

厚生労働省  
山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

報告書

令和8年3月

PwCコンサルティング合同会社



## 要旨

### 事業の目的

山脈型キャリアモデルを活用し、介護職員の意向、法人（施設・事業所）の目指すビジョン等を踏まえた個々のキャリアパスの構築に資すること。具体的には、山脈型キャリアモデル構築をいくつかの法人（施設・事業所）でモデル的に実施し、キャリアパス構築のプロセスや実施結果をまとめ、全国への横展開（研修・シンポジウム等）を行う。

### 実施概要

本事業は、多様な働き方が広がる中、介護人材の確保・定着を図る観点から、山脈型キャリアモデルを介護現場に普及・促進させることを目的に、介護職員一人ひとりの意欲、能力、志向やライフステージ等に応じたキャリアパス構築のモデル実施と、全国展開に向けた取組（シンポジウム）を実施した。具体的には、5つの法人（以下、「モデル事業実施法人」とする）を対象に、管理職および介護職員へのヒアリングやキャリア面談、個別キャリアパス検討支援、管理職事後アンケート等を通じて、介護現場への山脈型キャリアモデルの導入の流れや導入効果、運用上の課題を検討した。モデル事業実施法人の選定にあたっては、管理職および介護職員の協力を前提としたキャリア面談の実施、面談内容を踏まえたキャリアパスの検討、キャリアパスを意識した上でのOJTまたはOff-JTの実践、さらにシンポジウムでの取組展開を事業内で実施するといった時間的制約を考慮し、これらの取組への円滑な協力が可能と見込まれる、一定の法人規模を有し、介護職の多様なキャリア推進に取り組んでいる法人（施設・事業所）を選定した。

考察では、山脈型キャリアモデル導入の意義、効果・価値および導入方法（プロセス）、山脈型キャリアモデル活用のタイミングや方法を示した。意義として、管理職への昇進だけを前提としない多様なキャリアの選択肢を可視化することで、介護職が主体的に将来像を描く機会を提供し、法人（施設・事業所）にとっては人材確保・定着促進に資する可能性を示した。また、導入の効果として管理職と介護職員の対話の質向上や、介護職員のモチベーション・主体性の向上といった点を示した。一方、山脈型キャリアモデルの導入にあたっては、キャリアを支援する管理職の育成・配置や、法人（施設・事業所）内で目指すことができるキャリアの可視化、評価・報酬制度との連動といった課題もある等、あわせて法人（施設・事業所）にて検討が必要になる点も示した。

今後の課題には、今回対象とした5つの法人と異なるサービス種別や規模の法人（施設・事業所）における山脈型キャリアモデルの活用事例や、山脈型キャリアモデルに示されている各種役割をよりイメージしやすくするためのロールモデルの収集・展開等が挙げられる。



## 目次

<b>要旨</b>	<b>i</b>
<b>I. 本事業の概要</b>	<b>1</b>
1. 事業の背景・目的	1
(1) 事業の背景	1
(2) 事業の目的	4
(3) 事業における「キャリア」の位置づけ	4
2. 本事業の推進に係る会議の設置・運営	5
3. 実施事業の概要	6
(1) 山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援	6
(2) シンポジウムの開催	7
<b>II. 実施結果</b>	<b>9</b>
1. 山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援フロー	9
(1) モデル事業実施法人の選定	10
(2) モデル事業実施法人事前ガイダンスの実施	10
(3) モデル事業実施法人ヒアリング（管理職および介護職員）の実施	11
(4) キャリアパスの作成	17
(5) 管理職を対象とした事後アンケート	20
2. シンポジウムの開催	23
(1) 開催目的・概要	23
(2) 開催結果	24
(3) 開催に向けた取組	27
(4) 申込状況	28
(5) 参加者アンケート	31
<b>III. 考察</b>	<b>45</b>
1. 山脈型キャリアモデル導入の意義	45
2. 山脈型キャリアモデル導入の効果・価値	45
3. 山脈型キャリアモデル導入方法（プロセス）	46
4. 山脈型キャリアモデル活用のタイミング・方法	47
(1) 求人時	48
(2) 入職直後～在籍中の面談	49

(3) 研修・勉強会	50
<b>5. 山脈型キャリアモデル活用時の留意事項</b>	<b>51</b>
(1) 介護職を対象としたモデルであること	51
(2) 管理職と介護職員の双方が「介護職の多様なキャリア」を理解していること	51
(3) 法人（施設・事業所）に合わせて柔軟に更新できること	52
(4) キャリアを見直す都度、参照することが望ましいこと	52
<b>6. 多様なキャリアを後押しするために、あわせて考えられるとよいこと</b>	<b>53</b>
(1) キャリアを支援する管理職の育成・配置	53
(2) 法人内で目指せるキャリアの可視化	53
(3) キャリア面談の実施	54
(4) 資格取得や研修参加がしやすい環境づくり、能力認定制度等の整備や組織文化の醸成	54
(5) 多様なキャリアに対応した等級制度と連動する評価・報酬制度の整備	55
(6) ライフステージに応じた働き方を支援する仕組みと組織文化の醸成	55
<b>IV. 今後の課題</b>	<b>57</b>
<b>1. 多様な法人（施設・事業所）における山脈型キャリア活用事例の収集・提示</b>	<b>57</b>
(1) 様々なサービス種別・規模の法人（施設・事業所）における山脈型キャリアモデルの導入・活用事例	57
(2) 山脈型キャリアモデル各種役割のイメージとなるロールモデル	57
<b>2. キャリアの道筋や到達点を見えやすくするための取組</b>	<b>58</b>
<b>V. 付属資料</b>	<b>59</b>
付属資料1：事前ガイダンス資料	59
付属資料2：管理職ヒアリング対象のみなさまへ	71
付属資料3：介護職員ヒアリング対象のみなさまへ（事前ヒアリングシート）	72
付属資料4：介護職キャリアパスフォーマット	76
付属資料5：本事業で作成した介護職員キャリアパス例（事例1～4）	77
付属資料6：モデル事業実施法人の管理職を対象とした事後アンケート結果	81

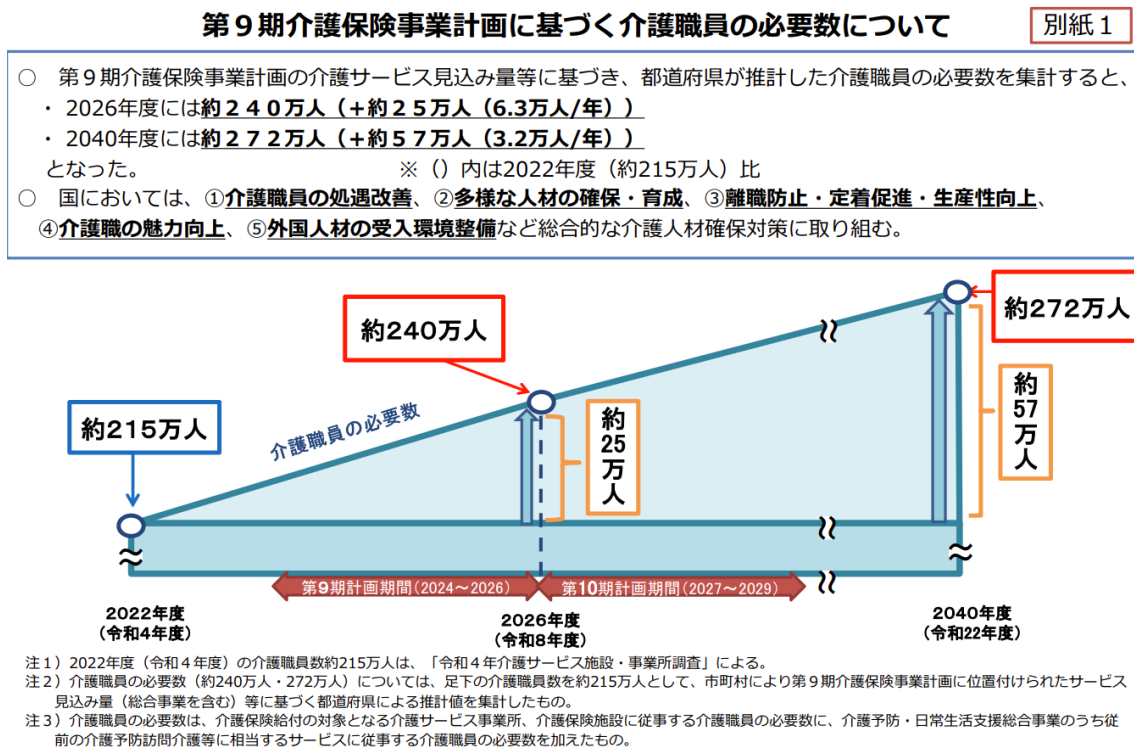
# I. 本事業の概要

## 1. 事業の背景・目的

### (1) 事業の背景

厚生労働省が令和6年7月に発表した「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」(図1)によると、第9期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づき都道府県が推計した介護職員の必要数は、令和8年度には約240万人、令和22年度には約272万人へ増加見込みであることが示された。一方、令和4年度時点の介護職員数は約215万人、令和5年で約212.6万人、令和6年10月時点では微増横ばい(対前年+487人)傾向<sup>1</sup>にあり、将来的に上記必要数を満たすためには、介護人材の確保が喫緊の課題となっている。

図1 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について<sup>2</sup>



このような状況を踏まえ、厚生労働省は図2のとおり、「総合的な介護人材確保対策」として「①介護職員の処遇改善」、「②多様な人材の確保・育成」、「③離職防止・定着促進・生産性向上」、「④介護職の魅力向上」、「⑤外国人材の受入れ環境整備」等に取り組んでいる。

<sup>1</sup>厚生労働省「介護職員数の推移の更新(令和6年分)について」(令和7年12月)、  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_67507.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_67507.html) (最終閲覧: 令和8年3月6日)

<sup>2</sup>厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」(令和6年7月)、  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_41379.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_41379.html) (最終閲覧: 令和7年12月15日)

図 2 総合的な介護人材確保対策（主な取組）<sup>3</sup>

別紙4

総合的な介護人材確保対策（主な取組）

①介護職員の処遇改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護人材の確保のため、これまでに累次の処遇改善を実施。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の創設・拡充に加え、介護職員の収入を2%程度（月額平均6,000円相当）引き上げるための措置を、2024年2月から5月まで実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 令和6年度報酬改定では、以下の改正を実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護職員の処遇改善のための措置をできるだけ多くの事業所に活用されるよう推進する観点から、3種類の加算を一本化。</li> <li>・ 介護現場で働く方々にとって、令和6年度に2.5%、令和7年度に2.0%のベースアップへと確実につながるよう、加算率を引き上げ。</li> </ul> </li> </ul>
②多様な人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護福祉士修学資金貸付、実務者研修受講資金貸付、介護・障害福祉分野就職支援金貸付、再就職準備金貸付による支援</li> <li>○ 中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後の体験支援、マッチングまでを一体的に支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多様な人材層の参入促進、介護助手等の普及促進</li> <li>○ キャリアアップのための研修受講負担軽減や代替職員の確保支援</li> <li>○ 福祉系高校に通う学生に対する返済免除付きの修学資金の貸付を実施</li> </ul>
③離職防止 定着促進 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護ロボット・ICT等テクノロジーの導入・活用の推進</li> <li>○ 令和6年度介護報酬改定による生産性向上に係る取組の推進（介護報酬上の評価の新設等）</li> <li>○ 介護施設・事業所内の保育施設の設置・運営の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 生産性向上ガイドラインの普及、生産性向上の取組に関する相談を総合的・横断的に取り扱うワンストップ相談窓口の設置</li> <li>○ 悩み相談窓口の設置、若手職員の交流推進</li> <li>○ オンライン研修の導入支援、週休3日制、介護助手としての就労や副業・兼業等の多様な働き方を実践するモデル事業の実施</li> </ul>
④介護職の魅力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 学生やその保護者、進路指導担当者等への介護の仕事の理解促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 民間事業者によるイベント、テレビ、SNSを活かした取組等を通じて全国に向けた発信を行い、介護の仕事の社会的評価の向上を図るとともに、各地域の就職相談のできる場所や活用できる支援施策等の周知を実施</li> </ul>
⑤外国人材の受入れ環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護福祉士を目指す留学生等の支援（介護福祉士修学資金の貸付推進、日常生活面での相談支援等）</li> <li>○ 介護福祉士国家試験に向けた学習支援（多言語の学習教材の周知、国家試験対策講座の開催）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 海外12カ国、日本国内で特定技能「介護技能評価試験」等の実施</li> <li>○ 海外向けオンラインセミナー等を通じた日本の介護についてのPR</li> <li>○ 働きやすい職場環境の構築支援（国家資格の取得支援やメンタルヘルスのケアのための経費助成、eラーニングシステム等の支援ツールの導入費用の助成、介護の日本語学習支援、巡回訪問等）</li> </ul>

