事管理者
主な調査項目	①介護福祉士調査：就業先における役割貢献/今後の資格取得意向/キャリア構築のため今後受講したい研修/今後のキャリア ②施設調査：介護福祉士への期待/介護福祉士の教育・育成の取組状況	①介護福祉士調査：介護業務にかかる知識修得、実践の度合い/受講した研修/受講後の実践力修得度合/今後のキャリア ②施設調査：介護福祉士へ期待する役割/リーダーに期待する能力/研修活用状況	①介護福祉士調査：法定研修等の受講について（インプット・アウトプット・アウトカムの把握）/今後のキャリア ②施設調査：法定研修等の活用について（インプット・アウトプット・アウトカムの把握）/法定研修等受講者の能力発揮について	①介護福祉士調査：自身のキャリアのイメージと施設・事業所の労働環境整備について ②施設調査：貴施設・事業所の職場環境状況とキャリア支援について ※施設・事業所と介護福祉士を紐づけて、分析を行った
実施内容	介護福祉士調査では「求められる介護福祉士像」の実践度状況やキャリアを構築する上で受講したい研修を把握した。また、6 つのキャリアタイプを導出した。なお、施設調査からはキャリアアップのための制度、仕組みの構築等に関する取組が遅れていることを把握した。	現在リーダー的役割を担う介護福祉士の能力の実態、施設・事業所が各リーダーに求める能力の実態を把握した。これら能力については、法定研修等を活用することで習得できることが明らかになった。	先行研究から得られたロジックモデルについて、先行研究からは得られなかったアウトカム以降の効果を把握した。また、介護福祉士が多様なキャリアがあることを踏まえ介護福祉士のキャリアモデルについて検討を行った。	介護福祉士のキャリアイメージに、影響を与えている事業所の取組について解析を行い、全て/39 歳以下/40 歳以上の介護福祉士のキャリア意識に好影響を与えている可能性が高い取組を把握するとともに、山脈型キャリアイメージを具体化するために、効果が期待される施設・事業所の取組を整理した。

(2) キャリアモデルを踏まえた、研修活用の検討に向けて

介護福祉士のキャリアアップに向けて、研修をどのように活用すべきか検討を行うに先立って、令和4年度に検討を行った「介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）のイメージ（案）」について、改めて委員会で検討を行った。

①「介護福祉士のキャリアモデル（山脈型）」の検討（第2回委員会）

第2回委員会において、以下の修正案（介護人材全体をイメージできるようにするため、すそ野部分のイメージを追加）を示しつつ、それぞれの山をイメージしやすくするための説明を合わせて示し、検討を行った。

修正案は、以下の課題認識を踏まえ作成している。

- ・ 全体としてこの山を見たときには、特に異論なく、違和感なく受け入れられる（令和4年度委員会より）
- ・ 但し、一つ一つ細かく見た際に、見た人により違うイメージを持たれる可能性があるため、実際に取り組む介護福祉士の共通理解を得るために、キャリアモデルを具体的に設定する必要があるのではないか
- ・ 本年度事業の調査とも深くかかわるために、まずは委員の共通理解を進める必要があるのではないか

<委員ご意見>

例示について

- 今回の説明の中で例示があることで、介護福祉士すべての職業的な役割を具体化して捉えられる。但し、個人としてのキャリアパスか、組織のキャリアパスかまではわからない。
- 例示が入り、分類がファンクションとしてきれいに分かれているので、イメージしやすくなった。
- 役割（例）を見ると「①介護実践の深化」→「②サービスのマネジメント」→「⑤経営のマネジメント」と富士山型のイメージを与える。役割は組織の中の役割ではなく、個人の能力を示す言葉があるとよい。また、「①介護実践の深化」について、役職がないから深化していないという誤解を与えないよう、「③育成・指導」の役割にあるようなイメージが入るとよいのではないか。
- キャリアモデルという限りにおいては、どういう人材像なのかにした方がスッキリする。

「①介護実践の深化」について

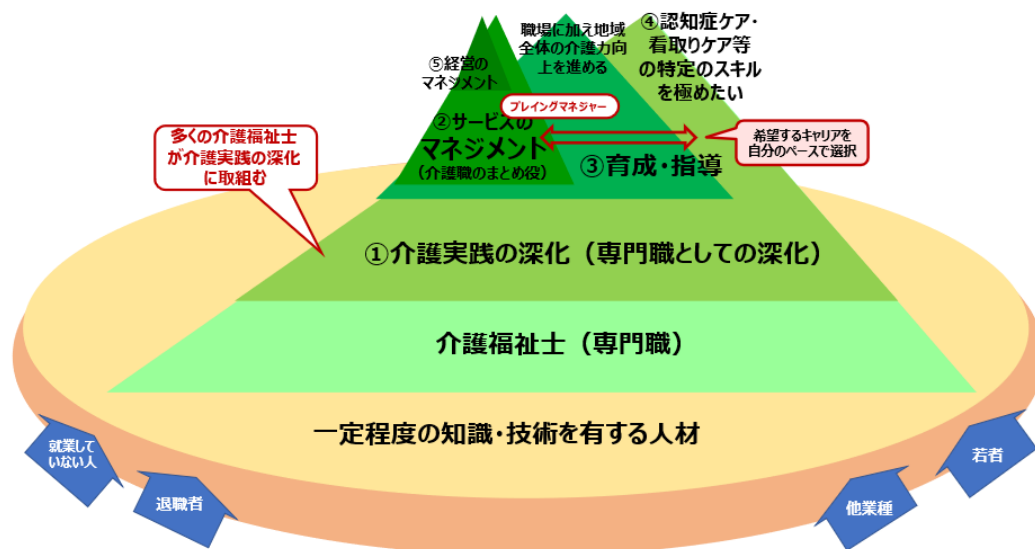
- 「①介護実践の深化」は、いろいろ経験する中で、自分の適性と組織の要請とをすり合わせながら、どの道を進むか考えるステージだと分かる。
- 深化しつつあるということが表現で伝えられるとよい。例えば、育成指導のような実習指導ができる、新人職員の指導ができるというイメージがあるといいのではないか。
- ①から介護福祉士が一定のキャリアを積んだのちに、この介護実践の深化というところに入っていくとイメージ図から解釈したが、専門職、国家資格者になった時から深化は少しずつ始まる。

土台（すそ野）について

- 「一定程度の知識技術を有する人材」は、初任者、実務者、そして介護福祉士を目指す人で、介護福祉士になるまでの目処となる期間が入るとよいのではないか。

- 介護職の場合、無資格でも介護の仕事ができるので、ここの表現が難しい。
- 基本的には資格は資格、実務は実務。介護福祉士の場合、完全に分かれていないところが難しいところ。介護福祉士を、山脈のラダーの一番下にあるが楕円の丸の中に位置づけることもありではないか。

■第2回委員会提示:「介護福祉士のキャリアモデル(山脈型)」修正案 (解説及び役割(例)付)



キャリアモデル	具体的な説明	役割 (例)
①介護実践の深化 (専門職としての深化)	介護福祉士は一定のキャリアを積んだのちには、介護職のグループの中でリーダーの役割を担うことが求められている。そのためには資格取得後もさらに知識・技術を修得し、介護実践を深化させる必要がある。	・サブユニットリーダー ・副主任
②サービスのマネジメント (介護職のまとめ役)	介護職のグループの中で、介護計画等に沿った介護が提供されているかをそのサービスの質とともに把握し、その向上・改善に向けた対応や、多職種・多機関の間で適切に情報をやりとりする。	・ユニットリーダー ・フロアリーダー ・サービス提供責任者 ・主任・介護課長
③育成・指導	事業所の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）やその能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）を行う また、地域の介護講座や小中学校での職業体験授業、地域の他の事業所の研修の講師など、事業所外の介護職員や地域住民に対して介護の知識や技術に関する育成・指導を行う	・新人職員の指導 ・実習指導者 ・アセッサー ・サービス提供責任者 ・事業所内研修責任者 ・地域の介護講座の講師 ・地域の小中学校での職業体験授業の講師 ・地域の他の事業所での講師
④認知症ケア・看取り ケア等の特定のスキルを極めたい	認知症の症状に応じた対応、医療やリハビリの必要性が高い方への対応、終末期の方に対する看取りを含めた対応、障害の特性に応じた対応、複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応などに深い専門性を持ち、また日々知識や技術を向上させている。	(特に記載なし)
⑤経営のマネジメント	介護サービスに関する経営指標（ex.稼働率や人員配置の適正化、業務効率化の実践）の改善に取り組んだり、施設・事業所全体の経営指標（ex.売上、利益、収支差額率、労働分配率、労働生産性の改善の実践）の改善に取り組む。	・施設長・所長 ・管理者 ・副施設長・副所長 ・介護課長

②「介護福祉士のキャリアモデル(山脈型)」の検討(第3回委員会)

第3回委員会においては、第2回委員会の指摘を踏まえ、修正案とそれぞれの山をイメージしやすくするための役割とたどりつき、登っていくための研修(例)を示し、検討を行った。

※イメージ図については、キャリアモデルの番号が変更されていること、前回のイメージ図には示されていたものの、具体的な説明がなかった「⑤職場に加え地域全体の介護力向上を進める」が加えられている。

<委員ご意見>

「②育成・指導」について

- キャリアモデルの説明に、「(介護技術の指導や助言)」と記載している。介護福祉士の養成では、「生活支援技術」の中に「介護技術」が存在するので、もう少し言葉を広げて、その中に介護技術やその利用者の尊厳や自立支援とか個別ケアという考え方を導入したらどうか。

「④認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極めたい」について

- 現在、認知症への対応力強化として、BPSDを予防する適切なケアあるいはBPSD出現時に早急に対応する適切なケアを、次回改定で評価する検討が行われている。その辺を意識した文言を入れても良いのではないかな。
- 例えば認知症サポーター養成研修があるが、結局は介護の魅力を伝えていく広報なので、研修を敢えて入れなくてもいいのではないかな。
- 一連の研修の中に、2013年に改正された腰痛予防対策の関連でノーリフティングケアに関する研修があるといい。人材確保等を含めて介護のイメージは、腰を痛める、体を壊すイメージ。アンケート結果でも、ノーリフト・ポリシーは数値が低かった。国が推し進めているが、ノーリフティングケアについて充分伝わっていないと感じるので、研修の中にノーリフティングケアがあるとよい。

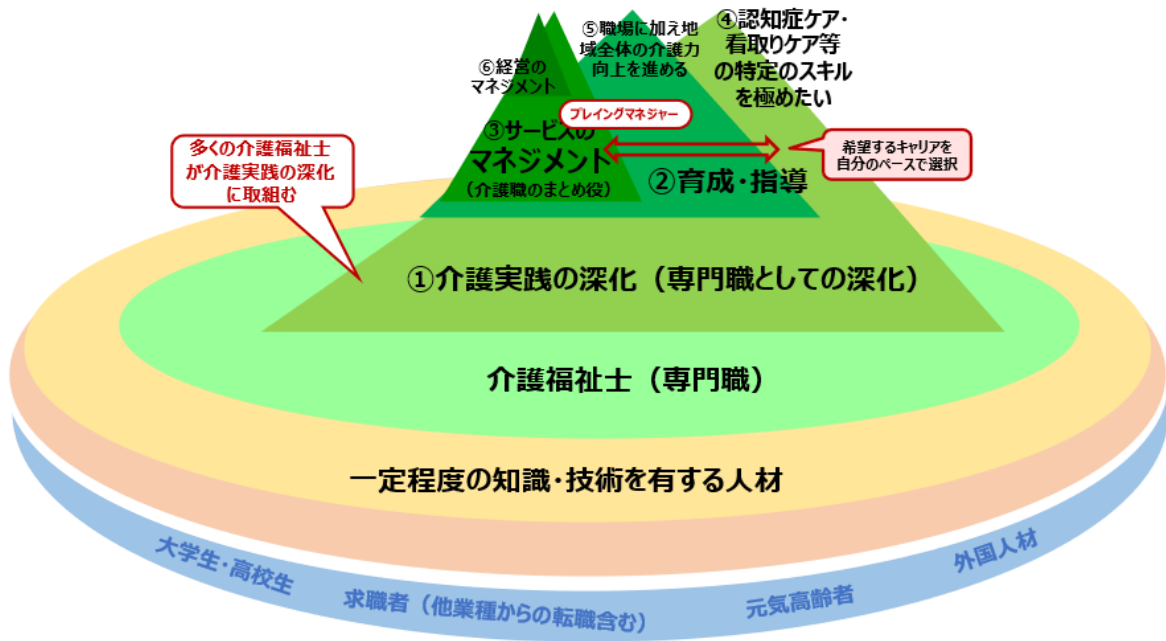
土台(すそ野)について

- 介護福祉士は多様で、様々な道筋で介護福祉士になる。介護福祉士は、本来、介護福祉士として一定の知識技術を有していて深化していくのが本来かもしれないが、まだまだ介護福祉士の深化の手前。深化するための土台において、研修等フォローアップが必要。
- 介護福祉士を目指すべきというイメージが出てきた。介護福祉士ができて35年、やっと介護福祉士が介護福祉士を育てる、そして介護福祉士を目指すべき方向性が見えてくるといいうイメージが伝わってきて、本当に良いと感じる。
- 「一定程度の知識・技術を有する人材」について、介護に関心を持った人たちが求めるものは何か、もうちょっと言葉を工夫した方がよい。
- 介護福祉士の資格を持っていなくても、介護福祉士よりも仕事をテキパキできる方もいる。資格の有無はあまり関係ない。ただ「介護福祉士(専門職)」と記載されると、資格がない方たちは自分たちのことではないと思うので、この辺りの表現をどうするか。

「山脈型」について

- 山脈型について、いろいろな人と話をしているが大変評判がいい。今までは園長・施設長という、一人のポストを目指すを受け止められていたが、同じ高さに専門的なスペシャリストとしての道が2つぐらい示されたことは、大変ありがたい。

■第3回委員会提示:「介護福祉士のキャリアモデル(山脈型)」修正案 (解説及び役割(例)付)



(2) それぞれの山をイメージしやすくするための役割とたどりつき、登っていくための研修（例）

①介護実践の深化（専門職としての深化）

介護福祉士は一定のキャリアを積んだのちには、介護職のグループの中でリーダーの役割を担うことが求められる。そのためには資格取得後もさらに知識・技術を修得し、介護実践を深化させる必要がある。

役割（例）	①にたどりつき、登っていくための研修（例）
・サブユニットリーダー	・認知症介護実践者研修
・場面ごとの取りまとめ役 （日勤リーダー、夏祭りなどのイベントのリーダーなど）	・介護福祉士基本研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（初任者コース）

②育成・指導

事業所の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）やその能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）を行う

役割（例）	②にたどりつき、登っていくための研修（例）
・新人職員の指導	・介護福祉士ファーストステップ研修
・実習指導者	・認知症介護実践リーダー研修
・アセッサー	・ユニットリーダー研修
・サービス提供責任者	・認定介護福祉士養成研修
・事業所内研修責任者	・認知症介護指導者養成研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（中級職員コース） ・介護福祉士実習指導者講習会 ・アセッサー講習 ・その他、サービス提供責任者研修、エルダー、メンター研修などが各地で実施されている

③サービスのマネジメント（介護職のまとめ役）

介護職のグループの中で、介護計画等に沿った介護が提供されているかをそのサービスの質とともに把握し、その向上・改善に向けた対応や、多職種・多機関の間で適切に情報をやりとりする。

役割（例）	③にたどりつき、登っていくための研修（例）
・ユニットリーダー	・介護福祉士ファーストステップ研修
・フロアリーダー	・認知症介護実践リーダー研修
・サービス提供責任者	・ユニットリーダー研修
・主任・介護課長	・認定介護福祉士養成研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（チームリーダーコース） ・小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修 ・その他、サービス提供責任者研修などが各地で実施されている

④認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極めたい

認知症の症状に応じた対応、医療やリハビリの必要性が高い方への対応、終末期の方に対する看取りを含めた対応、障害の特性に応じた対応、複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応などに深い専門性を持ち、また日々知識や技術を向上させている。

役割（例）	④にたどりつき、登っていくための研修（例）
	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修

⑤現場に加え地域全体の介護力向上を進める

事業所の介護職の能力を引き出す支援に加え、地域の介護講座や小中学校での職業体験授業、地域の他の事業所の研修の講師など、事業所外の介護職員や地域住民に対して介護の知識や技術に関する育成・指導を行う。また、介護職自らが地域に向けて介護のしごとの魅力ややりがい、誇りを発信することが期待されている。

役割（例）	⑤にたどりつき、登っていくための研修（例）
・地域の介護講座の講師	・認定介護福祉士養成研修
・地域の小中学校での職業体験授業の講師	
・地域の他の事業所での講師	
・福祉教育の講師	
・介護のしごとの魅力を伝える活動	

⑥経営のマネジメント

介護サービスに関する経営指標（ex.稼働率や人員配置の適正化、業務効率化の実践）の改善に取り組んだり、施設・事業所全体の経営指標（ex.売上、利益、収支差額率、労働分配率、労働生産性の改善の実践）の改善に取り組む。

役割（例）	⑥にたどりつき、登っていくための研修（例）
・施設長・所長	・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（管理職員コース）
・管理者	・認知症対応型サービス事業管理者研修
・副施設長・副所長	・その他、管理者向け研修などが各地で実施されている
・介護課長	

③「介護福祉士のキャリアモデル(山脈型)」の検討(第4回委員会)

第4回委員会においては、第3回委員会の指摘を踏まえ、修正案とそれぞれの山をイメージしやすくするための役割とたどりつき、登っていくための研修(例)を示し、検討を行った。

※イメージ図は境目がくっきりしていたためグラデーションに(但し資格の有無は明確に分けるためそのまま)

※「一定程度の知識・技術を有する人材」→「介護従事者」に変更し、「⑩介護実践(知識と技術の獲得を目指す)」を追加。介護実践の現場には介護福祉士以外の介護従事者がいる中で、介護福祉士の資格を取った後の、介護福祉士が目指せる方向を示す

<委員ご意見>

「②育成・指導」

- 説明文について、「生活支援における技術と知識の指導や助言」としてはどうか。判断力、それに伴う利用者を観察する観察力が必要。そのため「観察力と技術、知識、判断力(気づきと判断)」等。
- 本来、介護技術という言葉に含まれるが、現場では「介護技術」というと、介護保険の給付の範囲のような捉え方をされがち。狭い介護ではなく、広義の介護を指していることがわかるような表現の方がよい。
- 現場で冷静な判断、正しい判断をしていくという場面も出てくるので、その辺りも少し入れるような形になると良い。
- ノーリフティングケアや ICT に関しては育成指導に入れて指導研修という形がいい。

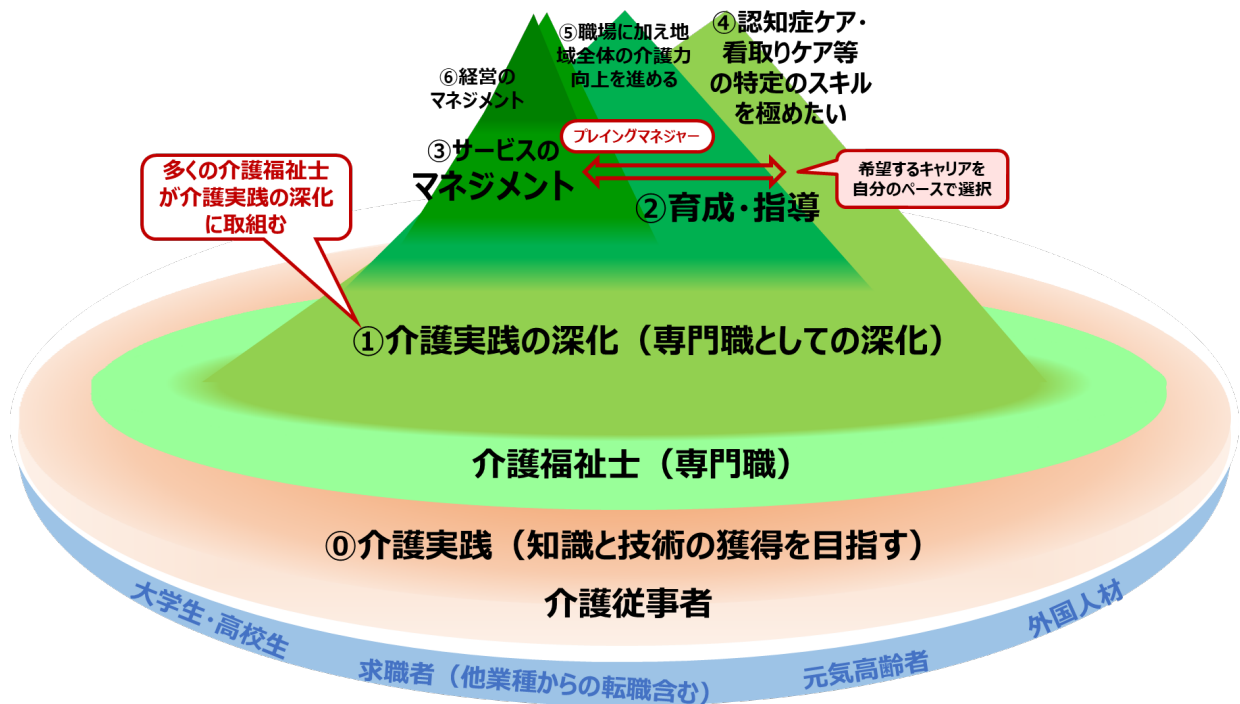
「土台(すそ野)について」

- 山脈型の図と合わせるのであれば、⑩「知識と技術の獲得を目指す」というキャリアの段階がすそ野にあると考えるならば、その人たちに対する指導という意味でも知識と技術という文言が揃っていてよいのではないか。
- 第3回委員会で示された山脈型では介護福祉士を取り巻く人材としての「一定程度の知識技術を有する人材」から、「⑩介護実践(知識と技術の獲得を目指す)一介護従事者」としたことで、外国人労働者等が⑩として介護の現場にたくさん入ってくることを想定できる。

「山脈型」について

- 先日、介護福祉士の国家試験があり、高卒者や養成校卒業する生徒、学生が少ない中で、ほとんどが30代後半から50代の受験者が多いことを考えると、10年後20年後に、そういう方々が山脈型キャリアを目指していくためにどうするべきか、将来展望を示していくことが大事。
- 介護職員、介護福祉士(介護専門職)としての理念、職業倫理を、この山脈を登っていく中で、一人ひとりが深めていってほしい。それをどう書き込むかが大事。

■第4回委員会提示:「介護福祉士のキャリアモデル(山脈型)」修正案 (解説及び役割(例)付)



④「介護福祉士のキャリアモデル(山脈型)」について(第5回委員会)

第5回委員会において、山脈型キャリアモデルを踏まえた、キャリア支援の在り方について検討を行った。

※「Ⅴ.まとめ～介護福祉士のキャリアモデルとキャリア支援の在り方」の、4. 介護福祉士のキャリア形成に向けたキャリア支援の在り方」参照

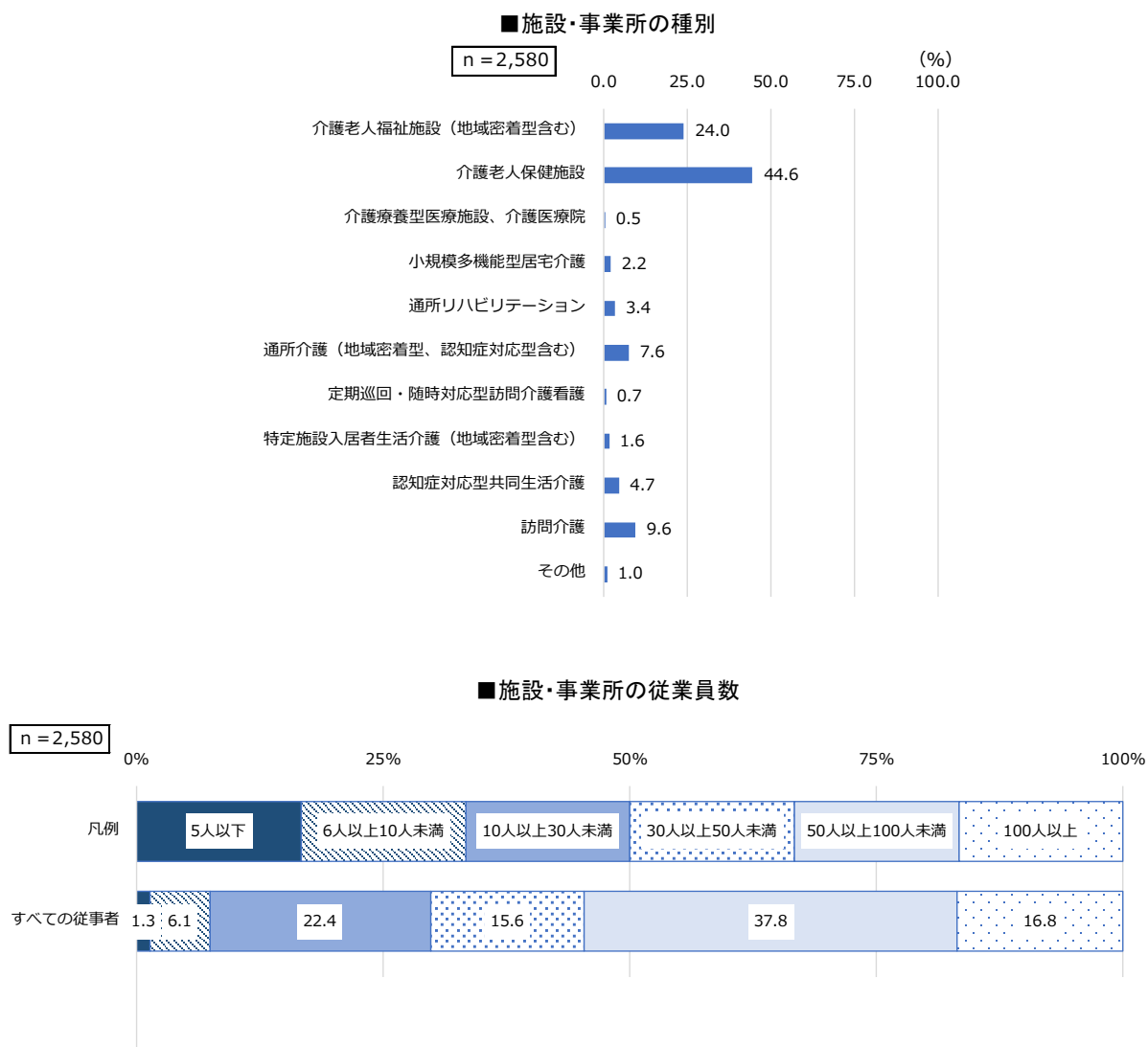
Ⅲ. アンケート調査結果

Ⅲ- 1 . 介護福祉士対象調査

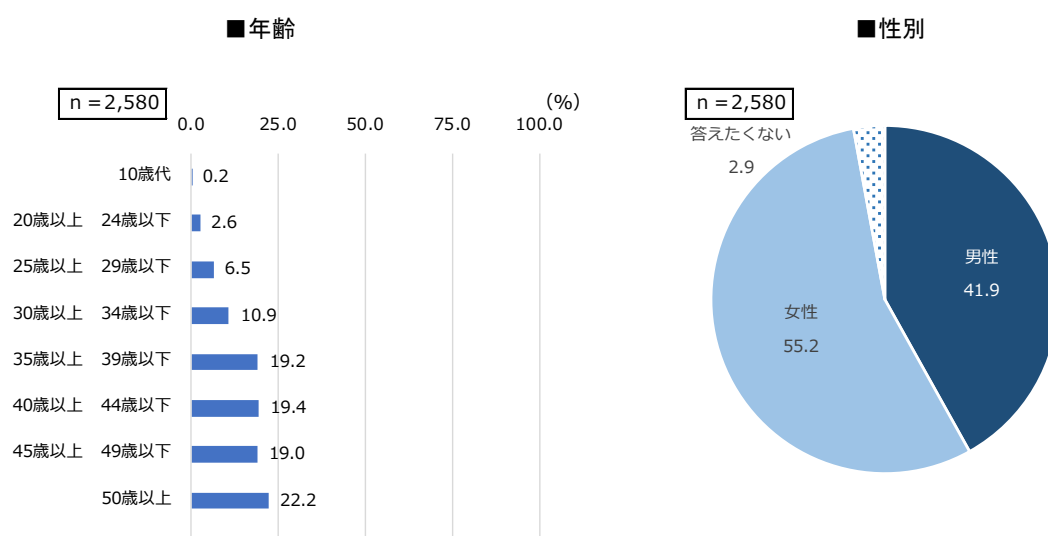
1. 回答者自身について

(1) 回答者の属性

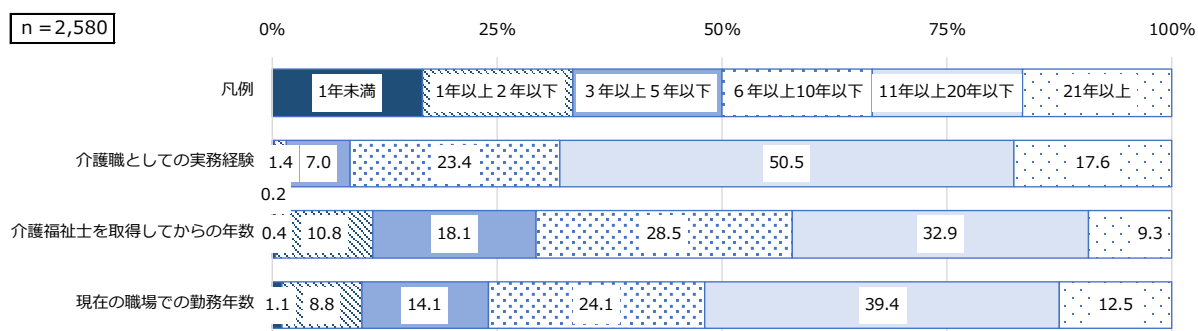
① 就業先の施設・事業所種別・従業員数



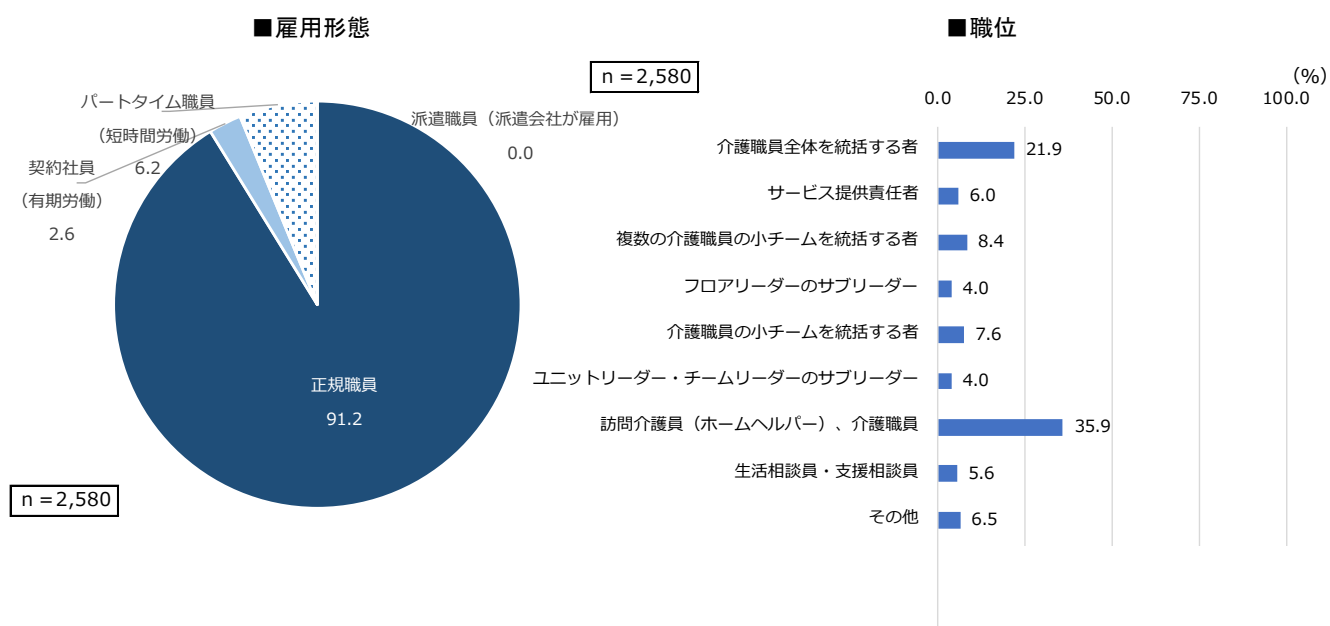
② 介護福祉士の年齢・性別



③ 介護職としての実務経験年数・介護福祉士取得後の年数・現在の職場での勤続年数

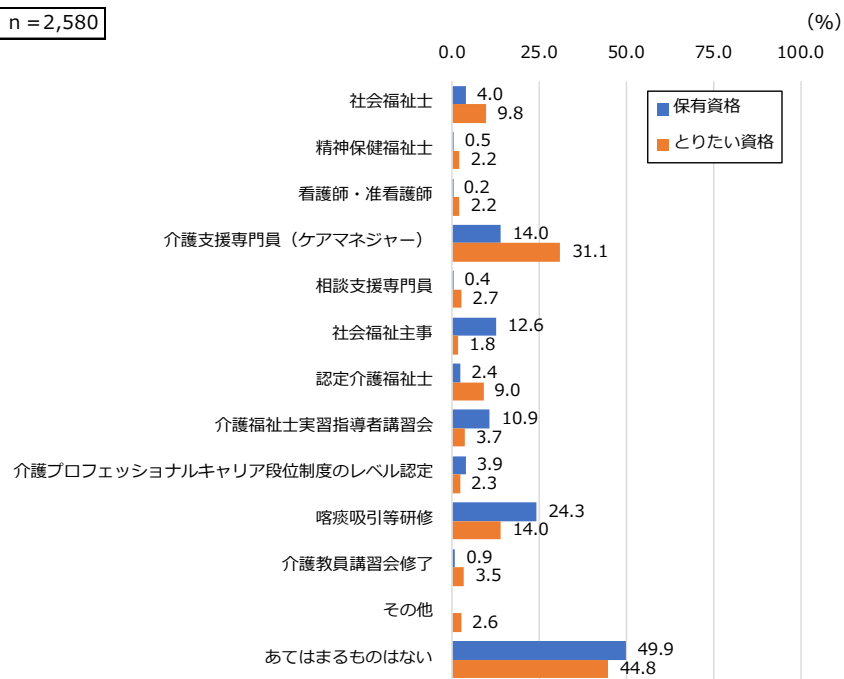


④ 雇用形態と職位



⑤ 保有資格と今後取得したい資格

n = 2,580

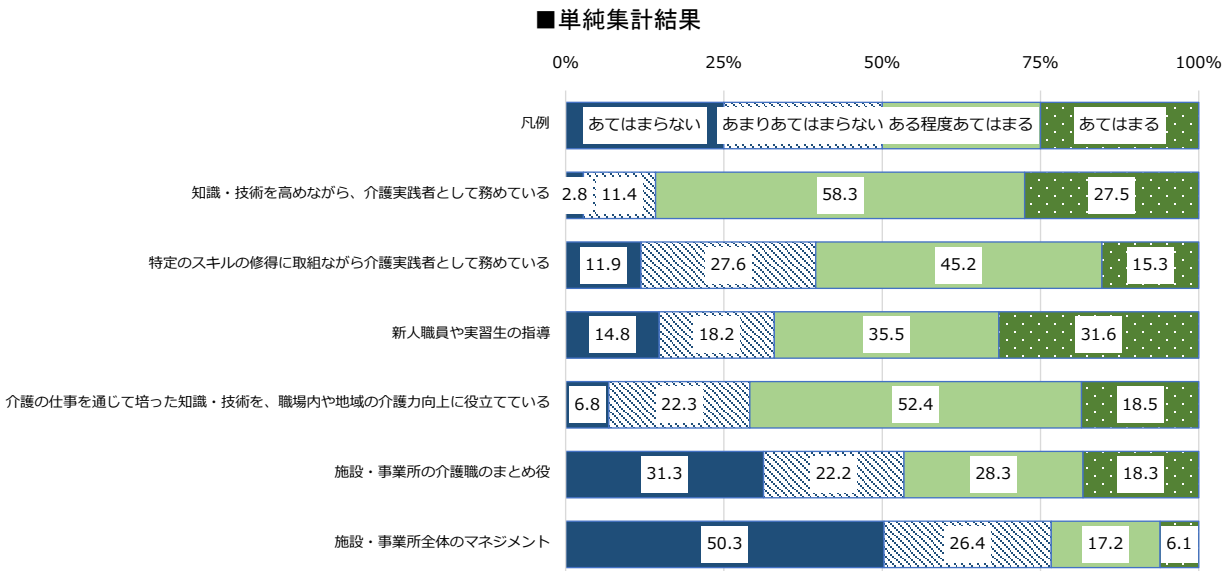


2. 施設・事業所での業務について

(1) 介護現場での実践状況

- ・「あてはまる」「ある程度あてはまる」の回答を見ると、「知識・技術を高めながら、介護実践者として務めている」が85.8%、「介護の仕事を通じて培った知識・技術を、職場内や地域の介護力向上に役立てている」が70.9%と高い。
- ・一方で、「施設・事業所の介護職のまとめ役」は46.6%、「施設・事業所全体のマネジメント」は23.3%となっている。
- ・性別でみると、男女によって実践状況に差が見られたのは「施設・事業所での介護職員のまとめ役」「施設・事業所全体のマネジメント」で、男性が高い傾向が見られた。
- ・年齢別でみると、「新人職員や実習生の指導」は30歳以上で6割を超え、「施設・事業所での介護職員のまとめ役」は40歳以上で5割を超えている。
- ・従業員数別でみると、10人未満の施設・事業所では「新人職員や実習生の指導」が低い反面、「介護の仕事を通じて培った知識・技術を、職場内や地域の介護力向上に役立てている」が高い傾向が見られた。

