

福祉の人材育成における現状と課題 —キャリアパスの基本的理解—



高崎健康福祉大学 永田理香

研修の流れ

【1日目】講義・演習

はじめに—人材育成に関する政策と福祉サービスの特質—

1. 人材育成の基礎的知識
2. キャリアパス構築の現状と課題
3. 人材育成に活用できるキャリアパスとは
—今までの演習成果の分析—
4. キャリアパスの年間研修計画と人事評価への活用
5. キャリアパス活用事例発表（前年度受講事業所）
6. キャリアパスの作成演習

—2日目までの約1ヶ月間、事業所の実態に合わせてキャリアパスを修正—

【2日目】演習

1. キャリアパス作成プロセスの振り返り
2. キャリアパスの修正作業
3. キャリアパスを活用した年間研修計画・研修企画

福祉人材育成に関する政策

○福祉・介護ニーズは多様化・複雑化しており、質の高いサービスを確保するためには、従事者の確保と共に、専門性の向上を図ることが求められてきている。



○「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針（福祉人材確保指針）」の改定（2007年8月）

→キャリアアップの仕組みの構築

生涯研修体系に対応できるキャリアパスの条件が明確化されていない

○介護職員処遇改善交付金事業（2007年10月、障害者福祉制度では福祉・介護人材の処遇改善事業助成金、2012年4月から介護職員処遇改善加算）

→キャリアパスに関する要件（2010年10月）

各団体が示したキャリアパスモデルにおける段階ごとに求められる能力項目の記述が抽象的である

3

福祉人材育成の現状における課題

○対人援助を基本とする福祉実践は、非言語的知識である「暗黙知」によって多くの部分を支えられている。

人材育成の基準が不明確になりやすく、結果として福祉・介護サービスの質の低下につながりやすい。

○福祉経営の視点からみても、人材の育成、定着は、施設・機関の安定的な運営において欠かせないものであり、組織的な取り組みが求められている。

P D C A マネジメントサイクル等が取り入れられているが、具体的な方法については提案がなされていない。

4

キャリアパスの捉え方

「キャリア」の2つの側面

1. **客観的側面**（組織における役職や職務など）
2. **主観的側面**（個人の価値観やモチベーションの変化など）

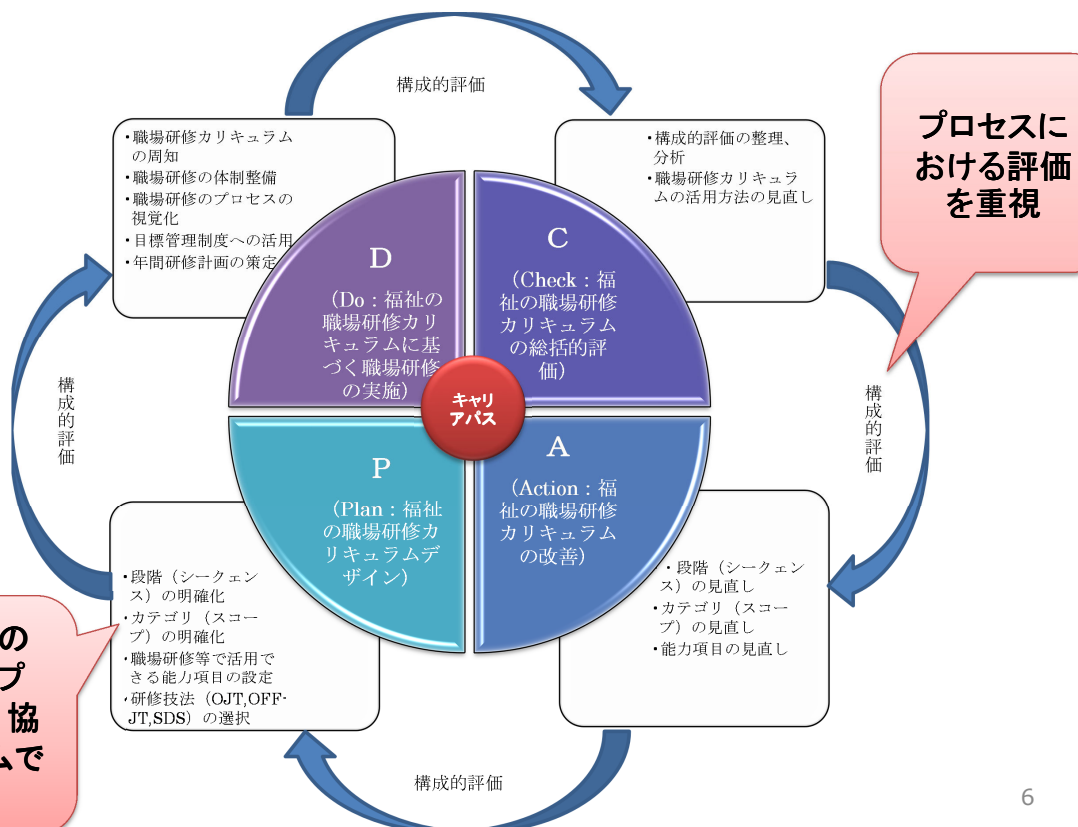
※キャリアは**歩む本人**によっても評価（自己認識）されるべきもの
= 仕事のやりがい