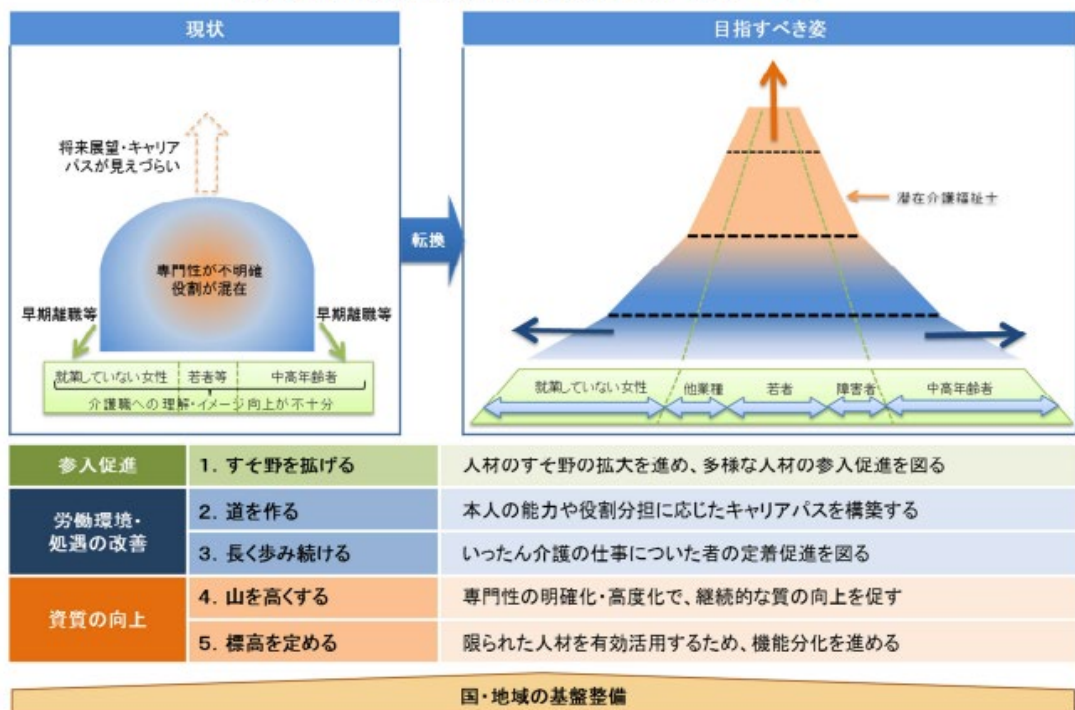
平成27年の社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会報告「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」では、若年者人口の減少、介護ニーズの高度化・多様化等、現在の介護人材にかかる課題を踏まえ、「まんじゅう型」からすそ野を拡げるといふ意味の参入促進や、労働環境・処遇の改善、資質の向上を目指したモデルである「富士山型」へキャリアモデルの構造が見直された（図 3）。しかし、先行する調査研究<sup>4</sup>では、すべての介護福祉士が一つの方向に向かってキャリアアップをしていくことについて問題提起され、より介護の現場に即した多様なキャリアを志向する介護福祉士に向けて、新たに「山脈型」のキャリアモデルを検討した。そして、そ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とされた。

<sup>3</sup>令和6年度厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」（令和6年7月）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_41379.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_41379.html)（最終閲覧：令和7年12月15日）

<sup>4</sup>令和4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 報告書」（令和5年3月）（実施主体：株式会社日本能率協会総合研究所）

図 3 これまでに示されてきたキャリアモデル

2025 年に向けた介護人材の構造転換（イメージ）



こうした課題を踏まえ、令和5年度の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」において、複数の到達点を持つ「山脈型キャリアモデル」（図4）が新たに示された。

本モデルは、介護職の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じたキャリアパスを構築し、人材確保・定着促進や資質向上につなげることを目的としている。経営やサービスのマネジメントだけでなく、認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極めることや、地域住民に対し介護の知識や技術の指導などを行い地域全体の介護力向上を担うなど、多様なキャリア選択を可能にする点に特徴がある。先行調査研究において「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辿ることをイメージしたものである」とされているとおり、各法人（施設・事業所）が定めたキャリアコースに介護人材を当てはめるコース別人材管理を前提とするものでなく、本人の希望や考えに応じて、現在の役割に立ち止まる、あるいは方向転換するといった選択も含め、進路や経路を主体的に選択できるキャリアのあり方を示している。なお、本モデルの中では、いくつかの職種役割（担う役割や立場）の例が山脈の峰として示されているが、本モデルの記載に限定されるものではない。



## 2. 本事業の推進に係る会議の設置・運営

本事業の推進のため、検討委員会を設置・運営した。検討委員会は、本事業全般に関する検討を広く行い、事務局への助言することを目的としている。概要を表 1、検討委員名簿を表 2、開催日時および各回の主な議題を表 3に示す。

表 1 本事業推進のため設置運営した会議体

名称	開催回数	目的	内容
検討委員会	3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業全般について有識者による検討・事務局への助言を行うこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>山脈型キャリアモデルの先行研究に携わり知見を持つ有識者・関係団体で構成する検討委員会を設置した。</li> <li>本事業の実施内容や事業報告等について広く検討・助言を行った。</li> </ul>

表 2 検討委員会 委員名簿（五十音順、敬称略）

氏名	所属
伊藤 優子	龍谷大学短期大学部 社会福祉学科 教授
大坪 強	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 委員長
大平 怜也	一般社団法人全国介護事業者連盟 鹿児島県支部 支部長
酒井 賢一	公益社団法人日本介護福祉士会 常任理事
藤野 裕子	スリーエス株式会社 介護マネジャー
古田 周作	社会福祉法人全国社会福祉協議会 全国社会福祉法人経営者協議会 研修委員会専門委員
北條 憲一	公益財団法人介護労働安定センター 事務局長
光山 誠	公益社団法人全国老人保健施設協会 理事

表 3 検討委員会の開催日時・主な議題

回数	時期	主な議題
第1回	令和7年9月1日(月) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業概要説明</li> <li>管理職・介護職員ヒアリングおよびキャリアパス案</li> <li>山脈型キャリアモデルを普及させるための意見交換等</li> </ul>
第2回	令和7年11月21日(金) 14:00～16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング・キャリアパス検討支援 結果報告・考察</li> <li>山脈型キャリアモデル普及促進に向けた周知方法</li> <li>シンポジウム 実施内容</li> <li>成果物（報告書・ガイドブック）骨子</li> </ul>
第3回	令和8年2月12日(木) 15:00～17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果物（報告書・ガイドブック）の内容検討・意見照会</li> <li>シンポジウム開催情報の事前共有</li> </ul>

### 3. 実施事業の概要

本事業の主な取組は、「(1) 山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援（山脈型キャリアモデルに関するヒアリング含む）」と「(2) シンポジウムの開催」である。各取組の概要を下記に示し、詳細は「Ⅱ. 実施結果」に後述する。

#### (1) 山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援

多様なキャリアの選択肢と到達点を持つ山脈型キャリアモデルの考え方にに基づき、介護職員の個々のキャリアパスを構築する取組を、介護サービスを提供する5つの法人（以下、「モデル事業実施法人」とする）を対象にモデル的に実施した。具体的には、訪問前に今回の取組の事前ガイダンス、訪問時にヒアリング（キャリア面談への同席による介護職員のキャリア希望等の聞き取り、および山脈型キャリアモデルに関する管理職へのヒアリング）を行い、訪問後はヒアリング結果を踏まえた介護職員の個々のキャリアパス案を作成し、管理職を通じて介護職員本人に提示した。その後、数か月間は介護職員本人の実践期間（キャリアパスを意識した上でのOJT、Off-JT実施期間）とした。実践期間終了後は、管理職を対象にフォローアップアンケートを実施し、モデル導入・活用の効果や課題を把握した。

なお、モデル事業実施法人への複数回の訪問に同行し、管理職ヒアリング・介護職員へのキャリア面談の実施補助を行うこと、また、介護職員のキャリアパス検討に関する事務局への助言を行うことを目的として、介護実務に精通する有識者やキャリアコンサルタントで構成する支援チームを設置した（支援チーム構成員3名のうち、2名は検討委員会兼務）。概要を表4、支援チーム構成員を表5、支援チームにおける打ち合わせ開催日時および主な議題を表6に示す。

表4 支援チームの活動概要

活動名称	実施回数	活動内容
モデル事業実施法人訪問	5回	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル事業実施法人へ事務局と訪問し、管理職ヒアリング・介護職員へのキャリア面談の実施補助を行った。</li> </ul>
キャリアパス検討打ち合わせ	3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル事業実施法人訪問にてヒアリングした内容を踏まえ、介護職のキャリアパス案検討を行った。</li> </ul>

表5 支援チーム 構成員名簿（五十音順、敬称略）

氏名	所属
酒井 賢一	公益社団法人日本介護福祉士会 常任理事
藤野 裕子	スリーエス株式会社 介護マネジャー
松川 竜也	ツツイグループ 顧問兼コンプライアンス室室長

表6 支援チームにおける打ち合わせ開催日時・主な議題

回数	開催日時	主な議題
第1回	令和7年9月16日(火) 16:00~18:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋の介護職キャリアパス検討（2名分）</li> </ul>

回数	開催日時	主な議題
	*一部委員と9/19 17:00-17:30に追加開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人小田原福祉会の介護職キャリアパス検討（2名分）</li> </ul>
第2回	令和7年9月25日（木） 16:00～18:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人美咲会の介護職キャリアパス検討（2名分）</li> <li>社会福祉法人杏樹会の介護職キャリアパス検討（1名分）</li> </ul>
第3回	令和7年10月27日（月） 17:30～19:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人杏樹会の介護職キャリアパス検討（1名分）</li> <li>社会福祉法人西春日井福祉会の介護職キャリアパス検討（2名分）</li> </ul>

## （2）シンポジウムの開催

全国の法人（施設・事業所）の管理職や人事・教育担当者を主な対象に、「山脈型キャリアモデル」を導入することで法人（施設・事業所）・介護職に生じるメリット、法人（施設・事業所）への取り入れ方、導入するとき、起こり得る問題とその対応策を理解することを目的として企画した。オンライン形式で令和8年2月に1回開催した。



## II. 実施結果

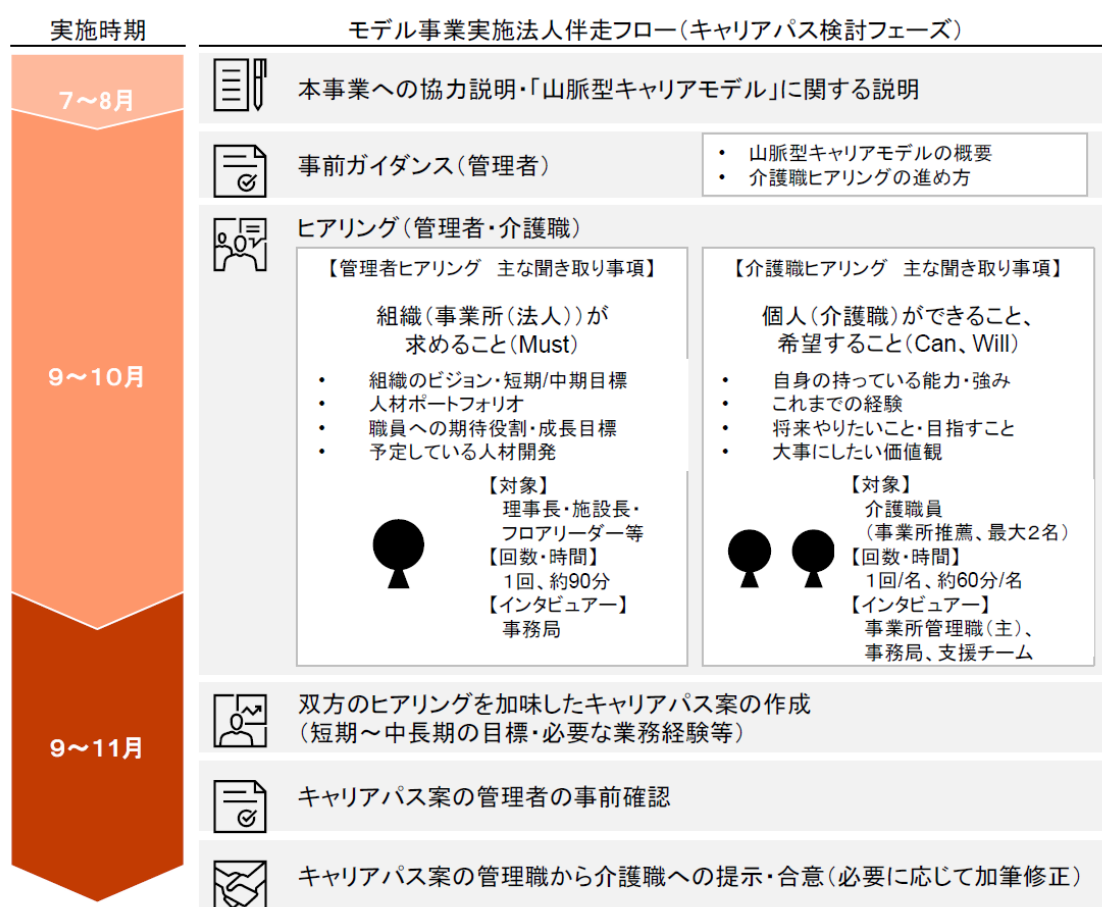
### 1. 山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援フロー