問 10. あなたの、介護現場での実践状況を教えてください。



■クロス集計結果

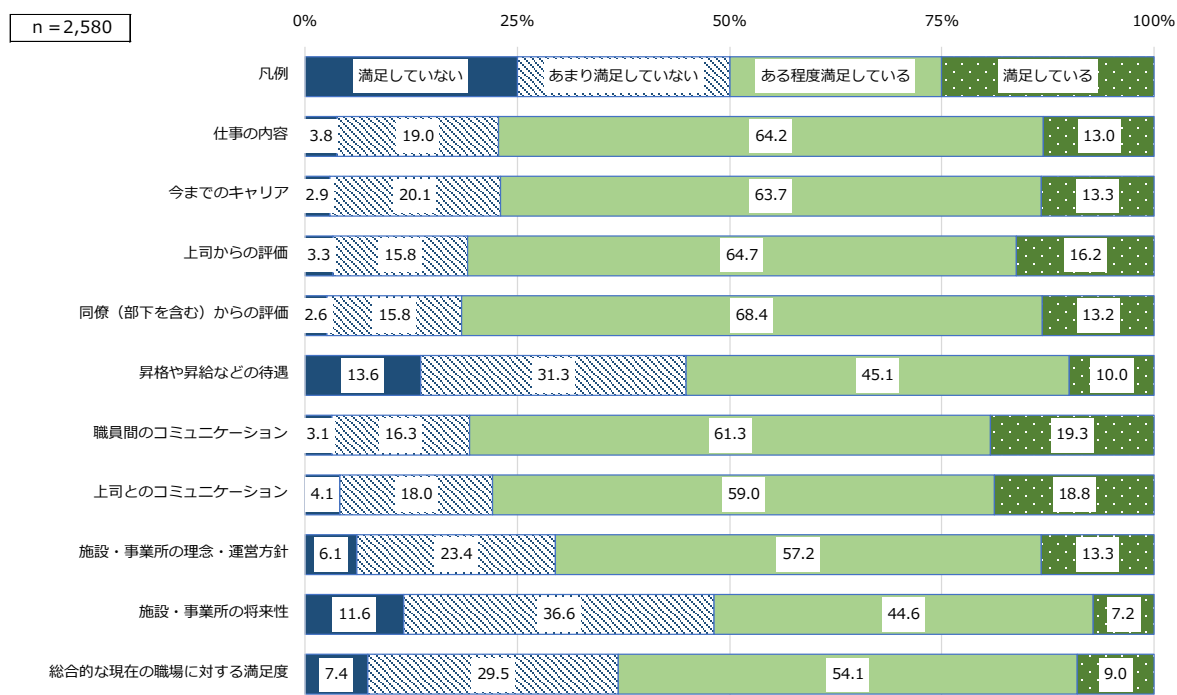
		る 介 護 実 践 者 と し て 高 め め が て ら い	め な て が い ら る 介 護 実 践 の 者 修 と し て 取 務 組	新 人 職 員 や 実 習 生 の 指 導	介 護 力 向 上 に 役 立 て て い る 地 域 の 知	介 護 の 仕 事 を 通 じ て 内 地 の 知	と め 役 ・ 事 業 所 の 介 護 職 の ま	メ ン ト ・ 事 業 所 全 体 の マ ネ ジ
全体	n	2,580	85.8	60.5	67.1	70.9	46.6	23.3
性別								
男性	1,080	84.2	62.7	69.1	70.7	52.0	28.7	19.6
女性	1,424	87.6	59.3	66.4	71.7	42.9	19.6	19.6
年齢								
10歳代	4	50.0	50.0	25.0	100.0	25.0	25.0	25.0
20歳以上 24歳以下	68	91.2	63.2	48.5	72.1	14.7	8.9	8.9
25歳以上 29歳以下	168	86.3	60.1	54.2	60.7	25.0	13.1	13.1
30歳以上 34歳以下	282	83.0	62.5	65.3	63.5	32.6	13.5	13.5
35歳以上 39歳以下	495	84.6	60.6	71.1	68.0	47.1	24.1	24.1
40歳以上 44歳以下	501	85.8	59.5	75.2	73.7	56.2	25.6	25.6
45歳以上 49歳以下	489	85.7	58.9	67.9	73.0	52.4	27.8	27.8
50歳以上	573	87.8	61.6	62.7	75.4	49.7	26.6	26.6
従業員数								
5人以下	34	88.3	61.7	47.1	88.3	50.0	26.5	26.5
6人以上10人未満	158	91.8	62.7	48.1	72.8	46.8	31.0	31.0
10人以上30人未満	577	87.8	62.8	62.0	74.1	46.5	27.7	27.7
30人以上50人未満	402	80.3	62.2	64.1	67.9	46.1	21.9	21.9
50人以上100人未満	975	85.5	57.4	73.2	68.4	47.8	21.9	21.9
100人以上	434	86.4	62.2	70.7	72.8	44.0	18.9	18.9

(2) 現状の仕事の満足度

- ・「満足している」「ある程度満足している」の回答をみると、「同僚からの評価」が81.6%、「上司からの評価」が80.9%、「職員間のコミュニケーション」が80.6%と高い。
- ・一方で、「施設事業所の将来性」は51.8%となっており、「総合的な現在の職場に対する満足度」は63.1%となっている。

問 11: あなたの現状の仕事について、どの程度満足していますか。

■単純集計結果



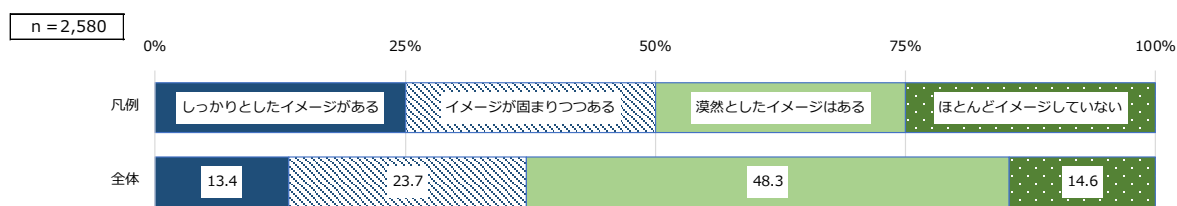
3. キャリアについて

(1) 介護福祉士としてのキャリアイメージ

- ・「しっかりとしたイメージがある」「イメージが固まりつつある」の合計は 37.1%となっている。
- ・性別でみると、男性では 41.1%、女性では 34.7%となっている。
- ・年齢別でみると、40 歳以上になると「しっかりとしたイメージがある」「イメージが固まりつつある」が4割を上回っている。
- ・従業員数別での回答に大きな差は見られなかった。

問 12: あなたは、介護福祉士としての自分のキャリアをどの程度イメージしていますか。

■単純集計結果



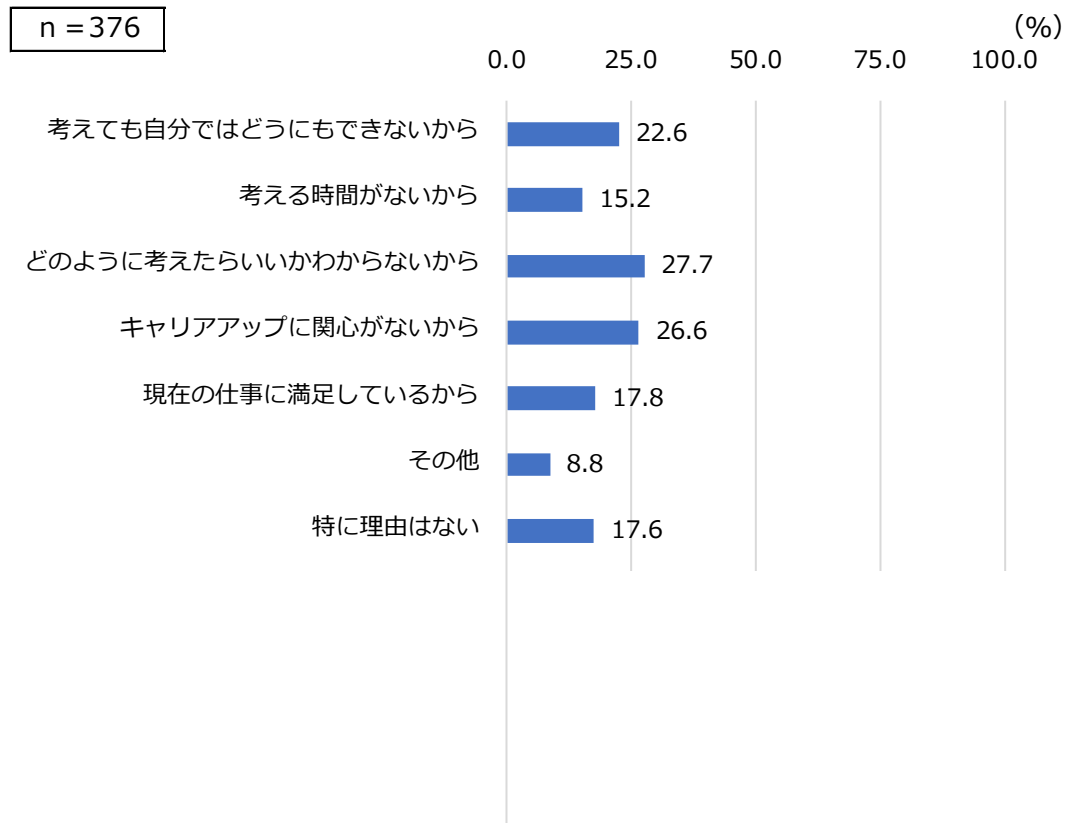
■クロス集計結果

		イ し っ か り と あ し る	固 ま り つ つ あ る	イ メ ー ジ は あ る	イ メ ー ジ し て い な い	+
	n					し っ か り あ る
全体	2,580	13.4	23.7	48.3	14.6	37.1
性別						
男性	1,080	16.6	24.5	46.9	12.0	41.1
女性	1,424	11.4	23.3	49.2	16.0	34.7
年齢						
10歳代	4	75.0		25.0		75.0
20歳以上 24歳以下	68	10.3	17.6	58.8	13.2	27.9
25歳以上 29歳以下	168	4.8	25.0	56.0	14.3	29.8
30歳以上 34歳以下	282	6.7	20.9	55.7	16.7	27.6
35歳以上 39歳以下	495	11.5	19.8	50.5	18.2	31.3
40歳以上 44歳以下	501	15.0	28.7	40.7	15.6	43.7
45歳以上 49歳以下	489	12.9	25.8	48.9	12.5	38.7
50歳以上	573	20.1	22.9	45.4	11.7	43.0
従業員数						
5人以下	34	17.6	32.4	38.2	11.8	50.0
6人以上10人未満	158	15.8	21.5	50.0	12.7	37.3
10人以上30人未満	577	14.2	24.3	47.0	14.6	38.5
30人以上50人未満	402	12.9	21.9	50.0	15.2	34.8
50人以上100人未満	975	13.4	24.3	49.2	13.0	37.7
100人以上	434	11.8	23.5	46.3	18.4	35.3

(2) キャリアをイメージしていない理由

- ・「どのように考えたらいいかわからないから」が 27.7%、「キャリアアップに関心がないから」は 26.6%、「考えても自分ではどうにもできないから」が 22.6%となっている。

問 14: キャリアのイメージを考えていない理由を教えてください。

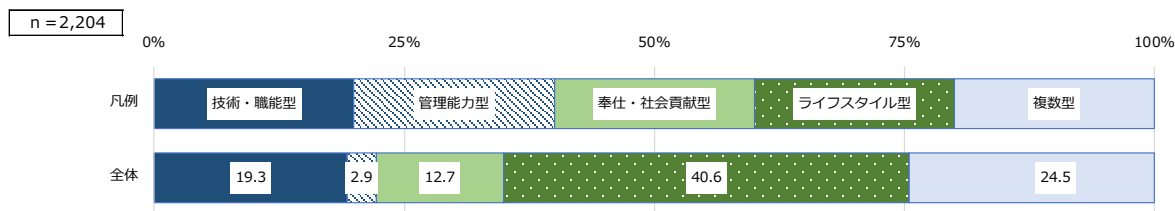


(3) 目指すキャリアへの意識

- ・ 回答結果を5つのキャリアイメージでみると、「ライフスタイル型」が40.6%と最も高く、「技術・職能型」が19.3%、「奉仕・社会貢献型」が12.7%となっている。
- ・ 性別での回答に大きな差は見られなかった。
- ・ 年齢別でみると、40歳以上になると「技術・職能型」が2割を上回り、反面「ライフスタイル型」が4割を下回る傾向がある。
- ・ 従業員数別でみると、30人未満では「ライフスタイル型」が4割を下回る傾向がある。

問 13: あなたが目指しているキャリアに対してあてはまるものについて6段階の中から選んでください。

■ 回答結果を5つのキャリアイメージに分類



■ 回答結果を5つのキャリアイメージに分類(クロス集計)

		n	技術・職能型	管理能力型	奉仕・社会貢献型	ライフスタイル型	複数型
全体		2,204	19.3	2.9	12.7	40.6	24.5
性別	男性	950	17.9	4.8	12.5	40.7	24.0
	女性	1,196	20.3	1.4	13.2	40.1	24.9
年齢	10歳代	4	50.0	-	25.0	25.0	-
	20歳以上 24歳以下	59	8.5	3.4	20.3	44.1	23.7
	25歳以上 29歳以下	144	15.3	-	13.2	45.8	25.7
	30歳以上 34歳以下	235	14.9	3.4	10.6	49.4	21.7
	35歳以上 39歳以下	405	15.3	2.2	9.9	44.7	27.9
	40歳以上 44歳以下	423	21.5	5.4	10.6	43.0	19.4
	45歳以上 49歳以下	428	19.6	3.3	13.6	36.7	26.9
従業員数	50歳以上	506	24.5	1.6	15.8	32.8	25.3
	5人以下	30	3.3	6.7	6.7	43.3	40.0
	6人以上10人未満	138	21.7	2.2	15.2	35.5	25.4
	10人以上30人未満	493	21.3	2.0	16.8	35.1	24.7
	30人以上50人未満	341	19.1	2.9	13.2	40.8	24.0
	50人以上100人未満	848	17.3	3.8	10.6	43.6	24.6
	100人以上	354	21.8	2.0	11.0	42.7	22.6

＜キャリアイメージの分類方法＞

設問	キャリア分類
「このことならあのひとに聞け」と絶えず専門家としてのアドバイスを求められる分野でうまくやっていくことをめざす。	技術・職能
キャリアを通じて専門技能や職能分野の技能をすごく高度に磨きあげることができるならキャリアがうまくいきそうだと感じる。	
ゼネラル・マネジャー(部門長)になるよりも、自分の専門職能分野で上級マネジャーになる方が、より魅力的に感じられる。	
自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろその組織をやめる。	
自分独特の技能や才能を活用できたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	
他の人びとのやる気をまとめあげ、チームをマネジメントすることによって大きな成果を上げることができたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	管理能力
複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	
何らかの組織でゼネラル・マネジャー(部門長)の立場で仕事をするときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	
今の自分の専門職能領域で上級マネジャーになるよりも、ゼネラル・マネジャー(部門長)として仕事をする方が魅力的だと思う。	
ゼネラル・マネジャー(部門長)になるコースから外れてしまいそうな仕事をやらされるくらいなら、そんな組織はやめてしまう。	
社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	奉仕社会貢献
キャリアを通じて、他の人びとのために自分の才能を役立てることができたときに、最も大きな充実感を自分のキャリアに感じる。	
マネジャーとして高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	
人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	
他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するくらいなら、その組織をやめたいと思う。	
家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるくらいなら、その組織をやめた方がましだ。	ライフスタイル
自分が家族がらみで望んでいることと、仕事から要請されることとがうまく両立できるキャリアをめざす。	
自分の個人的な要望、家族からの要望、キャリアに求められることをうまくバランスさせることができたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	
マネジャーとして高い地位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両立をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。	
自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。	個人的な欲求と家族・仕事のバランスを調整する

- ・ 各設問で「そう思わない」から「そう思う」の6段階で回答を得た。
- ・ 各設問の回答結果を点数化し平均点数の最も高いキャリアを回答者のキャリア志向として算出した。
- ・ 複数のキャリアの平均点が同点となった場合は「複線型」として集約した。

■単純集計結果

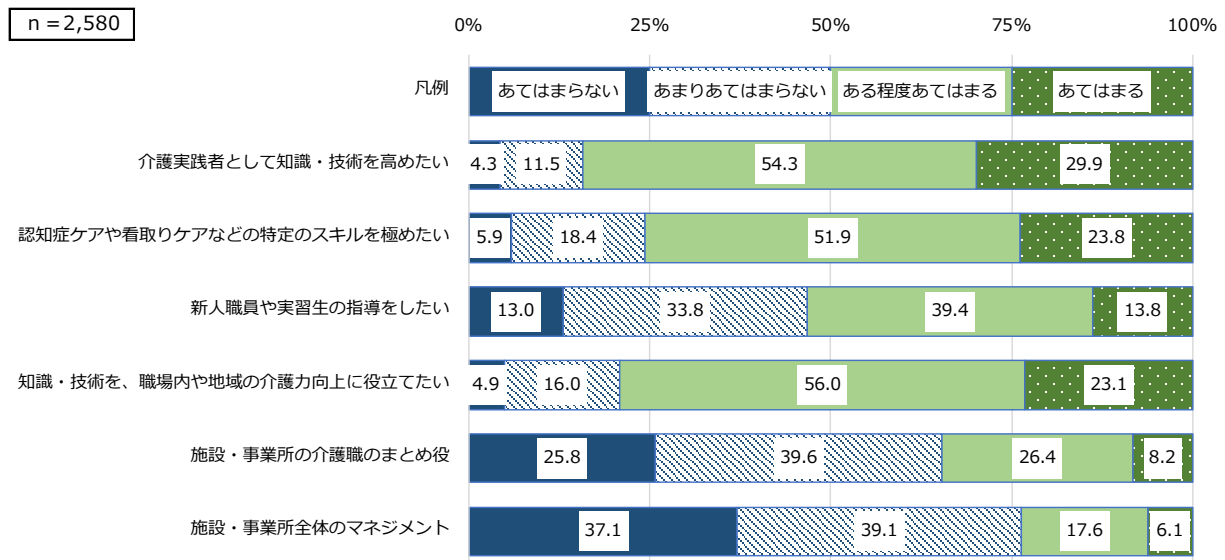
	n	1 そう 思わ ない	2	3	4	5	6 そう 思 う
問13-1. 「このことならあのひとに聞け」と絶えず専門職としてのアドバイス求められる分野でうまくやっていくことをめざす	2,204	2.9	4.9	16.4	38.6	23.6	13.5
問13-2. 他の職員のやる気をまとめあげ、チームをマネジメントすることによって大きな成果を上げることができたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる	2,204	2.3	5.8	17.3	36.0	24.5	14.0
問13-3. 社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる	2,204	2.0	5.1	22.1	40.2	21.2	9.4
問13-4. 家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるぐらいなら、転職をした方がましだ	2,204	4.1	5.3	16.4	25.6	20.8	27.8
問13-5. キャリアを通じて専門技能や職能分野の技能をすごく高めていけることができるならキャリアがうまくいきそうだと感じる	2,204	0.9	2.9	16.8	46.4	23.4	9.6
問13-6. 様々な考えを持つ職員がいる組織を率い、職員や職場を左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす	2,204	8.9	11.1	28.4	31.1	14.3	6.1
問13-7. キャリアを通じて、他の職員や利用者のために自分の才能を役立てることができたときに、最も大きな充実感を自分のキャリアに感じる	2,204	1.7	3.1	13.0	38.5	27.8	16.0
問13-8. 自分が家族がらみで望んでいることと、仕事から要請されることとがうまく両立できるキャリアをめざす	2,204	1.6	2.9	14.0	40.4	24.1	17.0
問13-9. 施設管理者や所長になるよりも、自分の専門職能分野で指導者になる方が、より魅力的に感じられる	2,204	3.8	4.4	15.4	36.0	24.2	16.2
問13-10. 何らかの組織で施設管理者や所長の立場で仕事をするとときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる	2,204	13.7	13.8	32.8	27.2	8.7	3.8
問13-11. 管理職として高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う	2,204	1.8	2.7	11.8	37.0	27.9	18.7
問13-12. 自分の個人的な要望、家族からの要望、キャリアに求められることをうまくバランスさせることができたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる	2,204	1.4	2.0	14.1	42.3	26.0	14.2
問13-13. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるぐらいなら、むしろ転職をする	2,204	4.6	7.0	23.8	27.4	18.0	19.2
問13-14. 今の自分の専門職能分野で指導者になるよりも、施設管理者や所長として仕事をする方が魅力的だと思う	2,204	26.4	20.2	30.1	16.7	4.2	2.4
問13-15. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす	2,204	5.1	7.5	24.8	40.7	13.5	8.4
問13-16. 管理職として高い地位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両立をうまくバランスさせるほうが大切だと思う	2,204	1.1	2.2	9.8	30.9	26.7	29.4
問13-17. 自分独特の技能や才能を活用できたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる	2,204	1.3	2.5	14.6	39.2	25.9	16.6
問13-18. 施設管理者や所長になるコースから外れてしまいそうな仕事をやらされるぐらいなら、そんな組織はやめてしまう	2,204	25.5	21.3	29.9	14.9	4.9	3.6
問13-19. 他の職員や利用者の役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するぐらいなら、転職をしたいと思う	2,204	6.8	9.8	27.1	30.6	15.4	10.3
問13-20. 自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている	2,204	3.1	5.1	19.6	37.3	20.3	14.6

(4) 5年後のキャリアイメージ

- ・「あてはまる」「ある程度あてはまる」をみると、「介護実践者として知識・技術を高めたい」が 84.2%となっており、「知識・技術を、職場内や地域の介護力向上に役立てたい」が 79.1%、「認知症や看取りケアなどの特定スキルを極めたい」が 75.7%となっている。
- ・一方で、「施設・事業所の介護職のまとめ役」は 34.6%、「施設・事業所全体のマネジメント」は 23.7%となっている。
- ・性別でみると、男性は女性に比べて「新人職員や実習生の指導をしたい」「施設・事業所の介護職員のまとめ役」「施設・事業所全体のマネジメント」が高い傾向が見られた。
- ・年齢別でみると、「施設・事業所の介護職員のまとめ役」「施設・事業所全体のマネジメント」は 35 歳から 40 歳以上になると高くなる傾向が見られた。
- ・従業員数別でみると、30 人未満の施設・事業所では「新人職員や実習生の指導」が低い傾向が見られた。

問 15: あなたが考えている5年後のキャリアのイメージを教えてください。

■単純集計結果



■クロス集計結果

		n	介護実践者として知識・技術を高めたい	認知症ケアや看取りケアなどの特定のスキルを極めたい	新人職員や実習生の指導	知識・技術を、職場内や地域の介護力向上に役立てたい	施設・事業所の介護職のまとめ役	施設・事業所全体のマネジメント
全体		2,580	84.2	75.7	34.6	79.1	34.6	23.7
性別	男性	1,080	83.1	72.7	41.8	79.0	45.1	33.8
	女性	1,424	85.7	78.6	29.4	80.0	27.1	16.2
年齢	10歳代	4	50.0	50.0	50.0	100.0	25.0	50.0
	20歳以上 24歳以下	68	94.1	82.3	51.4	89.7	26.4	16.2
	25歳以上 29歳以下	168	83.9	73.2	55.4	77.9	28.0	19.1
	30歳以上 34歳以下	282	82.3	73.1	49.6	73.7	30.5	19.5
	35歳以上 39歳以下	495	86.9	77.3	60.6	79.2	37.4	26.1
	40歳以上 44歳以下	501	84.6	75.9	57.9	79.0	42.5	27.2
	45歳以上 49歳以下	489	87.9	79.7	52.6	81.0	36.4	27.2
	50歳以上	573	78.6	72.3	44.9	79.0	28.8	20.1
従業員数	5人以下	34	82.4	67.6	29.4	79.4	35.3	35.3
	6人以上10人未満	158	83.6	72.8	41.8	80.4	36.0	26.0
	10人以上30人未満	577	86.3	77.8	46.8	83.0	32.7	23.6
	30人以上50人未満	402	80.4	75.6	55.5	75.6	35.6	23.7
	50人以上100人未満	975	85.2	75.0	57.0	78.8	34.9	23.8
	100人以上	434	83.4	76.5	57.4	77.4	35.0	22.3

(5) その他のキャリアの具体例

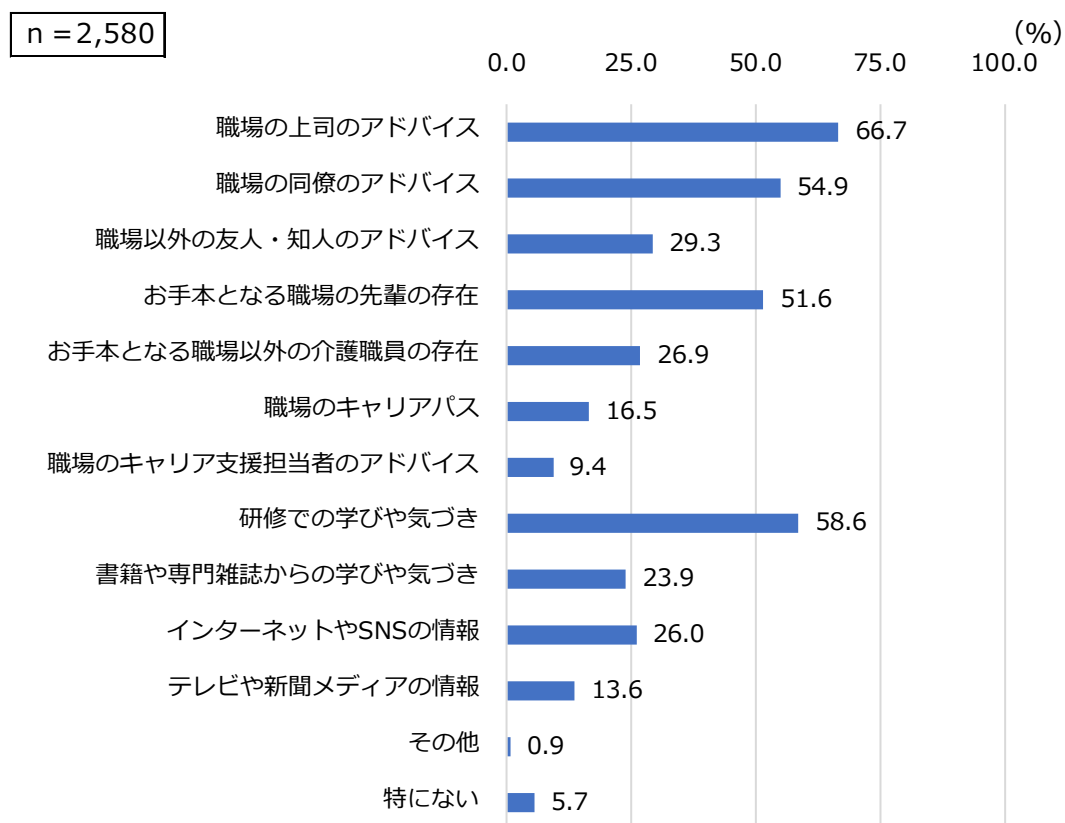
問 16: 問 15 で示したキャリアのイメージ以外に、あなたが思い描いているキャリアがあれば教えてください。

意見分類	件数	主な意見
介護技術の向上	57 件	コミュニケーション能力、介護技術、知識 を向上しアウトプットできる職員になりたい。 安全安心を利用者様に提供出来るように心掛けていきたい。 認知症ケアの充実化を図り誰でも対応できる適応力を身につける。 終末期の方への対応を習得していきたいです。 ケアマネジャーの資格を取り、介護系の資格を増やしたい。
職員間が協力的な空間づくり	24 件	わからない事があった時等、聞きやすい雰囲気であるような、職員間でも一緒に働きたいと思ってもらえるような人になりたい。 職場内の雰囲気が良く、みんなが働きやすい職場を目指したい。
地域人材としての活躍	18 件	地域との調和を取り持つ仕事がしたい。 まだ不足している社会資源を作りたい。高齢者だけではなく障害者や児童、地域を含めた福祉に関わりたい。
仕事とプライベートの両立	13 件	非正規で週 3～4 日の日勤業務で利用者とふれあいながら仕事をしたい。 家庭と仕事が両立できる（両方満足できるものにしたい）。
自分で事業所を運営	12 件	新しく自分が思い描く事業所を立ち上げたい。 自分の下で働いてもらってる方が 介護として実績を上げることで 自分の評価が上がる仕組み作り。
指導力の向上	12 件	慢性人手不足の業界の中 とりあえずやってみようと考え求人募集で就業してくる人材も多いため 自身で選んだ職種で明確なビジョンの元 責任を以て職務を果たせる人物を作る。 新人教育や人材育成に関れるようにしていきたい。
次世代への介護の魅力の伝承	8 件	介護という仕事の魅力を次世代の方に伝えていければと考えている。 地域、子どもたちに向けての介護職のイメージアップに繋がる活動をしていきたい。
役職者になりたい	8 件	施設の管理職、所長などを目指し、事務業もこなしながら地域貢献に努めていきたい。 新たな資格を取得し、役職等が付いた上で仕事をしたい。
その他	58 件	高齢者福祉以外の福祉業にも興味がある。 居宅介護支援事業所等で介護支援専門員として働きたい。 社会福祉士の資格もあるので その資格を活かせる仕事もやりたいと思う。 どんなことが出来るか分からないので色々挑戦はしてみたいと思っている。

(6) キャリアをイメージする上で役に立っていること

- ・「職場の上司のアドバイス」が 66.7%となっており、「研修での学びや気づき」が 58.6%、「職場の同僚のアドバイス」が 54.9%となっている。

問 17: キャリアのイメージを形成する上で役に立つことはなんですか。

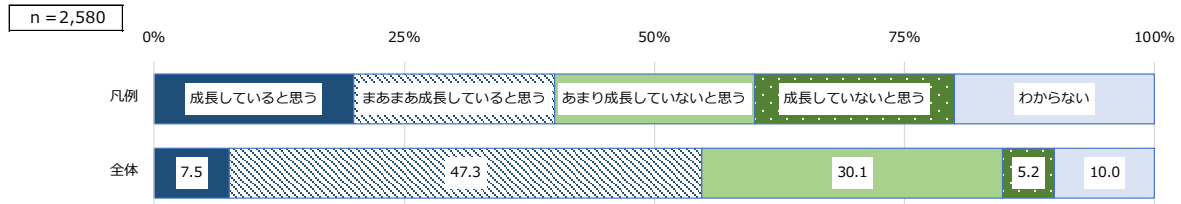


(7) 目指しているキャリアへの成長実感

- ・「成長している」「まあまあ成長している」は54.8%となっている。
- ・性別・年齢別での成長実感の大きな差は見られなかった。
- ・従業員数別でみると、10人以上になると「あまり成長していないと思う」が高くなる傾向があり、50人以上100人未満で34.4%となっている。

問 18: あなたは、あなたが思い描いているキャリアにむけての成長を実感していますか。

■単純集計結果



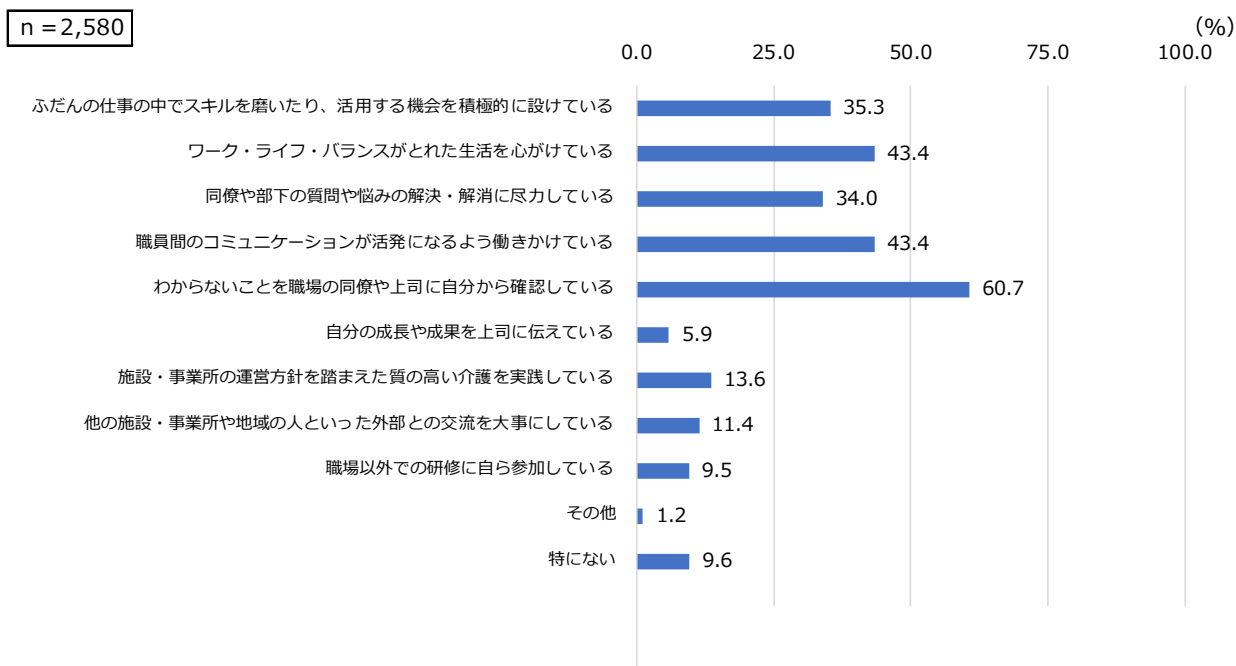
■クロス集計結果

		n	成長していると思う	まあまあ成長していると思う	あまり成長していないと思う	成長していないと思う	わからない
全体		2,580	7.5	47.3	30.1	5.2	10.0
性別	男性	1,080	8.7	48.8	30.1	5.6	6.8
	女性	1,424	6.6	46.8	30.0	4.9	11.7
年齢	10歳代	4	75.0	25.0	-	-	-
	20歳以上 24歳以下	68	10.3	47.1	23.5	2.9	16.2
	25歳以上 29歳以下	168	10.7	44.0	26.8	5.4	13.1
	30歳以上 34歳以下	282	6.7	42.6	30.1	7.4	13.1
	35歳以上 39歳以下	495	6.3	44.6	35.6	3.8	9.7
	40歳以上 44歳以下	501	9.6	46.7	29.3	5.8	8.6
	45歳以上 49歳以下	489	5.5	50.9	30.3	5.5	7.8
	50歳以上	573	7.0	50.4	27.7	4.5	10.3
従業員数	5人以下	34	8.8	50.0	14.7	2.9	23.5
	6人以上10人未満	158	7.0	56.3	20.3	4.4	12.0
	10人以上30人未満	577	8.7	50.1	27.6	5.0	8.7
	30人以上50人未満	402	6.7	44.3	30.6	7.2	11.2
	50人以上100人未満	975	7.5	43.9	34.4	4.3	9.9
	100人以上	434	6.7	50.5	28.1	5.8	9.0

(8) 目指しているキャリアへの成長のための取組

- ・「わからないことを職場の同僚や上司に自分から確認している」が 60.7%と最も高く、「ワーク・ライフ・バランスがとれた生活を心がけている」「職員間のコミュニケーションが活発になるよう働きかけている」が 43.4%となっている。

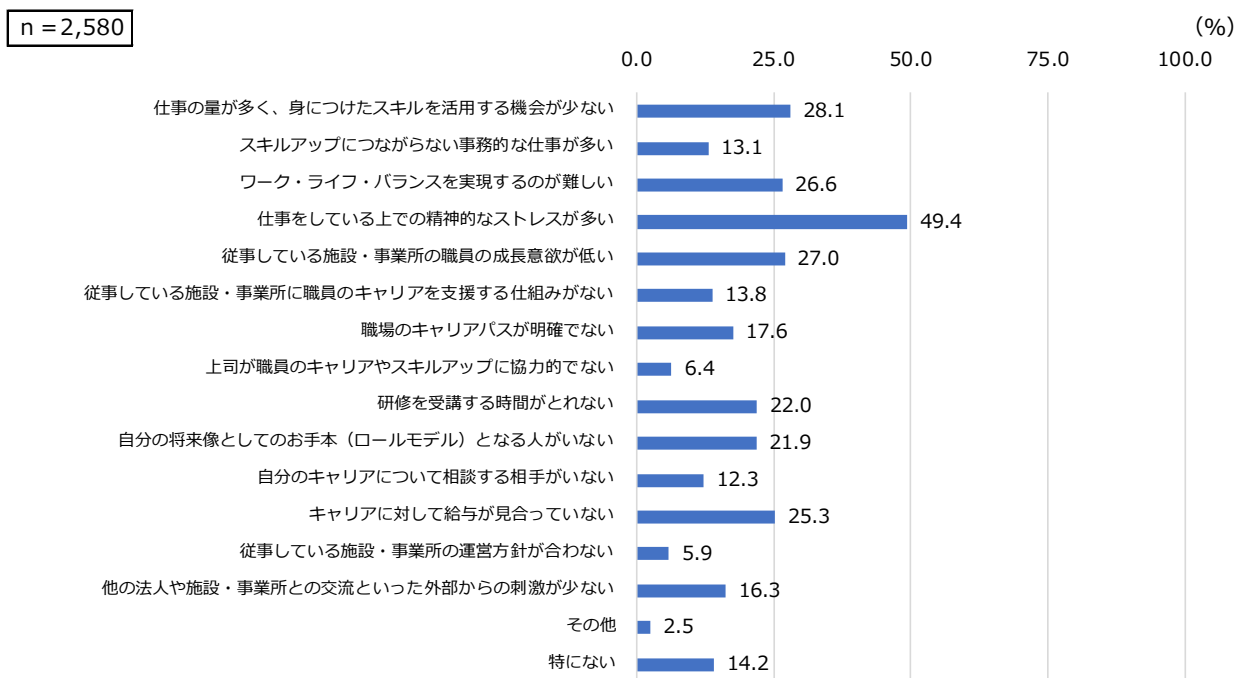
問 19: あなたのキャリアにむけた成長のために取り組んでいることはありますか。