「キャリアパス」
= 組織における職務の道すじ（昇格等の根拠）
+ 個人における将来展望（=やりがい）

5

人材育成マネジメントサイクル



6

「キャリアパス作成上の問題点及び今後の課題」

n = 194

カテゴリ	記録単位数 (%)
キャリアパスの構築方法	59(30.4%)
評価基準の明確化	31(16.0%)
予算・給与との関わり	27(13.9%)
職員の意識への影響	17(8.8%)
事業所の規模	15(7.7%)
研修との関わり	14(7.2%)
キャリアパスに関する共通認識の形成	10(5.2%)
キャリアパスの運用	8(4.1%)
その他	13(6.7%)

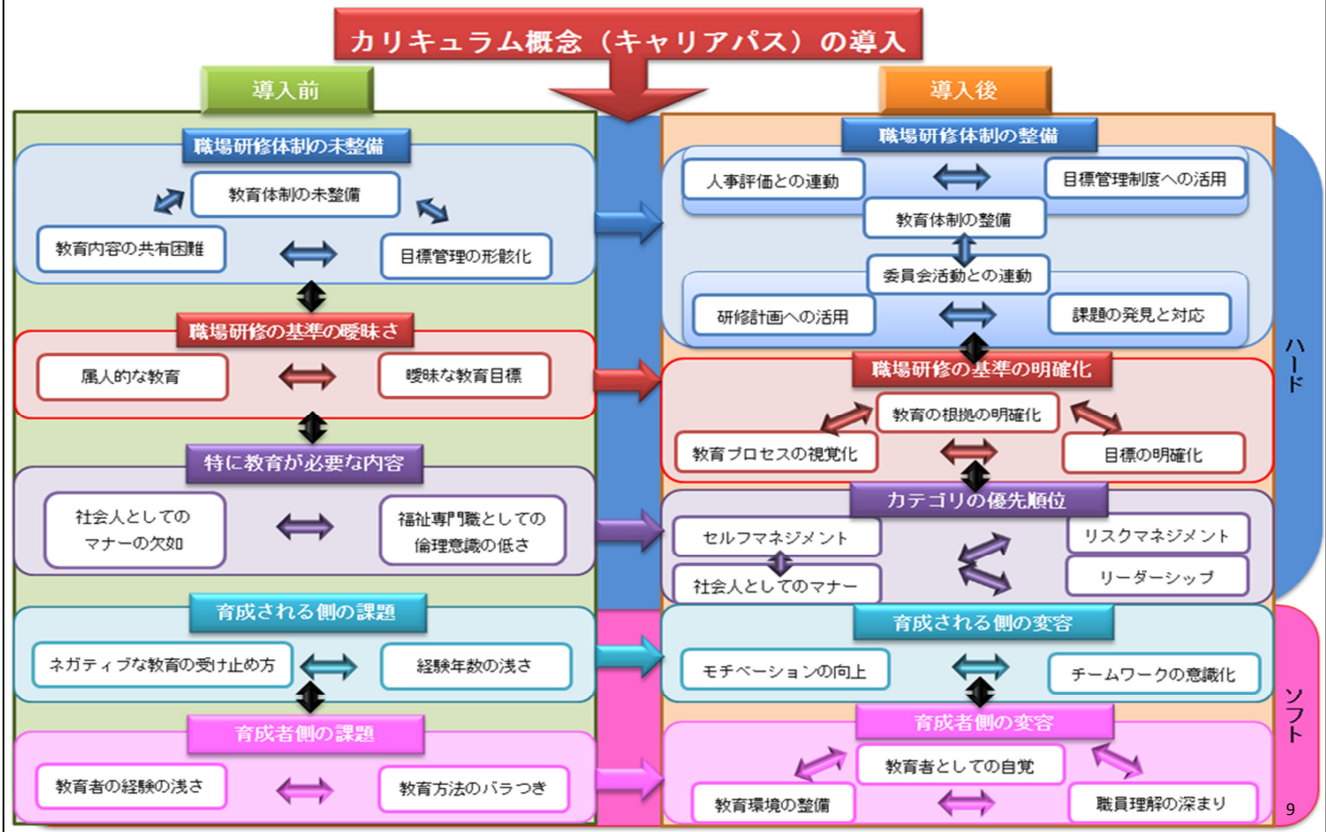
長野県社協「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス構築及び研修実施状況等に関する調査」2011
自由回答式質問への回答(185箇所、40.5%)から内容分析の手法により194記録単位を抽出