山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援フローは、図 5に示すとおり。管理職を対象とした事前ガイダンス（オンライン）の後、事務局2名と支援チームがモデル事業実施法人を訪問し、管理職および介護職員へのヒアリングを通じて、モデル事業実施法人が求めることや介護職員ができること・希望することを把握した。ヒアリング結果をもとに、事務局が各介護職員のキャリアパス案を作成し、支援チームとのオンライン協議を経て内容を精査した。

完成したキャリアパス案は管理職へ送付し、各モデル事業実施法人の理念や事業戦略との整合性を確認したうえで、介護職員からの率直な意見・受け止めに聴取するために管理職から介護職員への提示・説明を依頼した。必要に応じて内容を修正し、各現場の実情に沿ったキャリアパスとなるよう調整を行った。その後、合意を得たキャリアパスを踏まえて一定期間の実践を依頼した。

実践期間終了時には、管理職を対象に、山脈型キャリアモデル導入・活用に関する効果および課題について事後アンケートを実施した。具体的な目的と実施結果は、以下(1)～(4)に示す。

図 5 キャリアパス検討支援フロー



## (1) モデル事業実施法人の選定

本事業では山脈型キャリアモデルを基にしたキャリア面談（管理職及び介護職員の協力必須）や面談内容を基にしたキャリアパス検討期間、そのキャリアパスを意識した上でのOJTまたはOff-JT期間の確保を行い、かつ後述のシンポジウムでその取組を展開するという時間的制約を考慮し、上記取組への円滑な協力が可能と見込まれる、一定の法人規模を有し、介護職の多様なキャリア推進に取り組んでいる5つの法人を選定した。モデル事業実施法人は以下(2)の表7 事前ガイダンスの実施日時・参加モデル事業実施法人に示すとおり。

## (2) モデル事業実施法人事前ガイダンスの実施

モデル事業実施法人事前ガイダンスは、モデル事業の円滑な実施に向け、介護職のキャリア形成に日常的に関与するモデル事業実施法人の管理職に必要な情報を共有し、理解を得ることを目的としてオンラインで全4回実施した。開催日時および参加モデル事業実施法人は表7のとおり。

表7 事前ガイダンスの実施日時・参加モデル事業実施法人

回数	実施日時	参加モデル事業実施法人
第1回	令和7年9月4日(木) 11:00~11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人美咲会</li> <li>社会福祉法人小田原福祉会</li> </ul>
第2回	令和7年9月4日(木) 12:00~12:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋</li> </ul>
第3回	令和7年9月19日(金) 10:00~10:20	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人杏樹会</li> </ul>
第4回	令和7年10月6日(月) 14:00~14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人西春日井福祉会</li> </ul>

モデル事業実施法人の管理職に対して、事前に以下3つの資料（付属資料1～3）を共有したうえで、山脈型キャリアモデルの基本的な考え方、ヒアリングの目的と実施概要、ヒアリング・キャリア面談の進め方、今後のスケジュールについて説明した。各資料の配布目的と主な内容は表8のとおり。

- 付属資料1：事前ガイダンス資料
- 付属資料2：管理職ヒアリング対象のみなさまへ
- 付属資料3：介護職員ヒアリング対象のみなさまへ（事前ヒアリングシート）

表8 事前配布資料の目的と主な内容

#	付属資料	対象	配布目的	連絡内容/ヒアリング内容
1	事前ガイダンス資料	管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル事業の目的・進め方を共有し、訪問時のヒアリングを円滑に進めるため</li> <li>法人（施設・事業所）側</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング目的・実施概要</li> <li>山脈型キャリアモデルの概要（背景・課題・多様なキャリア等）</li> <li>ヒアリング当日の進め方</li> </ul>

#	付属資料	対象	配布目的	連絡内容/ヒアリング内容
			が準備すべき事項を明確化し、共通理解を形成するため	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後のスケジュール</li> <li>質疑応答</li> </ul>
2	管理職ヒアリング対象のみなさまへ（管理職ヒアリング項目）	管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>限られた時間で必要な情報を確実に収集するため</li> <li>ヒアリングの準備として、法人（施設・事業所）側から事前に共有可能な資料を収集するため</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成に関する法人（施設・事業所）の考え方・取組（介護職員のキャリアパス検討のインプット）</li> <li>山脈型キャリアモデルへの意見</li> <li>ヒアリングに関する留意事項（記録の修正・削除、匿名性の確保、記録の共有範囲、回答の範囲等）</li> </ul>
3	介護職員ヒアリング対象のみなさまへ（事前ヒアリングシート）	介護職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前にこれまでの人生や考え方を内省し、より深い対話に繋げるため</li> <li>ヒアリングに臨むための準備のため</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前ヒアリングシート的位置づけ</li> <li>プロフィール</li> <li>これまでの人生の振り返り設問（全8問）</li> </ul>

### （3）モデル事業実施法人ヒアリング（管理職および介護職員）の実施

#### 1) 実施日程

法人（施設・事業所）ヒアリングの実施日時は、表 9の通り。

表 9 モデル事業実施法人ヒアリングの実施日時

開催日時	法人（施設・事業所）	本部所在地	従業員数 <sup>5</sup>
令和7年9月5日 （金）9:30-13:00	社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋	京都府 京都市	165名
令和7年9月8日 （月）13:00-17:00	社会福祉法人小田原福祉会	神奈川県 小田原市	508名
令和7年9月9日 （火）9:00-13:00	社会福祉法人美咲会	埼玉県 入間郡	154名
令和7年9月22日 （月）10:00-13:00	社会福祉法人杏樹会（杏樹苑爽風館）	埼玉県 入間市	441名
令和7年10月9日 （木）11:15-14:00	社会福祉法人杏樹会（杏樹苑滔々館）		
令和7年10月16日 （木）9:00-12:30	社会福祉法人西春日井福祉会	愛知県 清須市	737名

<sup>5</sup> 従業員数は、令和7年11月時点の各法人公式ホームページ掲載情報による。

## 2) 管理職ヒアリング

管理職に対して、組織の理念、事業戦略、人材育成に関する考え方・取組のヒアリングを行った。その結果、複数の法人（施設・事業所）において、山脈型キャリアモデルが推進する介護職の多様なキャリアの実現と親和性のある制度や取組は部分的に整備されているものの、現状では富士山型モデルを前提とした制度・取組が主流であった。

以下に、各法人（施設・事業所）のヒアリング結果を「キャリアを支援する管理職の育成・配置」、「法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化」、「キャリア面談の実施」、「資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり」、「多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備」「ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み」の枠組みに分類整理した。

### (ア) モデル事業実施法人の管理職ヒアリング（主な内容まとめ）

#### ① キャリアを支援する管理職の育成・配置

複数の法人（施設・事業所）で、評価面談や人事考課を担う管理職に対し、一定の研修や指導が行われていた。評価の公平性や他己評価の質向上を目的とした育成や研修を継続的に実施している例がみられた。

#### ② 法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化

一部の法人（施設・事業所）では、公式ホームページや法人（施設・事業所）説明資料等を通じて、管理職・専門職・教育職などの多様なキャリアを明示している取組がみられた。一方、多様なキャリアを体現しているロールモデル職員はいるものの可視化はできていない例もみられた。

#### ③ キャリア面談の実施

複数の法人（施設・事業所）で、評価面談を中心に年1～2回の面談が実施され、その中でキャリアに関する聞き取りが行われていた。一部の法人（施設・事業所）では、評価面談とは別にキャリア面談の機会を設け、「キャリアビジョンシート」等の独自ツールを用いて、体系的にキャリア支援を行っている事例もみられた。

#### ④ 資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり

複数の法人（施設・事業所）で、介護職としてのスキルアップを図るため、認知症介護指導者等の資格取得支援や、研修参加を後押しする体制が整えられていた。一部の法人（施設・事業所）では、eラーニングの充実、人員配置の工夫、業務負荷軽減策の導入などにより、多くの介護職員が学習機会を確保できるよう、組織的な環境整備が行われていた。一方、介護職員の希望に沿った研修の受講が難しい点（タイミング、費用等）を課題視する声もあった。

#### ⑤ 多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備

複数の法人（施設・事業所）で、職位・等級や職務内容、職位ごとの求められる能力を整理したキャリアパス表や職務階層表が整備されていたが、管理職に向けて階層が上がっていく形を示したモデルが主となっていた。一部の法人（施設・事業所）では、

熟練・教育志向といった管理職以外のキャリアに対しても、等級や報酬と連動した評価制度を整備している例がみられた。

⑥ ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み

全ての法人（施設・事業所）で、介護職員のライフステージに応じた柔軟な働き方（育児短時間勤務の対象期間の延長、夜勤免除期間の延長、産前産後・育児中の在宅勤務等）を支援する仕組みが工夫されていた。

**(イ) モデル事業実施法人の管理職ヒアリングの結果**

各モデル事業実施法人の管理職ヒアリングの結果を表 10～表 14に示す。

表 10 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
キャリアを支援する管理職の育成・配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職者（複数チームを束ねる指導者層を対象とした）コースを整備（特に、スーパービジョンを中心に）</li> <li>社会福祉連携推進法人として、若手経営人材の育成を目的としたワークショップを通年実施</li> </ul>
法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアパス表上に掲示</li> </ul>
キャリア面談の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価面談の中でキャリアの聞き取りを実施</li> <li>OJTファイル（業務自己評価表、個人目標年間研修計画、求められる能力等が記載されたハンドブック）を用いて実施</li> </ul>
資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護支援専門員の資格取得を法人（施設・事業所）として支援</li> <li>キャリアパス表に基づき年間研修計画を作成し、勤務内受講を原則として支援</li> <li>社会福祉連携推進法人として、法人間連携による人材育成・研修の拡充</li> </ul>
多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>職位・等級に応じた役職、職務内容、求められる能力、任用の要件、給与区分を設定（ただし、現状は富士山型モデルに近いものである旨のコメントあり）</li> <li>管理・監督職以外のサブリーダーにも役職手当の付与（令和6年～）</li> </ul>
ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>産前産後、育児中（子どもの年齢、頻度、回数は状況に応じて柔軟に対応）の在宅勤務導入</li> <li>育児短時間勤務の対象期間の延長、法人内企業主導型保育園の開設など、働きやすい環境を整備</li> </ul>

表 11 社会福祉法人小田原福祉会

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
キャリアを支援する管理職の育成・配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援に特化した定期的なものはないが、他の研修において触れている</li> </ul>

法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なキャリア（管理職・相談援助職・教育職・介護のプロフェッショナル）を公式HP上に掲載</li> </ul>
キャリア面談の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価面談を年2回実施</li> <li>リフレクションシートを用いて実施</li> </ul>
資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉士、介護支援専門員、認知症介護実践者、認知症介護指導者、認知症介護実践リーダー、認知症ケア専門士、介護福祉士実習指導者、アセッサー、介護教員、日本語教員等の資格取得や能力認定を支援</li> <li>法人本部に「人材育成センター」を設置し、教育・研修体制を整備</li> </ul>
多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種ごとの等級制度（1-5等級）の設定</li> <li>専門性を高める法人内独自の認定制度（マイスター制度、エキスパート制度等）の導入により、スペシャリストの育成・キャリア形成を支援</li> </ul>
ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定正職員（職種・職務／勤務時間／勤務地）制度導入</li> </ul>

表 12 社会福祉法人美咲会

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
キャリアを支援する管理職の育成・配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な育成の仕組みはなく、必要に応じて実施</li> </ul>
法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>現役職からの昇任/降任の希望を問う設問をキャリアデザインシートに設定し、現役職以外のキャリアも目指せる仕組みを整備し、多様なキャリアパスを支援（ただし、現状は富士山型モデルに近いものである旨のコメントあり）</li> <li>多様なキャリアを歩むロールモデル職員（特養担当→地域包括担当など）はいるが、法人で歩めるキャリアパスとして可視化はされていない</li> <li>山脈型キャリアモデルでいう「育成・指導」の峰に向けて希望者を支援するような法人の取り組みはあるが、明示されていない</li> </ul>
キャリア面談の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアデザイン面談を年1回（4月）実施</li> <li>評価面談を年1回（10-11月）に実施</li> <li>各面談の時間は、15-30分/回</li> <li>目標面談シート、キャリアデザインシートを用いて実施</li> </ul>
資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的な研修は業務時間内で受講できるよう時間を確保（自己研鑽の研修でも業務中に受講できる場合もある）</li> </ul>
多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>①運営、②財務、③業務プロセス、④顧客、⑤学習と成長の5項目を指標に、ヒアリング時現在等級を見直し中</li> </ul>
ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>産後復帰をしたモデル職員がいることでその後も産後の職員復職率が向上</li> <li>職員が集まりにくい時間帯（早番遅番・夜勤）にインセンティブを厚めに設定</li> </ul>