(9) 目指しているキャリアへの成長を阻害している要因

- ・「仕事をしている上での精神的なストレスが多い」が 49.4%と最も高く、「仕事の量が多く、身につけたスキルを活用する機会がない」が 28.1%、「従事している施設・事業所の職員の成長意欲が低い」が 27.0%となっている。

問 20: あなたのキャリアにむけた成長を阻害している原因は何だと思いますか。



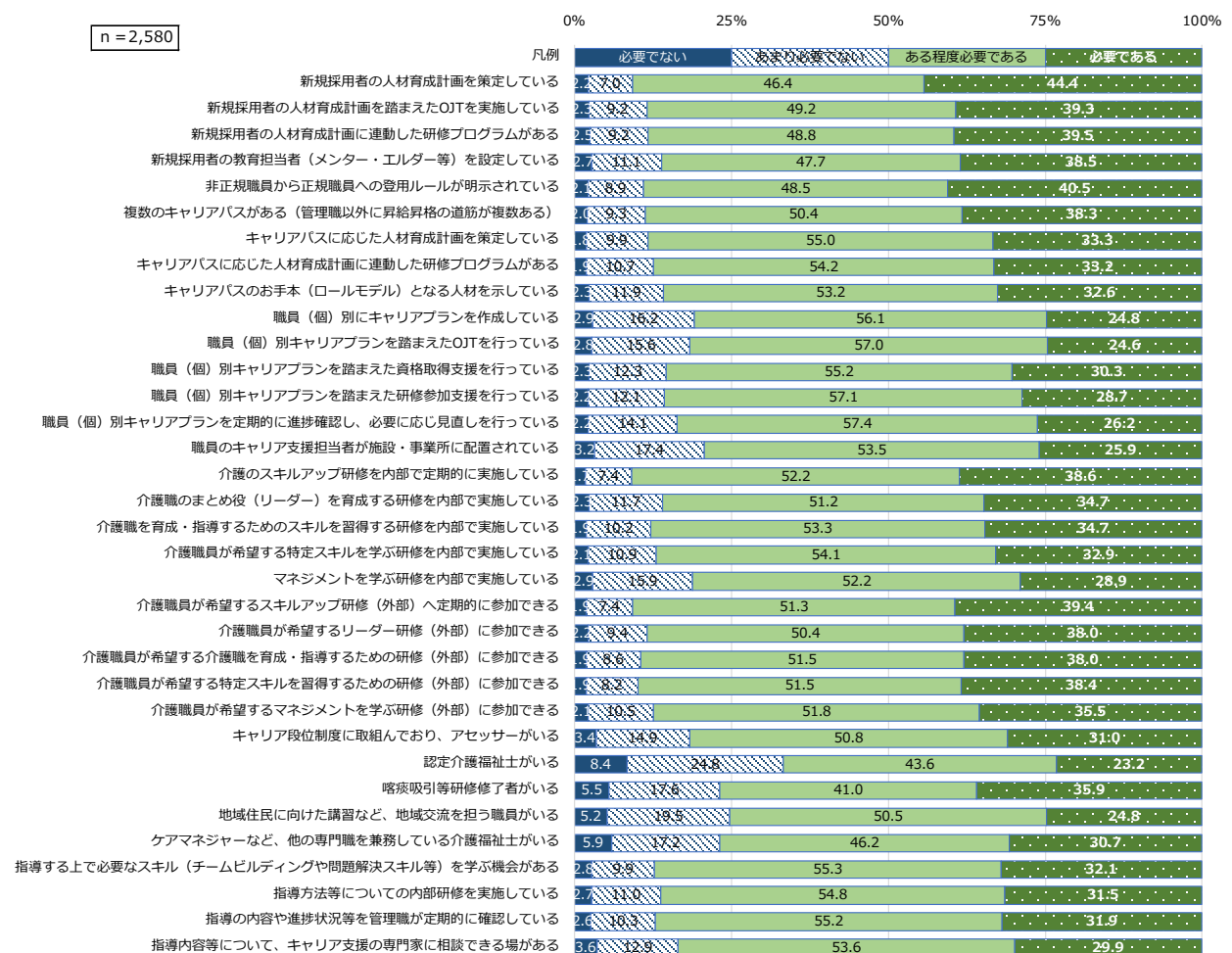
4. 施設・事業所の労働環境整備について

(1) キャリアの実現に必要な施設・事業所の取組

- ・「必要である」「ある程度必要である」をみると、「新規採用者の人材育成計画を策定している」「介護のスキルアップ研修を内部で定期的実施している」「介護職員が希望するスキルアップ研修(外部)へ定期的に参加できる」は9割以上となっている。
- ・一方で、「喀痰吸引等研修修了者がいる」「地域住民に向けた講習など、地域交流を担う職員がいる」「ケアマネジャーなど、他の専門職を兼務している介護福祉士がいる」といった、お手本となる介護福祉士の配置に関する取組※で、必要性を感じる割合が低くなっている。

※「認定介護福祉士」については、2023年12月13日現在で認定介護福祉士登録名簿掲載が180名弱と少ないため、コメントは差し控える

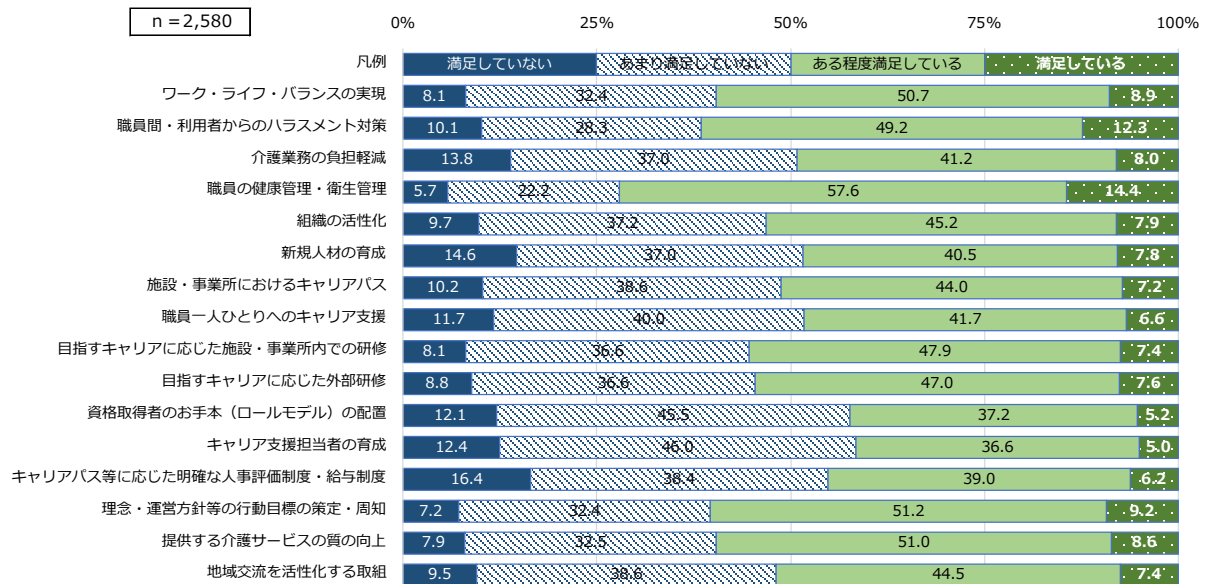
問 21: あなたにとって、あなたのキャリアを実現するために、自施設・事業所に必要なことは何ですか。現在、自施設・事業所が取組んでいる・取組んでいないに関わらず、あなたが必要と考えるものを教えてください。



(2) 従事している施設・事業所の職場環境整備への評価

- ・「満足している」「ある程度満足している」をみると、「職員の健康管理・衛生管理」で72.0%と最も高く、「職員間・利用者からのハラスメント対策」が61.5%、「理念・運営方針等の行動目標の策定・周知」が60.4%となっている。
- ・一方で、「介護業務の負担軽減」「新規人材の育成」「職員一人ひとりへのキャリア支援」「資格取得者のお手本の配置」「キャリア支援担当者の育成」「キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度」は、満足に比べて満足していない／あまり満足していないの割合が高くなっている。

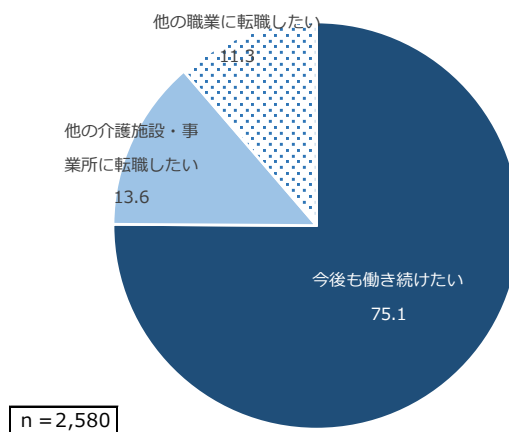
問 22. あなたが勤めている自施設・事業所の職場環境の整備に関する取組への評価を教えてください。



(3) 従事施設・事業所での就労継続意向

- ・「今後も働きたい」が75.1%となっており、「他の職業に転職したい」は11.3%となっている。

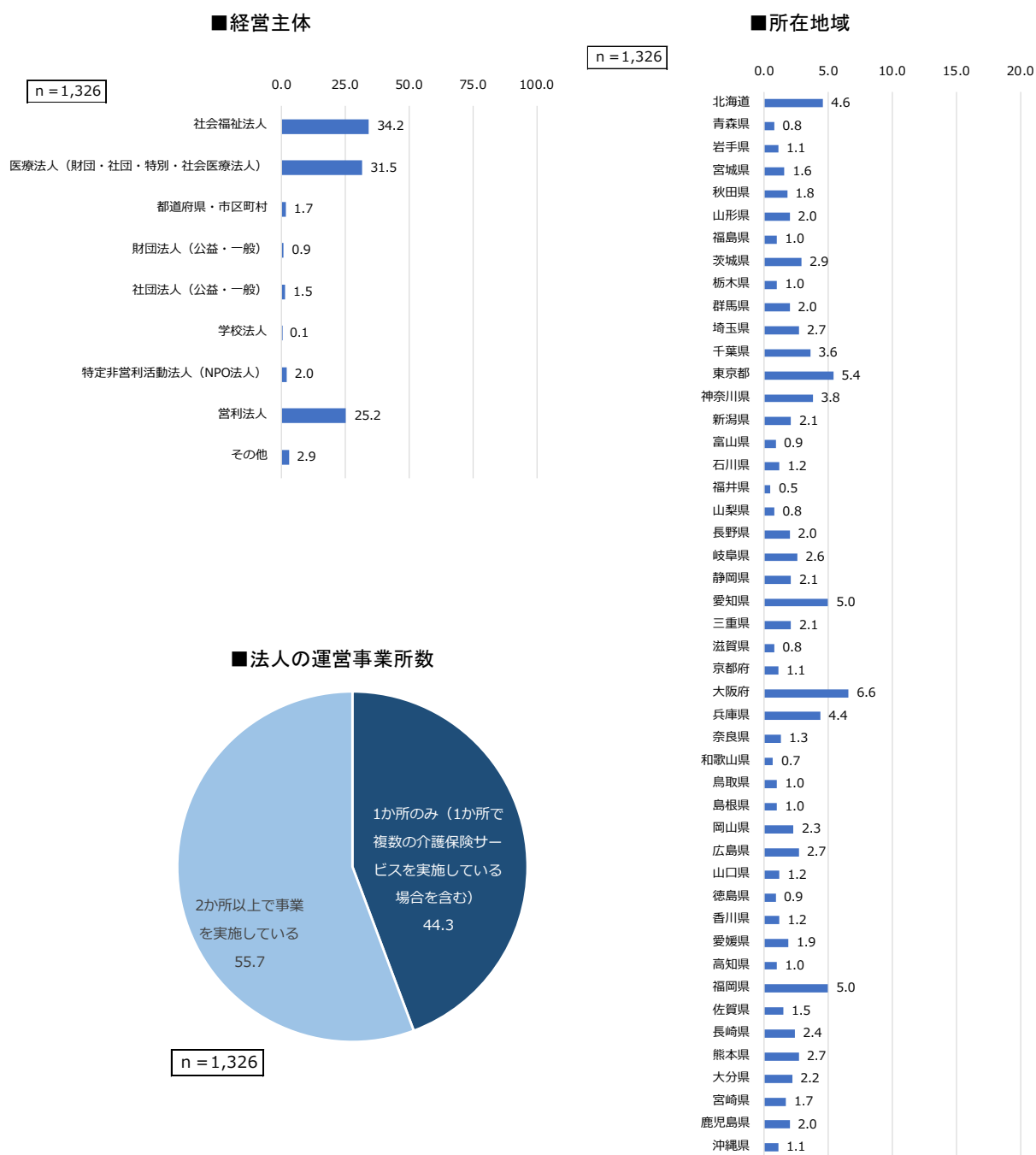
問 23: あなたは、現在の施設・事業所で今後も働きたいと考えていますか。



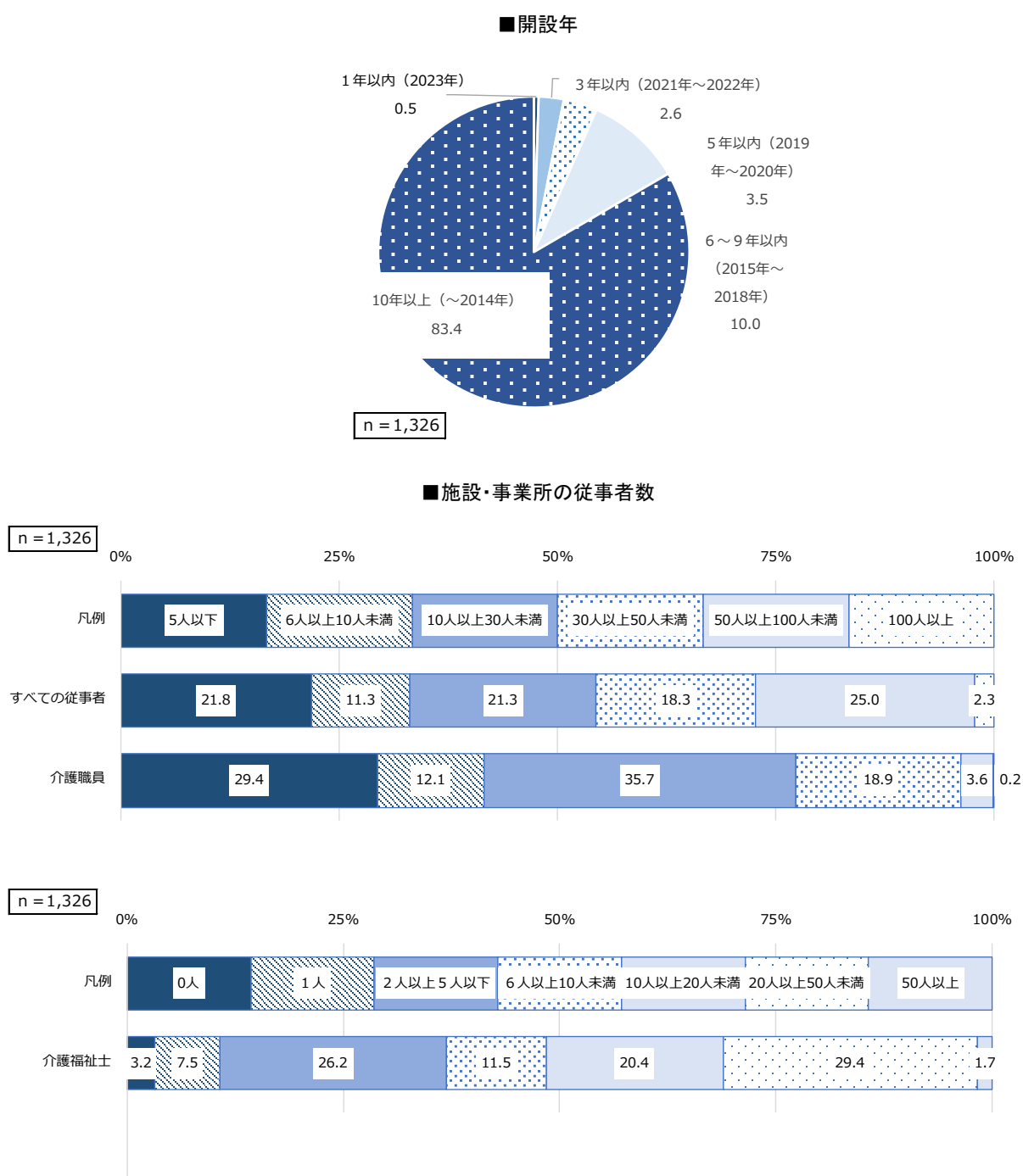
Ⅲ- 2. 介護施設・事業所対象調査

1. 施設・事業所の属性

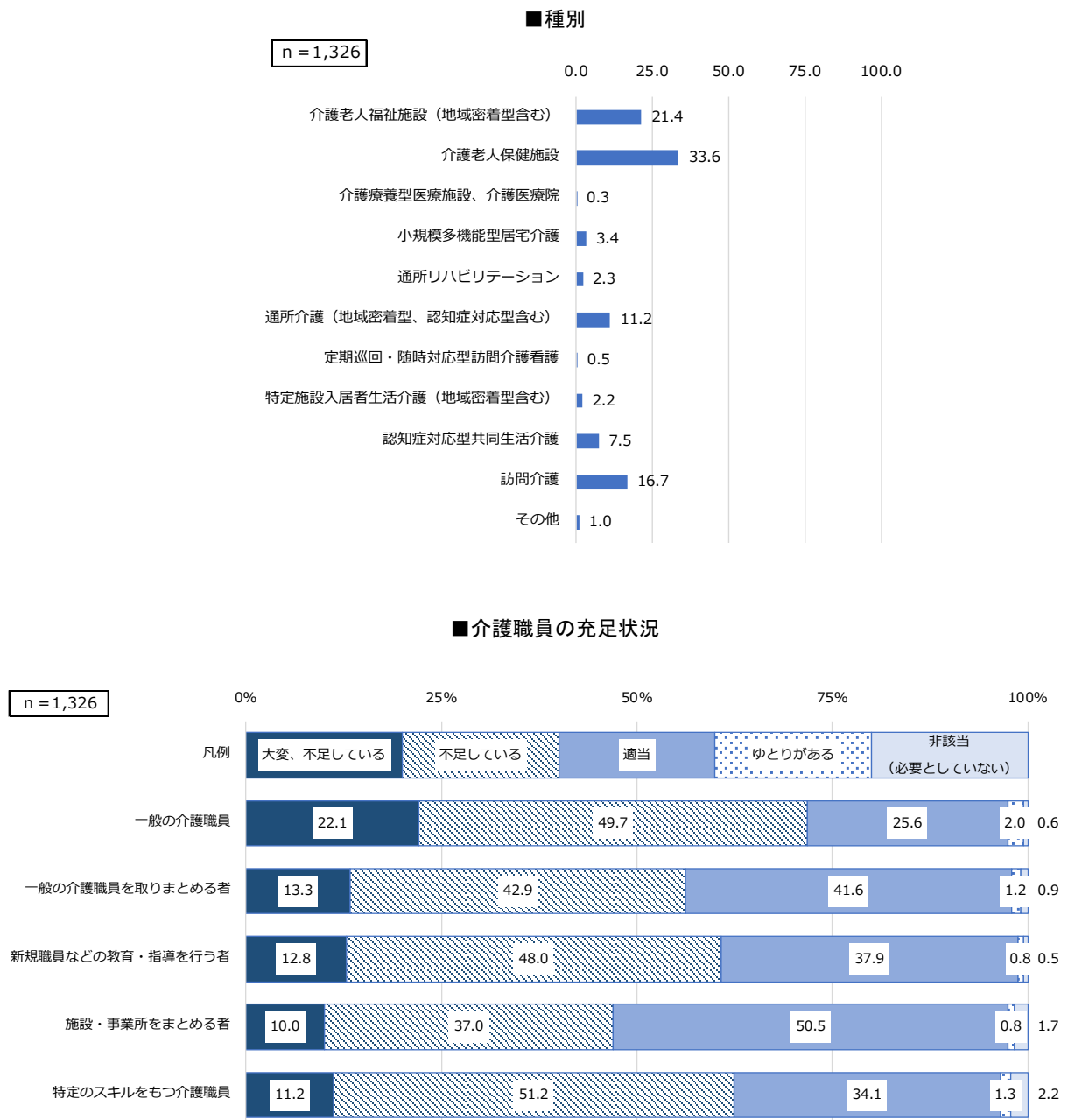
①施設・事業所の経営主体、所在地域、法人の運営事業所数



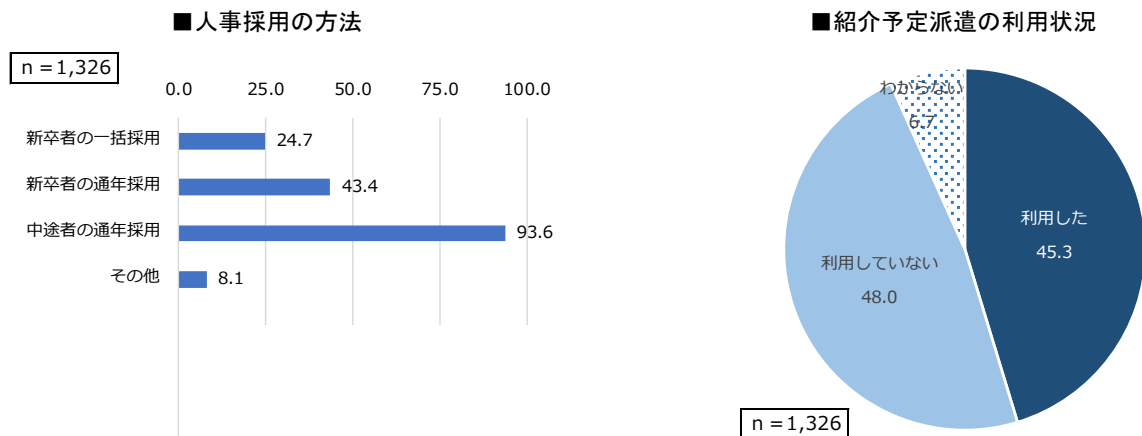
②施設・事業所の開設年、従事者数



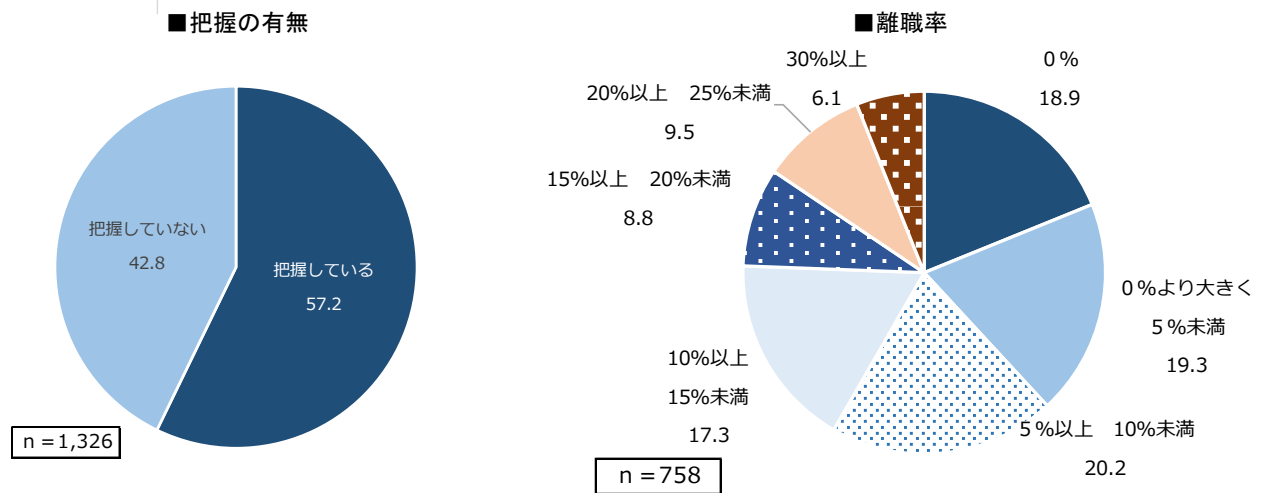
③施設・事業所の種別、介護職員の充足状況



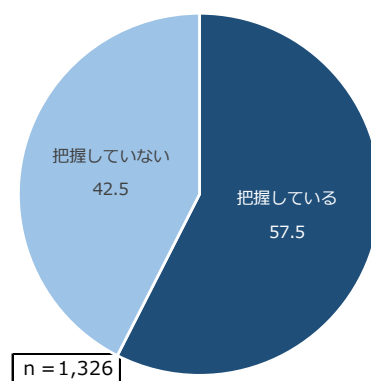
④人事採用の方法、紹介予定派遣の利用状況



⑤令和4年度の介護職員の離職率、令和2～4年度の新規人材の定着率



■新規人材(R2～4年度採用)の定着率の把握状況

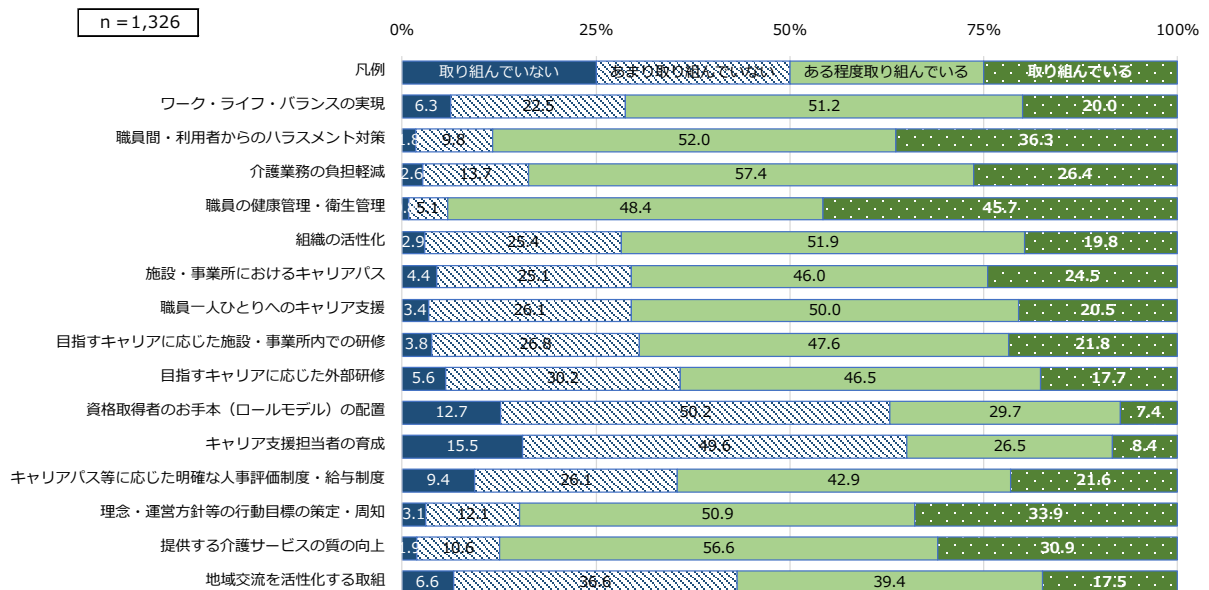


2. 介護職のキャリア形成について

(1) 施設・事業所の職場環境整備の取組状況

- ・「取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」をみると、「職員の健康管理・衛生管理」が94.1%と最も高く、「職員間・利用者からのハラスメント対策」が88.3%、「提供する介護サービスの質の向上」が87.5%となっている。
- ・一方、「資格取得者のお手本(ロールモデル)の配置」「キャリア支援担当者の育成」は、取り組んでいない割合が高くなっている。

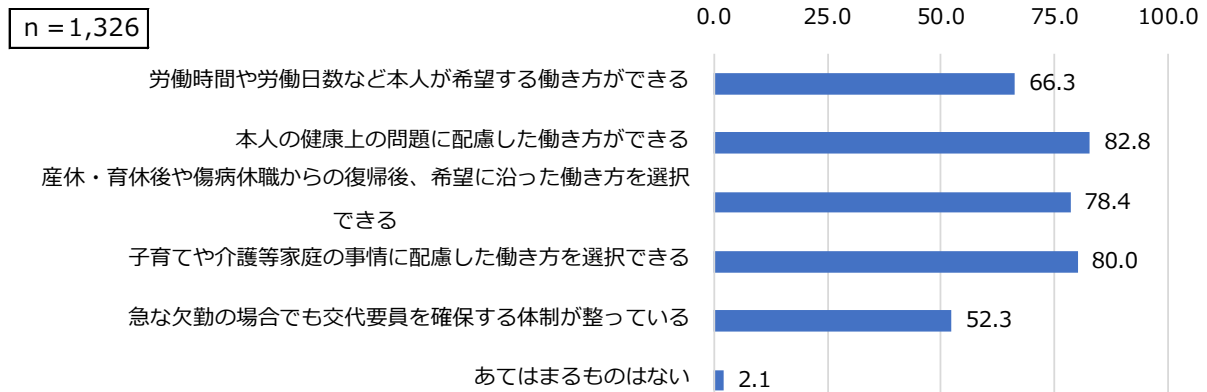
問 15. 貴施設・事業所の職場環境整備に関する取組状況を教えてください。



(2) 「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援」の取組

- ・「本人の健康上の問題に配慮した働き方ができる」が 82.8%と最も高く、「子育てや介護等、家庭の事情に配慮した働き方を選択できる」が 80.0%となっている。

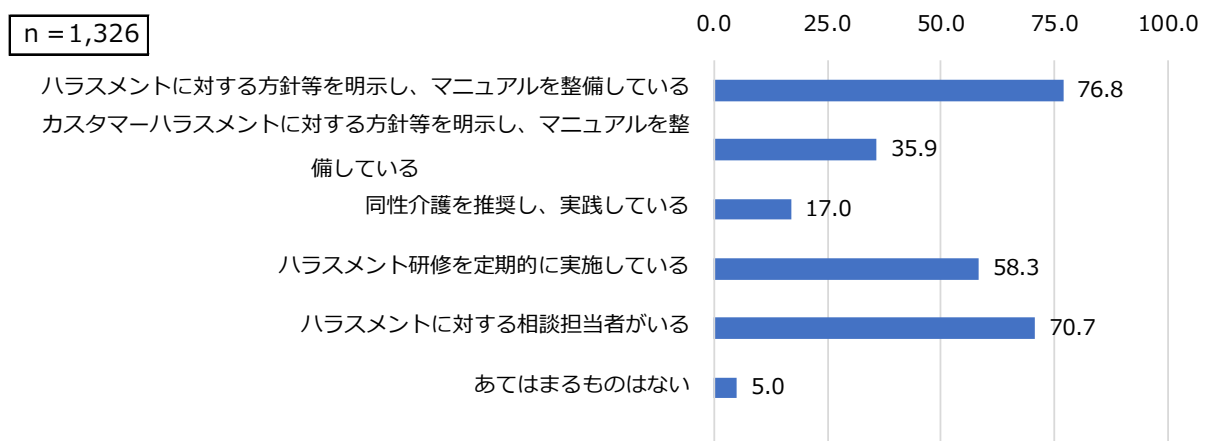
問 16: 貴施設・事業所が取り組んでいる「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援」としてあてはまるものを教えてください。



(3) 「職員間・利用者からのハラスメント対策」の取組

- ・「ハラスメントに対する方針等を明示し、マニュアルを整備している」が 76.8%と最も高く、「ハラスメントに対する相談担当者がある」が 70.7%となっている。

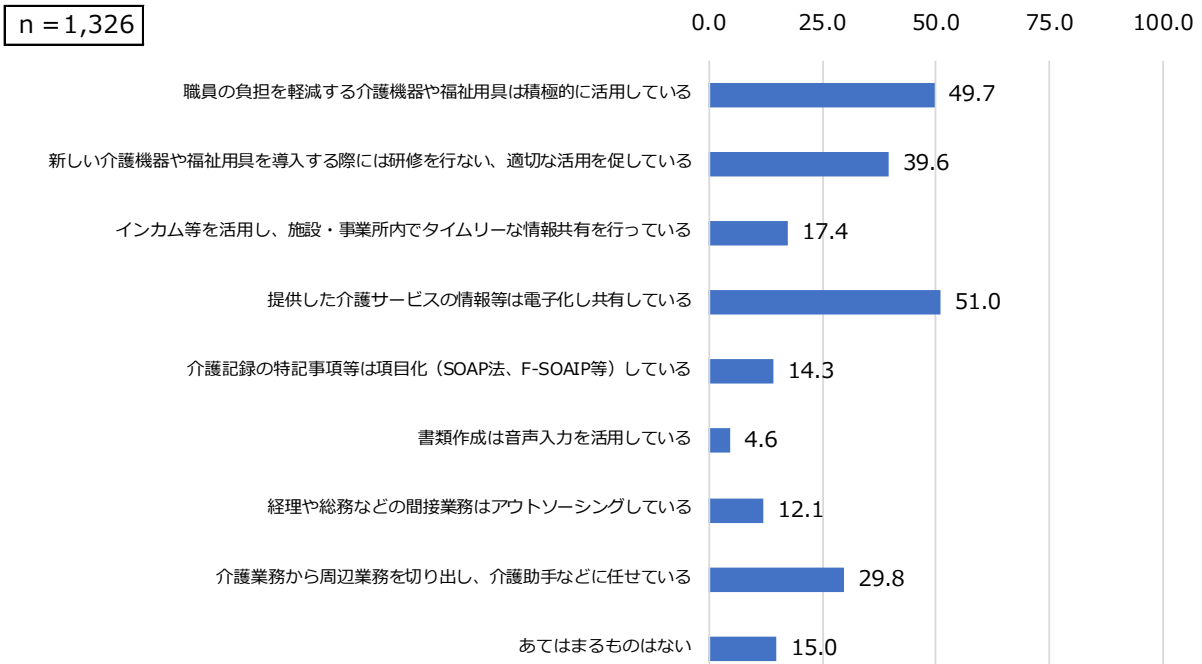
問 17: 貴施設・事業所が取り組んでいる「職員間・利用者からのハラスメント対策」としてあてはまるものを教えてください。



(4) 「介護業務の負担軽減に向けた取組」の取組

- ・「提供した介護サービスの情報等は電子化し共有している」が 51.0%と最も高く、「職員の負担を軽減する介護機器や福祉用具は積極的に活用している」が 49.7%となっている。

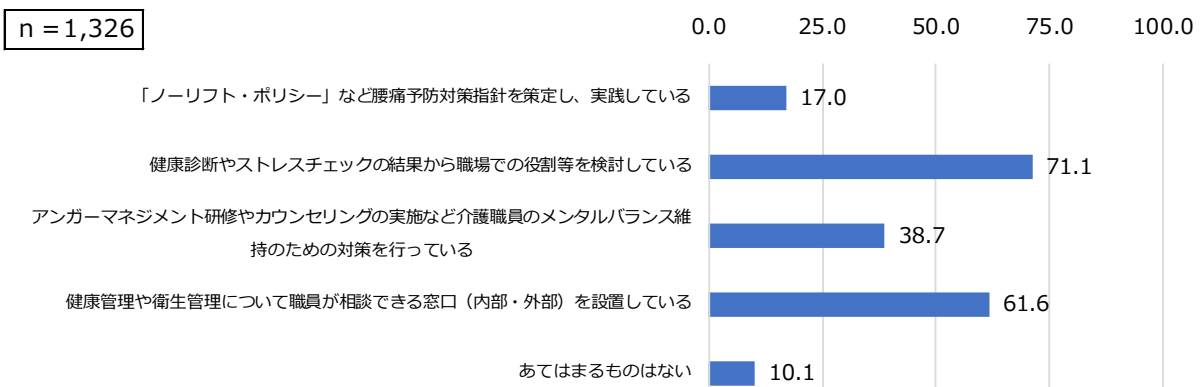
問 18. 貴施設・事業所が取り組んでいる「介護業務の負担軽減に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。



(5) 「職員の健康管理・衛生管理対策」の取組

- ・「健康診断やストレスチェックの結果から職場での役割等を検討している」が 71.1%と最も高く、「健康管理や衛生管理について職員が相談できる窓口 (内部・外部) を設置している」が 61.6%となっている。

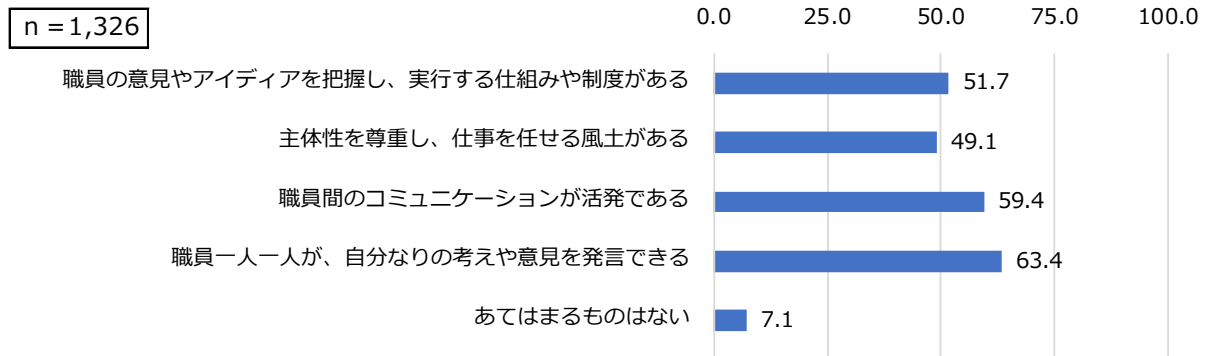
問 19. 貴施設・事業所が取り組んでいる「職員の健康管理・衛生管理対策」としてあてはまるものを教えてください。