能力項目を書き出す
際の指標として活用

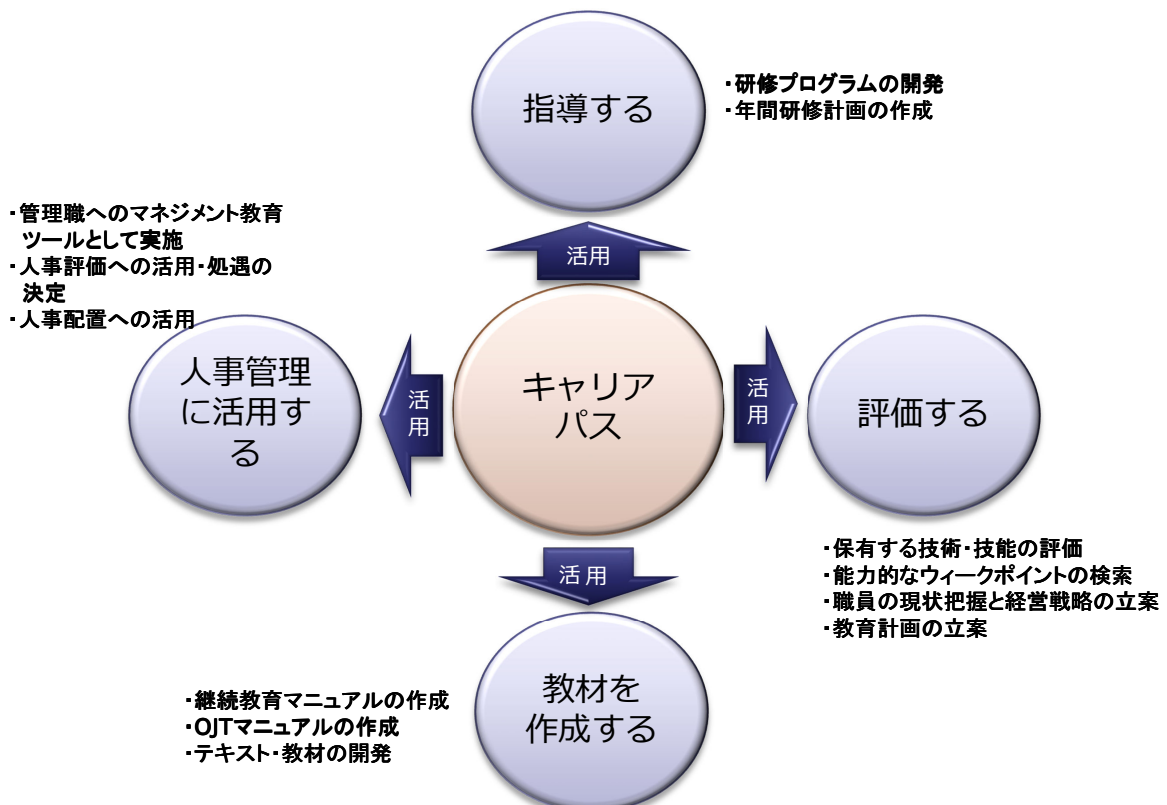
演習結果から導き出された 5段階の特徴

段階	特徴	内容
第5段階	整備・決定レベル	<ul style="list-style-type: none"> 施設の方針を立て、決定する 職場環境を整える 法人の理念に基づき経営の改善を図る 行政や地域の社会資源との連携を構築する
第4段階	提案・改善レベル	<ul style="list-style-type: none"> 法令や職員の状況を把握し、業務の改善を提案できる 法人の理念に沿った指導をする 研修計画を立案し、評価する 業務のマニュアルを作成する
第3段階	指導・助言レベル	<ul style="list-style-type: none"> 法人の理念に基づいて行動するよう指導する 部下に対し助言することができる チームの目標を設定し課題解決ができる 地域の社会資源との連携・調整ができる 研修を提案することができる
第2段階	理解・自立レベル	<ul style="list-style-type: none"> チームにおける自分の役割を理解する 苦情を知り対応することができる 職場のルールを理解し後輩を指導できる 研修に参加し、知識・技術を業務に活かすことができる
第1段階	知る・覚えるレベル	<ul style="list-style-type: none"> 仕事や業務の内容を知ることができる 職場のルールを守ることができる 社会人としてのマナーを守ることができる 上司の指示を受け業務を行うことができる 研修に参加することができる

キャリアパス導入前の課題と導入後の効果



キャリアパスの活用方法



キャリアパスを活用した研修企画

従来の方法

漠然とした研修目標



漠然とした研修プログラム



成果が見えない
わからない

キャリアパス活用方法

キャリアパスに記載された能力

= 明確化された研修目標



能力を組み合わせた効率
のよい研修プログラム作成



研修効果の測定が可能

11

キャリアパス作成のポイント

1. 評価ができるように、できる限り「具体的な」表現にする。
2. 一文に2つ以上の要素を入れない。
3. 言葉の定義を明確にする。
4. カテゴリの範囲を明確にする。
5. タテ（段階ごと）のつながりをつくる。
 - ①第1段階から第2段階へのつながりができているか（同様に第2段階から第3段階・・・）
 - ②第1段階から第5段階まで段階的に内容が設定されているか。
6. ヨコ（カテゴリ）のつながりをつくる。
 - ①段階ごとに学ぶべき内容が網羅されているか
 - ②カテゴリ名と学習内容が一致しているか

12