表 13 社会福祉法人杏樹会

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
キャリアを支援する管理職の育成・配置 ※事業所によって異なる	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職（上長）への文書での情報共有や研修の実施（事業所により、約5年かけて評価の公平さ、正確さを浸透させた事例あり）</li> </ul>
法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人内で多様なキャリア（マネジメント・熟練・教育・職種転向）が選択可能であることの公式HPや企業説明用資料での提示</li> </ul>
キャリア面談の実施 ※事業所によって異なる	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価面談、キャリア面談を各年1回実施</li> <li>業務評価表、上長が作成する「キャリアパスビジョンシート」を用いてキャリア面談を実施</li> <li>年度末に業務評価を介護職へ伝える際、キャリアパスビジョンシートにて今後のレベルアップ計画をあわせて提示（面談者によって導き方が異なるようにシートを標準化）</li> </ul>
資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護支援専門員の取得を支援</li> <li>e-learning（約3,000本）による多様な学習機会の充実</li> <li>介護ロボット等の導入による業務負荷の軽減により、研修に参加しやすい体制を構築</li> </ul>
多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>等級別職務内容基準表に基づいた職務記述書を作成（多様なキャリアを考える前提として、法人（施設・事業所）が求めている介護職の姿を明示）</li> <li>管理職以外の「熟練」や「教育志向」といったキャリアにも等級と連動した報酬を整備</li> <li>法人（施設・事業所）内で支援が不足するキャリア志向の希望があった場合には、施設外での経験機会（出向など）を検討</li> </ul>
ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>埼玉県にて社会福祉法人として初めてくるみマーク<sup>6</sup>を取得（平成20年）</li> <li>育児短時間勤務制度に加え、子どもが小学校3年生になるまでは夜勤免除期間を延長可能</li> </ul>

表 14 社会福祉法人西春日井福祉会

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
キャリアを支援する管理職の育成・配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>副主任以上を対象に、介護プロフェッショナルキャリア段位制度のアセッサー講習の実施</li> </ul>
法人（施設・事業所）内で目指せるキャリアの可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職者の降任要望にも対応し、現役職以外のキャリアを目指す仕組み</li> <li>多様なキャリアを体現しているロールモデル職員（地域福祉計画策定委員、福祉分野に関する教職員など）が在籍</li> </ul>

<sup>6</sup> くるみマークは「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証を指す。厚生労働省「くるみマーク・プラチナくるみマーク・トライくるみマークについて」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba\\_kosodate/kurumin/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html)（最終閲覧：令和8年3月26日）

キャリア面談の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価面談を年2回（4月、10月）実施しており、キャリア支援の時間・質は限定的</li> <li>「私の計画書」（半期ごとの目標管理）を用いてキャリア面談を実施</li> </ul>
資格取得や能力認定、研修参加がしやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護保険法の基準よりも余裕のある人員配置とし、多くの職員が研修に参加しやすい体制を整備</li> <li>法人の重要取組項目として「職員個々の質的向上のための研修参加」を明示し、研修に参加しやすい組織文化を醸成</li> </ul>
多様なキャリアに対応した等級制度と、連動する評価・報酬制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務階層表（キャリアパスモデル）上に、各役職等級に応じた役割、目標、人事考課要素、必要とされる研修を明記（ただし、現状は富士山型モデルに近いものである旨のコメントあり）</li> <li>チューター制度や階層別研修、インターンシップ制度（他職種業務の短期体験）など、育成支援を体系的に整備することで多様な成長機会を提供</li> </ul>
ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児短時間勤務の対象期間の延長、交替制勤務免除、男性育児休暇取得の促進（取得率100%：令和6年度実績）等により、働きやすい環境を整備</li> <li>ライフステージに応じた働き方をしているロールモデル職員の存在（正規職員からパートへ、また再び正規職員へと働き方を切り替えた事例等）</li> </ul>

### 3) 介護職員ヒアリング

介護職員ヒアリングは、本事業終了後も介護職員のキャリア形成を継続的に支援していく管理職を主たる実施者として実施した。支援チームおよび事務局は補助的な立場として、管理職と介護職員の面談へ同席する形で意欲、能力、志向やライフステージ等を把握した。管理職および介護職員との対話内容を踏まえ、必要に応じて支援チームおよび事務局が、キャリアの方向性や本人が大切にしている価値観等を掘り下げていく質問を行った。面談の後半では、介護職キャリアパスフォーマット（図6、付属資料4）を提示し、短期・中期・長期の目標について、認識をすり合わせた。

実施にあたり、①介護職員が話しやすい環境づくり（プライバシーが保たれる環境、介護職員の視線を意識した座席配置等）、②山脈型キャリアモデルの事前ガイダンス資料（付属資料1）の配布と当日の簡潔な説明、③事前ヒアリングシート（付属資料3）による自己内省の促進、の3点に留意した。

図 6 介護職キャリアパスフォーマット

【事業所名】 ○○ ○○さんのキャリアパス						
これまでの ご経歴等		(これまでの略歴、介護職歴、現場勤務年数など)				キャリアパスのイメージに係るコメント
		現在	短期 (～__年)	中期 (～__年)	長期 (～__年)	キャリアの方向性・目標
(西暦/歳)		2025/ __歳	20__/ __歳	20__/ __歳	20__/ __歳	
キャリア	目標	能力				【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】  【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】
		資格				
		職位・役割				
		業務経験				
	目標に向けた取組 (イメージ)	研修・自己研鑽				
ご本人の希望 (ライフステージに応じた働き方)						

#### (4) キャリアパスの作成

ヒアリングしたモデル事業実施法人の組織の理念、事業戦略、人材育成に関する考え方・取組、介護職員の希望・価値観等を勘案し、各介護職員の短期・中期・長期の目標と、その目標に至るために必要な資格・業務経験・研修や自己研鑽等、またキャリアアップにこだわらない考えがあればその点も含めたキャリアパスを作成した。以下に本事業で検討した介護職員の多様なキャリアパス4事例を示す。

- 事例1 (図7、付属資料5)：長期目標を定めず介護職の経験を積むことに焦点を当てたキャリアパス

本キャリアパスは、大学卒業後、介護職としての実務経験が浅く、「長期のキャリア検討はこれから」とする介護職員の事例である。短期・中期は、まず勤務先事業所での現場実践と研修・資格取得を通じて介護職員として基礎を固めることに焦点を当て、長期目標は固定せず本人の関心や志向に応じて選択できるような例を示している。

図 7 長期目標を定めず介護職の経験を積むことに焦点を当てたキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇さんのキャリアパス		<キャリアパスのイメージに係るコメント> 利用者との明るいコミュニケーションが強い。短期では介護技術のさらなる向上や、チャーター等を経て介護技術の言語化や根拠強く相手に伝える力の獲得、今後のICT対応、管理業務対応を見据えてPCスキル向上を目指す。中期では、コミュニケーション力を相手の立場や環境に視て適切に使い分けられるなどにも高める。現在の目標であるユニットリーダーの経験を得ながら、研修で法人外にも視野を広げ、実現したいケアのあり方・リーダー像・働き方を探索する。				
これまでの経歴等		現在	短期（～1年）	中期（～3-5年）	長期（～10年）	キャリアの方向性・目標
（西暦/歳）	2025/20代	2026/20代	～2030/20代	～2035/30代		
キャリア	能力	・ 明朗かつ相手の様子にあわせた利用者コミュニケーション ・ 業務への責任感 ・ 各種介護業務（特に清潔でスピーディーな排泄介助）	・ 知識・技術向上による介護実践深化と介護技術の言語化 ・ 理解度が異なる相手に物事を伝える根拠 ・ 行事等の企画運営能力	・ ユニットへ副主任の管理チームを把握する視野・業務理解 ・ チーム（PDCA）を先導する主体性 ・ 相手の立場・環境に合わせたコミュニケーション、利用者・職員との安定した関係づくり	・ 〇〇さんの希望や成長が多岐に広がる可能性があるため、現時点では長期目標を定めず、経験を積んで自分らしい方向性を見つけていくことを重視し、明確な目標は置かない形としています。	【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】 介護福祉士を取得後、チャーターとして後輩の育成を経験した上でユニットリーダーや副主任となる。 将来的には、介護現場に長ける道拡充も、社会福祉士やケアマネ資格を取得し相談員や事務員として働く道拡充も持っている。現時点で明確な希望を持っているわけではない。  【キャリアの方向性の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】 介護技術では増強研修等研修の受講、介護技術外では、職員間コミュニケーションを気持ちにうまく行うことや、後輩への指導時の言語性。 相談員や事務員として働くことを考えた場合はPCを使用した業務文書の作成も必要と考えられる。 ユニットリーダーは入職X年目（20XX年ごろ）を目標としている。
	資格	・ 介護福祉士実務者研修（20XX）	・ 介護福祉士	・ -		
	職位・役割	・ 介護職員	・ コミュニケーション力を生かした利用者地域の人を巻き込むイベント等のリーダーとよむ役割 ・ 介護職員	・ コミュニケーション力を生かしたユニット内の介護職の能力開発・指導担当 ・ ユニットリーダー～副主任		
	業務経験	・ 複数ユニットでの一連の介護業務	・ 介護福祉士試験での学習内容（理論）の理解 ・ チャーターとして教育プログラムの理解、指導の実施 ・ 外出支援やイベント企画運営 ・ PCによる介護記録・業務作成	・ ユニット全体の迎音指導 ・ 日常業務・研修を通じた目標となる介護職・リーダー像探索 ・ 上司・部下の施策の実行協力、意見出し ・ ユニットでPDCAサイクル実践	（長期的な目標例） ① 育成・指導： ・ 新人教育マニュアル作成・研修の実施 ・ 実習指導者としての養成校等での調整 など ② サービスマネジメント： ・ リーダーシップとマネジメント実践 ・ 多職種・多機関との連携 ・ サービスの質向上のため、チーム内の業務改善提案と実践 など ③ 認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを磨く（スペシャリスト） ・ 認知症の療養に合わせた対応 ・ 適切な支援ニーズを抱える利用者・家族への対応 ④ 地域全体の介護力の向上： ・ 施設活動への参加 ・ 施設・介護職の魅力ややりがいの発信 など	
目標に向けた取組（イメージ）	・ 複数ユニットでの一連の介護業務 ・ 動画視聴（他施設での介護業務や高齢者接遇） ・ 介護福祉士取得に向けた学習	・ 略読吸引等研修 ・ 救命講習 ・ 福祉職員キャリア対応型生涯研修課程（初任者コース） ・ PCスキル研修	・ ユニット全体の迎音指導 ・ 介護福祉士基本研修・ファーストステップ研修 ・ 認知症介護実践者研修 ・ 福祉職員キャリア対応型生涯研修課程（中級職員コース）			
ご本人の希望（ライフステージに応じた働き方）	・ 現在が充実しており、がむしゃらにがんばっている。 ・ 後継に就くことで介護の知識や仕事への考え方が身につくと思うのでリーダーになりたい。	・ -	・ 長期キャリア検討にあたり、受験資格のある社会福祉士の資格取得を目指すが必要検討			

- 事例 2（図 8、付属資料 5）：管理職をしつつ広く介護業界への貢献も目指すキャリアパス

本キャリアパスは、現場実践を基盤にマネジメント能力を高め、将来的に管理職として組織運営を担うことを目指す介護職員の事例である。中長期では、人材育成やチームマネジメントを通じて施設内外に影響力を発揮し、介護現場の質向上や業界全体への貢献につながるキャリアを描いている。