(6) 「組織の活性化に向けた取組」の取組

- ・「職員一人一人が、自分なりの考えや意見を発言できる」が 63.4%と最も高く、「職員間のコミュニケーションが活発である」が 59.4%となっている。

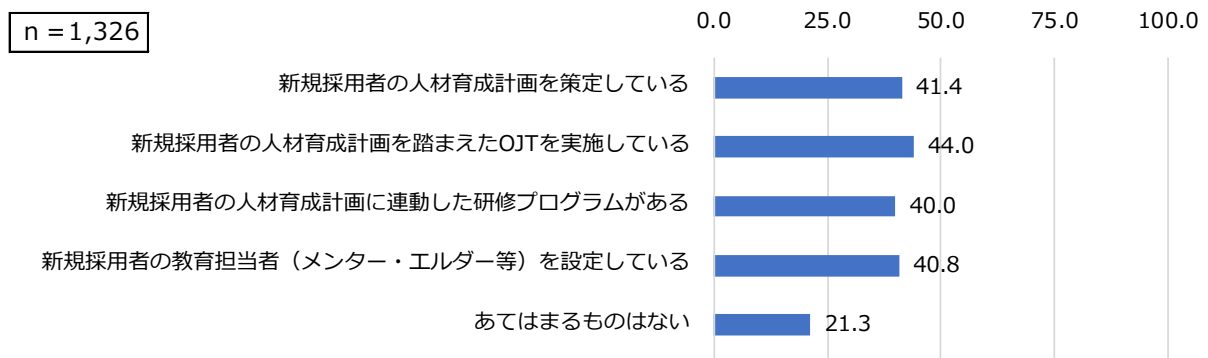
問 20. 貴施設・事業所が取り組んでいる「組織の活性化に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。



(7) 「新規採用者の育成」の取組

- ・「新規採用者の人材育成計画を踏まえた OJT を実施している」が 44.0%と最も高く、「新規採用者の人材育成計画を策定している」が 41.4%となっている。

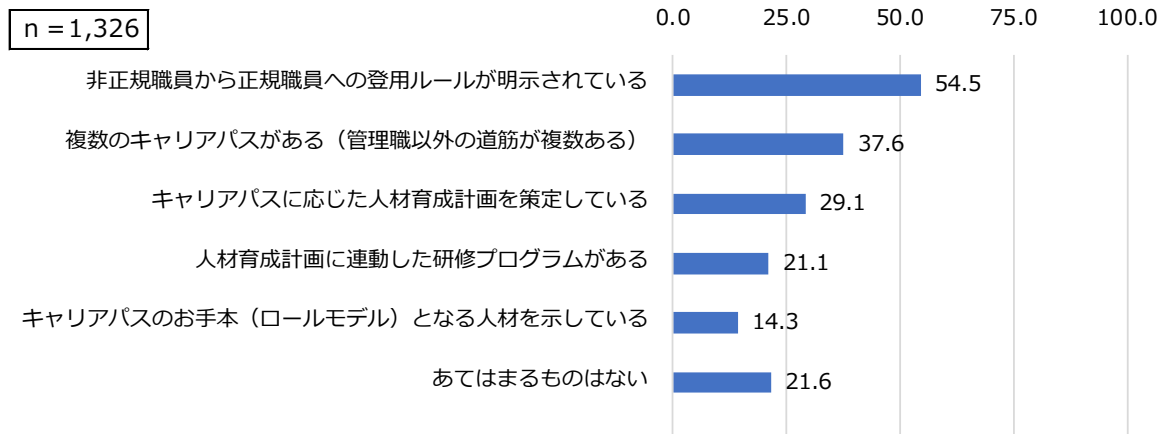
問 21. 貴施設・事業所が取り組んでいる「新規採用者の育成」としてあてはまるものを教えてください。



(8) 「施設・事業所におけるキャリアパスの策定」の取組

- ・「非正規職員から正規職員への登用ルールが明示されている」が 54.5%と最も高く、「複数のキャリアパスがある」が 37.6%となっている。

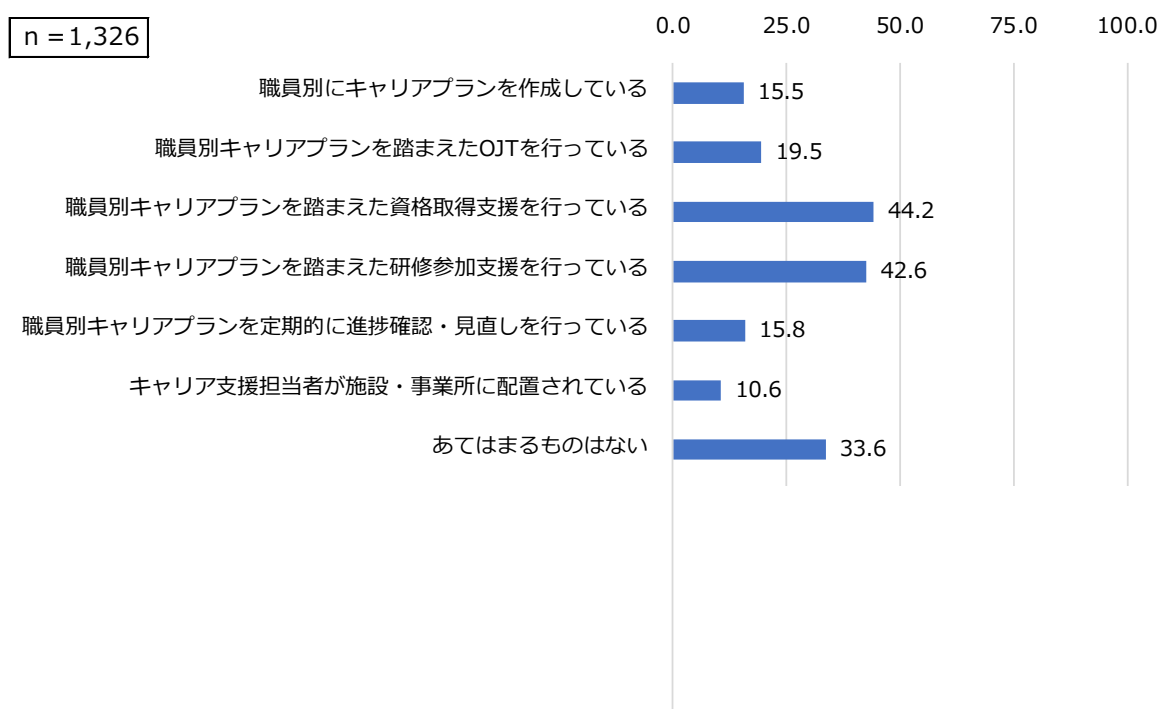
問 22. 貴施設・事業所が取り組んでいる「施設・事業所におけるキャリアパスの策定」としてあてはまるものを教えてください。



(9) 「職員一人ひとりへのキャリア支援」の取組

- ・「職員別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている」が 44.2%と最も高く、「職員別キャリアプランを踏まえた研修参加支援を行っている」が 42.6%となっている。

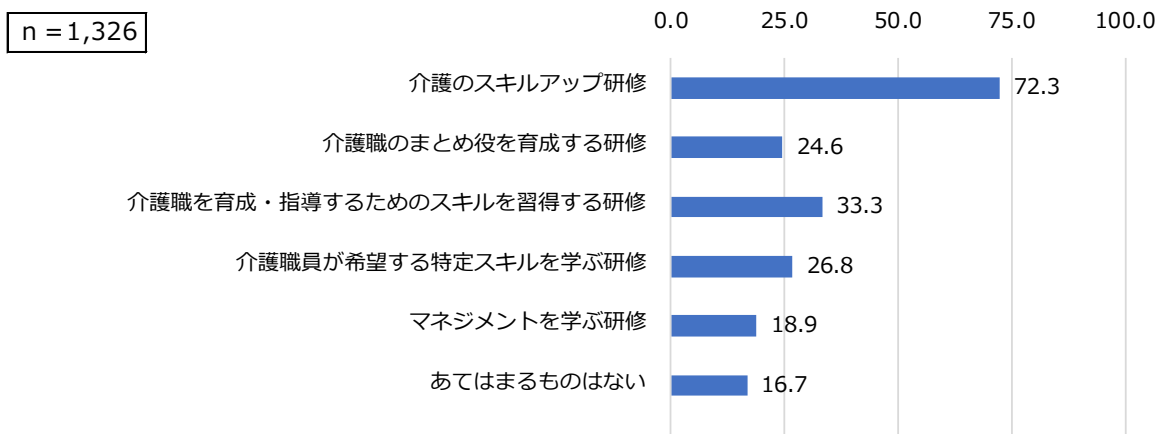
問 23. 貴施設・事業所が取り組んでいる「職員一人ひとりへのキャリア支援」としてあてはまるものを教えてください。



(10) 「目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施」の取組

- ・「介護のスキルアップ研修」が 72.3%と最も高く、「介護職を育成・指導するためのスキルを習得する研修」が 33.3%となっている。

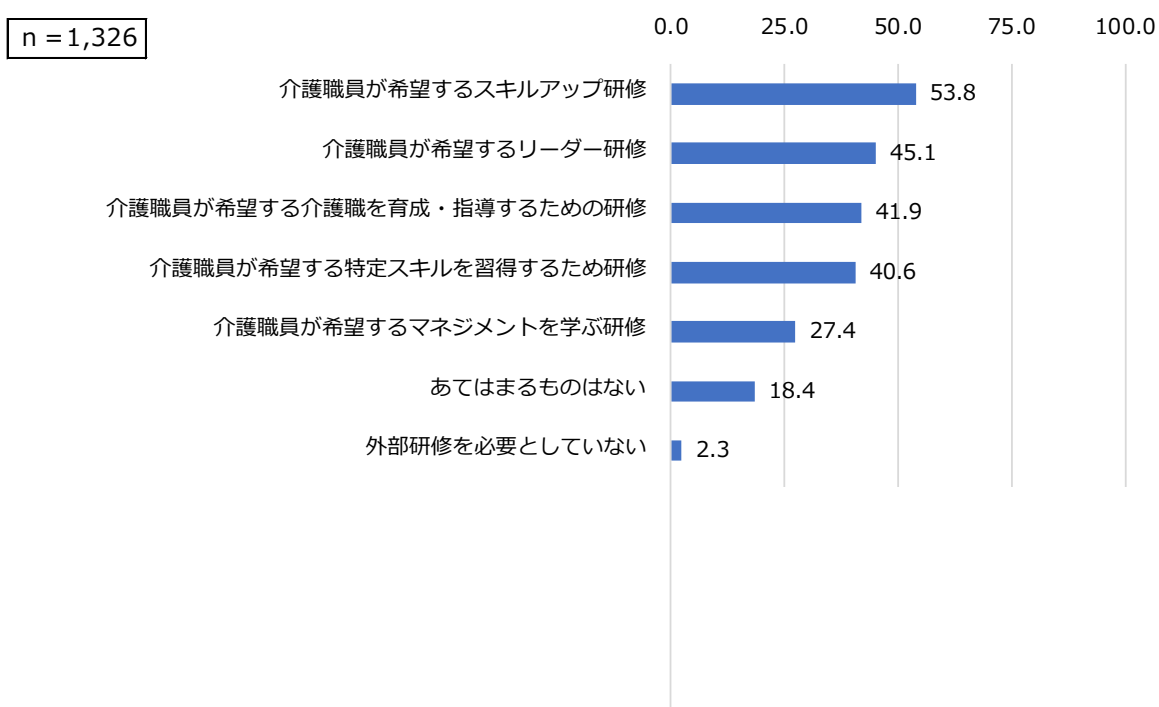
問 24. 貴施設・事業所が取り組んでいる「目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施」としてあてはまるものを教えてください。



(11) 「目指すキャリアに応じた外部研修の活用」の取組

- ・「介護職員が希望するスキルアップ研修」が 53.8%と最も高く、「介護職員が希望するリーダー研修」が 45.1%となっている。

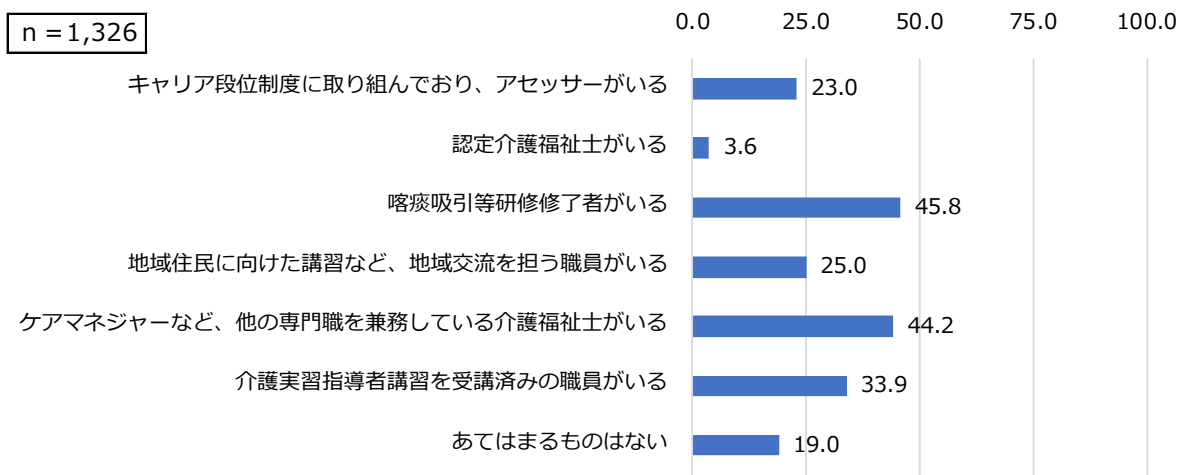
問 25. 貴施設・事業所が取り組んでいる「目指すキャリアに応じた外部研修の活用」としてあてはまるものを教えてください。



(12) 「目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本の配置」の取組

- ・「喀痰吸引等研修修了者がいる」が 45.8%と最も高く、「ケアマネジャーなど、他の専門職を兼務している介護福祉士がいる」が 44.2%となっている。

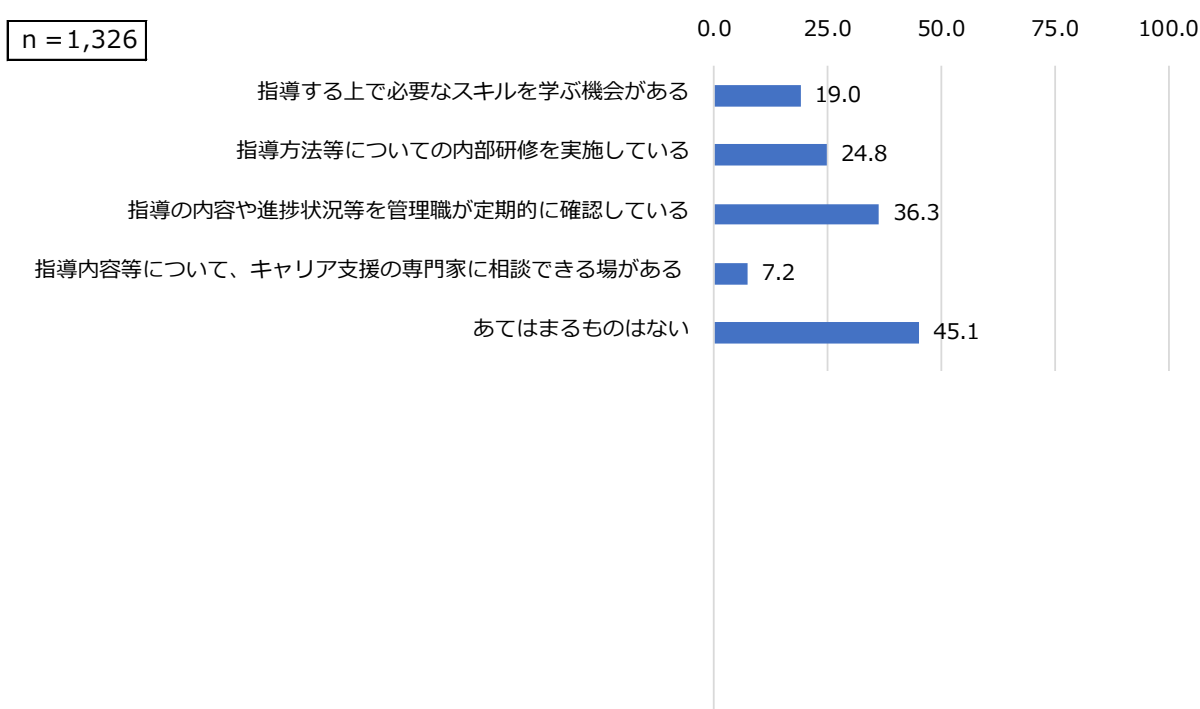
問 26. 貴施設・事業所が取り組んでいる「目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本(ロールモデル)の配置」としてあてはまるものを教えてください。



(13) 「キャリア支援担当者の育成」の取組

- ・「指導の内容や進捗状況等を管理職が定期的に確認している」が 36.3%と最も高く、「指導方法等についての内部研修を実施している」が 24.8%となっている。

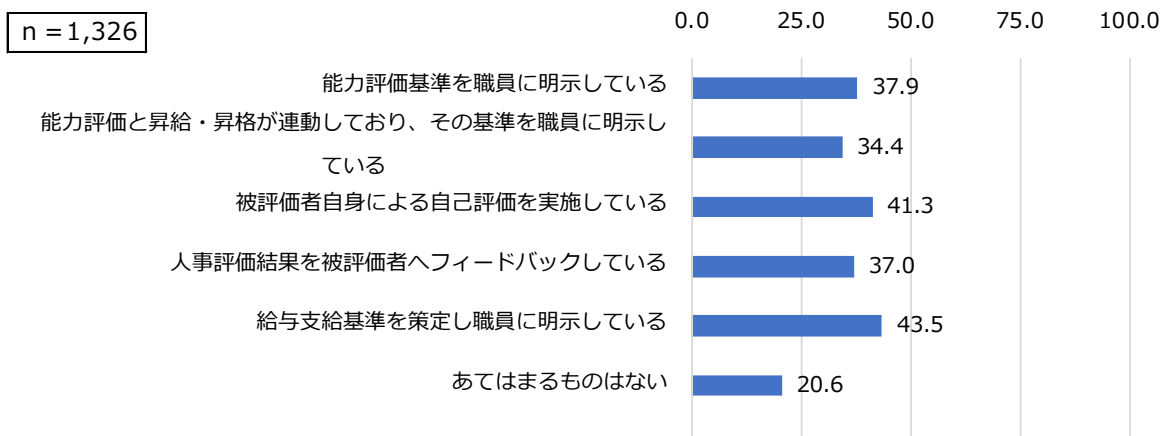
問 27. 貴施設・事業所が取り組んでいる「キャリア支援担当者の育成」としてあてはまるものを教えてください。



(14) 「キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度」の取組

- ・「給与支給基準を策定し職員に明示している」が43.5%と最も高く、「被評価者自身による自己評価を実施している」が41.3%となっている。

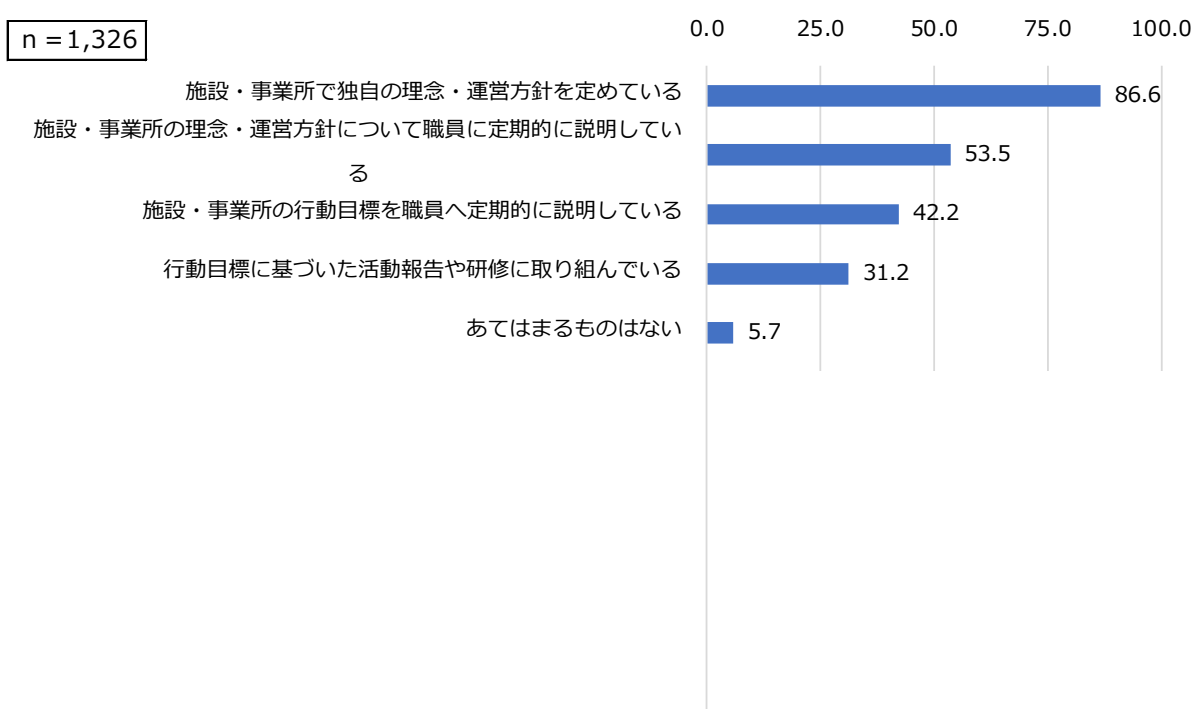
問 28. 貴施設・事業所が取り組んでいる「キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度」としてあてはまるものを教えてください。



(15) 「理念・運営方針等の行動目標の策定・周知」の取組

- ・「施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている」が86.6%と最も高く、「施設・事業所の理念・運営方針について職員に定期的に説明している」が53.5%となっている。

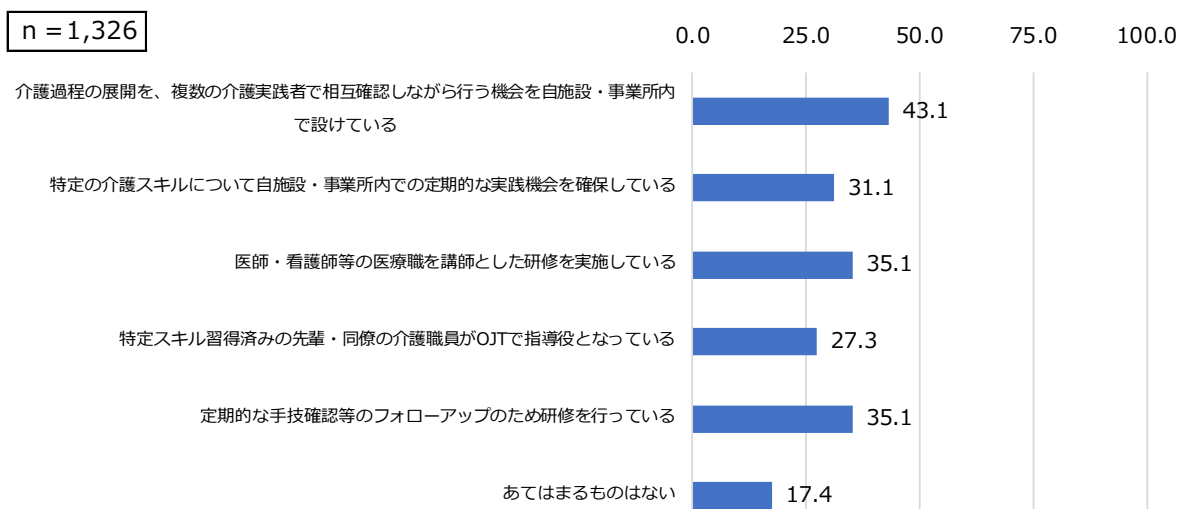
問 29. 貴施設・事業所が取り組んでいる「理念・運営方針等の行動目標の策定・周知」としてあてはまるものを教えてください。



(16) 「サービスの質の向上に向けた取組」の取組

- ・「介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会を自施設・事業所で設けている」が 43.1%と最も高く、「医師・看護師の医療職を講師とした研修を実施している」「定期的な手技確認等のフォローアップのための研修を行っている」が 35.1%となっている。

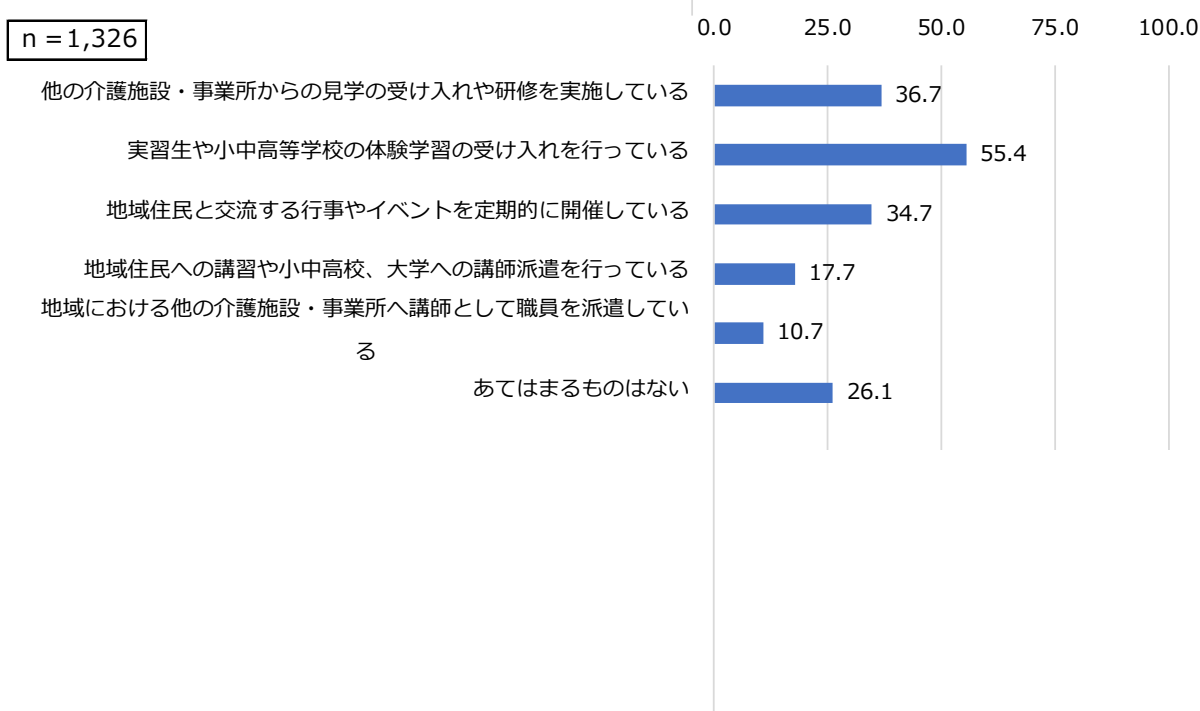
問 30. 貴施設・事業所が取り組んでいる「サービスの質の向上に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。



(17) 「地域交流の活性化に向けた取組」の取組

- ・「実習生や小中高等学校の体験学習の受け入れを行っている」が 55.4%と最も高く、「他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している」が 36.7%となっている。

問 31. 貴施設・事業所が取り組んでいる「地域交流の活性化に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。

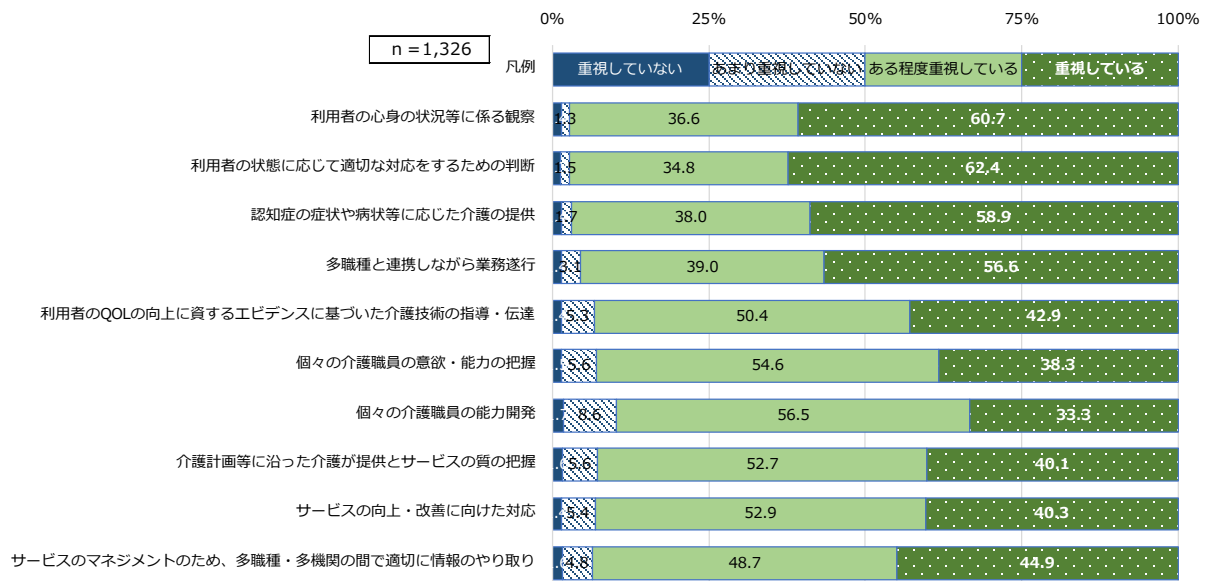


3. 施設・事業所での介護職員の評価基準について

(1) 介護福祉士を中核人材として育成する上で重視していること

- ・「重視している」「ある程度重視している」をみると、「個々の介護職員の能力開発」が 89.8%となっており、これ以外の全ての項目で9割を上回っている。

問 32. 貴施設・事業所で、介護職員（介護福祉士）を介護職の中核人材として育成する上で重視していることを教えてください。



(2) 施設・事業所で評価している（評価したい）特定の介護スキル

問 33. 貴施設・事業所で評価している（もしくは評価したい）介護の質の向上に資する、介護福祉士に求める特定の介護スキルについて、ご自由にお書きください。

意見分類	件数	主な意見
認知症ケア	828 件	認知症ケアについては認知症介護実践者研修を受講することを推奨しており、内部での認知症ケアチームを発足し認知症ケアに関するスキルアップを目指している。 認知症ケアが必要な方が増えてきている。認知に関する知識がますます必要になっている。 認知症ケアにおいて、生活歴などをもとに利用者の持つ世界観を理解し、その成果移管やペースに合わせたケアが行えているか評価したい。
看取りケア	322 件	在宅での看取りに必要なスキル（介護・医療・心のケア等の総合的なスキル）。 利用者様本人やご家族様に寄り添った看取りケアに関するスキルの獲得。 認知症ケア、看取りケアに関しては、定期的に研修を受ける。基礎知識をしっかりと把握した上で、臨機応変が出来るか。自分の中での引き出しを増やせる工夫を伝えている。
医療的ケア	220 件	重度の利用者が増えたため、特に看護職員不在の夜間帯における急変に対する医療的ケアの質を高めることが求められる。 看取りを中心に医療依存度が高い方を対象として取り組んでいるため、介護技術の向上はもちろんのこと、医療的な知識、スキルも含めて研修などを通じスキルアップを図っています。
コミュニケーション能力	88 件	協調性があり、コミュニケーションが円滑に取れる方。 見抜く力。何を求め、何に困っているのかを普段のコミュニケーションを通じて見極めることができること。
気づき・観察力	61 件	初見の気づきから情報収集の能力。 利用者様の状況把握と緊急性を要する際の対応力。
喀痰吸引	40 件	今年度から喀痰吸引の研修を受講させ、現場で指導看護師のもと作業できる介護福祉士を複数名養成している。 痰吸引ができる職員がほばいないため、痰吸引が必要な入所者の方は退所して頂かないといけない。
安全管理・リスク対策	22 件	医療面においてリスク予見ができた職種連携できること。 異常時の早期発見、伝達力、連携力。
寄り添いケア	21 件	在宅復帰支援、看取りケア、認知症専門棟に「力を入れている。いずれも利用者、家族に寄り添ったケアと多職種との連携におけるスキルを求める。 認知症利用者にも、しっかりと寄り添った質の高いケアを目指している。
リハビリ支援	17 件	自立支援に向けた生活リハビリ。 在宅復帰を目指す方のリハビリ継続の支援や生活上必要な動作の確認。
ノーリフトケア	10 件	ノーリフティングケア。 腰痛予防対策。

Ⅲ- 3. 職場環境整備の介護福祉士への影響

1. 職場環境整備の施設種別・年齢別の効果検証

施設・事業所における職場環境整備が、従事している介護福祉士のキャリア意識に与えている効果を把握するために、介護福祉士調査と施設・事業所調査の回答結果を紐づけして検証を試みた。

①年齢別の解析概要

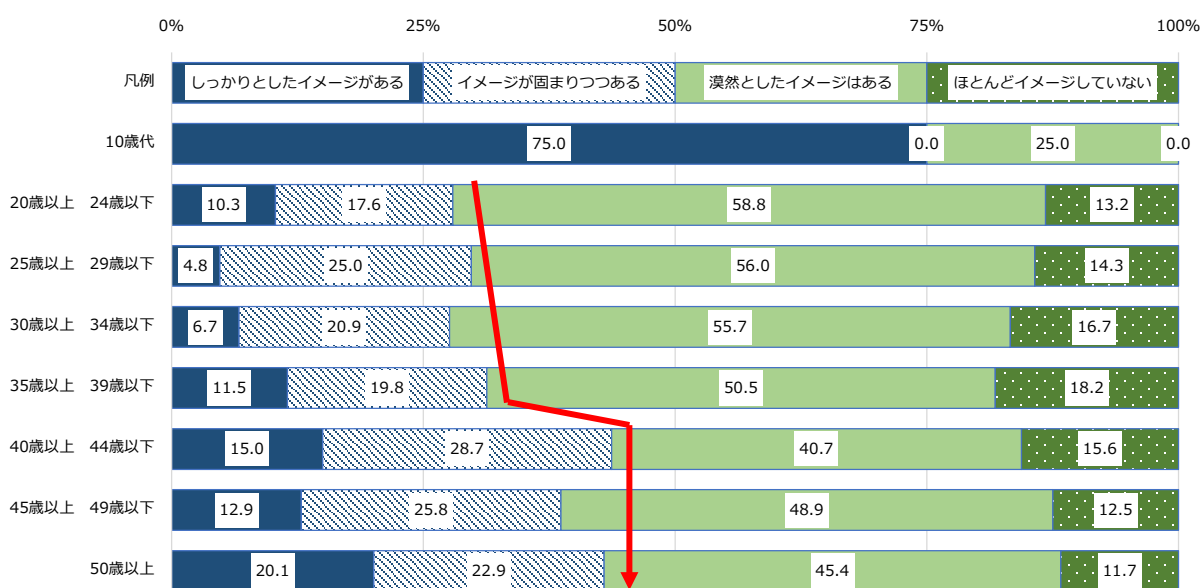
目的変数に介護福祉士調査の間 12「キャリア意識の有無」、説明変数に施設・事業所調査の間 16～31 の個別の取組状況をおいたロジスティック回帰分析を行った。

なお、データを紐づけした結果、解析対象となった介護福祉士調査のサンプル数は以下の通りとなった。

	全体			
		特養	老健	その他
全体	2,041 件	503 件	848 件	690 件
39 歳以下	780 件	206 件	382 件	192 件
40 歳以上 59 歳以下	1,145 件	275 件	448 件	422 件
60 歳以上	116 件	22 件	18 件	76 件

分析にあたり、以下の点に留意した。

- ✓ 施設種別により職場環境が大きく異なるため、介護老人福祉施設(特養)や介護老人保健施設(老健)に代表される大規模施設と、その他の施設にサンプルを分類した。
- ✓ その際、特養については介護福祉士の年齢による回収サンプルが不足していることから、特養と老健は合算して分析を行った。
- ✓ 介護福祉士の年齢分類については、介護福祉士調査結果から、キャリアイメージの有無が 40 歳を境に一定の変化(しっかりとしたイメージがある+イメージが固まりつつある、が増える)が見られたことから、40 歳を区分したグループで分析を行った。



②すべての介護福祉士を対象とした分析結果

全対象者（2,041 件）に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

		全体		39 歳以下		40～59 歳	
事業所の取組		オッズ比	P値	オッズ比	P値	オッズ比	P値
jQ16_1	労働時間や労働日数など本人が希望する働き方ができる	1.27	0.04	1.50	0.06	1.16	0.35
jQ16_2	本人の健康上の問題に配慮した働き方ができる	0.76	0.07	0.53	0.03	0.88	0.53
jQ18_4	提供した介護サービスの情報等は電子化し共有している	1.19	0.12	0.97	0.87	1.46	0.01
jQ18_5	介護記録の特記事項等は項目化（SOAP 法、F-SOAP 等）している	0.73	0.03	0.64	0.09	0.80	0.26
jQ20_2	主体性を尊重し、仕事を任せる風土がある	0.99	0.90	0.62	0.02	1.30	0.09
jQ20_3	職員間のコミュニケーションが活発である	1.42	0.00	1.27	0.26	1.58	0.00
jQ20_4	職員一人一人が、自分なりの考えや意見を発言できる	0.69	0.00	0.59	0.01	0.75	0.08
jQ22_1	非正規職員から正規職員への登用ルールが明示されている	0.95	0.65	0.64	0.04	1.09	0.56
jQ23_3	職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている	1.06	0.59	1.65	0.02	0.87	0.36
jQ24_2	介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している	1.36	0.03	1.13	0.66	1.69	0.01
jQ27_1	指導する上で必要なスキル（チームビルディングや問題解決スキル等）を学ぶ機会がある	1.34	0.05	1.19	0.52	1.33	0.14
jQ28_3	被評価者自身による自己評価を実施している	0.77	0.03	0.92	0.71	0.76	0.09
jQ31_1	他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している	1.22	0.08	0.98	0.92	1.39	0.04
jQ31_4	地域住民への講習や小中高校、大学への講師派遣を行っている	0.76	0.05	0.97	0.91	0.63	0.02

※施設・事業所の全ての取組のうち、介護福祉士の全体、39 歳以下、40～59 歳のいずれかに有意（ $p \leq 0.05$ ）となった取組のみを掲載

オッズ比が「1」を超え、p 値が 0.05 以下となる場合、キャリアイメージが「しっかりとある」「固まりつつある」に効果的な影響を与えている施設・事業所の取組は次の通りとなった。

全ての介護福祉士

Q16-1「労働時間や労働日数など本人が希望する働き方ができる」

Q20-3「職員間のコミュニケーションが活発である」

Q24-2「介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している」

Q27-1「指導する上で必要なスキル（チームビルディングや問題解決スキル等）を学ぶ機会がある」

39 歳以下の介護福祉士

Q23-3「職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている」

40 歳以上 59 歳以下の介護福祉士

Q18-4「提供した介護サービスの情報等は電子化し共有している」

Q20-3「職員間のコミュニケーションが活発である」

Q24-2「介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している」

Q31-4「他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している」

③特養・老健の介護福祉士を対象とした分析結果

特養・老健の介護福祉士（1,351 件）に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

		全体		39 歳以下		40～59 歳	
事業所の取組		オッズ比	P値	オッズ比	P値	オッズ比	P値
jQ16_2	本人の健康上の問題に配慮した働き方ができる	0.70	0.06	0.40	0.01	1.06	0.84
jQ20_2	主体性を尊重し、仕事を任せる風土がある	0.91	0.51	0.52	0.02	1.48	0.06
jQ20_3	職員間のコミュニケーションが活発である	1.50	0.00	1.24	0.43	1.84	0.00
jQ20_4	職員一人一人が、自分なりの考えや意見を発言できる	0.63	0.00	0.46	0.00	0.65	0.05
jQ21_3	新規採用者の人材育成計画に連動した研修プログラムがある	1.25	0.16	1.01	0.97	1.59	0.04
jQ21_4	新規採用者の教育担当者（メンター・エルダー等）を設定している	0.72	0.03	1.00	0.99	0.68	0.07
jQ22_1	非正規職員から正規職員への登用ルールが明示されている	0.80	0.12	0.42	0.00	1.04	0.86
jQ22_4	キャリアパスに応じた人材育成計画に連動した研修プログラムがある	1.56	0.03	1.79	0.10	1.34	0.31
jQ23_2	職員（個）別キャリアプランを踏まえた OJT を行っている	1.39	0.11	0.68	0.28	2.63	0.00
jQ23_3	職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている	1.12	0.46	1.71	0.05	0.85	0.45
jQ23_5	職員（個）別キャリアプランを定期的に進捗確認し、必要に応じ見直しを行っている	0.47	0.00	0.53	0.13	0.32	0.00
jQ24_4	介護職員が希望する特定スキルを学ぶ研修を内部で実施している	1.03	0.88	1.90	0.05	0.72	0.19
jQ29_3	施設・事業所の行動目標を職員へ定期的に説明している	1.49	0.02	1.17	0.63	1.90	0.01
jQ30_1	介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会を自施設・事業所内で設けている	0.91	0.52	1.98	0.02	0.63	0.04

※施設・事業所の全ての取組のうち、介護福祉士の全体、39 歳以下、40～59 歳のいずれかに有意（ $p \leq 0.05$ ）となった取組のみを掲載

オッズ比が「1」を超え、p 値が 0.05 以下となる場合、キャリアイメージが「しっかりとある」「固まりつつある」に効果的な影響を与えている施設・事業所の取組は次の通りとなった。

特養・老健の全ての介護福祉士

Q20-3「職員間のコミュニケーションが活発である」

Q22-4「キャリアパスに応じた人材育成計画に連動した研修プログラムがある」

Q29-3「施設・事業所の行動目標を職員へ定期的に説明している」

特養・老健の 39 歳以下の介護福祉士

Q23-3「職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている」

Q24-4「介護職員が希望する特定スキルを学ぶ研修を内部で実施している」

Q30-1「介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会を設けている」

特養・老健の 40 歳以上 59 歳以下の介護福祉士

Q20-3「職員間のコミュニケーションが活発である」

Q21-3「新規採用者の人材育成計画に連動した研修プログラムがある」

Q23-2「職員（個）別キャリアプランを踏まえた OJT を行っている」

Q29-3「施設・事業所の行動目標を職員へ定期的に説明している」

④その他の施設・事業所の介護福祉士を対象とした分析結果

その他の施設・事業所の介護福祉士（690 件）に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

		全体		39 歳以下		40～59 歳	
事業所の取組		オッズ比	P値	オッズ比	P値	オッズ比	P値
jQ19_4	健康管理や衛生管理について職員が相談できる窓口(内部・外部)を設置している	1.17	0.50			2.09	0.03
jQ23_1	職員(個)別にキャリアプランを作成している	0.41	0.00			0.29	0.00
jQ24_2	介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している	1.99	0.01			2.73	0.01
jQ25_4	介護職員が希望する特定スキルを習得するため研修(外部)に参加させている	0.72	0.16			0.48	0.03
jQ27_1	指導する上で必要なスキル(チームビルディングや問題解決スキル等)を学ぶ機会がある	1.62	0.13			2.38	0.04
jQ29_1	施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている	2.21	0.01			3.16	0.01
jQ31_1	他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している	1.79	0.02			1.79	0.08

※施設・事業所の全ての取組のうち、介護福祉士の全体、39 歳以下、40～59 歳のいずれかに有意($p \leq 0.05$)となった取組のみを掲載

オッズ比が「1」を超え、p 値が 0.05 以下となる場合、キャリアイメージが「しっかりとある」「固まりつつある」に効果的な影響を与えている施設・事業所の取組は次の通りとなった。

その他の施設・事業所の全ての介護福祉士

Q24-2「介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している」

Q29-1「施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている」

Q31-1「他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している」

その他の施設・事業所の 39 歳以下の介護福祉士

小サンプルのため解析不可

その他の施設・事業所の 40 歳以上 59 歳以下の介護福祉士

Q19-4「健康管理や衛生管理について職員が相談できる窓口(内部・外部)を設置している」

Q24-2「介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している」

Q27-1「指導する上で必要なスキル(チームビルディングや問題解決スキル等)を学ぶ機会がある」

Q29-1「施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている」

⑤年齢別の解析結果のまとめ

- 特養・老健では、40 歳を境とする介護福祉士の年齢によって、キャリア意識に影響を与えている事業所の取組が異なっている
- 39 歳以下の若い世代では、個人の成長のための事業所の支援・取組が、介護福祉士本人のキャリア意識に影響を与えている。
- 40 歳以上では、新規人材等の若い世代に対する指導・育成に向けた支援があることや、職員間でのコミュニケーションが活発であることが、自身のキャリア意識に影響を与えている。

2. 職場環境整備の事業所規模別の効果検証

①事業所規模別の解析概要

説明変数である施設・事業所の職場環境整備の取組状況について、事業所規模による取組状況への影響を考慮した分析を行った。

事業所規模に関する指標は、従事している職員数とし、「30 人未満」「30 人以上 100 人未満」「100 人以上」の3区分によって実施した。

規模別による介護福祉士調査のサンプル数は以下の通りとなった。

	全体			
		特養	老健	その他
全体	2,041 件	503 件	848 件	690 件
30 人未満	650 件	47 件	48 件	555 件
30 人以上 100 人未満	1,084 件	374 件	596 件	114 件
100 人以上	307 件	82 件	204 件	21 件

分析にあたり、以下の点に留意した。

- ✓ 職員数別に分類したところ、施設種別では、30 人未満は「特養」「老健」が合計で 95 件となり、30 人以上では「その他」が 135 件と、分析に必要なサンプル数を満たせていない可能性が高い。
- ✓ そのため、事業所規模別による分析は、施設種別による分類は行わずに、回答施設全体に対して実施した。

②すべての介護福祉士を対象とした分析結果

全対象者（2,041 件）に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

	事業所の取組	オッズ比		
		小規模	中規模	大規模
jQ18_1	職員の負担を軽減する介護機器や福祉用具は積極的に活用している	0.90	1.53	1.21
jQ19_3	アンダーマネジメント研修やカウンセリングの実施など介護職員のメンタルバランス維持のための対策を行っている	1.30	1.44	0.89
jQ20_1	職員の意見やアイデアを把握し、実行する仕組みや制度がある	1.93	0.79	0.86
jQ20_3	職員間のコミュニケーションが活発である	1.04	1.49	1.51
jQ24_2	介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している	2.57	1.06	2.84
jQ27_1	指導する上で必要なスキル(チームビルディングや問題解決スキル等)を学ぶ機会がある	1.98	1.48	0.93
jQ29_1	施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている	3.03	1.21	0.74
jQ30_2	特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している	1.79	0.95	1.84
jQ30_3	医師・看護師等の医療職を講師とした研修を実施している	0.83	1.19	2.70
jQ31_1	他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している	2.72	1.02	2.56

※施設・事業所の全ての取組のうち、いずれかでオッズ比が1を超えかつ有意($p \leq 0.05$)となった取組のみを掲載

※背景がグレーのオッズ比は $p > 0.05$

オッズ比が「1」を超え、p 値が 0.05 以下となる場合、キャリアイメージが「しっかりとある」「固まりつつある」に効果的な影響を与えている施設・事業所の取組は次の通りとなった。

小規模:30 人未満

Q20_1「職員の意見やアイデアを把握し、実行する仕組みや制度がある」

Q24_2「介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している」

Q27_1「指導する上で必要なスキル(チームビルディングや問題解決スキル等)を学ぶ機会がある」

Q29_1「施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている」

Q30_2「特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している」

Q31_1「他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している」

中規模:30 人以上 100 人未満

Q18_1「職員の負担を軽減する介護機器や福祉用具は積極的に活用している」

Q19_3「アンダーマネジメント研修やカウンセリングの実施など介護職員のメンタルバランス維持のための対策を行っている」

大規模:100 人以上

Q30_3「医師・看護師等の医療職を講師とした研修を実施している」

3. 求めるキャリアイメージ別の効果検証

施設種別や事業所規模によらず、本調査に回答した介護福祉士が目指すキャリアイメージ別に、そのキャリア意識に影響を与えている施設・事業所の職場環境の職場環境因子を確認するための分析を行った。

介護福祉士の目指すキャリアイメージによる分類は、介護福祉士調査の間 15「5年後のキャリアイメージ」の結果から、6つのキャリアイメージへの回答が「あてはまる」「ある程度あてはまる」となったサンプルを抽出して分類した。

施設・事業所調査と紐づけできたキャリアイメージ別のサンプルは以下の通りである。

	サンプル数	39 歳以下	40～59 歳
全体	2,041	780	1,145
介護実践者	1,707	661	966
特定スキル	1,533	584	873
新人等の指導	1,082	437	611
地域人材	1,618	610	923
まとめ役	708	256	426
マネジメント	478	164	299

①すべての介護福祉士を対象とした分析結果

全対象者（2,041 件）に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

	事業所の取組	オッズ比						
		全体	実践者	特定スキル	指導者	地域人材	まとめ役	マネジメント
jQ16_1	労働時間や労働日数など本人が希望する働き方ができる	1.27	1.30	1.25	1.23	1.30	1.51	2.11
jQ18_4	提供した介護サービスの情報等は電子化し共有している	1.19	1.12	1.05	1.26	1.19	1.33	1.87
jQ20_3	職員間のコミュニケーションが活発である	1.42	1.39	1.45	1.64	1.32	1.54	1.42
jQ21_1	新規採用者の人材育成計画を策定している	1.14	1.14	1.07	1.17	1.17	1.38	2.11
jQ22_4	キャリアパスに応じた人材育成計画に連動した研修プログラムがある	1.34	1.38	1.48	1.22	1.42	0.94	0.91
jQ23_6	キャリア支援担当者が施設・事業所に配置されている	1.17	1.13	1.08	1.15	1.12	1.41	2.34
jQ24_2	介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している	1.36	1.36	1.13	1.18	1.17	1.27	1.03
jQ27_1	指導する上で必要なスキル(チームビルディングや問題解決スキル等)を学ぶ機会がある	1.34	1.33	1.31	1.56	1.35	1.43	1.85
jQ27_3	指導の内容や進捗状況等を管理職が定期的に確認している	1.18	1.15	1.20	1.19	1.13	1.21	1.77
jQ29_1	施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている	1.37	1.40	1.47	1.43	1.55	1.36	1.22
jQ30_2	特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している	1.09	1.32	1.29	1.41	1.25	1.47	1.41
jQ31_1	他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している	1.22	1.27	1.28	1.41	1.33	1.12	1.25

※施設・事業所の全ての取組のうち、6つのキャリアイメージのいずれかでオッズ比が1を超えかつ有意($p \leq 0.05$)となった取組のみを掲載

※背景がグレーのオッズ比は $p > 0.05$

②39 歳以下の介護福祉士を対象とした分析結果

対象の 780 件に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

	事業所の取組	オッズ比						
		全体	実践者	特定スキル	指導者	地域人材	まとめ役	マネジメント
jQ17_1	ハラスメントに対する方針等を明示し、マニュアルを整備している	1.37	1.83	1.72	1.44	1.61		
jQ22_4	キャリアパスに応じた人材育成計画に連動した研修プログラムがある	1.65	2.24	2.36	1.72	1.91		
jQ23_3	職員(個)別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている	1.65	1.57	1.27	1.25	1.60		
jQ30_1	介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会を自施設・事業所内で設けている	1.51	1.78	1.67	1.87	1.71		
jQ30_2	特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している	1.11	1.56	1.69	1.78	1.40		

※施設・事業所の全ての取組のうち、6つのキャリアイメージのいずれかでオッズ比が1を超えかつ有意($p \leq 0.05$)となった取組のみを掲載

※背景がグレーのオッズ比は $p > 0.05$

※「まとめ役」「マネジメント」は小サンプルのため解析不可

③40 歳以上 59 歳以下の介護福祉士を対象とした分析結果

対象の 1,145 件に対してロジスティック回帰分析を行った結果は以下の通りである。

	事業所の取組	オッズ比						
		全体	実践者	特定スキル	指導者	地域人材	まとめ役	マネジメント
jQ18_4	提供した介護サービスの情報等は電子化し共有している	1.46	1.31	1.12	1.54	1.44		
jQ20_2	主体性を尊重し、仕事を任せる風土がある	1.30	1.26	1.49	1.63	1.21		
jQ20_3	職員間のコミュニケーションが活発である	1.58	1.50	1.52	1.92	1.48		
jQ21_3	新規採用者の人材育成計画に連動した研修プログラムがある	1.30	1.28	1.36	1.70	1.38		
jQ24_2	介護職のまとめ役を育成する研修を内部で実施している	1.69	1.61	1.53	1.99	1.44		
jQ29_1	施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている	1.45	1.60	1.62	1.66	1.67		
jQ29_3	施設・事業所の行動目標を職員へ定期的に説明している	1.40	1.46	1.52	1.85	1.36		
jQ30_2	特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している	1.21	1.43	1.51	1.51	1.38		
jQ31_1	他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している	1.39	1.59	1.48	1.86	1.64		

※施設・事業所の全ての取組のうち、6つのキャリアイメージのいずれかでオッズ比が1を超えかつ有意($p \leq 0.05$)となった取組のみを掲載

※背景がグレーのオッズ比は $p > 0.05$

※「まとめ役」「マネジメント」は小サンプルのため解析不可

④キャリアイメージ別の解析結果のまとめ

オッズ比が「1」を超え、p 値が 0.05 以下となる場合、キャリアイメージが「しっかりとある」「固まりつつある」に効果的な影響を与えている施設・事業所の取組は次の通りとなった。

全ての介護福祉士

- ✓ “マネジメント”を除く全てのキャリアイメージで「職員間のコミュニケーションが活発」の有用性が伺える
- ✓ “実践者”を志望するキャリアでは「介護職のまとめ役の内部研修」が有用性を示している
- ✓ “特定スキル”を志望するキャリアでは「人材育成計画に連動した研修プログラム」「施設等での独自の運営方針の策定」が有用性を示している

39 歳以下の介護福祉士

- ✓ 全てのキャリアイメージで「介護過程の展開を複数で相互確認する機会の設定」の有用性が伺える
- ✓ “実践者”“特定スキル”“地域人材”で「人材育成計画に連動した研修プログラム」が有用性を示している
- ✓ “特定スキル”“指導者”を志望するキャリアでは「特定の介護スキルの定期的な実践機会の確保」が有用性を示している

40 歳以上 59 歳以下の介護福祉士

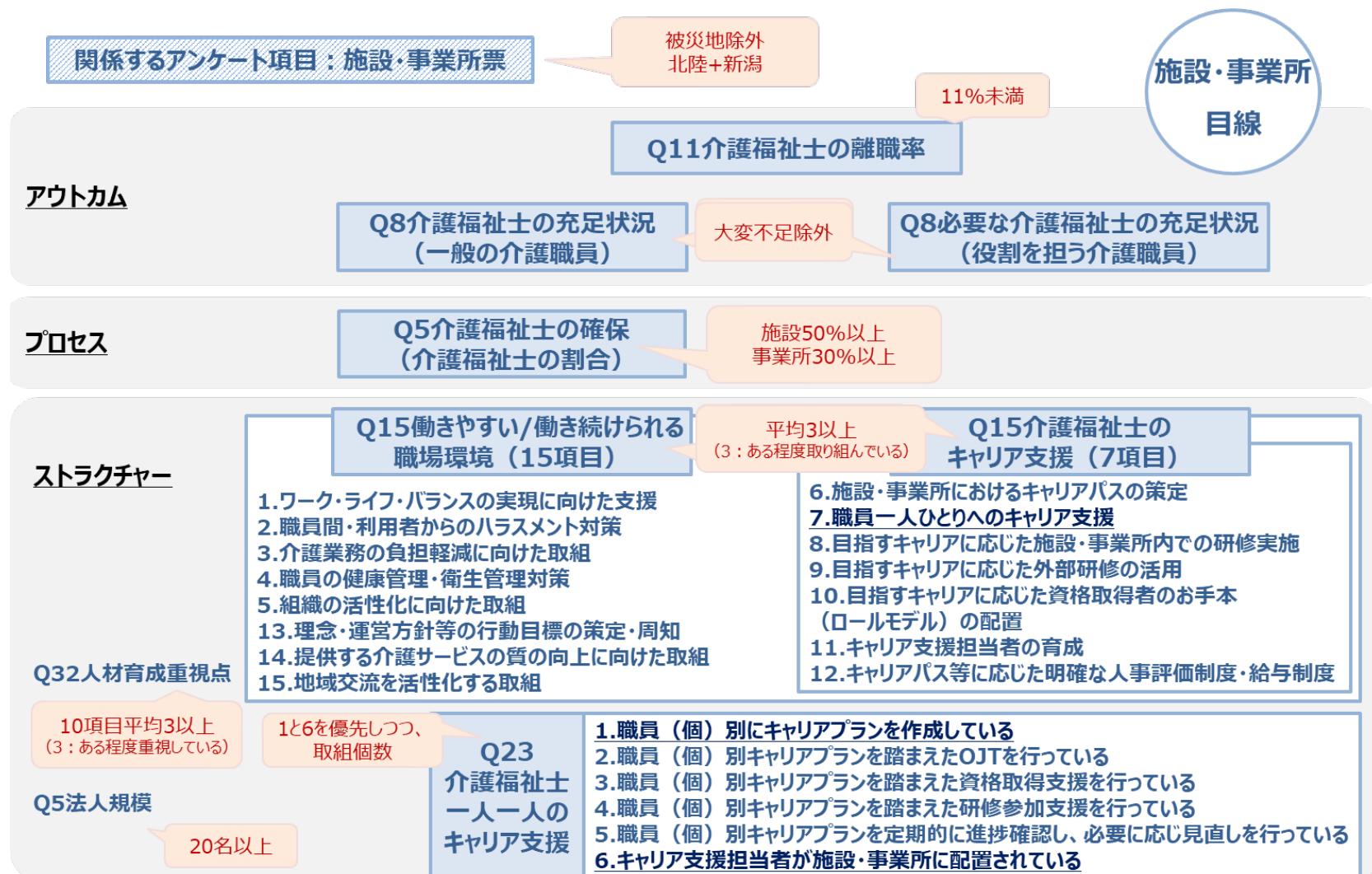
- ✓ 全てのキャリアイメージで「職員間のコミュニケーションが活発」「他の施設からの見学や研修の実施」の有用性が伺える
- ✓ “実践者”“地域人材”では「施設等で独自の運営方針の策定」が有用性を示している
- ✓ “特定スキル”では「特定の介護スキルの定期的な実践機会の確保」が有用性を示すほか、「主体性を尊重し、仕事を任せる風土」も高い
- ✓ “指導者”では「人材育成計画に連動した研修プログラム」や「まとめ役を育成する内部研修」が有用性を示している。Q18-4「提供した介護サービスの情報等は電子化し共有している」

IV. ヒアリング調査結果

1. ヒアリング概要

(1) 施設・事業所ヒアリング対象選定の視点

ヒアリング対象は、施設・事業所のアンケート調査の結果から、以下の視点で抽出した。



(2) ヒアリング実施概要

対象	介護福祉士のキャリアアップのための環境が整備されている施設・事業所の人事管理者	
対象抽出方法	施設・事業所アンケート結果から抽出 ・介護福祉士の評価と紐づけし、介護福祉士と施設・事業所両方が回答した施設・事業所 1,009 件（紐づけ率 76.1%）から、 ・アンケートでヒアリング可と回答した施設・事業所 152 件（協力可率）を抽出し ・施設・事業所ヒアリング対象選定の視点を踏まえ、18 件を抽出	
依頼方法	メールにて依頼し、応諾いただいた施設事業所にヒアリングを依頼	
対象数	10 施設・事業所 【内訳】老人福祉施設：4 施設、老人保健施設：4 施設、訪問介護：2 事業所	
調査時期	令和 6 年 2 月～3 月初旬	
実施方法	リモート（Zoom）	
所要時間	90 分	
項目	1.施設・事業所の特長 2.介護職、特に介護福祉士の人材育成に対する基本的な考え ①特に力を入れている（重視している）育成とその理由【問 32】 ②人材育成計画について、どのような研修計画を立てているのか 3.人材育成に向けた職場環境の整備 ①働きやすい/働き続けられる職場環境整備について （キャリア支援除く）【問 15】 1.ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援 2.職員間・利用者からのハラスメント対策 3.介護業務の負担軽減に向けた取組 4.職員の健康管理・衛生管理対策 5.組織の活性化に向けた取組 13.理念・運営方針等の行動目標の策定・周知 14.提供する介護サービスの質の向上に向けた取組 15.地域交流を活性化する取組 4.介護福祉士の貴施設・事業所におけるキャリアイメージ ①どのようなキャリアの道筋を想定しているか	②そのキャリア支援のために貴施設・事業所で行っていること【問 15】 6.施設・事業所におけるキャリアパスの策定 7.職員一人ひとりへのキャリア支援 8.目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施 9.目指すキャリアに応じた外部研修の活用 10.目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本（ロールモデル）の配置 11.キャリア支援担当者の育成 12.キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度 ③職員一人一人のキャリア支援のために貴施設・事業所で行っていること【問 23】 1.職員（個）別にキャリアプランを作成している 2.職員（個）別キャリアプランを踏まえた OJT を行っている 3.職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている 4.職員（個）別キャリアプランを踏まえた研修参加支援を行っている 5.職員（個）別キャリアプランを定期的に進捗確認し、必要に応じ見直し 6.キャリア支援担当者が施設・事業所に配置されている 5.介護福祉士の山脈型キャリアモデルに対するご意見 ※当日、お示しいたします 6.介護福祉士のキャリア支援のために必要と考えるご支援等

(3) ヒアリング対象アンケート回答内容

設問	項目	選択または単位	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
			特養1	特養2	特養3	特養5	老健2	老健4	老健7	老健8	訪問介護1	訪問介護2
問1	経営主体		社福	社福	社福	社福	医療法人	医療法人	社団	医療法人	営利法人	営利法人
問2	都道府県		北海道	群馬県	兵庫県	宮崎県	群馬県	千葉県	三重県	京都府	東京都	大阪府
問3	事業所数		2か所以上	1か所のみ	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上
問4	開設年	(年)	1974	2001	1988	2003	1988	1998	2008	1997	2006	2019
問5	法人規模	(人)	100	68	89	30	115	213	95	93	24	21
問5	施設事業所の介護職員に占める介護福祉士比率	(%)	84	77	64	54	71	54	92	57	39	31
問8-1	人材不足：一般	1.大変不足 2.不足 3.適当 4.ゆとりあり	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3
問8-2	人材不足：一般とりまとめ		3	2	2	3	2	3	3	2	3	2
問8-3	人材不足：教育指導		3	1	2	3	2	3	3	2	3	3
問8-4	人材不足：マネジメント		3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
問8-5	人材不足：特定スキル		3	1	2	3	3	3	2	2	1	3
問11-1	離職率の把握の有無	1.有/2.なし	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
問11-2	離職率	(%)	0	10.2	10	8.6	9.6	0	2.7	5.5	7	0
問12	新規採用定着率の把握	1.有/2.なし	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1
問13	平均有給取得日数	(日)	13.1	14	10	8.9	14	6.8	13.9	12	10	8
問14	休日日数	(日)	104	108	115	105	120	120	125	112	113	110
問13+14	平均年間休日（有休含む）日数	(日)	117.1	122	125	113.9	134	126.8	138.9	124	123	118
問15	職場環境15項目	3.ある程度 取組んでいる	47	51	57	60	45	55	45	60	54	59
問15	キャリア7項目		23	24	26	28	21	26	21	28	23	28
問23_1	個人のキャリアプラン作成	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1
問23_2	踏まえたOJT	1.有/2.なし	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
問23_3	踏まえた資格取得支援	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
問23_4	踏まえた研修参加支援	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
問23_5	定期的な見直し	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1
問23_6	支援担当配置	1.有/2.なし	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
問23	1-6の計		0	5	0	6	1	4	3	6	5	6
問32	人材育成重視点10項目	3.ある程度重視	38	40	40	40	30	38	28	40	38	30

2. ヒアリング結果の概要

(1) 施設・事業所の外部環境変化の観点から

介護の現場では、人手が足りず、未経験者を1から育て上げることが求められている

【ヒアリングから】

- ・都市部に人が流れ、賃金が劣るため人材が集まらない。そのため、無資格の入職者をしっかりと育てていくことが必要（02 特養）
- ・現場において個人の考えでケアが行われていたり、人によって教え方が違うことも課題。新規職員には褥瘡、認知症、看取りに関して、共同で取り組めるようにしたい（02 特養）
- ・福祉科だけではなく、商業科等の高校生も採用している（05 老健）
- ・都心に近く、給与が安いいため、人材が流出。なかなか雇用が安定しない。未経験から育成することに注力している。介護の業務の洗い出しを行い、多様な人材の雇用を行っている（新卒高校生、障害者、生活困窮者、高齢者、外国人等）（06 老健）

対策

品質を担保するために、品質管理のマネジメント手法の導入やチームケアを推進

人材を育成するために、現場では育成・指導力を強化している

仕組み	人材育成
【ヒアリングから】 ・老健施設や介護保険サービスについて ISO 認証を受けてサービス等の標準化を図っている（08 特養） ・「職員の資質向上について目指す人物像」を定め、在籍期間の目安に応じた習熟度、行動や取得資格の目標を設定し、資格取得に関する研修を実施している（04 特養） ・OJT より Off-JT に注力（02 老健） ・介護福祉士の資格取得を手厚く支援 -入職後に経験を積んで介護福祉士を取得する職員が多い。受験については研修などでサポートしている（01 特養） -介護福祉士の資格取得に対して、費用を援助したり、勤務扱いで研修に参加させている。手厚い支援をしており、それを理由に2名入職してくる（03 特養） -実務者研修の受講や、奨学金制度を利用する等キャリアアップを積極的に支援（05 老健）	【ヒアリングから】 ・指導者の養成。指示出しができる職員が少ない。部下への指導が不十分（02 特養） ・リーダーの育成。介護福祉士として自信をもってケアにあたること、自ら積極的に動く人材、リーダー意識の醸成に着手。リーダーとしての意識を持たせるため、年2名をユニットリーダー研修に必ず参加させている。（07 老健） ・サービス提供責任者の強化（09 訪問介護） ・リーダー層が不足している。本人自身がそこまで求めているというものもあるが、リーダーになったからといって業務量が増えるだけで給料があがるわけではないので魅力がない（10 訪問介護）

(2) 人材育成の観点から

職場には多様な人材がいるため、最大公約数的な育成はできず、職員ひとりひとりに応じた対応が必要になっている

【ヒアリングから】

- ・介護福祉士のキャリアアップの道筋はいろいろあるが、職員ひとりひとりが目指す先を明確に考えられていない（01 特養）
- ・個人目標や役割分担が不明確（02 老健）
- ・コロナ禍で研修が滞り、経験年数の割に指導経験が伴っていない職員や当施設しか知らない職員がおり、個々の職員に応じたスキルアップが必要（02 特養）
- ・要望を聞き取り、どのような育成計画があるか確認して個々に対応（06 老健）

対策

1on1 やプリセプター制度の導入、研修の活用、キャリアプランシートやラダーを開発し、専任の教育担当者を配置して、職員の個人個人の状況に応じ、より適切な研修受講を促したり教育研修委員会を設置し効率よく育成・指導力をアップさせる方法を取り入れる

仕組み	ツール
【ヒアリングから】 ・外部研修を活用。研修参加者一覧を作成し、参加者を把握。参加した研修を廊下に張り出し（見える化）、喚起。能力に合わせた人材育成が、施設の生産性に繋がり、利益向上にもつながると信じている（02 特養） ・プリセプター制度の導入（06/08 老健） ・1on1 の導入（05 老健） ・専任の教育担当者の配置（07 老健） ・教育研修委員会（07/08 老健） ・アセッサー制度に取り組んでいる（10 訪問介護）	【ヒアリングから】 ・アウトプット学習法の活用（03 特養/08 老健） ・介護職の目指すべき技能については個々のキャリアプランのシートに記載し、昇格等の節目の面談時に振り返りて都度見なおしている（04 特養） ・ラダーに基づき人材育成を実施（05 老健） ・法人本部で介護職のキャリアパスを現在作成しており、令和 6 年度に導入予定（看護職にはラダーがあるが、介護職の教育体系はできていないという課題より）（07 老健）

(3) キャリア支援の観点から

キャリア支援は人事考課の場で実施。但し、人事考課では、キャリアアップの成果を評価する(酬いる)仕組みは整備されていない

【ヒアリングから】

- ・人事考課の評価項目はヒューマンスキルのみで、技術的なスキルはない（01 特養）
- ・人事考課は社会人としての能力（勤務態度、率先性、主体性、協調性等）を評価（05 老健）
- ・人事考課は成績考課、能力考課、執務態度考課。人事考課とステップアップ評価は連動していない（08 老健）
- ・キャリア支援は、人事考課の場で行っている（01/02 特養）（07/08 老健）
- ・人事考課に介護職のキャリアパスは示されておらず、特別な育成評価は行っていない（07 老健）
- ・キャリア支援担当者は管理者クラスが多い（01/02/04 特養）（05/06 老健）
- ・人事考課時に主体的なキャリアについてヒアリングをしたり、個別に受けてほしい研修情報を提供したりしている（07 老健）
- ・資格取得支援制度は定期面談で聞き取りをし、要件を満たすタイミングで声掛け（08 老健）
- ・キャリア支援に関してマネジメントの仕組みがない（03 特養）

対策

キャリア支援を体系的に整備する必要がある

「キャリア支援」とは、従業員のキャリア形成に大きな影響を与える企業が、従業員に対し、人材育成方針の明確化、キャリア形成支援体制の整備、キャリア形成の動機づけ、能力開発機会の提供、評価・人事等への反映、さらに、これらを支える職場環境の整備等を行うものとしています。

出所 「グッドキャリア企業アワード」サイト https://www.mhlw.go.jp/career-award/award_howto.html

仕組み	ツール
【ヒアリングから】 ・人事考課とは別に年 1 回、「キャリアパス面談」を実施（09 訪問介護） ・研修に参加することを給与に反映（介護職員のキャリアパスおよび処遇改善に関する規定）（02 特養）	【ヒアリングから】 ・入職時にキャリアプランを作成。入職後 3 か月間、以降は「資質向上の目指す人物像」の節目や中間で個々に見直している（02 特養） ・介護部のラダーに加え、フロア専用のラダーを作成。人材の目標シートを使って、目標を達成するための資格取得や研修受講等のアプローチを考える（05 老健） ・ステップアップシートは実践能力、人間関係、マネジメント能力、自己他者教育で目標を設定し、面談で進捗確認して、年度末にはどれだけ到達できたかを評価している（08 老健）

(4) キャリアパスの観点から

マネジメント職のキャリアパスはあるものの、専門職としてのキャリアパスや指導者のキャリアパスは頭打ちになる

【ヒアリングから】 ・ユニットリーダー→幹部職員（課長・主任）（01 特養） ・リーダー→マネジャー（アセッサー）（02 特養） ・リーダー→副主任→主任→課長→部長（施設長）（03 特養） ・リーダー→ユニットリーダー→介護長→副施設長→施設長（04 特養） ・ユニットリーダー→サブマネジャー→フロアマネジャー→統括介護部長（05 老健）	・ステップアップしていく中でマネジメントに行くパターンと現場で育成・指導のスペシャリストの2つの道を作った。スペシャリストはステップ3どまりで、そこから先は管理的な要素が強くなる。ステップ3までいくと介護実践の深化が止まっている人が多くなる（08 老健） ・リーダー→主任→所長（以上、事業所内）→本社課長→次長→部長→役員。介護職はマネジメントのラインに乗らない限り昇給・昇格が頭打ちになる（09 訪問介護）
--	--

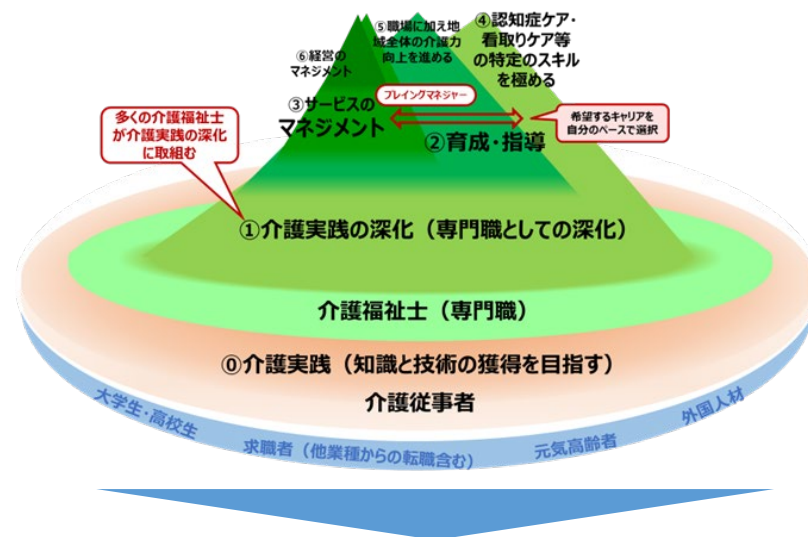
対策

マネジメント職と並走できる第2のキャリアパスを検討

今後に向けて

- 【ヒアリングから】
- ・ **スタッフでも成長できるシステムが必要**。役職クラスの学びはあるが、スタッフでもその専門性を生かしたキャリアの考え方はある。現場のスペシャリストとして将来的にロールモデルになってもらいたい人材がいる（02 特養）
 - ・ 現在はマネジメントパスのみだが、**スペシャリストパスを検討中**。現在はスペシャリストでも役職が上がらなければ、給与は上がらないシステム。複線型人事制度に移行できない理由は給与改定が伴うことであったが、**来年度には給与改定を予定**している（03 特養）
 - ・ ○○会ハッピーゴールドプラン（介護職員→介護福祉士→ユニットリーダー→介護長→介護支援専門員→特養の相談員・副施設長→居宅介護支援事業所介護支援専門員→75歳退職）。介護支援専門員を受けられる場合、従来の介護業務やマネジメント業務に役立つ資格と勧めるが、ケアマネになりたくないと辞退する方もいる。キャリアアップと年収偏差値54に対応した報酬体系を構築。（04 特養）