図 8 管理職をしつつ広く介護業界への貢献も目指すキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇さんのキャリアパス		<キャリアパスのイメージに係るコメント> 長期的には、施設管理職を目指すとともに、現場から発信する教育的立場を築き、介護業界全体の質向上に貢献できるキャリアを描く。利用者との関わりやケアの工夫を楽しみを見出し、〇〇さんがいると場が明るくなると思われ、高いコミュニケーション力を活かす。今後は短期的に対応が困難な利用者・家族への対応能力を重点的に磨く。また、根拠に基づくケアの実践力を磨く。後輩指導にも力を入れる。根拠に基づく介護実践への思い込みを省き、施設外での事例発表やセミナーなどでの活動を通して、後輩や同僚を言語化・発信する機会を。中期的には、介護支援専門員としての資格取得や後輩指導や研修参加を重ね、これまでの経験を体系的に整理して自分の強みとして確立し、より広い視野で介護の未来に貢献する準備をする。				
これまでの経歴等		～現在	短期（～1-2年）	中期（～4-5年）	長期（6年～）	キャリアの方向性・目標
（西暦/歳）	20XX/XX代	20XX/XX代中盤	20XX/XX代後半	20XX～/XX代		
キャリア	能力	【自己評価】 ・ コミュニケーションが得意と表われる ・ 課題や必要なケアを考えるのが好き 【他者評価】 ・ 利用者・家族とのコミュニケーション能力が高い ・ ケアの根拠を考えようとする能力がある ・ 部署の課題を発信する力がある	・ 対応が困難な利用者・家族への対応能力 ・ 後輩（介護職・学生）への指導力 ・ 根拠に基づく介護実践力	・ リーダーシップ・マネジメント力 ・ 根拠に基づくケアの質向上に向けた提案力 ・ 人材育成・後進育成力 ・ 現場の課題・改善に対する発信力	・ 根拠に基づくケアの質向上に向けた教育・発信力 ・ 現場の課題に対する政策提言力・政策実行力（介護業界全体への貢献能力）	【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】 施設管理職にとどまらず、現場から介護業界の課題に対する政策提言・実行を発信し、幅広く貢献することを目指す。  【キャリアの方向性の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】 具体的には、介護福祉士としての専門性を深めながら、リーダー・主任、係長などの施設管理職を着実に目指す。将来的には、介護現場から業界全体の課題解決や政策提言など、広い視野での貢献を目指すために、中期的には、社会福祉士の資格取得を通して制度的・社会的視点を理解する力を養う。また、施設外での事例研究発表や学会参加・発表を通して、現場の課題をデータや理論に基づいて整理し、外部に活用するよう言語化し、発信する能力を確立する。長期的には、認定介護福祉士や教育者としての役割を担うための必要な知識・スキルを身に付ける。
	資格	・ 介護福祉士（20XX） ・ 介護福祉士基本研修（20XX）	・ 介護福祉士ファーストステップ研修修了 ・ 介護福祉士実習指導者講習会修了	・ 介護支援専門員 ・ 社会福祉士	・ 認定介護福祉士	
	職位・役割	・ ケアワーカー	・ フロントリーダー ・ 現場の模範的職員として、後輩育成に繋がる存在	・ リーダー・主任 ・ 現場を任される存在	・ 係長以上の管理職 ・ 教育担当（施設内外での講師） ・ 地域・介護業界への発信者	
	業務経験	・ 利用者のケア（移乗・食事・整容など） ・ 家族の支援 ・ 後輩指導 ・ 業務課題の取りまわし、掲示物作成、イベントリーダー等	・ フロントリーダーの実践（「教えること」で学ぶことの深掘り） ・ 部署の課題提案・改善活動への参加 ・ 小中学生に対する福祉教育のゲストスピーカー ・ 施設内イベント企画・運営 ・ 施設内事例研究発表（事例研究発表会の企画・運営）	・ リーダー・主任としての実践 ・ 利用者ケアの質向上に向けた提案・実践 ・ 相談援助業務 ・ 介護福祉士ファーストステップ研修講師の研修 ・ 施設内外でのオンラインセッションやプレゼンテーション経験	・ 管理職としての施設運営経験 ・ 教育・研修の企画・実施 ・ 地域連携・外部発信活動	
目標に向けた取組（イメージ）	・ 対人コミュニケーションについて勉強中	・ 介護福祉士ファーストステップ研修 ・ 介護福祉士実習指導者講習会	・ リーダーシップ・マネジメントに関する研修 ・ 施設外事例研究発表 ・ 学会参加・発表	・ 認定介護福祉士養成研修 ・ 地域共創・福祉政策に関する研修		
ご本人の希望（ライフステージに応じた働き方）	・ 仕事あつてのプライベート、プライベートあつての仕事であり、定年まで両立していきたい。 ・ コミュニケーションを武器として働きたい	・ 来年、介護福祉士ファーストステップ研修、介護福祉士実習指導者講習会を受けた	・ 介護支援専門員や社会福祉士の資格を取りたい	・ XX代で認定介護福祉士を取り、介護を極めたい		

- 事例3 (図9、付属資料5)：海外の知見収集や法人への知見の還元を目指すキャリアパス

本キャリアパスは、分析的思考や言語化といったスキルの強みや外国と関わる介護業務への興味を一つの軸として深化させ、法人(施設・事業所)の海外派遣研修制度なども絡めて海外に関わる活躍も視野に入れた介護職員の事例である。社会福祉士や精神保健福祉士に関する学びで得る専門性・海外で得る知見を活かし、法人(施設・事業所)全体のケアの質向上へと還元する。

図9 海外の知見収集や法人への知見の還元を目指すキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇様のキャリアパス						
これまでの経歴等		<キャリアパスのイメージに係るコメント>				
大学時代は芸術を通して社会学について学び、20XX年に社会福祉法人〇〇に入職。特任で介護職としてX年の経験を積み、20XX年4月に介護福祉士を取得。20XX年9月現在は介護職年長として副主任、生産性向上委員会・自立支援介護ファシリテーターの役割を担う。これまで他法人と連携して実施する〇〇研修や〇〇研修を受講。今後、社会福祉士を取得するため、専門学校通信課程に入学。		経験と今後やりたいことが探求心「人」や社会の分析思考「海外志向」に明確。分析・理論を軸として実践で理解したいとの希望も活かしたキャリアプランを描く。また、得意の分析や海外の知見に加え、さらに発力を高めることでチームや地域も貢献。分析→言語化→実務への活用の流れを軸に中長期的にはCSW/PSWに資格を得るを学び、研究発表や専門的な知識を活かしたチームへ法人全体で知見に基づく介護職員のケアの質向上に向けた取組を行う。「愚子として支えたい」という考えから、本人が前面で引っ張っていくというより、専門的な知識を活かし、チームメンバーを支援し、成長・成功に導くリーダーシップを目指す。				
		～現在	短期(～1年)	中期(～3-5年)	長期(～10年)	キャリアの方向性・目標
(西暦/歳)		20XX/XX代	20XX/XX代	20XX/XX代	20XX～/XX代	
キャリア	能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い探求心</li> <li>自立支援介護の理論と実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士として得た知識・技術を実践の中で応用できる</li> <li>とっさの判断が求められるケースでも対応イメージを持つ</li> <li>サントリーとして後輩・新任の成長にあわせ業務配分、指導・助言ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(サブ)リーダーとしてチームへ指導・助言、業務配分ができる</li> <li>在宅の介護職員として、利用可能な地域資源を把握できている</li> <li>インプットの言語化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部下・メンバーの意見やニーズを聞き、共感・理解できる(傾聴力)</li> <li>知見や考えを伝え、部下に納得し、動いてもらう(発力力・説得力)</li> <li>ともに介護現場を見て研究を進めるメンバーを集め、コミュニティを形成する</li> </ul>	<b>【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】</b> 強みである探求心を発揮し、自立支援介護やソーシャルワークについて学ぶ。特任経験後は利用者の現場も分析しうえて適切な介護を考える在宅系でのケア経験も積み、現場リーダーを目指す。また、並行して海外の福祉・介護現場との交流や協力による貢献も行う。自身の分析や海外からの知見をアウトプットして発信による貢献も行う。 現場での介護経験や、社会福祉士・精神保健福祉士に関する学習を背景として、専門知識を活かしたメンバーのケア品質向上を支えるリーダーや、研究発表の場での介護力向上の発信役としての挑戦も行う。
	資格	介護福祉士(20XX)	—	社会福祉士	精神保健福祉士	
	役割・職位	副主任 生産性向上委員会 自立支援介護ファシリテーター	副主任 専門知識に基づく指導(助言や言語化支援)	主任 経験した介護実践の言語化や海外知見の発信を法人内外で行う	主任 自身に留まらず、法人の介護実践に対して助言・言語化支援を行い、法人のサービス品質向上を支える	
	業務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>特任：身体介護、業務改善(生産性向上)、シフト作成、1on1</li> <li>法人の垣根を超えたリーダー研修(20XX)</li> <li>ノーリテイングケア研修(20XX)</li> <li>専門学校通信課程(社会福祉士資格取得のため)(20XX)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特任での介護実践</li> <li>メンター、後輩への指導・助言</li> <li>チーム内で使用できるアウトプット作成(プレゼン資料作成やケア手順書の作成等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(サブ)リーダーでのチーム運営</li> <li>在宅介護実践</li> <li>海外派遣・海外の介護職と交流</li> <li>法人内外での研究発表(学会、業界・職能団体、業界紙等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーでのチーム運営(1チーム～EJIA全体や法人全体など)</li> <li>法人内外での研究発表(学会、業界・職能団体、業界紙等)</li> </ul>	
自己研鑽	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知症介護実践者講習会</li> <li>福祉職員キャリア対応型生涯研修課程(中級職員コース)</li> <li>自立支援介護マスター研修</li> <li>社会福祉士取得に向けた学習</li> <li>メンター向けOJT研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知症介護実践者講習会</li> <li>介護福祉士実習指導者講習会</li> <li>福祉職員キャリア対応型生涯研修課程(中級職員コース)</li> <li>自立支援介護マスター研修</li> <li>フシリ・プレゼン発表に関する研修</li> <li>精神保健福祉士取得に向けた学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士実習指導者講習会</li> <li>福祉職員キャリア対応型生涯研修課程(中級職員コース)</li> <li>自立支援介護マスター研修</li> <li>フシリ・プレゼン発表に関する研修</li> <li>精神保健福祉士取得に向けた学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉職員キャリア対応型生涯研修課程(チームリーダーコース・管理職員コース)</li> <li>認定介護福祉士養成研修</li> </ul>		
ご本人の希望(ライフステージに応じた働き方)	<ul style="list-style-type: none"> <li>その人らしいケアを黒子的に支えたい</li> <li>実践の中で開発力が求められる点に対応できるような経験を</li> <li>チームプレイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析や理論を勉強してからの実践的理解したい</li> <li>実践の中で開発力が求められる点に対応できるような経験を</li> <li>チームプレイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外派遣に興味、海外で現場・技術を見たい。日本から知見を共有したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> </ul>	<b>【キャリアの方向性】の中で目指したい具体的な能力/資格/職位/役割の程度】</b> 介護実践して、認知症介護実践者研修等を受けながら、「人の社会との関わり」や「人の心の動き」を知るために社会福祉士や精神保健福祉士の学びを深めていく。自身が得た知識・技術を育成・指導にあてていくために中級職員・指導者養成向けの研修、多職種連携やファシリテーション・プレゼンテーション関連の研修を受け、協働力・発力力も高めていく。	

- 事例4 (図10、付属資料5)：サービスマネジメントと人材育成を目指すキャリア

本キャリアパスは、勤務先法人(施設・事業所)で経験を積み副主任級として育成などにも活躍している中で、サービスマネジメントと人材育成のキャリアを中堅以上の職員として高めていく介護職員の事例である。現場実践を基盤に、チーム運営や業務改善、人材育成の経験を重ねることで、組織全体のサービス品質向上を担う役割を目指している。

図 10 サービスマネジメントと人材育成を目指すキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇様のキャリアパス		<キャリアパスのイメージに係るコメント> 短期は、副主任としてユニット職員の育成・支援を軸に、チーム目標を踏まえた業務分担や配置を工夫し、現場力を高める役割を担う。多くの職員を育成し、後輩に副主任を譲る意味でも、また結果としてさらに多く、より高い職位のメンバー育成にも関わることを期待される意味でも、中期以後は副主任から一歩進んだキャリアも視野に入りたい。中期は、主任として不測の事態や困難な状況にも柔軟に対応し、チームを調整・采配する力を発揮する。さらに、課題を的確に把握し、改善に向けてPDCAを回すことで、組織運営に主体的に関わる。長期は、統括主任として主任を兼ね、全体最適を図るリーダーシップを発揮する。現場と管理層の橋渡し役として、組織横断的な課題にも対応し、法人全体の成長に貢献する存在を目指す。				
これまでのご経歴等		キャリアの方向性・目標				
		現在	短期（～1年）	中期（～3-5年）	長期（～10年）	
キャリア	能力	20XX/XX代 ・ 介護全般に係る知識・経験 ・ 相手の気持ちを探り、コミュニケーションを図ること ・ アンガーマネジメント ・ 円滑な企画・後継などのクリエイティブ作成	20XX/XX代 ・ 指摘・助言のときに適当な表現ができる語彙力や伝え方 ・ チームマネジメント（傾聴・助言指導・信頼・業務委譲・判断）	20XX/XX代 ・ チームでのPDCAサイクルをリードする主体性 ・ チームの課題（ケア・人間関係）を察知する細かな観察 ・ クアマネ視点の獲得と実践	20XX/XX代 ・ 相手の能力・目標に合わせて課題移譲、その場の気持や状況の把握 ・ チームの課題に即した目標設定、目標達成への動機づけとなる説明 ・ 高度な介護知識・技術を兼ね、一人ひとりに合わせた高いケアを提供できるようなチームを築く力	【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】 副主任として、現場に関わりやすい距離感を保ちながら、職員の育成・支援に深く関わることを希望している。「人の役に立ちたい」「部下の理想を支援したい」という理念を軸に、教育・育成に重点を置いたキャリアを志向。一方、後輩を育成し、自分と同じ役割をこなせるメンバーが増えることでさらに多く、より高い職位のメンバー育成にも関わることが組織としては期待される。
	資格	・ 保育士（20XX） ・ 幼稚園教諭二種免許（20XX） ・ 介護福祉士（20XX） ・ 社会福祉士主任指導資格（20XX） ・ 障害児指導者研修（第2号）（20XX） ・ 技能実習指導員講習（20XX）	・ -	・ クアマネジャー	・ キャリア支援・人材育成に係る資格（コーチング資格やキャリアコンサルタント） ・ 認定介護福祉士（高い目標がある方が選ばれるとの発言を踏まえて、一歩して記載）	【キャリアの方向性】の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度 介護実践を深めつつ、後進の育成への強い希望があることを踏まえて、育成・チーム運営の役割とそれに係る能力獲得を目指す。具体的には職員の実体性を引き出す傾聴、より大きなチーム運営や職員の観察を行うための自身の業務の委譲、安心して働ける環境を整える人間関係の調整、多様なキャリアへの理解など。
	職位・役割	・ 副主任 ・ 行事委員 ・ チューター ・ 技能実習生指導	・ 職員の育成・支援 ・ 職員の能力に応じた業務分担・配置を工夫する ・ チーム全体の力を最大化する采配力を身につける	・ 主任として、不測の事態や困難な状況に対応し、チームを調整・采配する ・ チームや部門の課題を把握し、改善に向けてPDCAを回す	・ 統括主任として主任を兼ね、全体最適を図るリーダーシップを発揮する ・ 組織横断的な課題にも対応し、現場と管理層の橋渡し役として調整力を発揮する	
	業務経験	・ 部下との面談・育成支援 ・ ショートステイ勤務	・ ユニット会議での方針説明 ・ 1on1面談での傾聴・フィードバック ・ 育成を意識した業務依頼・権限移譲	・ 複数ユニット規模（中チーム）のPDCAサイクルの検討・実行指示 ・ ケアや人間関係等の課題（チームにおける実務的リスク）を把握し対応策・改善策を立案・実践	・ 大チームで目標設定・説明・動機づけを実践 ・ 評価と改善策の企画・推進 ・ 権限移譲とキャリア支援を行う	
	自己研修	・ 介護技術や認知症ケア等の専門書、ビジネス書等を読む	・ コーチング研修 ・ アセッサ講習	・ クアマネ受験対策 ・ 認知症介護実践者研修 ・ 介護実習指導者研修 ・ インターネット研修を活用し、他職種の業務を体験して視野を広げる	・ 認定介護福祉士受験対策 ・ 認知症介護実践者リーダー研修 ・ 認知症ケア専門士研修	
ご本人の希望（ライフステージに応じた働き方）	・ 多様な趣味との両立	・ -	・ 部下が目指している自分の理想像を自分がサポートして成功体験をさせたい。 ・ 法人内の別の施設での業務も経験してみたい	・ -		