(5) 山脈型キャリアモデルについて



キャリアモデルはキャリアパスが選択できるので、キャリアモデルを見ながら個人のキャリアプランを考えるツールとして活用できる

キャリアモデルを見て、人材育成の課題を再認識できる

仕組み・ツール	人材育成
【ヒアリングから】 ・現在考えている体制と違和感はない。キャリアのイメージは複数あるので、各々どの山に登ってほしい、とスタッフには伝えやすい（02 特養） ・様々なキャリアの道筋があると思うのでこれを見せながら個人のキャリアプランを考えるのには役立つモデル（04 老健） ・非常にわかりやすく、必ずしも一方を目指さなければならないということではないのがいい（05 老健） ・よくまとまっている。今まで 1 本道しかなかったが、ステップアップをしていくなかで、この資格をとっていこうという道しるべを出せるのは良い（08 老健） ・当事業所における考え方と相違ない。一本道でなく様々な道があって良い（09 訪問介護）	【ヒアリングから】 ・暴力・暴言がある利用者の対応等は知識や理解、スキルがあると対応が変わってくるので、⑩介護実践や⑪介護実践の深化のところで勉強できるといい（01 特養） ・④が広く深く日常生活の介護支援をしていくといった要素も含めたい（04 特養） ・介護 X 社会福祉士、介護 X 支援専門員等、相互効果を生まれるような資格が存在していて、そういったものがモデルに含まれているといい（05 老健） ・介護福祉士を取得してからのその次の段階が今の課題（06 老健）

V. まとめ

～介護福祉士のキャリアモデルとキャリア支援の在り方～

1. 本調査研究事業で得られた成果

(1) アンケート調査より

介護福祉士および施設・事業所への調査から、介護福祉士の年齢や施設・事業所の規模、介護福祉士が目指すキャリアの方向性によって、介護福祉士のキャリアイメージに影響を与えている可能性が高い施設・事業所の職場環境整備の取組に違いが見られた。

< 従事施設・年齢別のキャリアイメージへの効果的な取組 >

従事している施設	特養・老健に従事している	その他の介護施設に従事している
39歳以下	特定スキルの内部研修 介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会 特定スキルの実践機会	
40～59歳	職員間のコミュニケーションが活発 人材育成計画に連動した研修プログラム 職員別キャリアプランを踏まえたOJT 施設の行動目標の定期的な説明	健康管理や衛生管理について職員が相談できる窓口 介護職員のまとめ役の育成研修を内部で実施 指導する上で必要なスキルを学ぶ機会 施設・事業所で独自の理念・運営方針の策定

特養・老健に従事している若手（39歳以下）の介護福祉士においては、特定スキルの習得・実践や介護過程の展開を複数で行うなど、「介護技術の向上」を念頭に置いた施設・事業所の取組が、キャリアイメージに効果的な影響を与えていた。

一方で、中堅以上（40～59歳）になると、組織内の活性化や、若手職員等の育成のための支援、従事している施設・事業所の理念やコンセプトの浸透に関する取組が、キャリアイメージに効果的な影響を与えていることが明らかになった。

これらのことから、介護福祉士のキャリア支援を行う上で、40歳前後をキャリアの転換期として、職場環境整備の方向性を検討することの必要が伺える。

< 事業所規模別の効果的な取組 >

施設規模	小規模	中規模	大規模
労働環境整備	職員の意見やアイデアを把握・実行する仕組み	職員の負担を軽減する介護機器や福祉用具の活用 アンガーマネジメントなどの介護職員のメンタルバランス維持	
人材育成・キャリア形成支援	介護職員のまとめ役の育成研修を内部で実施 指導する上で必要なスキルを学ぶ機会		
組織運営	施設・事業所で独自の理念・運営方針の策定 特定スキルの実践機会		医師・看護師等を講師とした研修の実施
地域交流	他の介護施設からの見学・研修の受入れ		

事業所規模別では効果的な取組が規模によって大きく異なっており、小規模施設・事業所では介護職員の意見を集約する仕組みや、まとめ役の育成、施設・事業所理念の明確化など、多角的な環境整備が介護福祉士のキャリアイメージに効果的であることがわかった。

一方で、中規模施設・事業所では、労働環境整備に集約されており、介護による「肉体的負担」「精神的負担」の軽減の取組が、介護福祉士のキャリアイメージに効果的であることがわかった。

これらのことから、特に中規模以上に代表される「特養」「老健」といった施設では、日頃の介護業務の負担軽減のための新しい技術や知識を取り入れることが、従事している介護福祉士のキャリアに重要であると考えられる。

＜介護福祉士が目指すキャリアイメージ別・年齢別に効果的な取組＞

キャリアイメージ	介護実践者を目指している人	特定スキルを目指している人	新人等の指導役を目指している人	地域人材を目指している人
39歳以下	ハラスメント対策			
	人材育成計画に連動した研修プログラム			人材育成計画に連動した研修プログラム
		特定スキルの実践機会		資格取得支援
	介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会			
40～59歳	職員間のコミュニケーションが活発			
	主体性を尊重する風土			
	まとめ役の内部研修		まとめ役の内部研修	
		独自の運営方針	人材育成計画に連動した研修プログラム	
		特定スキルの実践機会		独自の運営方針
	施設の行動目標の定期的な説明			
	他の施設・事業所からの見学の受け入れや研修の実施			

介護福祉士が希望しているキャリアイメージ別に、そのキャリアイメージに効果的な取組をみると、若手（39歳以下）では全てのキャリアイメージで「介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会」、中堅以上（40～59歳）では「職員間のコミュニケーションが活発」「他の施設・事業所からの見学の受け入れや研修の実施」が効果的であることがわかった。

また、介護実践者としての向上や、新人等の指導役を目指している中堅以上では「まとめ役の内部研修」があることが効果的であり、特定スキルの実践者や地域人材を目指している人では「施設・事業所独自の運営方針」が効果的であるなど、目指すキャリアの方向性によって、影響を与えている施設・事業所の職場環境の取組に差があることがわかった。

(2) ヒアリング調査より

今回のヒアリング対象は、アンケート結果から、人材育成に取り組んでいる施設・事業所 10 件を抽出し、ヒアリングを行った。対象は、職場の環境整備に積極的に取り組み、かつキャリア支援についても積極的に取り組んでいる施設・事業所である。しかしながら、人材については、なんらかの「不足」を感じており（P74 参照）、人材不足により介護の現場は人手が足りず、未経験者を 1 から育て上げることが求められていた。

そのための対応として、多種多様な未経験者（新卒高校生、障害者、生活困窮者、高齢者、外国人等）を受け入れ、育成し、介護福祉士へのキャリアパスは整備されていた。

介護の現場には、多様な人材がいるため、人材育成は個々の能力に応じたものとならざるをえず、適時適切なタイミングで研修を受講させるために、専任の教育担当者を配置したり、プリセプター制度や 1on1 制度を導入しており、それらの仕組みや制度を運用するうえで、キャリアプランシートやラダー等が活用されていた。

キャリア支援は人事考課の場で実施されているものの、人事考課表の項目はヒューマンスキルのみというところも見られ、個々人が取り組んだキャリアアップの成果を客観的に人事考課で評価する（報いる）施設・事業所は見られなかった。個々人の能力開発に報いる仕組みは、まだ未整備の施設・事業所が多いと考えられ、キャリアアップを進めるうえでは、今後の課題と考えられる。

なお、ある特養では、研修に参加することを給与に反映するため、「介護職員のキャリアパスおよび処遇改善に関する規定」を作成し、職員に示し、研修への参加＝能力向上として、評価しているところも見られた（考え方としては手当での扱いであり、能力開発を継続して評価するものとは異なる）。

キャリアパスについては、マネジメント職の 1 本道が大半である。専門職として、あるいは育成・指導者のキャリアパスがあり、人事考課で一定程度評価されても、評価は頭打ちとなり、その後のキャリアパスはマネジメント職のみとなる。

山脈型キャリアモデルを示したところ、「キャリアモデルはキャリアパスが選択できるので、キャリアモデルを見ながら個人のキャリアプランを考えるツールとして活用できる」「キャリアモデルを見て、人材育成の課題を再認識できる」と評価され、今後は富士山型から山脈型キャリアモデルに移行されると思われるが、個々人の能力開発をどのように評価し報いるか、各施設・事業所でどのように制度設計をして取り組んでいくかについては、現状個人の能力開発の仕組みが整備されていない中で、課題となると考えられる。

2. 介護福祉士のキャリアモデルイメージ

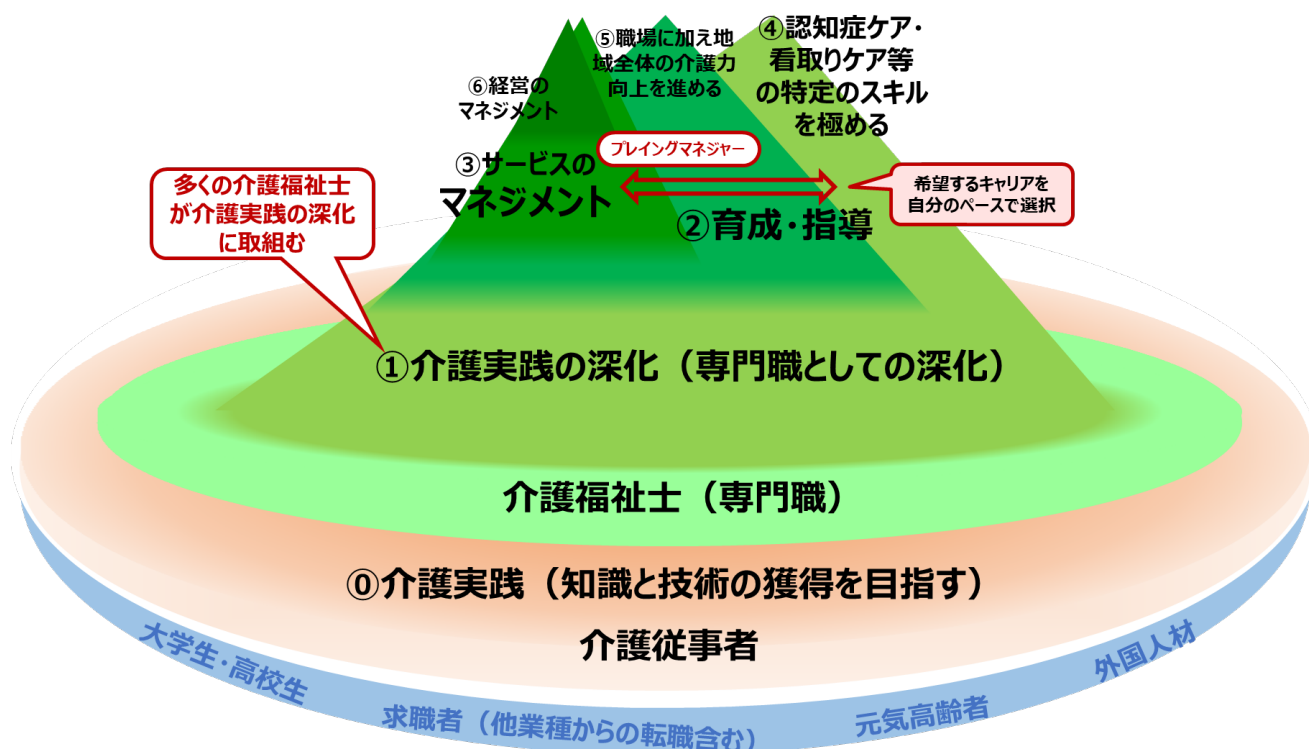
2025 年に向け、認知症や医療ニーズを併せ持つ要介護高齢者の増大が見込まれており、医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される「地域包括ケアシステム」の構築が必要である。その際不可欠かつ最重要な基盤の一つである介護人材を、量・質ともに安定的に確保するための道筋を示すことは喫緊の課題であるとして、平成 27 年 2 月に介護人材の目指すべき姿として「富士山型」が示された。

その後平成 29 年には、限られた人材をより有効に活用するため、多様な人材層の類型化・機能分化を進めることや介護福祉士の専門職としての社会的評価と資質を高めるための具体的な方策の検討・整理がなされた。その際、介護福祉士には、介護福祉の専門職として、介護職のグループの中で中核的な役割を果たし、認知症高齢者や高齢単身世帯等の増加等に伴うニーズの複雑化・多様化・高度化に対応することが期待された。

それらを踏まえ、介護福祉士養成課程の教育内容の見直しが行われ、リーダーシップやフォロワーシップ、本人が望む生活を地域で支えることができるケア、介護過程におけるアセスメント能力や実践力、本人の意思（思い）や地域との繋がりに着目した認知症ケア、多職種協働によるチームケアについて学習内容の充実が図られた。

また令和 4 年度老人保健増進等事業において、介護福祉士資格取得後のキャリアアップの在り方について検討を進め、介護福祉士のキャリアモデルとして山脈型のイメージを提案した。今年度はそれを、介護職全体を俯瞰するものとして山脈型キャリアモデルとして再検討した。

以下に山脈型キャリアモデルのイメージを示す。



介護職のキャリアイメージを山脈型とした意図は、垂直に登るキャリアパスに加え、本人の能力や意欲、またライフステージに応じて、行きつ戻りつしながらキャリアを進めることをイメージしたものである。このことは限られた人材の有効活用に加え、介護職にとってはそれぞれの意向やライフステージに応じたキャリアを選択できることが可視化されることにより、自身のキャリアをイメージしやすくなるとともに、早期から自身のキャリアを意識して職務にあたることに寄与すると考えられる。

【コラム】介護福祉士養成校卒業生のキャリアを紹介する動画

（動画作成の経緯と目的）

本調査研究事業の委員でもある、鈴木俊文先生が所属されている、静岡県立短期大学部の介護福祉専攻では、介護福祉士養成校卒業生のキャリアを紹介する動画を作成している。鈴木先生は「介護福祉士のキャリアについては、学生にとってはなかなか見えにくく、伝わりにくいという課題があった。**卒業生の実態的なキャリアを類型化し、その中からキャリアモデルの代表例になり得るものを選抜して**動画を制作し、YouTube に掲載。在校生や受験生が見て、理解しやすいようにしている。」と述べられている。

（YouTube 動画）

○卒業生 1 ユニットリーダー

<https://www.youtube.com/watch?v=as2aJ9Xe9jk>

介護老人保健施設に介護職として入職。3 年目にユニットリーダーとなり、その後特別養護老人ホームに移り、現在、ユニットリーダーとして 6 年が経つ。

介護実践者として、現場業務とチームマネジメントを担う、プレイングマネージャーとして活躍中。

○卒業生 2 教育担当者

<https://www.youtube.com/watch?v=iHD3wnuQ-Og>

訪問介護を中心に事業を展開する法人に入職。9 年間の訪問介護への従事を経て、現在、教育研修部に在席。途中 2 回の産休・育休も取得しながら、今年で 13 年目となる。

介護実践者としてのキャリアを生かし、介護実務を担う人材を支える、教育事業専門の人材管理・育成担当として活躍中。

○卒業生 3 副施設長 & 相談員

<https://www.youtube.com/watch?v=6CAFsaYK1GQ>

介護老人保健施設に入職。介護職、介護のリーダーを経て、現在、副施設長と相談員を兼務。

介護職として利用者の目線を大切にしてきた経験を活かしつつ、副施設長、相談員として活躍中。

○卒業生 4 コミュニティソーシャルワーカー

<https://www.youtube.com/watch?v=To6YWOHfufg>

特別養護老人ホームに入職。介護福祉士として働き、5 年目からはリーダーとして、11 年目からはコミュニティソーシャルワーカーとして勤務。

社会福祉法人の公益的な取り組み（地域貢献事業）等を主務として活躍中。

（山脈型の普及に向けて）

こうした介護福祉士養成校の卒業生のキャリアの見える化については、学生など介護に関心のある者にとって、入職後のイメージが持ちやすくなり、また身近なロールモデルを知ることで自身のキャリアアップへの自信にも繋がると考えられる。山脈型のキャリアモデルをさらに検討していく上では、このような事例の見える化の作業もあわせて進めることが求められる。

3. 山脈型キャリアモデルに対応する役割・研修体系

山脈型キャリアモデルに示した介護職のキャリア①～⑥について、それぞれに対応する役割と研修体系を整理した。なお、ICT やノーリフトケアに関する研修など、ここに記載はないが介護職としての知識や技術を身につけたり、アップデートするための研修を受講することも大切である。

(1)それぞれの山をイメージしやすくするための役割と、そこにたどりつき、登っていくための研修（例）

①介護実践（知識と技術の獲得を目指す）

介護サービス利用者の尊厳の保持、自立支援、個別ケアといった介護実践の前提となる介護の基本的な考え方を理解し、必要な知識・技術の獲得を目指していく。

※介護福祉士まで登っていくための研修は、P98 参照のこと

①介護実践の深化（専門職としての深化）

介護福祉士は一定のキャリアを積んだのちには、介護職のグループの中でリーダーの役割を担うことが求められている。そのために資格取得後も専門職としての倫理を基盤に、知識・技術の習得、判断力を磨き、介護実践を深化させる。

役割（例）	①にたどりつき、登っていくための研修（例）
・サブユニットリーダー ・場面ごとの取りまとめ役 （日勤リーダー、夏祭りなどのイベントのリーダーなど）	・認知症介護実践者研修 ・介護福祉士基本研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（初任者コース）

②育成・指導

自職場の介護職に対する能力開発（生活支援における知識習得や技術向上のための指導や助言）やその能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）、実習生への指導など介護職チームメンバーや後進の育成を行う。

役割（例）	②にたどりつき、登っていくための研修（例）
・新人職員の指導 ・実習指導者 ・アセッサー ・サービス提供責任者 ・事業所内研修責任者	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（中級職員コース） ・介護福祉士実習指導者講習会 ・アセッサー講習 ※その他、サービス提供責任者研修、エルダー、メンター研修などが各地で実施されている

③サービスのマネジメント(介護職のまとめ役)

介護職のグループの中で、介護計画等に沿った介護が提供されているかをそのサービスの質とともに把握し、その向上・改善に向けた対応や、多職種・多機関の間で適切に情報をやりとりする。

役割（例）	③にたどりつき、登っていくための研修（例）
・ユニットリーダー ・フロアリーダー ・サービス提供責任者 ・主任・介護課長	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（チームリーダーコース） ・小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修 ※その他、サービス提供責任者研修などが各地で実施されている

④認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極める

認知症の症状に応じた対応、医療やリハビリの必要性が高い方への対応、終末期の方に対する看取りを含めた対応、障害の特性に応じた対応、複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応などに深い専門性を持ち実践している

役割（例）	④にたどりつき、登っていくための研修（例）
認知症ケア委員会や感染症委員会などの委員会メンバー	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修

⑤現場に加え地域全体の介護力向上を進める

自職場の介護職の能力を引き出す支援に加え、地域の介護講座や小中学校での職業体験授業、地域の他の事業所の研修の講師など、自職場外の介護職員や地域住民に対して介護の知識や技術に関する育成・指導を行う。また、介護職自らが地域に向けて介護のしごとの魅力ややりがい、誇りを発信することが期待されている。

役割（例）	⑤にたどりつき、登っていくための研修（例）
・地域の他の事業所での講師 ・地域の介護講座の講師、小中学校での職業体験授業の講師、福祉教育の講師 ・介護のしごとの魅力を伝える活動 ・介護福祉士養成校の講師	・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修

⑥経営のマネジメント

介護サービスに関する経営指標（ex. 稼働率や人員配置の適正化、業務効率化の実践）の改善に取り組んだり、施設・事業所全体の経営指標（ex. 売上、利益、収支差額率、労働分配率、労働生産性の改善の実践）の改善に取り組む。

役割（例）	⑥にたどりつき、登っていくための研修（例）
・施設長・所長 ・管理者 ・副施設長・副所長 ・介護課長	・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（管理職員コース） ・認知症対応型サービス事業管理者研修 ※その他、管理者向け研修などが各地で実施されている

(2) 研修体系（例）

①キャリアパスに沿った研修体系（例）

	ア. 認知症介護研修				イ. 介護福祉士 会生涯研修 体系			ウ. 福祉職員キャリアパス 対応型生涯研修 課程				エ. その他		
	認知症介護実践者研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護指導者養成研修	認知症対応型サービス事業管理者研修	介護福祉士基本研修	介護福祉士ファーストステップ研修	認定介護福祉士養成研修	初任者コース	中級職員コース	チームリーダーコース	管理職員コース	ユニットリーダー研修	介護福祉士実習指導者講習会	アセッサー講習
①介護実践の深化 （専門職としての深化）	○				○			○						
②育成・指導		○	○			○	○		○			○	○	○
③サービスのマネジメント （介護職のまとめ役）		○	○			○	○			○		○		
④認知症ケア・看取りケア等の 特定のスキルを極めたい		○	○			○	○					○		
⑤現場に加え地域全体の 介護力向上を進める			○				○							
⑥経営のマネジメント				○							○			

②各研修の概要

ア. 認知症介護研修

研修	研修のねらい・目的	講習カリキュラム
認知症介護実践者研修	認知症についての理解のもと、本人主体の介護を行い、生活の質の向上を図るとともに、行動・心理症状（BPSD）を予防できるよう認知症介護の理念、知識・技術を修得するとともに、地域の認知症ケアの質向上に関与することができるようになることをねらいとする。	講義・演習 24 時間 + 実習の課題設定 4 時間、職場実習 4 週間、実習のまとめ 3 時間
認知症介護実践リーダー研修	事業所全体で認知症についての理解のもと、本人主体の介護を行い、生活の質の向上を図るとともに、行動・心理症状（BPSD）を予防できるチームケアを実施できる体制を構築するための知識・技術を修得すること及び地域の認知症施策の中で様々な役割を担うことができるようになることをねらいとする。	講義・演習 31 時間 + 実習の課題設定 4 時間、職場実習 4 週間、実習のまとめ 7 時間
認知症介護指導者養成研修	医療・福祉に係る国家資格を有する者（または準ずる者）、認知症介護実践者研修及び認知症介護実践リーダー研修を修了した者（または同等者）、認知症介護実践研修等の企画・立案、講師、地域ケアの推進を担う見込みの者対象。認知症指導者養成研修は、認知症介護に関する専門的知識・技術や研修プログラム作成方法・教育技術、介護の質の改善のための指導方法を修得する。	308 時間 認知症介護研修総論 11 時間/認知症ケアにおける教育の理論と実践 61 時間/地域における認知症対応力向上の推進 22 時間/認知症ケア対応力向上のための人材育成 214 時間
認知症対応型サービス事業管理者研修 ※東京都の場合	認知症対応型サービス事業（認知症対応型共同生活介護、認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護）の管理者、または、管理者になる予定の方で、認知症介護実践者研修を修了している方。事業所の管理者として、「認知症の人が有する能力に応じて自立した日常生活を営む」ことへの支援及び事業所の適切な運営についての実践的な知識・技術を学び、支援を展開できる力を身に付ける。	講義・演習 2 日間 + 他施設実習（1 日間）

イ. 介護福祉士会生涯研修体系

研修	研修のねらい・目的	講習カリキュラム
介護福祉士基本研修	資格取得後～実務経験 2 年未満対象。介護福祉の専門職である介護福祉士として、生活支援としての介護の視点、自立支援の考え方、介護過程の展開等を学び、根拠に基づいた質の高い介護の実践力を培う。	テキスト目次：生涯研修制度への理解/介護福祉士に求められる役割と能力/介護過程の基礎的理解/介護過程の展開の実際/研修の振り返り
介護福祉士ファーストステップ研修	1) 尊厳を支えるケアが実践でき、小規模チームのリーダーや初任者等の指導係として任用することを期待できるレベルの視点や技術を有する職員を養成する。 2) できるだけ多くの介護職員が受講し、ケアの理念、職業倫理などの共通の能力基盤を確立するとともに、キャリアについての展望をもつことで早期の離職を防ぐ。	合計 200 時間（うち 100 時間を自職場等課題、通信学習で実施することができる） 修了評価は、筆記試験、口頭試験、実技試験、レポート等、適切な方法法を定めて実施

認定介護福祉士養成研修	「認定介護福祉士養成研修Ⅰ類」と「認定介護福祉士養成研修Ⅱ類」で構成。Ⅰ類は介護福祉士養成課程では学ばない新たな知識を修得し、他職種との連携・協働を含めた認定介護福祉士としての十分な介護実践力を完成させる。Ⅱ類はⅠ類で学んだ知識をもって、根拠に基づく自立に向けた介護実践の指導をする力を獲得する。	37 単位 600 時間（うち、課題学習を可とする時間 264 時間）Ⅰ類 345 時間（うち、143 時間）Ⅱ類 255 時間（うち、121 時間）
-------------	--	--

ウ. 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程

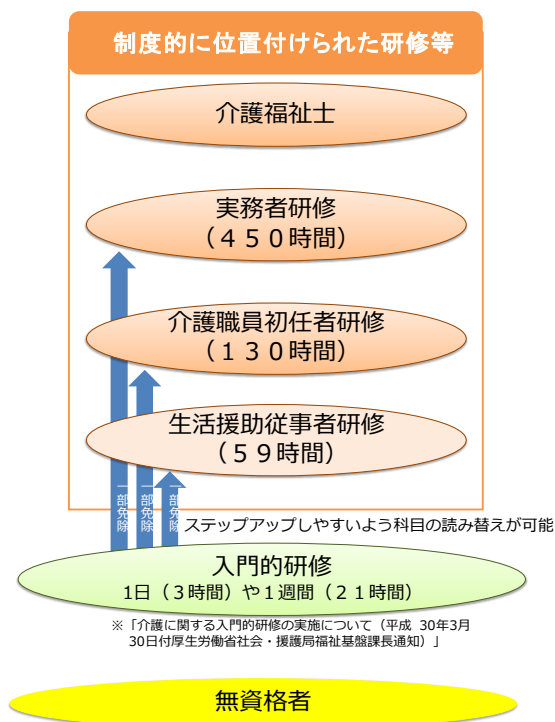
研修	研修のねらい・目的	講習カリキュラム ※テキストの目次
初任者コース	入職 3 年以内の職員対象。チームの一員としての基本を習得して、福祉職員のキャリアパスの方向性を学ぶ。	キャリアデザインとセルフマネジメント/福祉サービスの基本理念と倫理/メンバーシップ/能力開発/業務課題の解決と実践研究/リスクマネジメント/チームアプローチと多職種連携・地域協働/組織運営管理
中級職員コース	概ね 3～5 年職員対象。担当業務を自立的に遂行し、後輩職員への指導・支援が期待される中堅職員として、求められる役割やキャリアアップの方向を学ぶ。	同上
チームリーダーコース	主任・係長等職員対象。チームリーダー等の役割を遂行するための基本を習得し、チームリーダーとしてのキャリアアップの方向を学ぶ。	同上
管理職員コース	管理者・部門管理者等職員対象。管理者として求められる役割やリーダーシップの方向を学ぶ。	同上
上級管理者コース	現に施設長等運営統括責任者に就いている職員等対象。トップマネジメントとしての役割を遂行するための基本を習得し、統括責任者としてのキャリアアップの方向を学ぶ。	

エ. その他

研修	研修のねらい・目的	講習カリキュラム
ユニットリーダー研修	ユニットケア施設の各ユニットにおいて指導的役割を担う職員に対し、ユニットケアについて理解し、ユニットケアの質の管理及びチームリーダーとしてのユニットの運営に関する知識と技能を習得・向上することを目的とする。	講義 16 時間 + 60 分（講義・演習）+ 2～4 週間（施設における実践）+ 1 日（プレゼンテーション等）+ 実地研修（3 日以上）
介護福祉士実習指導者講習会	実習を通じて介護の実践や相談援助技術の習得ができるよう、より質の高い実習内容を確保する観点から、実習施設における実習指導者を確保するため、介護福祉士の教育カリキュラムの見直しを踏まえ、新たに実習指導者に対する研修を行う。	介護の基本/実習指導の理論と実際/介護過程の理論と指導方法/スーパービジョンの意義と活用及び学生の理解/実習指導の方法と展開/実習指導者における課題への対応/実習指導者に対する期待 計 25 時間

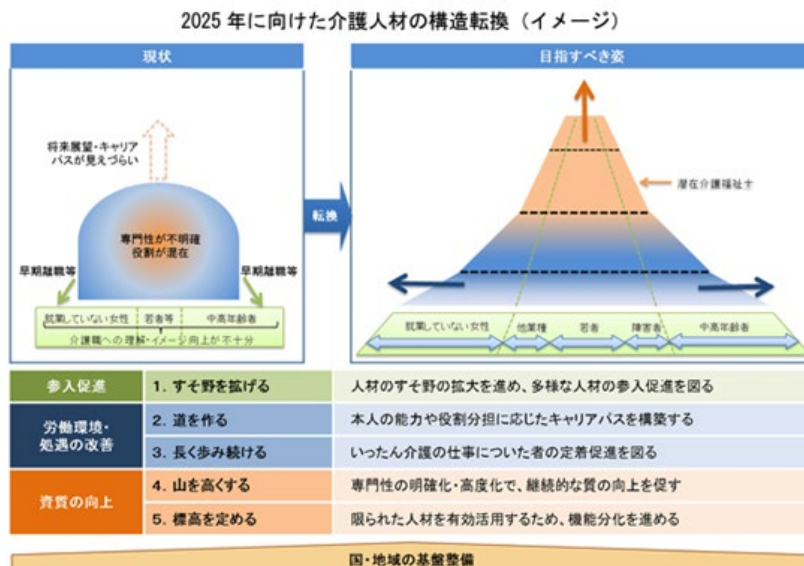
アセッサー講習	介護プロフェッショナルキャリア段位制度における評価基準を活用し、事業所・施設等で介護職員の実践スキルを評価するアセッサー（評価者）を養成する。	主なカリキュラム 介護キャリア段位制度の理解/アセッサーの役割/評価項目の理解/評価法方法の理解/評価の演習/介護キャリア段位制度を活用したOJTの推進
---------	---	---

参考. 介護福祉士資格取得以前における制度に位置づけられた研修等



4. 介護福祉士のキャリア形成に向けたキャリア支援の在り方の検討

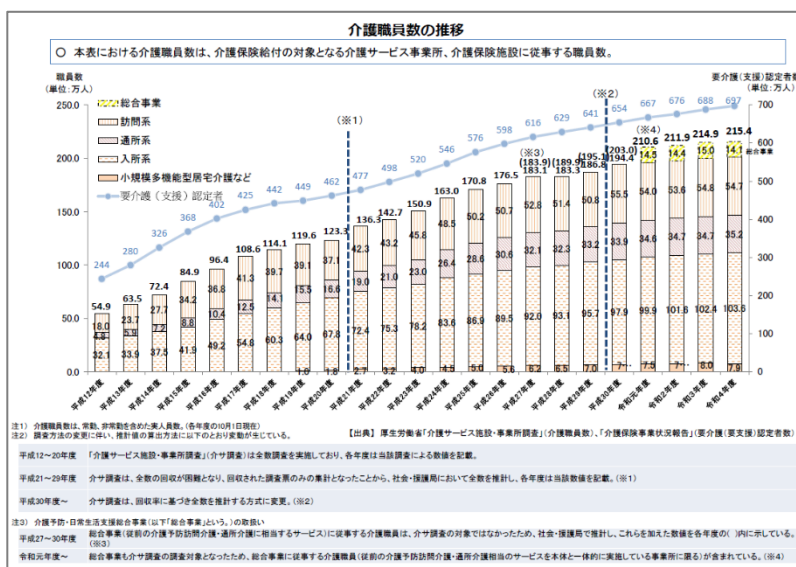
「2025 年に向けた介護人材の確保 ～量と質の好循環の確立に向けて～」⁵で示された、2025 年に向けた介護人材の構造転換（イメージ）で、饅頭型から富士山型への構造転換が示された。



「2025（平成 37）年を介護人材確保にかかる当面の目標年次とした上で、今後、戦略的に政策展開を図るために、定量的な目標を定め、時間軸に沿った対策を、計画的に講じていくことが必要である。」として、参入促進を促し（すそ野を広げる）、労働環境・処遇を改善し（道を作り、長く歩み続ける）、資質を向上させる（山を高くし、標高を定める）ことを狙いとしたものである。

参入促進

第 8 期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数⁶は、2023（令和 5）年度で約 233 万人と推計されていたが、2022（令和 4）年度においては 215 万人で、平成 27 年度から 31.5 万人増加しているものの、未だ不足している状況にある。その意味で、今後も引き続き参入促進が求められており、介護福祉士には、資格を持たない介護職員を、育成・指導し、資質を向上させる役割が期待されている。



⁵ 平成 27 年 2 月 25 日 社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会

⁶ 厚生労働省ホームページより <https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/001211181.pdf>

労働環境・処遇改善

2024（令和6）年6月から、介護報酬改定に伴い、「介護職員処遇改善加算」「介護職員等特定処遇改善加算」「介護職員等ベースアップ等支援加算」（以下、「旧3加算」という。）を1本化し、「介護職員等処遇改善加算」（以下、「新加算」という。）に移行されることとなった。旧3加算の効果は、離職率の低下や平均勤続年数に確実に表れており、新加算により介護職員の賃金の改善はさらに進むと考えられる。

今回、ヒアリングを行った特養においても、「介護職員のキャリアパスおよび処遇改善に関する規定」を整備し、どのようなタイミングで、どのような研修を受講すべきか、また研修に参加することにより給与にどのように反映されるかを明確化し、職員に対し周知していた。

資質の向上

資質の向上については、新加算において、「資質の向上やキャリアアップに向けた支援」として位置づけられており、

- ✓ キャリアアップのための研修受講支援
- ✓ キャリアアップと人事考課との連動
- ✓ キャリア支援制度の導入やキャリア支援担当者の配置

等、キャリアアップとキャリア支援に取り組むことが施設・事業所には求められることとなる。

本調査研究事業では介護福祉士のキャリアアップについて検討を行うため、施設・事業所と施設・事業所に勤務する介護福祉士に対しアンケート調査を行い、施設・事業所に対しては職場環境整備の状況を（P.56）、介護福祉士には職場環境整備に対する満足度を（P.49）を尋ねたところ、「職員の健康管理・衛生管理」「理念・運営方針等の行動目標の策定・周知」「提供する介護サービスの質の向上」「職員間・利用者からのハラスメント対策」「介護業務の負担軽減」の取組は進んでいるものの、キャリアアップ・キャリア支援や「キャリアパスに応じた明確な人事評価制度・給与制度」については、遅れていることが分かっている。介護福祉士の取組への満足度を見ると、取組が進んでいる項目の満足度は高く、進んでいない取組については満足度が低い傾向が見られた。施設・事業所においては、キャリアアップ・キャリア支援を進めるとともに、それにより能力が向上していることを評価し、報いる制度とすることが求められる。

介護福祉士の調査からは、40歳を境に、キャリアイメージが固まりつつある割合が高くなることが明らかとなっている（P.68）。キャリアイメージに影響を与える要素として、特養・老健の介護福祉士においては、キャリアアップ・キャリア支援の項目が挙げられている点、また年代によりキャリアイメージを固めるために必要な支援は異なっている（P.70）。さらに、介護福祉士の5年後のキャリアイメージ（P.42）から、目指すキャリアに有用な職場環境について分析を行ったところ、「職員間のコミュニケーションが活発である」については「40歳以上59歳以下」やマネジメントを除く5つのキャリアイメージに影響を与えていたが、そのほかについては、年代、目指すキャリアによって異なっており（P.74）、キャリアアップ・キャリア支援を進めるうえでは、年代や個人個人の目指すキャリアに寄り添い、支援を行うことが重要である。

上記の政策動向や調査結果を踏まえつつ、介護福祉士のキャリア支援の在り方については、委員会において、検討を行った。委員の主な意見は以下のとおりである。

キャリアモデル

- 富士山型の人材確保という構造から、山脈型は中核的人材がどのようなキャリア形成を辿れるのか明確に見えるようになった。無資格でも始められるという意味合いが強く出ている中、資格を持ち、そのうえでキャリアを形成していくことモデルで示すことは、社会的にも重要である。
- 山脈型キャリアモデルがあるということは、マネジメント以外のキャリアを可視化できるという面で、非常に意味がある。
- グループホームの管理者は、「認知症対応型サービス事業所管理者研修」の資格を持ち、県内の認知症講師として飛び回っている。介護福祉士が成長することは、自施設・事業所の質の向上につながるだけでなく、住民・国民のためになるという考えを示せる。
- 介護福祉士という仕事、資格は可能性がある。社会に貢献でき、社会的な評価も得られるということを、福祉の中だけでなく、社会に知ってもらい、理解されるようになることとよい。

施設・事業所における キャリアパスの策定

- 施設・事業所側も介護福祉士本人も、介護福祉士が目指したい役割やキャリアパスについて共通認識・理解をした上でキャリア支援を行わなければ、介護福祉士のキャリアアップにつながりにくい。
- 山脈型の土台となる、大学生、高校生、求職者、元気高齢者、外国人材を一から育てながら、介護福祉士自身がキャリアアップを目指すことが、今、本当に求められている。
- 専門的な能力に注目して職名を付けて処遇をしているところがある。例えば、民間企業ではノーベル賞を取った田中耕一さんは島津製作所のシニアフェローで、マネジメントでトップに立つ人とは違う路線を歩んでいる。社会福祉法人でもマイスターと呼んで、課長ぐらいの給料を出して、一定の能力の高い人を評価しているところもある。
- 高い専門性や一つの領域における高い知識でサービスを提供できるパスができればよい。但し、おそらく賃金についてはいかない。マネジャーより高い賃金は払えない。ひとまず収入と切り離したキャリアを一段階として考えた方がよく、その段階にはいろいろなライフスタイルがあり、管理者を志向しないが利用者と向き合い利用者のために働くのが好きという人の生きる道が高いレベルであることを示し、給料とは別の違うやり方で、例えば講演活動とか地域でのケア活動の充実・普及等の役割を担うことで、社会的報酬を得ることができるのではないか。
- 複線型の場合、マネジメント以外のパスにより、施設・事業所への収入につなげることができるかどうか。個人へ酬いる仕組みを作るためにも、収入をどのようにして得られるようにするかが課題となる。

職員一人ひとりへのキャリア支援

- キャリア‘アップ’というよりも、どのようなキャリアを描いて、自己実現していくかが大切。

- 地域活動として災害支援がある。災害支援に関わっている人たちは、世の中の役に立ちたいという気持ちが強い。それを踏まえると、キャリアの考え方として、ステップアップということよりも、仕事の魅力、また世の中の役に立ちたいという思いを大事にできる、キャリアを考えられるとよい。

目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施・外部研修の活用

- キャリアラダーというような形で研修を効果的に活用することで、確実に登っていけるという体制や道筋を、国レベルであれば研修、事業所レベルであればキャリアパスを作り、モデルに沿って国レベル、事業所レベルで支援できるとよい。

目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本（ロールモデル）の 配置

- ここ数年、介護福祉士が、例えば特養の施設長になっているというケースが増えてきた。今、施設長になり、一つの山脈に向かっている。また、地域で活動している介護福祉士もすでにいる。例えば地域の中で介護の実践をしている介護福祉士もいる。地域福祉コミュニティソーシャルワークを介護福祉士として活動している。この山脈型キャリアモデルは実際である。このキャリアモデルに向かい、今からスタートするのではなく、すでにこの山脈型のキャリアモデルは構築され、ロールモデルも既に存在している。具体例を示しながら、このキャリアモデルを事業所も介護福祉士にも、さらにはこれからなろうと思っている者にも伝えられると良い。
- 養成校卒業生にも、介護福祉士の資格を取り、キャリアを積んで施設長になった者もいる。実際に現場で積み上げて、キャリアモデルを示している人たちがいる中で、どのように積み上げてきて、上って来たのか、事例を紹介するとよい。

キャリア支援担当者の育成

- 人事考課の面談は、評価される場であり、被評価者に対し、被評価者の思いを聞かずに、組織として期待していると話をされても、被評価者にとってのキャリア支援にはならない。自分で描いていないこと、描き切れないことを、一方的な期待を面談で言うのではなく、自分自身がどうなりたいのか、そのために職場はどうあってほしいかという面談にすることが必要。

キャリアパス等に応じた 明確な人事評価制度・給与制度

- 民間企業でも、専門的な能力に注目してちゃんと職名を付けて処遇をしている企業はある。社会福祉法人でも、マネジメントでトップに立つ人とは違う路線で、一定の能力の高い人を、マイスターと呼び給与で評価しているところはある。なお、マネジメントには目を向けていない人でも、特別な技能で頑張っているうちにマネジメントに向かう人もいる。そういう多様なキャリアアップが現実的に起きていることを周知できるとよい。

人材の育成・確保に向けて

- 施設事業所の人材育成も大事だが、自治体としてどう育成するかという視点も大事ではないか。地域全体でリーダーを育てる、OJT ができるメンバーを育てるという視点も必要になってくるのではないか。例えば、フィンランドは自治体ごとに養成学校を作り、自治体ごと

に責任をもって介護職を育てている。日本では、高校はそういう面があるが、地域で何人育てるか、何人育てなければいけないかということではない。そのことに責任を持つ体制を整備し、同時にキャリアパスで育てていく。その意味で、地域で人材を育てることも今後の課題ではないか。

5. 最後に

介護人材が不足している中、すそ野を広げると共に資格を持たない介護従事者が介護福祉士を目指することができるように支援することが求められている。なお、人材確保については、今後、地域で人材を育て・確保するという視点も必要ではないかとの意見が委員から挙げられた。わが国が直面している課題解決に向けて、重要な指摘である。

本調査研究事業において、令和4年度の山脈型キャリアモデルをバージョンアップさせ、介護人材の全体像の中に介護福祉士を位置づけることで、資格を持たない介護従事者の目指す方向を示すとともに、富士山型の一本道のキャリアパスではなく、介護福祉士のキャリア形成において、多様なキャリアパスがあることを示し、一人一人の志向に応じて、目指せる山があることを示したものである。この山脈型は既に数多くのロールモデルが存在しており、介護福祉士の実際である。

今後のキャリアパスの考え方として、社会的報酬やそれにより事業所が収入を得られれば金銭的報酬に繋げられる可能性もある。いずれにせよ、マネジメント以外に、専門的な能力に注目して評価しているところもあることから、そのような評価が今後広がることを期待したい。

各施設・事業所においては、今後、一人一人の状況を踏まえた、キャリアアップ・キャリア支援を一層推進することが求められているが、どのようなキャリアを目指すのか、そのためにはどのような支援が必要かといった相談（検討）するキャリア面談の場等で、山脈型キャリアモデルは支援者と被支援者（介護福祉士）の介護福祉士のキャリアの共通認識・理解を促すものとなる。なお、目指すキャリアモデルにたどりつき、登っていくための研修（例）も示しているので活用いただきたい。多くの介護福祉士が、自らのキャリアを考え、そして自分にあった山を見つけ、それに向かって介護福祉士としてのキャリア積んでいただけることを期待している。

付属資料

介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査：介護福祉士調査項目

本調査では、介護福祉士のキャリアを、「職業人生の道筋の中であなたが大切にしていることや今後大切にしたいこと」と定め、今後のあなたの介護福祉士としてのキャリアに必要なことについてお聞きします。

I. あなた自身についてお伺いします

問 1. あなたが現在就業している施設・事業所のサービス種別を教えてください。

【あてはまるもの1つ】

1. 介護老人福祉施設（地域密着型含む）
2. 介護老人保健施設
3. 介護療養型医療施設、介護医療院
4. 小規模多機能型居宅介護
5. 通所リハビリテーション
6. 通所介護（地域密着型、認知症対応型含む）
7. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護
8. 特定施設入居者生活介護（地域密着型含む）
9. 認知症対応型共同生活介護
10. 訪問介護
11. その他（ ）

問 2. 現在の就業先の施設・事業所の従業員数（正規・非正規含む）を教えてください。

【あてはまるもの1つ】

1. 5人以下
2. 6人以上 10人未満
3. 10人以上 30人未満
4. 30人以上 50人未満
4. 50人以上 100人未満
5. 100人以上

問 3. あなたの年齢について教えてください。

【数字を半角で入力】

（ ） 歳

問 4. あなたの性別を教えてください。

【あてはまるもの1つ】

1. 男性
2. 女性
3. 答えたくない

問 5. あなたの介護職としての経験年数について、実務経験年数・現在の職場での勤続年数・介護福祉士取得後の年数のそれぞれについて教えてください。

【数字を半角で入力】

介護職としての実務経験年数（ ）年
現在の職場での勤務年数（ ）年
介護福祉士を取得してから年数（ ）年

問 6. あなたの、現在の就業先における、雇用形態を教えてください。

【あてはまるもの1つ】

1. 正規職員
2. 契約社員（有期労働）
3. パートタイム職員（短時間労働）
4. 派遣職員（派遣会社が雇用）

問 7. 現在の就業先における、あなたの主な仕事（職位）を教えてください。複数の仕事を兼務している場合には、主たる役割の仕事を教えてください。

【あてはまるもの1つ】

1. 介護職員全体を統括する者（介護課長・介護長・介護主任など）
2. サービス提供責任者
3. 複数の介護職員の小チームを統括する者（フロアリーダーなど）
4. フロアリーダーのサブリーダー
5. 介護職員の小チームを統括する者（ユニットリーダー・チームリーダーなど）
6. ユニットリーダー・チームリーダーのサブリーダー
7. 訪問介護員（ホームヘルパー）、介護職員
8. 生活相談員・支援相談員
9. その他（ ）

問 8. 介護福祉士以外に現在、保有している資格等を教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 社会福祉士
2. 精神保健福祉士
3. 看護師・准看護師
4. 介護支援専門員（ケアマネジャー）
5. 相談支援専門員
6. 社会福祉主事
7. 認定介護福祉士
8. 介護福祉士実習指導者講習会
9. 介護プロフェッショナルキャリア段位制度のレベル認定
10. 喀痰吸引等研修
11. 介護教員講習会修了
12. あてはまるものはない

問 9. 介護福祉士以外に今後、取得したい資格等を教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 社会福祉士
2. 精神保健福祉士
3. 看護師・准看護師
4. 介護支援専門員（ケアマネジャー）
5. 相談支援専門員
6. 社会福祉主事
7. 認定介護福祉士
8. 介護福祉士実習指導者講習会の受講
9. 介護プロフェッショナルキャリア段位制度のレベル認定
10. 喀痰吸引等研修の受講
11. 介護教員講習会の受講
12. その他（ ）
13. 特に取得したい資格等はない

II. 施設・事業所での業務について

問 10. あなたの、介護現場での実践状況を教えてください。

【それぞれあてはまるもの1つ】

	あてはまらない	あまりあてはまらない	ある程度あてはまる	あてはまる
① 知識・技術を高めながら、介護実践者として務めている	1	2	3	4
② 特定のスキル（認知症ケアや看取りケアなど）の修得に取組ながら介護実践者として務めている	1	2	3	4
③ 新人職員や実習生の指導を行っている	1	2	3	4
④ 介護の仕事を通じて培った知識・技術を、職場内や地域の介護力向上に役立てている	1	2	3	4
⑤ 施設・事業所の介護職のまとめ役を担っている	1	2	3	4
⑥ 施設・事業所全体のマネジメントを担っている	1	2	3	4

問 11. あなたの現状の仕事について、どの程度満足していますか。

【それぞれあてはまるもの1つ】

	満足していない	あまり満足していない	ある程度満足している	満足している
① あなたの仕事の内容	1	2	3	4
② あなたの今までのキャリア	1	2	3	4
③ あなたに対する上司からの評価	1	2	3	4
④ あなたに対する同僚（部下を含む）からの評価	1	2	3	4
⑤ あなたの昇格や昇給などの待遇	1	2	3	4
⑥ あなたの職場における職員間のコミュニケーション	1	2	3	4
⑦ あなたの職場における上司とのコミュニケーション	1	2	3	4
⑧ あなたの施設・事業所の理念・運営方針	1	2	3	4
⑨ あなたの施設・事業所の将来性	1	2	3	4
⑩ 総合的な現在の職場に対する満足度	1	2	3	4

III. あなたのキャリアのイメージについて

問 12. あなたは、介護福祉士としての自分のキャリアをどの程度イメージしていますか。

【あてはまるもの1つ】

1. しっかりとしたイメージがある
2. イメージが固まりつつある
3. 漠然としたイメージはある
4. ほとんどイメージしていない

(問 12 で 1～3 を選択した人)

問 13. あなたが目指しているキャリアに対してあてはまるものについて 6段階の中から選んでください。

【あてはまるもの1つ】

	＜＜ そう思わない		＞＞ そう思う	
1. 「このことならあの一歩に聞け」と絶えず専門職としてのアドバイス求められる分野でうまくやっていくことをめざす。	1	2	3	4
2. 他の職員のやる気をまとめあげ、チームをマネジメントすることによって大きな成果を上げることができたとくに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	1	2	3	4
3. 社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	1	2	3	4
4. 家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまいうまく仕事に異動させられるぐらいなら、転職をした方がよかった。	1	2	3	4
5. キャリアを通じて専門技能や職能分野の技能をすごく高めていけることができるならキャリアがうまくいきそうだと感じる。	1	2	3	4
6. 様々な考えを持つ職員がいる組織を率い、職員や職場を左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	1	2	3	4
7. キャリアを通じて、他の職員や利用者のために自分の才能を役立てることができたとくに、最も大きな充実感を自分のキャリアに感じる。	1	2	3	4
8. 自分が家族がらみで望んでいることと、仕事から要請されることとがうまく両立できるキャリアをめざす。	1	2	3	4
9. 施設管理者や所長になるよりも、自分の専門職能分野で指導者になる方が、より魅力的に感じられる。	1	2	3	4
10. 何らかの組織で施設管理者や所長の立場で仕事をするときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	1	2	3	4
11. 管理職として高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	1	2	3	4
12. 自分の個人的な要望、家族からの要望、キャリアに求められることをうまくバランスさせることができたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	1	2	3	4
13. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろ転職をする。	1	2	3	4
14. 今の自分の専門職能分野で指導者になるよりも、施設管理者や所長として仕事をする方が魅力的だと思う。	1	2	3	4
15. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	1	2	3	4

IV. 施設・事業所の労働環境整備について

問 21. あなたにとって、あなたのキャリアを実現するために、自施設・事業所に必要なことは何ですか。現在、自施設・事業所が取組んでいる・取組んでいないに関わらず、あなたが必要と考えるものを教えてください。
【それぞれあてはまるもの1つ】

新規採用者の育成	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. 新規採用者の人材育成計画を策定している	1	2	3	4
2. 新規採用者の人材育成計画を踏まえた OJT を実施している	1	2	3	4
3. 新規採用者の人材育成計画に運動した研修プログラムがある	1	2	3	4
4. 新規採用者の教育担当者（メンター・エルダー等）を設定している	1	2	3	4

キャリアパスの策定・整備	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. 非正規職員から正規職員への登用ルールが明示されている	1	2	3	4
2. 複数のキャリアパスがある（管理職以外に昇給昇格の道筋が複数ある）	1	2	3	4
3. キャリアパスに応じた人材育成計画を策定している	1	2	3	4
4. キャリアパスに応じた人材育成計画に運動した研修プログラムがある	1	2	3	4
5. キャリアパスのお手本（ロールモデル）となる人材を示している（もしくは育成している）	1	2	3	4

職員一人ひとりのキャリア支援	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. 職員（個）別にキャリアプランを作成している	1	2	3	4
2. 職員（個）別キャリアプランを踏まえた OJT を行っている	1	2	3	4
3. 職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている	1	2	3	4
4. 職員（個）別キャリアプランを踏まえた研修参加支援を行っている	1	2	3	4
5. 職員（個）別キャリアプランを定期的に進捗確認し、必要に応じ見直しを行っている	1	2	3	4
6. 職員のキャリア支援担当者が施設・事業所に配置されている	1	2	3	4

職員が希望するキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. 介護のスキルアップ研修を内部で定期的に実施している	1	2	3	4
2. 介護職のまとめ役（リーダー）を育成する研修を内部で実施している	1	2	3	4
3. 介護職を育成・指導するためのスキルを習得する研修を内部で実施している	1	2	3	4
4. 介護職員が希望する特定スキルを学ぶ研修を内部で実施している	1	2	3	4
5. マネジメントを学ぶ研修を内部で実施している	1	2	3	4

職員が希望するキャリアに応じた外部研修の活用	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. 介護職員が希望するスキルアップ研修（外部）へ定期的に参加できる	1	2	3	4
2. 介護職員が希望するリーダー研修（外部）に参加できる	1	2	3	4
3. 介護職員が希望する介護職を育成・指導するための研修（外部）に参加できる	1	2	3	4
4. 介護職員が希望する特定スキルを習得するため研修（外部）に参加できる	1	2	3	4
5. 介護職員が希望するマネジメントを学ぶ研修（外部）に参加できる	1	2	3	4

目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本（ロールモデル）の配置	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. キャリア段位制度に取組んでおり、アセッサー（介護職員のキャリアアップを支援・評価する人）がいる	1	2	3	4
2. 認定介護福祉士がいる	1	2	3	4
3. 喀痰吸引等研修修了者がいる	1	2	3	4
4. 地域住民に向けた講習など、地域交流を担う職員がいる	1	2	3	4
5. ケアマネジャーなど、他の専門職を兼務している介護福祉士がいる	1	2	3	4

キャリア支援担当者の育成	必要でない	あまり必要でない	ある程度必要である	必要である
1. 指導する上で必要なスキル（チームビルディングや問題解決スキル等）を学ぶ機会がある	1	2	3	4
2. 指導方法等についての内部研修を実施している	1	2	3	4
3. 指導の内容や進捗状況等を管理職が定期的に確認している	1	2	3	4
4. 指導内容等について、キャリア支援の専門家に相談できる場がある	1	2	3	4

問 22. あなたが勤めている自施設・事業所の職場環境の整備に関する取組への評価を教えてください。
【それぞれあてはまるもの1つ】

	満足していない	あまり満足していない	ある程度満足している	満足している
ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援	1	2	3	4
職員間・利用者からのハラスメント対策	1	2	3	4
介護業務の負担軽減に向けた取組	1	2	3	4
職員の健康管理・衛生管理対策	1	2	3	4
組織の活性化に向けた取組	1	2	3	4
新規採用者の育成	1	2	3	4
施設・事業所におけるキャリアパスの策定	1	2	3	4
職員一人ひとりのキャリア支援	1	2	3	4
目指すキャリアにに応じた施設・事業所内での研修実施	1	2	3	4
目指すキャリアにに応じた外部研修の活用	1	2	3	4
目指すキャリアにに応じた資格取得者のお手本（ロールモデル）の配置	1	2	3	4
キャリア支援担当者の育成	1	2	3	4
キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度	1	2	3	4
理念・運営方針等の行動目標の策定・周知	1	2	3	4
提供する介護サービスの質の向上に向けた取組	1	2	3	4
地域交流を活性化する取組	1	2	3	4

問 23. あなたは、現在の施設・事業所で今後も働きたいと考えていますか。

【あてはまるもの1つ】

1. 今後も働き続けたい
2. 他の介護施設・事業所に転職したい
3. 他の職業に転職したい

以上で終了です。

介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査：施設・事業所調査項目

I. 貴施設・事業所の基本事項についてお伺いします

問1. 貴施設・事業所の経営主体を教えてください。
【あてはまるもの1つ】

- 1. 社会福祉法人
- 2. 医療法人（財団・社団・特別・社会医療法人）
- 3. 都道府県・市区町村
- 4. 財団法人（公益・一般）
- 5. 社団法人（公益・一般）
- 6. 学校法人
- 7. 特定非営利活動法人（NPO法人）
- 8. 営利法人（株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、合同会社など）
- 9. その他（具体的に： ）

問2. 貴施設・事業所が所在している都道府県を教えてください。
【あてはまるもの1つ】

※47 都道府県から選択

問3. 貴施設・事業所が所属している法人が運営している介護福祉施設・事業所は全国にどれくらいありますか。

【あてはまるもの1つ】

- 1. 1か所のみ（1か所で複数の介護保険サービスを実施している場合を含む）
- 2. 2か所以上で事業を実施している

問4. 貴施設・事業所の開設年月を教えてください。
【数字を半角で入力】

西暦（ ）年（ ）月

問5. 貴施設・事業所に従事している従業員について、全ての従事者・介護職員・介護福祉士の有資格者数を、正規職員・非正規職員別に教えてください。
【数字を半角で入力】

	正規	非正規
全ての従事者	人	人
介護職員	人	人
介護福祉士の有資格者	人	人

問6. 貴施設・事業所の法人全体、正規の介護職員・介護福祉士の有資格者数を教えてください。
【数字を半角で入力】

	正規
全ての従事者	人
介護職員	人
介護福祉士の有資格者	人

問7. 貴施設・事業所の種別を教えてください。
【あてはまるもの1つ】

- 1. 介護老人福祉施設（地域密着型含む）
- 2. 介護老人保健施設
- 3. 介護療養型医療施設、介護医療院
- 4. 小規模多機能型居宅介護
- 5. 通所リハビリテーション
- 6. 通所介護（地域密着型、認知症対応型含む）
- 7. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護
- 8. 特定施設入居者生活介護（地域密着型含む）
- 9. 認知症対応型共同生活介護
- 10. 訪問介護
- 11. その他（ ）

問8. 貴施設・事業所の介護職員の充足状況について教えてください。
【それぞれあてはまるもの1つ】

	大変、不足している	不足している	適当	ゆとりがある	非該当 （必要としていない）
① 一般の介護職員	1	2	3	4	5
② 一般の介護職員を取りまとめる者	1	2	3	4	5
③ 新規職員などの教育・指導を行う者	1	2	3	4	5
④ 施設・事業所をまとめる者	1	2	3	4	5
⑤ 特定のスキルをもつ介護職員	1	2	3	4	5

問9. 貴施設・事業所における人事採用の方法についてあてはまるものを教えてください。
【あてはまるものすべて】

- 1. 新卒者の一括採用
- 2. 新卒者の通年採用
- 3. 中途者の通年採用
- 4. その他（ ）

問10. 貴施設・事業所では、人員の確保において人材派遣会社を通じて「紹介予定派遣」を3年以内に利用しましたか。

【あてはまるもの1つ】

- 1. 利用した
- 2. 利用していない
- 3. わからない

問11. 貴施設・事業所の令和4年度の介護職員の離職率を把握していますか。把握している場合は、具
体の離職率も教えてください。

※離職率の計算方法：1年間の介護職員離職者数÷1年間の平均介護職員数×100＝離職率

※1年間の平均介護職員数：(年度初めの在籍介護職員数+年度末の在籍介護職員数)÷2

※介護離職者数・在籍介護職員数は正規職員のみ

【あてはまるもの1つ】

1. 把握している
2. 把握していない

【把握している場合は数値を記入】

令和4年度の離職率					%
-----------	--	--	--	--	---

問12. 貴施設・事業所では、令和2年度から令和4年度にかけて新規に採用した正規の介護職員の定着
率を把握していますか。

【あてはまるもの1つ】

1. 把握している
2. 把握していない

問13. 貴施設・事業所の令和4年度の介護職員の有給取得日数の平均日数を教えてください。

【数値を記入】

令和4年度の 平均有給取得日数					日
--------------------	--	--	--	--	---

問14. 貴施設・事業所の令和4年度の介護職員の休日日数（就業規則に定めのある休日）を教えてください。

【数値を記入】

令和4年度の 休日日数					日
----------------	--	--	--	--	---

Ⅱ. 貴施設・事業所の職場環境について

問15. 貴施設・事業所の職場環境整備に関する取組状況を教えてください。

【それぞれあてはまるもの1つ】

	取 組 み な い	取 組 み な い	取 組 み な い	取 組 み な い	取 組 み な い
ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援	1	2	3	4	4
職員間・利用者からのハラスメント対策	1	2	3	4	4
介護業務の負担軽減に向けた取組	1	2	3	4	4
職員の健康管理・衛生管理対策	1	2	3	4	4
組織の活性化に向けた取組	1	2	3	4	4
施設・事業所におけるキャリアパスの策定	1	2	3	4	4
職員一人ひとりのキャリア支援	1	2	3	4	4
目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施	1	2	3	4	4
目指すキャリアに応じた外部研修の活用	1	2	3	4	4
目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本 （ロールモデル）の配置	1	2	3	4	4
キャリア支援担当者の育成	1	2	3	4	4
キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度	1	2	3	4	4
理念・運営方針等の行動目標の策定・周知	1	2	3	4	4
提供する介護サービスの質の向上にむけた取組	1	2	3	4	4
地域交流を活性化する取組	1	2	3	4	4

問16. 貴施設・事業所が取り組んでいる「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援」としてあて
はまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 労働時間や労働日数など本人が希望する働き方ができる
2. 本人の健康上の問題に配慮した働き方ができる
3. 産休・育休後や傷病休暇からの復帰後、希望に沿った働き方を選択できる
4. 子育てや介護等家庭の事情に配慮した働き方を選択できる
5. 急な欠勤の場合でも交代要員を確保する体制が整っている
6. あてはまるものはない

問17. 貴施設・事業所が取り組んでいる「職員間・利用者からのハラスメント対策」としてあてはまる
ものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. ハラスメントに対する方針等を明示し、マニュアルを整備している
2. カスタマーハラスメントに対する方針等を明示し、マニュアルを整備している
3. 同姓介護を推奨し、実践している
4. ハラスメント研修を定期的に実施している
5. ハラスメントに対する相談担当がいる
6. あてはまるものはない

問 18. 貴施設・事業所が取り組んでいる「介護業務の負担軽減に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 職員の負担を軽減する介護機器や福祉用具は積極的に活用している
2. 新しい介護機器や福祉用具を導入する際には研修を行ない、適切な活用を促している
3. インカム等を活用し、施設・事業所内でタイムリーな情報共有を行っている
4. 提供した介護サービスの情報は電子化し共有している
5. 介護記録の特記事項等は項目化（SOAP 法、F-SOAPIP 等）している
6. 書類作成は音声入力を活用している
7. 経理や総務などの間接業務はアウトソーシングしている
8. 介護業務から周辺業務を切り出し、介護助手などに任せている
9. あてはまるものはない

問 19. 貴施設・事業所が取り組んでいる「職員の健康管理・衛生管理対策」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 「ノーリフト・ポリシー」など腰痛予防対策指針を策定し、実践している
2. 健康診断やストレスチェックの結果から職場での役割等を検討している
3. アンガーマネジメント研修やカウンセリングの実施など介護職員のメンタルバランス維持のための対策を行っている
4. 健康管理や衛生管理について職員が相談できる窓口（内部・外部）を設置している
5. あてはまるものはない

問 20. 貴施設・事業所が取り組んでいる「組織の活性化に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 職員の意見やアイデアを把握し、実行する仕組みや制度がある
2. 主体性を尊重し、仕事を任せやすい風土がある
3. 職員間のコミュニケーションが活発である
4. 職員一人一人が、自分なりの考えや意見を発言できる
5. あてはまるものはない

問 21. 貴施設・事業所が取り組んでいる「新規採用者の育成」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 新規採用者の人材育成計画を策定している
2. 新規採用者の人材育成計画を踏まえた OJT を実施している
3. 新規採用者の人材育成計画に連動した研修プログラムがある
4. 新規採用者の教育担当者（メンター・エルダー等）を設定している
5. あてはまるものはない

問 22. 貴施設・事業所が取り組んでいる「施設・事業所におけるキャリアパスの策定」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 非正規職員から正規職員への登用ルールが明示されている
2. 複数のキャリアパスがある（管理職以外に昇給昇格の道筋が複数ある）
3. キャリアパスに応じた人材育成計画を策定している
4. キャリアパスに応じた人材育成計画に連動した研修プログラムがある
5. キャリアパスのお手本（ロールモデル）となる人材を示している（もしくは育成している）
6. あてはまるものはない

問 23. 貴施設・事業所が取り組んでいる「職員一人ひとりのキャリア支援」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 職員（個）別にキャリアプランを作成している
2. 職員（個）別キャリアプランを踏まえた OJT を行っている
3. 職員（個）別キャリアプランを踏まえた資格取得支援を行っている
4. 職員（個）別キャリアプランを踏まえた研修参加支援を行っている
5. 職員（個）別キャリアプランを定期的に進捗確認し、必要に応じ見直しを行っている
6. キャリア支援担当者が施設・事業所に配置されている
7. あてはまるものはない

問 24. 貴施設・事業所が取り組んでいる「目指すキャリアに応じた施設・事業所内での研修実施」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 介護のスキルアップ研修を内部で定期的に実施している
2. 介護職のまともな役割を育成する研修を内部で実施している
3. 介護職を育成・指導するためのスキルを習得する研修を内部で実施している
4. 介護職員が希望する特定スキルを学ぶ研修を内部で実施している
5. マネジメントを学ぶ研修を内部で実施している
6. あてはまるものはない

問 25. 貴施設・事業所が取り組んでいる「目指すキャリアに応じた外部研修の活用」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 介護職員が希望するスキルアップ研修（外部）へ定期的に参加させている
2. 介護職員が希望するリーダー研修（外部）に参加させている
3. 介護職員が希望する介護職を育成・指導するための研修（外部）に参加させている
4. 介護職員が希望する特定スキルを習得するため研修（外部）に参加させている
5. 介護職員が希望するマネジメントを学ぶ研修（外部）に参加させている
6. あてはまるものはない
7. 外部研修を必要としない

問 26. 貴施設・事業所が取り組んでいる「目指すキャリアに応じた資格取得者のお手本（ロールモデル）の配置」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. キャリア段位制度に取り組んでおり、アセッサー（介護職員のキャリアアップを支援・評価する人）がいる
2. 認定介護福祉士がいる
3. 喀痰吸引等研修修了者がいる
4. 地域住民に向けた講習など、地域交流を担う職員がいる
5. ケアマネジャーなど、他の専門職を兼務している介護福祉士がいる
6. 介護実習指導者講習を受講済みの職員がいる
7. あてはまるものはない

問 27. 貴施設・事業所が取り組んでいる「キャリア支援担当者の育成」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 指導する上で必要なスキル（チームビルディングや問題解決スキル等）を学ぶ機会がある
2. 指導方法等についての内部研修を実施している
3. 指導の内容や進捗状況等を管理職が定期的に確認している
4. 指導内容等について、キャリア支援の専門家に相談できる場がある
5. あてはまるものはない

問 28. 貴施設・事業所が取り組んでいる「キャリアパス等に応じた明確な人事評価制度・給与制度」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 能力評価基準を職員に明示している
2. 能力評価と昇給・昇格が連動しており、その基準を職員に明示している
3. 被評価者自身による自己評価を実施している
4. 人事評価結果を被評価者へフィードバックしている
5. 給与支給基準を策定し職員に明示している
6. あてはまるものはない

問 29. 貴施設・事業所が取り組んでいる「理念・運営方針等の行動目標の策定・周知」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 施設・事業所で独自の理念・運営方針を定めている
2. 施設・事業所の理念・運営方針について職員に定期的に説明している
3. 施設・事業所の行動目標を職員へ定期的に説明している
4. 行動目標に基づいた活動報告や研修に取り組んでいる
5. あてはまるものはない

問 30. 貴施設・事業所が取り組んでいる「サービスの質の向上に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 介護過程の展開を、複数の介護実践者で相互確認しながら行う機会を自施設・事業所内で設けている
2. 特定の介護スキルについて自施設・事業所内での定期的な実践機会を確保している
3. 医師・看護師等の医療職を講師とした研修を実施している
4. 特定スキル習得済みの先輩・同僚の介護職員が OJT で指導役となっている
5. 定期的な手技確認等のフォローアップのため研修を行っている
6. あてはまるものはない

問 31. 貴施設・事業所が取り組んでいる「地域交流の活性化に向けた取組」としてあてはまるものを教えてください。

【あてはまるものすべて】

1. 他の介護施設・事業所からの見学の受け入れや研修を実施している
2. 実習生や小中高等学校の体験学習の受け入れを行っている
3. 地域住民と交流する行事やイベントを定期的に開催している
4. 地域住民への講習や小中高校、大学への講師派遣を行っている
5. 地域における他の介護施設・事業所へ講師として職員を派遣している
6. あてはまるものはない

Ⅲ. 貴施設・事業所での介護職員の評価基準について

問 32. 貴施設・事業所で、介護職員（介護福祉士）を介護職の中核人材として育成する上で重視していることを教えてください。

【それぞれあてはまるもの1つ】

	重視していない	重あまり重視していない	重ある程度重視している	重視している
① 利用者の心身の状況等に係る観察ができる	1	2	3	4
② 利用者の状態に応じて適切な対応をするための判断ができる	1	2	3	4
③ 認知症の症状や病状等に応じた介護の提供ができる	1	2	3	4
④ 多職種と連携しながら業務を遂行できる	1	2	3	4
⑤ 利用者の QOL（生活の質）の向上に資するエビデンスに基づいた介護技術の指導・伝達ができる	1	2	3	4
⑥ 個々の介護職員の意欲・能力が把握できる	1	2	3	4
⑦ 個々の介護職員の意欲・能力を把握した上で、それぞれの能力を開発していくことができる	1	2	3	4
⑧ 介護計画等に沿った介護が提供されているかを、そのサービスの質と共に把握できる	1	2	3	4
⑨ 介護計画等に沿った介護が提供されているかを、そのサービスの質と共に把握した上で、その向上・改善に向けた対応ができる	1	2	3	4
⑩ サービスのマネジメントのため、多職種・多機関の間で適切に情報のやり取りができる	1	2	3	4

問 33. 貴施設・事業所で評価している（もしくは評価したい）介護の質の向上に資する、介護福祉士に求める特定の介護スキルについて、ご自由にお書きください。

区分	回答欄
特定の介護スキルに関すること 例：看取りケア、認知症ケア、医療的ケアなど	

問 34. 本調査でご回答いただいた内容に関しまして、別途、ヒアリング調査にご協力いただく場合がございますが、ヒアリング調査へのご協力の可否について教えてください。

【あてはまるもの1つ】

1. ヒアリング可能
2. ヒアリングは日にちが合えば可能
3. ヒアリングは辞退したい

問 35. ヒアリングにご対応いただける方の情報をご記入ください。

施設・事業所名	
ご担当者名	
電話番号	
メールアドレス	

ヒアリング結果 マトリクス

アンケート結果			01_特養1	02_特養2	03_特養3	04_特養5	05_老健2	06_老健4	07_老健7	08_老健8	09_訪問介護1	10_訪問介護2
問1	経営主体		社福	社福	社福	社福	医療法人	医療法人	社団	医療法人	営利法人	営利法人
問2	都道府県		北海道	群馬県	兵庫県	宮崎県	群馬県	千葉県	三重県	京都府	東京都	大阪府
問3	事業所数		2か所以上	1か所のみ	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上	2か所以上
問4	開設年	(年)	1974	2001	1988	2003	1988	1998	2008	1997	2006	2019
問5	法人規模	(人)	100	68	89	30	115	213	95	93	24	21
問5 施設事業所の介護職員に占める介護福祉士比率		(%)	84	77	64	54	71	54	92	57	39	31
問7	種別		1	1	1	1	2	2	2	2	10	10
問8-1	人材不足：一般	1.大変不足 2.不足 3.適当 4.ゆとりあり	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3
問8-2	人材不足：一般とりまとめ		3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
問8-3	人材不足：教育指導		3	1	2	3	2	3	2	3	3	3
問8-4	人材不足：マネジメント		3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
問8-5	人材不足：特定スキル		3	1	2	3	3	3	2	2	1	3
問11-1	離職率の把握の有無	1.有/2.なし	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
問11-2	離職率	(%)	0	10.2	10	8.6	9.6	0	2.7	5.5	7	0
問12	新規採用定着率の把握	1.有/2.なし	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1
問13	平均有給取得日数	(日)	13.1	14	10	8.9	14	6.8	13.9	12	10	8
問14	休日日数	(日)	104	108	115	105	120	120	125	112	113	110
問13+1	平均年間休日数（有休含む）	(日)	117.1	122	125	113.9	134	126.8	138.9	124	123	118
問15	職場環境15項目	3.ある程度	47	51	57	60	45	55	45	60	54	59
問15	キャリア7項目	取組んでいる	23	24	26	28	21	26	21	28	23	28
問23_1	個人のキャリアプラン作成	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1
問23_2	踏まえたOJT	1.有/2.なし	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
問23_3	踏まえた資格取得支援	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
問23_4	踏まえた研修参加支援	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
問23_5	定期的な見直し	1.有/2.なし	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1
問23_6	支援担当配置	1.有/2.なし	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
問23	1~6の計		0	5	0	6	1	4	3	6	5	6
問32	人材育成重視点10項目	3.ある程度重視	38	40	40	40	30	38	28	40	38	30
1 ・施設 ・事業所の概要	施設運営の特長		・定員140名で、所在地近隣のなかでは大型の施設 ・利用者を23～24名ずつ、6ユニットに分け、1ユニットに対し、介護職員が常勤で7～8名、非常勤職員が2～3名、1日当たり5名程度で対応。職員1：利用者2.2～2.3名で運営 ・ベッドの稼働率はショートステイの空床も考慮して96％前後。農家地帯のため夏の農繁期や、冬場の雪の多い時期にショートステイの希望がある	・「介護職員のキャリアパスおよび処遇改善に関する規定」を作成（R5）し、研修参加や資格取得を賞与と連動（規定に記載）。どのランクになるとどのくらいの給与になるかを見える化し、自立的成長意識の醸成を行っている ・研修へ参加させる人員を補うためにも、通常の業務を10割で考えるのではなく、少し余裕をもって8割の業務内容で廻すという意識付けをしながら、日々現場は体制を考えている	・3拠点で、11事業所を運営 ・10年前に創業者から経営者が変わり、その際、監査法人が入ったことで経営面での運営、健康経営、人材育成などを徹底的に変革 ・入所者140名の顔と名前を覚えるだけでも難しい状況の中で、利用者の細かい情報（病気、家族のことなど）を掌握することは困難。2017年にユニット制を導入したことで、密な介護ができるようになり、介護の質は向上	・トヨタ生産方式を導入。OJT研修の一環として介護現場の業務効率化や改善を進めている。無理無駄ムラをなくし現場改善を進め、適正な発注管理ができるようになり20％程度コストを削減した ・業務の効率化を進めたことにより、満床でも人手は足りる状況ではあるが、稼働率が90％弱。ショートステイの利用で空床を埋めている状況 ・全従業員1人1台iPadを貸与し、介護記録の提出やオンライン会議、YouTube動画の研修受講や利用者とのコミュニケーションに活用している	・病院を母体として老健や特養を運営している。地域で唯一、すべての介護サービス（訪問や小規模多機能、グループホームなど）を網羅していることが特徴 ・人口過疎地域のため、雇用を見出しにくいことが重要。若者だけではなく、支え手を増やすためにも、70代の高齢者でも雇用している	・都心に近く、給与が安いため、人材が流出。なかなか雇用が安定しない ・外国人や障害者を積極的に採用。障害者雇用については、就業支援センターやハローワーク、労働局等のネットワークで連携をして支援体制を整備	・ユニットケア型100床（10名×10ユニット） ・職場環境として一番職員のモチベーションになっているのは、地域内では同職種の賃金が高いこと。そのため離職率も低い（R4離職率2.7％）。	・病院グループの医療法人が経営する老健施設。特養や在宅サービスを含め、福祉系サービスはほぼ網羅している ・福祉介護部の職員は全体で800～900名（パート・非常勤含む）。約60％が介護福祉士 ・医療グループのなかに福祉介護部があり、老健施設や介護保険サービスについてISO認証を受けてサービス等の標準化を図っている	・都心で介護サービス事業所を複数運営している営利法人。役職の設定は小さな事業所ではできないライン ・訪問介護は3事業所で、サービス提供責任者が13名。サービス提供責任者は事業所の顔であり、評判や実績に直結する。そのため育成には多くの時間を割いている ・サービス管理責任者3名が研修を行い、サービス提供責任者の育成を担う	・23歳で知人と共同で法人を立ち上げた ・職員は20名ほどで、30才前後の職員が多い。50代は2名。 ・介護福祉士はサ責が3名、正社員が1名で、他は基本的にヘルパー
	2 ・介護職の人材育成について	人材確保	・近年は有資格者が入職してくるよりも、入職後に経験を積んで介護福祉士を取得する職員が多い。受験については研修などでサポートしている ・現状、新卒者の確保は全く期待できない状況。実習生の受け入れ間口を広げても、実習生は来ない ・介護福祉士（非正規）の割合が増えているが、60歳定年後、65歳までの再雇用をさらに延長して働くベテラン有資格者（最高齢だと82歳）が増えたことによる	・人がいないと仕事は回らない。都市部に人が流れ、賃金が劣るため人材が集まらない ・無資格の入職者をしっかりと育てていくことが必要	・介護福祉士の資格取得に対して、費用を援助したり、勤務扱いで研修に参加させている。手厚い支援をしており、それを理由に2名入職してくる	・マンマ－からの技能実習生を6名と特定技能実習生2名を受け入れ、人手不足は解消している ・満床になったとしても人手は足りる	・福祉課だけではなく、商業科等の高校生も採用 ・実務者研修の受講や、奨学金制度を利用する等キャリアアップを積極的に支援 ・介護福祉士については1つの学校と提携し、病院で実務者研修を実施 ・離職はゼロ。現状、遅番、早番、日勤を選択できる。ワークライフバランスや月10日ほどの公休と数日の有休確保ができている	・前理事長の時代から「人を育てないといいサービスはできない」を理念に掲げ、弱者に対するバックアップ体制は他の施設よりも優れていると自負している ・未経験から育成することに注力している		・外国人のアルバイトに間接業務を担当してもらい、専門職がきちんと専門的な業務ができるよう見直している	・登録ヘルパーは過去には30名いたが現在は18名。募集しても増えない ・正職員は人数は変わらないが入れ替わりが多い。人材不足で介護の依頼は多いが断らざるを得ない状況。役職等関係なくヘルパーとして現場に出ている	・友人の紹介からの入職が多く、他の訪問介護より定着率が高い。職員の入れ替えは年に2～3名程度。
	方針		・方針としては利用者の病状等に対応できる能力がある人、即戦力を求める ・勉強してきた知識というより、介護職員として利用者やその家族への姿勢や、求められる部分を教えることを重要視している	・チームケアの確立。現場において個人の考えでケアが行われていたり、人によって教え方が違うことも課題。新規職員には褥瘡、認知症、看取りに関して、共同で取り組めるようにしたい ・働き方、意識、技能に合わせて、役割を与えていくことが必要	・ボトムアップで、誰でも、気がついたことや想いを言える風土にしていきたい ・利用者とのコミュニケーションができ、適切な介護・介助ができる人材	・「職員の資質向上について目指す人物像」を定めている ・利用者の変化にいち早く気づき、原因を想定して最適な部門に素早く連携できる高いレベルの気づき、判断、実践、コミュニケーション能力を身に着けることが必要 ・採用時にスカウターの適正テストを行い、性格に応じた指導方法を確認している。	・ラダーを作成し、キャリアアップの道筋をわかりやすく可視化している ・ラダーは定期的にブラッシュアップしている（母体の病院に看護部、リハビリ部、介護部等があり、介護部にラダーがある）	・介護の業務の洗い出しを行い、多様な人材の雇用を行っている（新卒高校生、障害者、生活困窮者、高齢者、外国人） ・新人職員が安心して業務に携わることができるようになる	・以前は介護職のキャリアのあり方が示されていなかった。そのため介護福祉士は看護師に指示を仰ぐ風土が出来上がっていた ・正職員全員が国家資格の介護福祉士であることから、介護福祉士として自信をもってケアにあたること、自ら積極的に動く人材、リーダー意識の醸成に着手した ・その職位に必要な技術、知識、経験を得る		・慣れてきたら雑になってくることのないようにしたり、職員のいいところ、悪いところを把握して、いいところを伸ばしていけるように考えている	