(5) 管理職を対象とした事後アンケート

山脈型キャリアモデルを活用したキャリアパス検討支援後、モデル事業実施法人に対して、山脈型キャリアモデル普及促進に向けた示唆を得るために事後アンケートを実施した。実施概要は、表 15 アンケート調査 実施概要のとおり。

表 15 アンケート調査 実施概要

実施目的	山脈型キャリアモデル普及促進に向けた示唆を得るため
調査対象	モデル事業実施法人の管理職
調査方法	オンラインフォーム（Microsoft Forms）
調査時期	令和8年1月
調査対象/回答数	5法人（6施設・事業所） / 調査対象すべてより回答
調査項目	<p>1) 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職に変化があったと思うこと</li> <li>介護職員に変化があったと思うこと</li> <li>管理職と介護職員の関係に変化があったと思うこと</li> </ul> <p>2) 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>山脈型キャリアモデルそのものに関すること</li> <li>山脈型キャリアモデルを用いたキャリア検討に関すること</li> <li>キャリア検討後の介護職のキャリア実現に関すること</li> </ul>

アンケート結果からは、山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の実施により、管理職および介護職員双方の意識や関係性、組織の人材育成の捉え方に一定の変化がみられた。一方で、法人（施設・事業所）全体への展開を見据えた際の運用負荷や制度面での課

題も明らかになった。以下に、本調査から把握された主な効果と課題を記す（詳細は、付属資料6参照のこと）。

## 1) 山脈型キャリアモデルに関する評価

山脈型キャリアモデルは、多様なキャリアの選択肢を提示し、個を尊重した育成を促す枠組みとして有益だという認識が複数の法人（施設・事業所）で示された。人材定着にも資する可能性を示唆する声があった。

## 2) 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の効果

### (ア) 管理職に変化があったと思うこと

山脈型キャリアモデルを用いた面談・個別キャリアパスの検討を通じて、アンケートに回答した管理職6名全員のキャリア観、業務や指導助言の姿勢や内容に変化がみられた。介護職員一人ひとりの意欲、能力、志向やライフステージ等の希望を踏まえた、短期・中長期のキャリアパスが可視化されたことで、管理職の意識が、段階的な育成、個別性の高い育成の実施に広がったとの声があった。

### (イ) 介護職員に変化があったと思うこと（管理職目線）

個別キャリアパスの検討により、介護職員がこれまでの自身の経験・関心や将来像を内省し、中長期的な目標を具体化したことで、日々の業務に対する主体性や役割意識が高まった様子が見られた。

### (ウ) 管理職と介護職員の関係に変化があったと思うこと

山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討をきっかけに、管理職と介護職員とのコミュニケーションの質と頻度が向上したとの声が全ての法人（施設・事業所）であった。業務指示中心の関係から、将来や成長を共有し、支援する関係へと変化している様子が見られた。

### (エ) 組織に影響があったと思うこと

「現時点で組織全体への影響は限定的」とされていた。一部法人（施設・事業所）では、本事業で使用したキャリアパスのフォーマットを簡素化し、個々人のキャリアパスを法人（施設・事業所）内で検討する意向があることが示された。キャリアパス検討を法人（施設・事業所）内に広げることで中長期的な人材育成に期待するという声があった。

### (オ) 利用者に影響があったと思うこと

実施期間が短いことから、利用者への直接的な変化は限定的であるものの、介護職員の意識変化を通じて、今後のケアの質向上につながる可能性が示唆された。

### **3) 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の課題**

#### **(ア) 山脈型キャリアモデルを用いたキャリア検討に関すること**

山脈型キャリアモデルを用いたキャリア検討は、多様なキャリア検討等に有効と考えられる一方、法人（施設・事業所）の全介護職員への展開を視野に入れると、面談・キャリアパス作成に伴う負担や、面談スキルの確保など、継続的かつ組織的に実施するための運用面での課題が挙げられた。

#### **(イ) キャリア検討後のキャリア実現に向けた取組**

キャリアパスを描いた後、そのキャリアパスを実現するための配置や研修、処遇制度との連動が、定着促進に向けた今後の重要な課題として挙げられた。加えて、目指す専門性の明確化のために、専門領域ごとに公的機関の認定制度等を求める声もあった。

## 2. シンポジウムの開催

### (1) 開催目的・概要

本シンポジウムは、介護に携わる法人（施設・事業所）の管理職や人事・教育担当者などを対象に、山脈型キャリアモデルについて理解を深めることを目的として開催した。

シンポジウムでは、山脈型キャリアモデルの考え方が、法人（施設・事業所）における人材定着や採用面での効果があること、ならびに介護職の多様なキャリア選択の可能性につながることに理解を促した。また、評価制度・研修体系の見直しといった、法人（施設・事業所）への具体的な取り入れ方についても共有した。あわせて、導入時に生じ得る問題とその対応策についてもモデル事業実施法人の取組事例を通じて紹介した。

開催概要およびプログラムはそれぞれ表 16 シンポジウム開催概要、表 17 シンポジウムプログラムのとおり。

表 16 シンポジウム開催概要

タイトル	組織として介護職の多様なキャリアをどう支援する？ 現場発の実践事例で学ぶ 山脈型キャリアモデルシンポジウム
日時	令和8年2月17日（火）14:00～15:30
開催方法	オンライン（登壇者・厚生労働省・事務局は現地参集）
目的	シンポジウム視聴者が、下記について理解を深めること ① 「山脈型キャリアモデル」の考え方は、法人（施設・事業所）と介護職それぞれにどのようなメリットをもたらすのか ② 「山脈型キャリアモデル」の法人（施設・事業所）への取り入れ方 ③ 「山脈型キャリアモデル」を法人（施設・事業所）に導入するとき、起こり得る問題とその対応策
主な対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全国の法人（施設・事業所）の管理職や人事・教育担当者 ※ただし、管理職や人事・教育担当者のみ限定しない</li> <li>• 特に、国の政策として「山脈型キャリアモデル」が打ち出されていることは認知しているが、導入によりもたらされる効果や、キャリアパス作成の流れについてイメージがつかない方</li> <li>• 法人（施設・事業所）規模は限定しない</li> </ul>
開催方法	検討委員が所属する業界・職能団体及び都道府県・市町村へ周知 ※一般社団法人全国介護事業者連盟／公益社団法人日本介護福祉士会／社会福祉法人全国社会福祉協議会全国社会福祉法人経営者協議会／公益財団法人介護労働安定センター／公益社団法人全国老人福祉施設協議会／公益社団法人全国老人保健施設協会／都道府県／市町村
周知メッセージ	介護職のキャリアは、ひとつの道だけではありません。本シンポジウムでは、山脈型キャリアモデルが示す多様なキャリアの選択肢を現場でどう実現するかをテーマに、実際に取り組みをはじめている法人の実践事例をご紹介します。 専門性を深める道、マネジメントを目指す道、教育や地域連携の道... 職員の志向に応じたキャリアの選択肢を広げる仕組みと、その運用の工夫を学びませんか？

表 17 シンポジウムプログラム

時間	プログラム	講演者
14:00	<b>開会あいさつ</b>	・厚生労働省 社会・援護局福祉基盤課 福祉人材確保対策室 様
14:05	<b>山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業のご紹介</b> 介護職員のキャリア形成を支援する「山脈型キャリアモデル」をご紹介します。 多様な働き方や専門性の高度化が求められる中、人材の定着や働きがい向上に 役立つ複線型キャリアの考え方は。 山脈型キャリアモデルが組織・職員にどのような効果をもたらすのかを わかりやすくお伝えします。	・PwCコンサルティング
14:15	<b>事例紹介①</b> <b>社会福祉法人 西春日井福祉会</b> <b>【テーマ】現場の声を活かした制度改革と、職員の成長とキャリアの幅広さを支えるための実践</b> 職員の声をもとに刷新されたキャリアパスモデルと人事考課制度を軸に、 評価・育成・目標管理を連動させた仕組みを構築。 職員の志向や成長段階に応じたキャリア形成を支援し、ライフとの両立も 含めた柔軟な働き方を実現しています。	・社会福祉法人 西春日井福祉会 総務課長 河村 政彦 様
14:30	<b>事例紹介②</b> <b>社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館</b> <b>【テーマ】実力を正当に評価し、多様なキャリアの選択肢を支える制度改革の実践</b> 年功序列から、実力がしっかりと評価される仕組みへの転換を図り、職員 の志向や成長に応じた柔軟なキャリアパスを整備。 専門性を高める道、マネジメントを目指す道など、多様なキャリアの可能 性を支える制度と育成の仕組みを紹介します。	・社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館 施設長 酒本 隆敬 様
14:45	<b>パネルディスカッション</b> <b>山脈型キャリアの考え方がもたらす可能性と課題</b> 事例発表で紹介した各法人の取組を踏まえ、キャリア面談の効果や山脈型キャリア の考え方が現場にもたらすメリットを深掘りします。 それぞれの法人の立場から、運用の工夫や変化、課題と改善策、期待や懸念、今後 取り組みたいことなどを共有いただき、これからの展望を考えます。	<ファシリテーター> ・公益社団法人日本介護福祉士会 常任理事 酒井 賢一 様 <パネリスト> ・社会福祉法人 西春日井福祉会 総務課長 河村 政彦 様 ・社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館 施設長 酒本 隆敬 様
15:20	<b>質疑応答</b>	・パネルディスカッション登壇者 ・進行:PwCコンサルティング
15:30	<b>閉会</b>	・PwCコンサルティング

## (2) 開催結果

シンポジウムでは、本事業の紹介、2法人の事例紹介（社会福祉法人西春日井福祉会、社会福祉法人杏樹会杏樹苑爽風館）、パネルディスカッションを実施した。約750件の事前申込みがあり、当日は約513名が参加した。

以下に各プログラムの概要を示す。

### 【事業紹介】

山脈型キャリアモデルが介護職の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じてキャリアを選択できる複線型のキャリアモデルであることを説明した。従来の管理職への昇進を前提としたキャリア形成に限らず、マネジメントの道や専門スキルを深める道など、多様な選択肢を提示する考え方であることを共有した。また、法人（施設・事業所）の規模や体制に応じて柔軟に調整できるモデルであり、固定化されたキャリアパスではなく、各法人（施設・

事業所) が用意できるキャリアパスの範囲を示す考え方である点や、登る峰を変える等のキャリアチェンジも可能である点について整理した。あわせて、外国人介護人材や子育て中の介護職員など多様な人材が活躍する時代背景や、人材確保・定着の課題、介護分野における専門性の高度化といった観点から、山脈型キャリアモデルが求められる背景を示した。

#### 【事例紹介①：社会福祉法人西春日井福祉会】

社会福祉法人西春日井福祉会では、介護職員等処遇改善加算への対応を契機に、介護職員の声を反映しながらキャリアパスモデルおよび人事考課制度の再構築を行っている。給与と連動した形で、評価、研修、目標管理を一体的に運用する仕組みを整備し、キャリア形成と人事制度を結び付けた取組を進めている点を取り上げた。また、法人（施設・事業所）内での異動希望制度に加え、インターンシップ制度を活用し、ケアマネジャーや相談員など他職種の業務を短期間体験できる機会を設けるなど、多様なキャリア志向に応じた柔軟な支援体制について共有した。さらに、育児や介護、時短勤務、役職の調整など、ライフステージに応じた柔軟な働き方を支える制度を整備し、介護職員本人だけでなく家族も含めて支える取組を展開している点を紹介した。