アンケート結果		01_特養1	02_特養2	03_特養3	04_特養5	05_老健2	06_老健4	07_老健7	08_老健8	09_訪問介護1	10_訪問介護2
（ 続 き ） 2 ・ 介 護 職 の 人 材 育 成 に つ い て	方法	・人材育成の年間計画はない。職員の希望やスキルに合わせて個別に対応 ・利用者に関する情報収集は手取り足取り教えている。専任の教育担当をつけるというより、ベテラン職員が代わる代わる引き継ぎながらピンポイントで教えていく	・コロナ禍で研修が滞り、経験年数の割に指導経験が伴っていない職員や当施設しか知らない職員があり、個々の職員に応じたスキルアップが必要	・教える立場の人の技術や知識、考えが現場職員に伝わり、利用者につながる ・介護を楽しむ、やりがいをもってやるには、介護を言葉で、利用者のメリットに焦点をあて伝えられることが大切（研修受講後、受講者が講師役を担うアウトプット型研修） ・自分で必要な知識・技術・経験などを考えていく ・介護福祉士の割合が60%は低い。他の拠点は8割。特養は採用が難しく、高卒や異業種からの参入者。介護福祉士の資格取得に力を入れているが資格取得には時間がかかる	・在籍期間の目安に応じた習熟度、行動や取得資格の目標を設定 ・介護職の目指すべき技能については個々のキャリアプランのシートに記載し、昇格等の節目の面談時に振り返りつて都度見なおしている	・法人のリーダーと介護部のリーダーに基づき実施 ・OJTよりOff-JTに注力 ・勤続年数の長い職員のスキルアップには、実践者研修やリーダー研修で力を入れていきたい ・自己研鑽として外部の研修や学会に出て、他施設との交流や知見や視野を広げることにもう少し重きを置いてほしい	・新人職員はプリセプター制度を導入（エルダー・メンター・OJT等）。年度毎に一般職員からプリセプターを何名か任命し、新人教育を行う ・技能実習生は外国人指導者研修受講者を配置。管理組合等とも連携。指導担当以外に業務以外のサポートを行う担当者も配置 ・障害者は(独)高齢障害求職者雇用支援機構が主催する指導者研修を受講、資格を取得したものが各部署で対応 ・プリセプターの指導、介護実習等、22ほどの委員会があり、役割がない人も何らかの委員会に参加している。委員会に参加することで、情報を適切に伝えるスキル等の勉強になっている	・教育体系を作成。入社年数に応じて受講する研修、管理職研修等をまとめている ・研修計画は、まんべんなく網羅できる内容に ・都度、外部研修等の情報を共有提供し、外部研修に1名は参加するようにしている	・ステップアップシートを作り、それを基に研修を行う ・新人は入職1年間に決まった基礎研修を月1回受講、その他の職員についても毎月2回程度研修を実施 ・プリセプター制度を運用 ・アウトプット学習法を採用。専門職が講師となり、レベル3の職員が受講者となり、その後その受講者が講師となって他の職員に研修を行う	・法人として共通の研修がある ・訪問介護事業所としての研修は内部研修（事業所内講師）をベースに実施	・A・B・女性グループと特性（相性）に応じ指導 ・アセッサー制度に取り組んでいる
	研修の活用	・新任介護職員研修、介護職員専門研修、専門研修2、実務者研修3は常に派遣している ・次世代リーダー職「大堀先生の研修で『動き出しは本人から』」、「日常会話の実践者研修」、「リーダー研修」 ・介護福祉士のレベルに合わせた専門研修や認知症リーダー研修 ・資格取得後の研修「北海道社会福祉協議会や労使協議会の研修」 ・介護福祉士のスキルアップ「地域で運営している研修（ユニットの取り組みについての研究発表）」	・研修参加者一覧を作成し、参加した研修を廊下に張り出し（見える化）、研修参加の意識づけを行っている ・研修に参加することを給与に反映（介護職員のキャリアパスおよび処遇改善に関する規定） ・相談員「安全対策養成研修」「身体拘束廃止の研修」 ・主任「リーダー研修」「アセッサー研修」 ・副主任「認知症介護研修」	・今年度から研修計画を大幅に変えて、メリハリをつけ実施している。認知症ケア、ターミナルケアに特化し、グループワークを必ず実施。グループワークは気づきや自主性も育つため重視している ・研修によって、グループワークと15分の動画に分けて実施 ・毎年力を入れる研修がある。今年度はコミュニケーション、オンボーディングに力を入れた。次年度は事業責任者対象の研修に力を入れたい ・法定研修以外の研修を挟んでいく余地が少ない	・必要な研修を社内外で実施。介護長や外部講師による社内研修 ・資格取得に必要な研修を実施 ・実践者研修、介護福祉士、ユニットリーダー等資格取得に関する研修は社会福祉協議会の集合研修を活用 ・介護長、理事長が選定したYouTube動画研修教材として年12本程度活用。直近は「介護報酬改定」等	・新入職員研修は法人全体の研修＋介護部の研修 ・若手研修は入職後2年目、3年目の職員を対象 ・中途入職者を対象にした研修 ・オンラインや動画研修を活用した法定研修や改善の研修（職員全員が対象） ・その他、実践者研修、リーダー研修や認知症実践者研修、介護福祉士会が実施している指導者研修にも積極的に派遣している。コミュニケーション研修（ユニットリーダー以上を対象）等	・老健、社会福祉協議会、介護労働安定センターの研修を主に、他に資格取得加算を取るために必要な研修を組み入れている。研修受講者は研修後に講師となり、月1回の勉強会で情報共有する ・認知症に特に力を入れており、理事長（認知症サポート医）による専門的な研修を実施 ・地域包括支援センターと認知症初期集中支援チームを結成（ここ2、3年はコロナの影響で未実施） ・介護職員が介護される側の気持ちを体験する研修や消防署の救命救急研修を実施	・特に「認知症ケア」は、個々により対応が異なるため力を入れている。認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・介護福祉士実習指導者講習会 ・介護職だけでなく施設全体として年2回の全体集会（研修） ・「学研介護サポート」	・年度初めに内部研修の年間計画を立てる。法令研修が大半 ・外部研修（認知症リーダー研修等）を積極的に活用 ・認知症研修（実践指導者の研修を受けた施設内介護職が担当） ・3大介護やセーフティマネジメントのなかでも現場の事故を題材とした講義は現場の介護福祉士が行う ・講師はレベル3以上の職員 ・介護福祉士を取得後、他の資格の勉強会を開催 ・ケアマネの受験対策講も福祉介護部全体で計画的に実施	・法人としての研修計画と介護職・事業所別の研修計画がある ・介護職・事業所別については、基本は内部講師で研修を実施する ・「介護職員レベルアップ研修（医療福祉編）」「口腔ケア関係」「認知症ケア研修（全員の受講を期待）」「痰吸引」についてはできる限り受講させるようにしている	・特定事業所加算の個別カリキュラム。研修は特にほかの会社と同程度で特殊なことはしていない
	研修効果		・ほとんどの職員が大変だったが受けてよかったという感想。下に続く職員に繋げられる ・職場環境の整備や能力に合わせた人材育成が、施設の生産性に繋がり、利益向上にもつながると信じている				・多種多様な人材育成を行うので、職員が以前より優しく指導するようになった	・研修参加後の伝達研修で、施設内で共有しあう雰囲気が醸成できた ・介護福祉士は主体的に動けるよう変化した。判断力、発言・助言する力、自主的な話し合い、ユニット間交渉・調整等成長している	・アウトプット研修はインプット研修より力を入れて受講している。人に講義をするため学ぼうとするし、自分の口から語ると頭に残る。学びを人にうまく伝えられるようになってきている		
	人材育成（研修計画）担当	介護生活課	・施設長と副施設長で決める ・1年～2年タームで検討	・PJTチームやワーキングチームを作って現場や中間層が人材研修計画を作成（研修委員会）。研修方法等を決めている ・1～2月に次年度の研修計画を立て、一覧化する。法定研修は事業別に必須研修、任意研修等明示	・介護長、副施設長等が介護報酬改定の内容も加味しながら必要回数を満たすよう年間研修計画を立てる	・法人に研修担当部署があり、大枠の研修プランを介護部長が作り、管理者クラスが本人の目標に合わせて出した研修を決める ・介護部の研修は、管理者（部長やマネジャークラス）が講師となる ・研修や実習担当者（実習指導者資格保有）を事業所ごとに配置。実習担当者は課長級が対応。但し、ユニットリーダーやある程度の実務経験者が担当する場合もある	・指導者は必ずしも介護福祉士だけを任命するわけではないが、現在は全員資格を取得しているのが結果的に介護福祉士が担当している	・専任の教育担当者（看護師）を配置するとともに、教育研修委員会で、看護職、介護職の教育計画（研修テーマ等）を検討 ・教育担当者を配置したことで、研修情報の共有、研修参加、学習環境が整った	・施設の教育研修委員会。委員長、副委員長ほか、各部署・職種（セラピスト、看護師、栄養士、事務等の多職種）からなるメンバー約7名で活動 ・介護職や看護師等職種別部会がある	・法人としての研修は、本社人事課では主に「接遇」「採用時研修」「階層別研修」等を、部門長が「虐待防止」「感染症予防」等を、部門長および各事業所所長等が「個人情報」「リスクマネジメント」等を計画している ・介護職として必要な研修計画は、共通の内容については統括部長が、個々の事業所によるものは所長が毎年作成する（介護技術、サービス提供責任者研修等）	・技術指導を行う前の介護の考え方等については管理者が担当 ・支店は管理者中心の4名ほどの少人数で、管理者が現場で指導。本社は介護福祉士であるサービス提供責任者が指導
3 ・ キ ャ リ ア パ ス	介護職のキャリアパス	・介護福祉士で、夜勤込みのフルタイム勤務が正職員の採用基準 ・何らかの担当を経験（レクリエーション担当、事故対策担当等）しユニットリーダーになる ・ユニットリーダーの上位職は幹部職員と呼ばれる役職者が5名（介護福祉士） ・幹部職員のうち2名は介護生活課（課長・主任）として、各ユニットへ支援に入る ・物事に対する考え方、施設の運営に対する考え方や利用者に対する姿勢がはっきり見える職員がリーダー職になり、幹部職員になる	・統括、主任、副主任の役職名をマネジャー（アセッサー）、リーダーに変更 ・マネジャーは、技能・知識の向上に努め、グループを横串でみる役割を想定。マネジャーを研修で育成している段階。昇格要件はアセッサー取得、15年以上の実務、認知症とリーダー研修受講 ・リーダーでグループ分けをし、リーダーが各グループのまとめ役を担う。実務経験10年以上、ディサービスやケアサービスでは主任・副主任研修、認知症の指導者実践研修が希望要件	・役職はリーダー、副主任、主任、課長、部長（施設長）	・リーダー、ユニットリーダー、介護長、副施設長、施設長 ・介護長以上は2施設をマネジメント ・介護福祉士、介護支援専門員を経てサービスのマネジメントへ進むイメージ ・ユニットリーダーは推薦で決めることが多い。理念や運営方針の指導、ユニット職員に対する利用者のケアに関する介護技術や環境づくりの個別指導を行う	・一般介護職、ユニットリーダー、サブマネジャー、フロアマネジャー、統括介護部長	・各フロアの役職者として主任、副主任を配置	・一般職員、ユニットリーダー（山脈型という育成指導、サービスマネジメント）、フロアリーダー（サービスマネジメント） ・10ユニットすべて介護福祉士がユニットリーダー、フロアリーダーは介護福祉士と看護師の両方になる。以前は看護職もユニットリーダーをしていたが、看護職は指示命令形になりがちのため変えた ・ユニットリーダー全員がユニットリーダー研修を受講	・ステップアップしていく中でマネジメントに行くパターンと現場で育成・指導のスペシャリストの2つの道を作った	・法人のキャリアパスは確立されている ・訪問介護職のキャリアは、介護職員のままか、管理職を目指すか、サービス提供責任者からケアマネジャー等他の職種へのキャリア展開の3コースを想定 ・後進を指導するリーダーとしてのキャリアアップコースはあるが給与や役職的には頭打ちになる ・役職はリーダー、主任、所長（以上、事業所内）、本社課長、次長、部長、役員。介護職はマネジメントのラインに乗らない限り昇給・昇格が頭打ちになる	
	力を入れている（不足）人材	・ユニットリーダー。どういう方向性で何をしなければならぬのか、月1回の向上委員会ではリーダーと幹部職員が話し合っている	・指導者の養成。指示出しができる職員が少ない。部下への指導が不十分で、個人目標や役割分担が不明確になっている ・今後、外国人技能実習生受け入れに向け、アセッサー研修を受講した職員に指導を任せたい（R5は2名がアセッサー研修を受講）	・副主任、次期副主任が不足している。リーダーの資質があっても家の事情で辞退されたり、精神的負担を感じ、リーダー職になりにくい	・最新の施設・設備やICTの導入の目的を理解し、活用できる人材の育成を強化	・加算の取れる研修を受講し、取得を目指す人	・リーダーの育成。リーダーとしての意識を持たせるため、年2名をユニットリーダー研修に必ず参加させている ・ユニットは介護職4名、看護師1名、リーダーは介護福祉士という体制にした	・サービスの提供責任者の強化。技術や業務の幅が広く、事業所横断で自らマニュアルを作成し、それに基づいて統括部長が内部研修を重ねている	・サービス提供責任者の強化。技術や業務の幅が広く、事業所横断で自らマニュアルを作成し、それに基づいて統括部長が内部研修を重ねている	・リーダー層が不足している。本人自身がそこまで求めていないというもあるが、リーダーになったからといって、業務量が増えるだけで給料があがるわけではないので魅力がない	

アンケート結果		01_特養1	02_特養2	03_特養3	04_特養5	05_老健2	06_老健4	07_老健7	08_老健8	09_訪問介護1	10_訪問介護2
4 ・ キ ャ リ ア 支 援	キャリア支援の方法（ラダーも含む）	・介護福祉士になるまでのキャリア支援に重点を置いており、資格取得後は外部研修を活用している。出たい研修がある場合にはほぼ参加させるスタンス（費用は施設負担） ・施設のなかで介護福祉士のキャリアアップの道筋はいろいろあるが、職員ひとりひとりが目指す先を明確に考えられていない ・職員が今後目指すキャリア支援は、基本的には人事考課の場で行う	・人事評価の面談のうち1回はこんな研修を受けたい、受けてほしい等のキャリアに関して話をする。意思確認をしてキャリアを考えることもあるし、考え切れていない職員に対しては、こちらから「この研修を受けないか？」と伝えている ・各々のキャリアプランは本人には戻さない	・キャリア支援に関してマネジメントの仕組みはない	・入職時にキャリアプランを作成 ・キャリアプランシートは事務所で保管し、人事考課の際に活用するほか、気になる言動行動があった場合に介護長がシート見直ししたりメモしている。入職後3か月間、以降は「資質向上の目指す人物像」の節目や中間で個々に見直している ・最初の1年後、3年後をひとつの目安に、個々のキャリアプランを検討している ・個別にキャリア支援を行うのは主には研修のタイミング。研修受講前後に介護長や施設長と面談し受講目的や受講後の報告内容を見ながら次回の目標設定を行っている	・介護部のラダーに加え、フロア専用のラダーを作成 ・1on1導入に向けプレ段階。補佐のサブマネジャーやユニットリーダーが面談担当。今年度末から来年度頭に導入を予定 ・現在は人事評価の定期面談を年2回実施しており、面談で育成の話をしている ・上半期、下半期毎に目標を設定しており（認知症専門棟は在宅復帰率の向上等）、達成に向け個人が具体的な目標を立て、その達成状況を評価（目標管理制度） ・人材目標シートで、本人のモチベーションに応じて、目標達成するための資格取得や研修受講等アプローチを考える	・定期面談を年2回実施し、異動や指導が必要であれば上司と共有している ・キャリア支援ができているかいないかの判断は面談のタイミングで行うが、正直細かくフォローできていないのが現実 ・要望を聞き取り、どのような育成計画があるか確認して個々に対応	・法人本部で介護職のキャリアパスを現在作成しており、令和6年度に導入予定（看護職にはラダーがあるが、介護職には教育体系ができていないという課題感より） ・人事考課時に主体的なキャリアについてヒアリングをしたり、個別に受けてほしい研修情報を提供している	・ステップアップシート制度は、年度初めに自分自身の目標を立て、定期面談（年2回）で目標について話をする。 主任・副主任が部署内から進捗状況を把握し、それを踏まえ師長クラスで検討 ・資格取得支援制度は定期面談で聞き取りをし、資格取得要件を満たす勤続年数を迎えたころに話をする	・人事考課の後に面談で意識を確認。前職での経験、能力、資格等も考慮して声掛けをする ・年1回キャリアパス面談を実施。キャリアパス人材育成制度があり、評価者は一次が所長、2次が統括部長、3次が社長で、支援対象は常勤介護職（ヘルパー）とサービス提供責任者 ・ヘルパーのレベルアップは内部・外部研修を手厚くし、後進の指導ができるよう導く。サービス提供責任者を目指す場合は関連研修への参加とキャリアのあり方を伝える ・サービス提供責任者の場合は、このままの役職がマネジメントを担うかを一緒に考える ・介護等職員のライフステージによって、右肩上がりだけでなく、行きつ戻りつをしながらキャリアを作る	・一般職員とサービス提供責任者に分け、個別のキャリアプランを作成 ・キャリアプランは文書として残し、1年後や研修がおわった後に見せている ・キャリアプランの見直しは1年単位くらいで、短期間に書面を見直ししたりはしていない ・ひとりひとり細かく見たい場合は、所長が個別に指導をしている ・技術指導は、主に現場に行ったり、月1回の研修会で教えている ・毎月やるべきことを本人と話を決めていく
	キャリア支援担当者	幹部職、施設長	施設長、副施設長が共有		・介護長がメインで支援	・キャリア支援担当者は介護部長。但し、部内に200名ほどの職員があり、個人のキャリアプランまでは把握していない。管理者クラス（課長級職）が把握しつつ管理をしている ・各事業所の担当者の統括を介護部長、法人の研修部門、人事部門が共同で実施	・各指導役と法人事務局（副局長）	・専任の教育担当者（看護師）	・所属長（統括師長の下にいる、看護師師長と介護士師長） ・各ステップの目標設定を含め、全体の目標を介護職の部会等で設定	・統括部長、事業所所長	
	今後に向けて	・キャリアアップしたときのポストとして幹部職員があるが、なれる人は一握りなので、ほかの部分で役割を与えることを考えている （例）レクリエーション担当にレクリエーター職をつける、事故対策に特化している職員に役割と手当をつける等	・スタッフでも成長できるシステムが必要 ・役職クラスの学びはあるが、スタッフでもその専門性を生かしたキャリアの考え方はある。現場のスペシャリストとして将来的にロールモデルになってもらいたい人材がいる	・現在、スペシャリストコース（複線型人事制度）を検討中。現状、スペシャリストと言っても役職が上がらなければ給与は上がらない。 ・複線型人事制度に移行できない理由は給与と改定が伴うから。スペシャリストコースを考えると、介護職員以外の職員の給与体系にも関わる。介護職員にしかつかない処遇改善手当をどこまで広げられるかが難しい。 ・手当がつかない相談員やケアマネジャーのなり手がいない。来年度半ばには給与と改定に繋げたい		・〇〇ハッピーゴールドプラン（介護職員→介護福祉士→ユニットリーダー→介護長→介護支援専門員→特養の相談員・副施設長→居宅介護支援事業所介護支援専門員→75歳退職）を設定 ・キャリアアップと年収偏差値54に対応した報酬体系を構築 ・75歳退職時には、居宅介護支援事業所の新人介護支援専門員へノウハウ等を引き継ぎ		・マネジメント人材は強化したいが、積極的にマネジメント（フロアリーダーへの昇格）を志望する人材が少ないため、次代が育っていない ・ゼネラリストを施設としては期待するが、施設側が引っ張るだけでない自立的なキャリアの意思は支援したい	・介護職としてのスキルアップは、グループ内の人材交流を活用	・現在は認知症ケアや痰吸引等のスキルに手当はついていないが今後検討することも考えていきたい	・最近は市内の交流会を主催。色々な業種の人が集まるので、最近の状況等のいろいろな話が聞けるためそういったところで知識や情報を得ている
5 ・ 人 事 評 価 制 度	評価制度・評価の頻度	・年1回人事考課規定に基づき行う ・主査職・主任職が1次考課、課長職が2次考課、最終考課は施設長 ・自己評価はしていない	・評価表そのものは本人に戻さない ・人事評価制度の面談は施設長と副施設長が年2回実施 ・評価表に研修欄を設け、参加したい研修を記入		・等級評価制度 ・人事考課は年2回（6月、12月）昇格は年1回 ・自己評価後に面談し、二次考課まで行い、介護長、施設長等部門の責任者がフィードバックを行う	・人事考課表により評価	・等級制度を定め、等級を中心に経験年数、勤怠、その他介護に対するチェック表があり、上司が評価 ・介護福祉士資格取得後は人事評価1本 ・上司と看護師長が評価表に基づき評価する	・人事考課は年2回 ・人事考課面談はユニットリーダーが担当	・人事考課は自己評価をし、上司がそれを確認してすり合わせをおこなう ・人事考課とステップアップシートの評価者はどちらも所属長が行うが、人事考課とステップアップシートの評価は運動していない	・人事考課は年2回実施	・期首にサービス提供責任者が面談 ・サービス提供責任者が1次評価、最終的な評価はサービス提供責任者と管理者で行う
	評価項目	・評価項目はヒューマンスキルのみで、技術的なスキルはないが、普段の仕事ぶりや頑張りが見える職員はきちんと評価している	・特養は医務室のナースからみた介護職員の評価、介護職員からみた医務室の評価もあり、それをマネジメントが判断する ・資格取得とキャリアアップがつながる。 評価表そのものは本人に戻さないが、研修に出てほしいところは戻す	・現在、人事考課は共通要素考課表、専門要素考課表、成績要素考課表の3つに分かれている。共通要素は一般社会人としてという倫理観、挨拶や身だしなみ、専門は介護技術や介護に対する考え方、取り組み姿勢、成績は目標の達成状況。 ・介護の人事考課は難しい。ワーキングチームをつくり人事考課項目やシステム、人事考課制度を伝えたり、考課者研修しているが、職員が納得できる形にまではいかず、試行錯誤中	・職種ごとの業務分掌表に則って評価。業務分掌表は職種内役職ごとに分類 ・任用要件表に等級、号俸、職位（職責資格要件、経験年数）に応じて定めている職務内容で評価	・社会人としての能力（勤務態度、率先性、主体性、協調性等） ・各フロア目標（認知症専門棟であれば、在宅復帰率の向上）	・等級を中心に、経験年数、勤怠、介護に対するチェック ・人事評価は、業務をはじめ、多職種連携、指導等	・人事考課に介護職のキャリアパスが示されておらず、特別な育成評価は行っていない ・マネジメント側から、マネジメントへ昇格をさせたい人に個別に声かけをしている	・ステップアップシートで、実践能力、人間関係、マネージメント能力、自己他者教育で目標を設定し、面談で進捗確認して、年度末にはどれだけ到達できたかを評価 ・人事考課は成績考課、能力考課、執務態度考課	・人事考課とは別に介護訪問統括部長がキャリアパス面談を実施 ・昇給、昇格に伴う評価は最終的に社長が行う ・人事評価と給与制度が連動	・評価項目は現場での技術や介護知識、本人のやる気等

アンケート結果		01_特養1	02_特養2	03_特養3	04_特養5	05_老健2	06_老健4	07_老健7	08_老健8	09_訪問介護1	10_訪問介護2	
6 ・山脈型キャリアモデルについて	印象	・職員それぞれの生活スタイルや家庭環境、年齢に応じてキャリアをサポートすることが大事 ・働き方のニーズが多岐にわたってきているので、ほかの職員が犠牲にならないように、再雇用やパート職員等を採用 ・裾野を広げるとの意味で学生アルバイトを雇用し始めた（5名）。高校生で採用し、大学生になっても続けたいという希望があったので初任者研修を実施した ・暴力・暴言がある利用者の対応等は知識や理解、スキルがあると対応が変わってくるので、⑥介護実践や①介護実践の深化のところで勉強できるといい	・現在考えている体制と違和感はない ・キャリアのイメージは複数あるので、各々どの山に登ってほしい、とスタッフには伝えやすい ・専門職でなく入ってきてても、資格をとって専門家を目指してほしい。一人ひとりをスキルアップさせることで、ケアの質が向上し、生産性向上にもつながる	・山頂までたどり着けるのは一握り。スペシャリストを目指す人、今のままでよい人等いろいろな考えの人がいる ・頑張れる人の幅が広がるというイメージにはなっている。役職でなく役割と考えて、登り詰めなくてもいいとわかるしよい。違和感はない	・考え方には賛同するが④が広く深く日常生活の介護支援をしていくといった要素も含めたい ・様々なキャリアの道筋があると思うのでこれを見せながら個人のキャリアプランを考えるのには役立つモデル	・初見で見たときにはわかりづらいと思ったが、説明を受けて非常にいいなと思った ・介護士としてのキャリアモデルは非常にわかりやすく、必ずしも一方を目指すなければならぬということではないのいいと思った ・一方で、介護 X 社会福祉士、介護 X 支援専門員等、相互効果を生まれるような資格が存在していて、そういったものがモデルに含まれているといいと思った。一職種ではどうしても完結しにくい職種だと思うので、経営マネジメントや独立を考えた時に、そういった観点があるともう少し深みが増す ・今後、より高齢化社会になっていき、誰も想像も体験もしたことがない中で、より専門職として活躍できると思う	・下の方の段階は、多分いろんな施設が取り組んでいるので、介護福祉士を取得してからその次の段階が今、課題に思う ・資格取得者への給料の上乗せができないか課題に感じている ・マネジメントについては介護福祉士もどんどん取り組んでいただきたい ・介護福祉士基本研修、認定介護士養成研修（現在は施設内にいないが、受けさせたい）、チームリーダー研修等を受講させたい	・地域性の問題（地域のため人材不足）もあり、介護全般のゼネラリストを期待する。スペシャリストになっても単体でその仕事だけというのは難しい	・よくまとまっている。今まで1本道しかなかったが、ステップアップをしていくなかで、この資格をとってこういう道しるべを出せるのはいいこと	・当事業所における考え方と相違ない。一本道でなく様々な道があって良い ・当事業所では親の介護、子供の受験、夫の関係等があると、役職を落として仕事のボリュームを落としたり、仕事ができるようになったら仕事量を増やして役職に戻る等行ったり来たり柔軟で多様な働き方ができる		
	育成課題	・利用者に対し職員の“やってあげてる感”を強く感じる。①で介護保険の仕組みを勉強できる機会を持ってほしい ・山を登っていくときに、登り始めて学んだものを途中で学びなおせるスタイルが良い			・以前介護職の活躍人材をユニットリーダーに推薦したが、ユニットリーダー昇格後、ストレスが原因で辞退してしまなりたがる人がいない。打診をしても断る方が増えてきた ・人材の流出：ここ2～3年で多い退職理由はお金の面。他の施設からの引き抜きもある		・求人応募数の減少：他地域、他業種との給与の差が大きくなってきた ・リーダー層の人材不足：リーダー層になりたがる人がいない。打診をしても断る方が増えてきた ・人材の流出：ここ2～3年で多い退職理由はお金の面。他の施設からの引き抜きもある	・面接技術、フォードバック技術に関する研修 ・介護福祉士のキャリア意識の醸成、その明示と支援（自立的なキャリア意識が低い印象）	・ケアマネは特に全然足りない状態。育成することで他の施設に行ってしまう可能性もあるが、資格者を採用することが困難なので、自分たちのところで育成して確保していかなければならない	・どの山に登っても人材不足から現場からは離れられない（兼ヘルパー） ・医療的な痰吸引、胃漏介助のスキルを持った人材がいない。痰吸引については実地研修を受けられないために資格が取れない人がいる（3名） ・圧倒的に不足しているのは、移乗介助でできる人。給与的に男性職員がいない		
7 ・その他人材育成・人材確保に向けた	定着に向けた職場環境整備の取組	●WLB ・病気で長期休暇をしても困ることがないよう人材を確保 ・給与水準は近隣の施設と遜色ないよう配慮 ・有給取得とは別に特別休暇（コロナククチン休暇含む）を作っている。 ●業務の負担軽減 ・突発的な休みにはリーダー職や主査職がサポートに入り、他のスタッフへ配慮 ・シフト替えや配膳等の軽作業はアルバイトを活用	●WLB ・産休・育休・ババ育休は利用しやすい環境で理解も得ている。子育て中や定年後の人材を採用。休暇となると施設としては人材不足になるが、長期的確保のためには必要 ・短時間勤務採用	●WLB ・働き方改革の流れで、健康経営や女性活躍推進を法人主体で取り組んでいる。	●WLB ・iPadの全員配付で、隙間時間での研修受講や、オンライン会議の実施等WLB実現に向けた働き方が可能 ●業務の負担軽減 ・自立支援のための各種機能訓練用の器具を導入して抱える動作を減らし軽介助で介護業務の負担を軽減 ・睡眠見守りの介護ロボットを導入して施設環境を整備	・法人全体として環境を整備を行う ●WLB ・同地域、他事業所に比べ年間休率が高い。休みは月に11～12日 ・老健は2交代制で、夜勤は2日間勤務（16時間）のためプライベートの時間は作りやすい ・男性も取りやすい育児休暇。子育てしながら働く環境を整備 ●健康管理・衛生管理対策 ・不同意メッセージを先に引き取り、心理的安全性を確保した上で、こまめに面談を行う	●WLB ・介護休暇、時間有給制度 ・医療機関併設のため、定期的な健康診断以外でも不安であればすぐに診察が受けられる。 ・事業所内託児所の設置 ●業務の負担軽減 ・介護職の腰痛軽減のため、電動ベッドを5年計画で購入 ・介護記録作成のための負担軽減のため、介護記録のIT化を実施 ・介護浴槽の購入 ・男性職員の休憩室を整備	●WLB ・休みがとりやすい環境（勤務表を1か月半前に作成）、休んでもユニット間で支援し合う体制を整備 ・産休育休の取得 ・土日祭日休み125日＋リフレッシュ休暇が3日間	●WLB ・グループ全体で超過勤務は月10時間以内という目標がある ・有給休暇は多く、超過勤務は少ないという方向。個人の希望で、月1回は有給休暇を入れるようシフトを組んでいる ・子育てや家庭の悩みを聞いたうえで部署異動を検討 ・間接業務と直接業務を明確に振り分けている。助手的な動きをする方には間接業務を、介護福祉士や看護師は直接的業務をするように徹底している	・法人全体として環境を整備を行う ●WLB ・ワークライフバランス認定、東京都の「働きやすい福祉の職場宣言」も取得 ・子育て世代へのサポート、保育士補助、勤務の中抜け等充実 ●健康管理・衛生管理対策 ・職員間のハラスメント、カスタマーハラスメントのマニュアル整備、相談体制整備	●WLB ・基本的に希望があれば休んでもらうようにしている ・当社に合わないと思う人には違う職場を紹介したりしている ●離職率の低下 ・若い人は、休みの取りやすさや会社のイベント、福利厚生を重視して入ってくる。現在、バイクや自転車で訪問しているが、余裕があれば、車がベスト	
	地域交流を活性化する取り組み			・社福の施設長のつながりはあるが、市内で特養の介護主任や相談員の集まりがない。当法人が主体となり団体をつくろうと進めるところ。市全体の、より良い介護、対策ができるようにしていきたい。まずは施設長会をつくり、その下に部会を作る予定	・主に介護長が出前講義を行い、地域の中学生向けに車いすの押し方や認知症のケア等を教えている ・地域交流センターを解放し、地域の高齢者にレッドコードを用いたエクササイズや器具の使い方を教えている		・包括支援センター等と連携して、認知症に関する対応等の介護技術的なこと、高齢者の栄養や口腔ケア等に関するイベントを、地域住民を対象に行っていた ・役職者（主任・副主任）が担当	・自治体の福祉祭り等で「介護力向上」等をテーマに要請があればどこでも参加していた（現在はコロナで動いていない）	・（コロナで休止中だが）職業能力開発センターの実習生を受け入れている	・大阪市市内での交流会を主催。色んな業種の人が集まってくる。仲のいい5人くらいの集まりから、今は50人、100人の集まりになっている。年齢が高い方も参加している		
8.必要な支援（課題）		・ケアマネを取りたがらないという施設も近郊施設で見聞きしている。当施設については、部署変更に伴い役職がつき、キャリアアップしたとしても、例えば介護職の手当や資格手当がはずれ、給与アップにつながらないケースもある	・人材育成（研修）費用の助成・補助		・キャリアアップに対する資格取得に必要な費用の助成		・認知症専門加算を取りたいが、認知症のリーダー研修を受けたくても、応募が多くて受けられない状態 ・介護系の国家資格や民間資格が一本化され、その手当を国が示してくれば、施設としてもわかりやすく、施設も職員も目標を持って育成に取り組める	・人材育成（研修）に伴う費用の助成・補助	介護職で課題なのはマンパワーの問題。がんばったらがんばるほどしんどくなるのが実情。ステップアップ云々ではなくキャリア以前の問題がある	・介護業界は最近、参入しづらくなってきた。虐待防止委員会も感染症委員会も必要だとは思うが、BCP等やるが多すぎる。特定事業所加算を取らないと運営できない方針になってきたが、業務負担が大きい。加算要件は事業所の規模別で考えてほしい。IT導入で加算が取れるかもしれないが、それでもかなりの費用がかかる。 ・ヘルパーの時給を考慮すると、移動支援の利益は1時間400円、8時間3200円では受けられない事業所は多い。それで外出が困難になっている方がいる		

令和5年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業

介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する
調査研究事業 報告書

令和6年3月

株式会社 日本能率協会総合研究所

〒105-0011 東京都港区芝公園三丁目1番地22号 TEL 03(3578)7500 FAX 03(3432)1837