#### 【事例紹介②：社会福祉法人杏樹会】

社会福祉法人杏樹会では、年功序列を前提とした人事制度を見直し、介護職員のやる気や成長を正当に評価することを目的として、給与等級と職務等級を連動させた人事評価制度への移行を進めている。評価結果に応じて、役職に就かなくても上位等級へ昇格できる仕組みを整備している点を取り上げた。具体的には、1～7等級の等級制度を設け、各等級に求められる役割やスキルを明確化するとともに、組織全体での役割理解を促す観点から職種ごとに職務記述書や評価基準を明確化し、評価の視点や期待役割の共有を図っていることを紹介した。さらに、面談シートを通じて目標設定や研修希望を把握、様々なキャリアで活躍するロールモデルとなる職員を紹介するなど、キャリアの見える化に向けた取組を共有した。

#### 【パネルディスカッション】

事例発表で紹介した各モデル事業実施法人の取組を踏まえ、キャリア面談の効果や山脈型キャリアの考え方が現場にもたらすメリットを深掘りするため、パネルディスカッションを実施した。

社会福祉法人西春日井福祉会からは、介護職員が現場で行っている仕事の価値が十分に外部へ伝わっていないという課題認識のもと、介護職員の取り組みに光を当て、発信する取組を進めてきたことが述べられた。具体的には、外国人介護人材の指導を行う役割を先輩介護職員が担い、その取組を外部に発信していることが紹介された。

社会福祉法人杏樹会からは、年功序列の給与制度では業務内容に見合った評価が難しいとの認識から、ユニットリーダーに対する評価の見直しや、キャリアパス制度を法人全体へ

導入・定着した経緯が示された。また、こういった改革が若手介護職員のキャリア選択への前向きな姿勢を醸成していることが述べられた。

### 【当日の様子（写真）】

事例紹介① 社会福祉法人西春日井福祉会



事例紹介② 社会福祉法人杏樹会



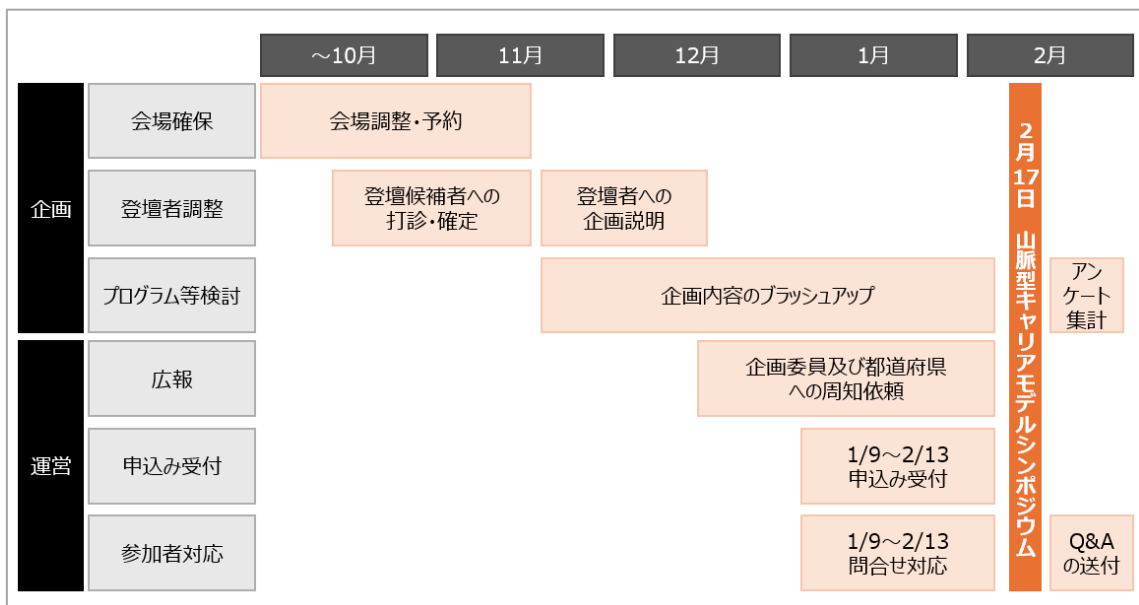
パネルディスカッション（左から、社会福祉法人杏樹会 酒本氏、社会福祉法人西春日井福祉会 河村氏、公益社団法人日本介護福祉士会常任理事 酒井氏）



### （3）開催に向けた取組

準備から開催後対応までのタイムラインは、図 11シンポジウム開催までのタイムラインのとおり。

図 11シンポジウム開催までのタイムライン



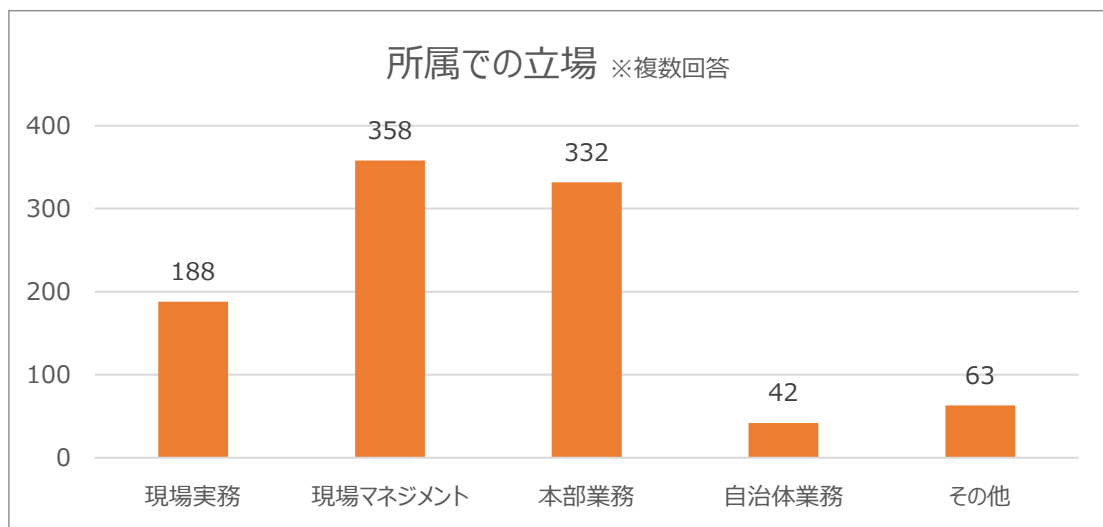
#### (4) 申込状況

シンポジウムの申込者数は、759名（事前申込736名、締切後申込23名）であった。詳細は以下のとおり。

##### 【所属での立場】

「現場マネジメント」が358名で最も多く、「本部業務」が322名が続いた。

図 12 所属での立場 (n=736)



<その他> ※一部抜粋

○介護事業所・施設

- ・ 訪問介護事業所管理者
- ・ 訪問看護ステーションの管理者
  - ・ 居宅介護支援事業所管理者
  - ・ 施設管理者
  - ・ 施設相談員
  - ・ 介護事業所経営
  - ・ 介護事業所を運営する医療法人の理事長
  - ・ 各種福祉施設顧問、相談役を兼務している。
- ・ 介護事業所（法人）の教育研修を担っている。
- ・ 介護事業所（法人）の本部業務（広報等）を担っている。
  - ・ 採用担当
- ・ 教育担当

○行政・公的機関・介護関連団体

- ・ 自治体で介護人材確保に関連する業務を担っている。
- ・ 介護労働安定センターで事業所のキャリアパス作成支援を促進している。
- ・ 公益財団法人として介護に関連する業務を担っている。
- ・ 職能団体

○支援・中間支援

- ・ 社会福祉法人の支援をおこなっている。
- ・ 介護現場への支援、介護職へ就く人への支援
- ・ 自治体等から委託を受け介護に関する支援を行っている。
- ・ 介護事業所の管理者様や職員様を対象とした研修や展示会等を開催したり、お困りごとに対して専門家を派遣する等の支援を行っている。

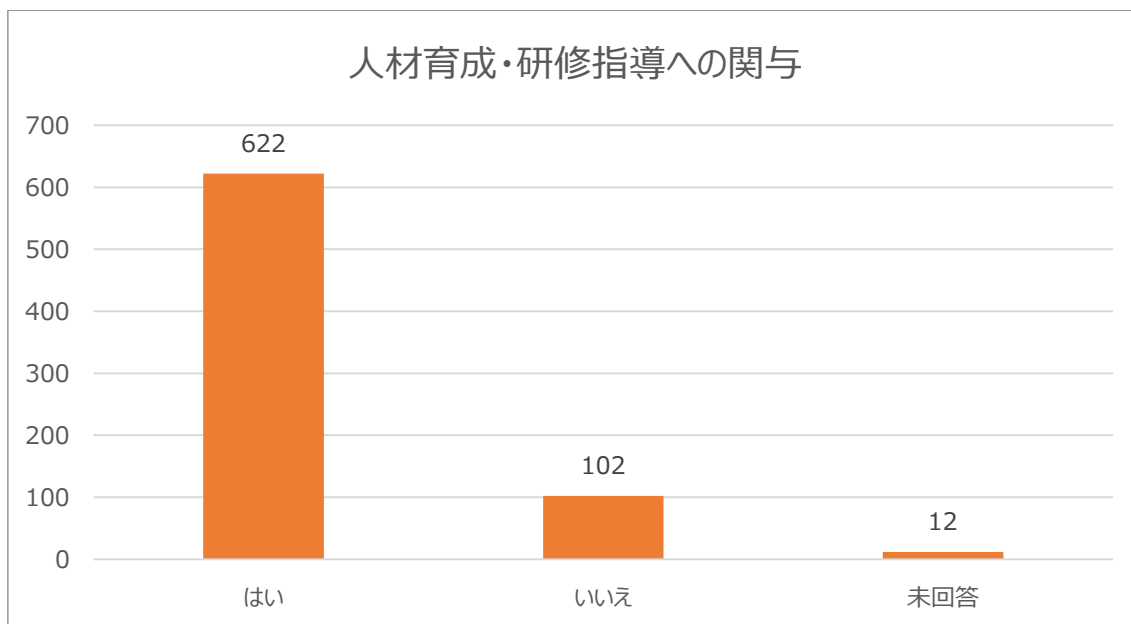
○現場専門職・研究・メディア

- ・ 介護分野の情報新聞
- ・ 介護関連教材開発
- ・ 病院の看護補助者
- ・ ソーシャルワーカー、サービス統括責任者
- ・ 介護現場の持続可能性について研究している。

**【人材育成・研修指導への関与】**

「はい」が622人（84.9%）、「いいえ」が102人（13.9%）、未回答が9名（1.2%）であった。

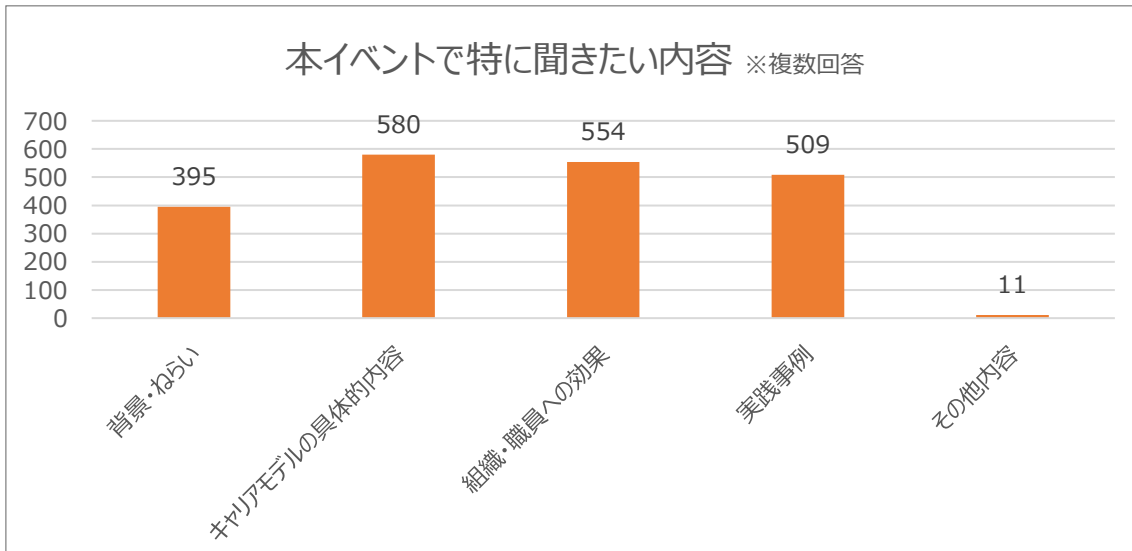
図 13 人材育成・研修指導への関与（n=736）



### 【本イベントで特に聞きたい内容】

シンポジウムで特に聞きたい内容として、「キャリアモデルの具体的内容」が580名で最も多く、「組織・職員への効果」が554名と続いた。

図 14 本イベントで特に聞きたい内容 (n=736)



#### <その他>

- ・ 山脈型キャリアモデルを取り入れる具体的な方法など
- ・ キャリアモデルとキャリアマップ（キャリアパス）との関連性
- ・ 虐待対応研修を担っているが、人員不足・多忙さの解消にいろいろな事業所が悩んでいるので参考にしたいです。
- ・ 多職種連携が当たり前の現在において、介護職以外（看護師、栄養士、歯科衛生士、各種セラピスト等）の介護保険業界におけるキャリア形成について、チームケアの観点などを踏まえてお聞きしたい。
- ・ 山脈型キャリアモデルの課題・ハードル
- ・ 給与へどのように反映させているか。
- ・ それぞれの道の役職と賃金体系があればご教示いただきたいです。
- ・ 山脈型とは？
- ・ 職位の少ない介護事業所での効果的なキャリア形成のポイントを知りたい。
- ・ 事業所に対して自治体ができる山脈型キャリアモデルの支援について
- ・ この山脈型キャリアモデルの考え方は、介護職だけではなく、看護、リハビリ、相談職などにも取り入れていくのか？

## (5) 参加者アンケート

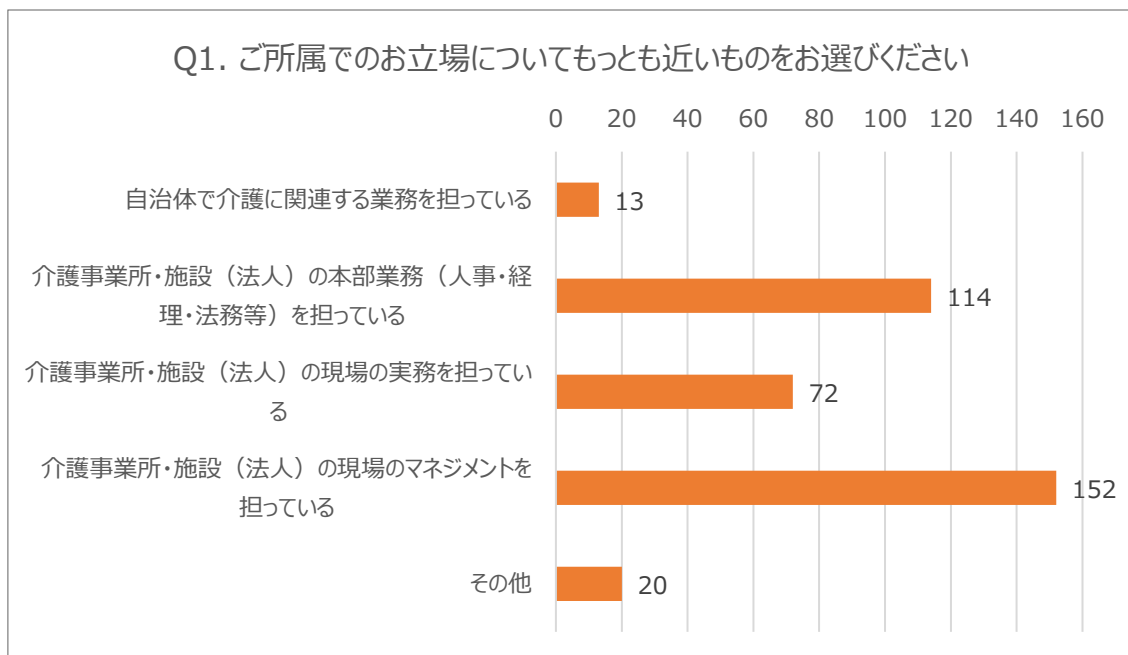
シンポジウム終了後、参加者を対象にMicrosoft Formsでアンケートを実施し、315名から回答を得た。アンケートでは、シンポジウム全体の満足度や、各プログラムについて「参考になった」「今後活かしたい」と感じた内容、その理由等を把握した。

また、山脈型キャリアモデルに対する理解の深まりや、今後の事業運営・キャリア形成への活用意向について確認するとともに、今後知りたい内容や自由意見を収集した。参加者アンケートの概要は以下のとおり（一部抜粋）。

### 【所属での立場】

「介護事業所・施設（法人）の現場のマネジメントを担っている」が152件（48.3%）で最も多く、「介護事業所・施設（法人）の本部業務（人事・経理・法務等）を担っている」が114件（36.2%）で続いた。

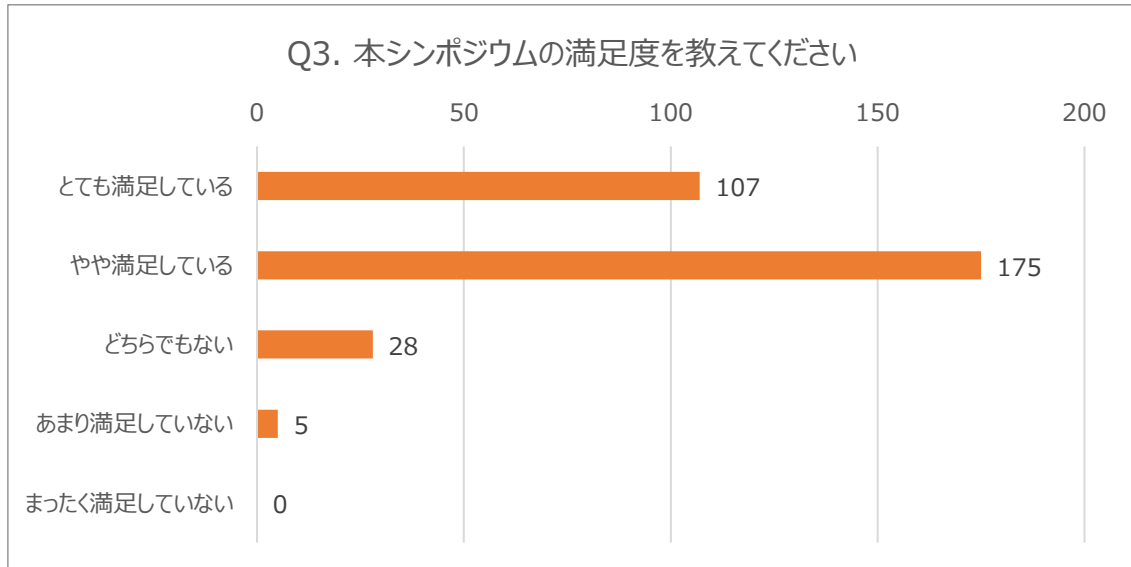
図 15 所属での立場（n=315）※複数回答



### 【満足度】

「やや満足している」が175件（55.6%）で最も多く、「とても満足している」が107件（34.0%）で続いた。

図 16 満足度 (n=315)



<その理由> ※一部抜粋

○とても満足している

- ・ 人材マネジメント構築に現在苦勞をしているため勉強になりました。
- ・ 大変な取り組みを果敢にチャレンジしているのを聞いて励まされました。
- ・ 聞いたことのない内容だった。
- ・ キャリアパス制度はあれどみえる化の周知がいまいち浸透せず、職員育成の限界を感じているところでした。まずは、評価表の見直しと目標シートの見直しを行い、キャリアパス制度にそった個々のスキルアップを目指していくよう働き掛けようと思いました。
- ・ 多様なキャリア設定を行うことで、各職員がどのようにモチベーションを保っていけるかという事例を伺い、今後の取り組みに活かしていける材料を多く得ることが出来たため。
- ・ 給与体系への反映がこれからの課題とおっしゃっていました。最初から完璧な制度を作らねばと不安でしたが、やりながら改善していけばいいということがわかり少し光が見えてきました。
- ・ 作らなければいけない、作りたいですが、なかなか作れない仕組みです。

○やや満足している

- ・ 山脈型キャリアモデルについては理解ができたが、事例発表された法人が大きい為、小さな法人で働いている自分自身の課題とは違いがあると感じた。

- ・ 持続可能な制度設計なのかは不明瞭なところがあった。
- ・ 行政の立場から事業所内のキャリア育成に関して意見する機会はなかなかないが、自組織（市役所）におけるマネジメントを行う上で参考になった。
- ・ 頑張っている職員にスポットを当てる。色々な山があつてそれぞれの得意とする分野や施設の強みとする事柄を伸ばしていくことが重要だと思った。正社員、非常勤、パート、年代、担当している業務等、総合的に判断をして人事考課をしていきたい。長く働いているから給与が高いではやる気のある職員が定着しないと思った。
- ・ 実証の結果や成果物についての発表が多かったが、そこに至る具体的な取り組みについても聞いてみたかった。失敗談も含めて。
- ・ 現場に入りながら主任としてマネジメントを行っています。主任の立場ではなかなか実現は難しい内容だったので、施設長に伝達していきたいと思います。
- ・ よい内容だったと思うし、新たな知見も得られたが、これまでの人事考課のしくみとあまり変わらないように感じた。結局、山脈型は、相談員になるとか他の施設に異動するということなのかという印象を持った。
- ・ 規模の小さな法人のため、山脈型キャリアモデルといっても、制度設計は難しいと考えていました。ただ、お二方のご講演の中で、「一人ひとりの物語を作る」「個を見る」というご発言に感銘を受け、そこから始まるのかな、と感じました。

○どちらでもない

- ・ 時代に即した画期的な制度紹介を期待していた。
- ・ 規模が違い過ぎてあまり想像ができなかった。
- ・ 全体的に若い職員に対する話が多かった。

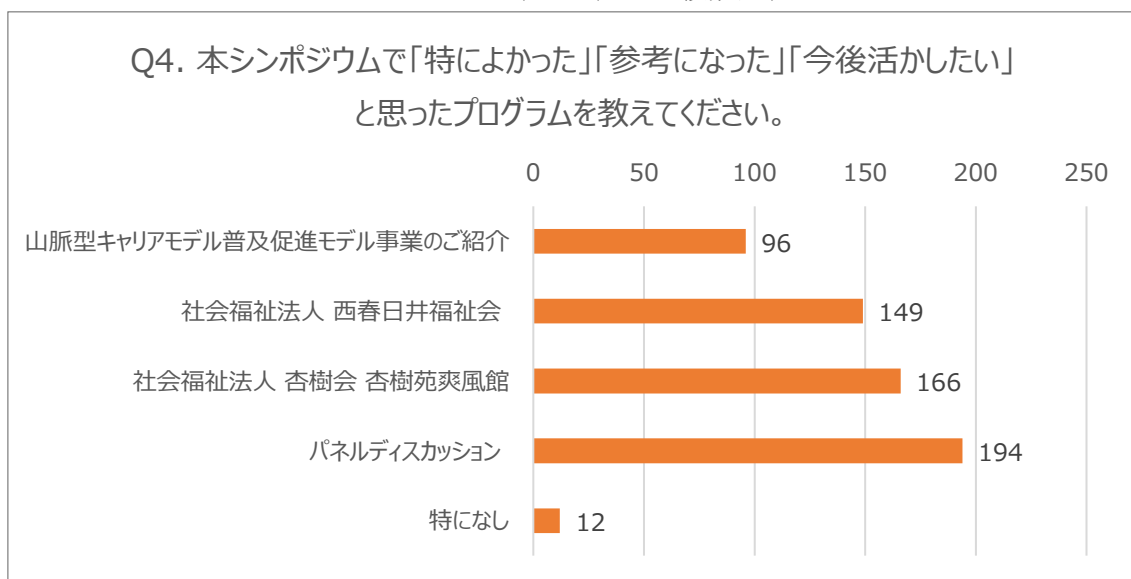
○あまり満足していない

- ・ 個の目標管理と行動評価に基づく報酬体系の見直しを図った。離職率も直近の5年間は5%を下回り、職員の定着に繋がっている。但し、個人の目標に関して前向きなビジョンを持って職務に従事する人材は少なく、山脈型キャリアモデルを実施した際の職員間のバランスやマネジメントに関してどのように運用されているのか、評価とは報酬も含まれていると思うので、報酬の格差などにも触れてほしかった。キャリアアップモデルの話に偏っていたように感じる。
- ・ 小規模事業所で法人本部がなく、プレイングマネジャーが現場業務と並行してキャリアに関する対応も担っている体制であるため、役割や判断基準が明確でない部分について、やや腑に落ちない思いがあります。
- ・ 発表された法人は素晴らしい取組をされておられ、様式等を示していただいたので大変分かりやすかったです。ただ、山脈型とは給与体系や評価基準を定めることなのでしょう。また、「法人内で完結してしまっていた」と反省点を述べておられましたが、その先をどう展開するか、キャリアパスと山脈型の違いや山脈型をどう浸透させていくのか、など、国としての考えをお聞きしたいです。

【「特によかった」「参考になった」「今後活かしたい」と思ったプログラム】

「パネルディスカッション 『山脈型キャリアの考え方がもたらす可能性と課題』」が194件（61.6%）で最も多く、「社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館『実力を正當に評価し、多様なキャリアの選択肢を支える制度改革の実践』」が166件（52.7%）、「社会福祉法人 西春日井福祉会 『現場の声を活かした制度改革と、職員の成長とキャリアの幅広さを支えるための実践』」が149件（47.3%）と続いた。

図 17 「特によかった」「参考になった」「今後活かしたい」と思ったプログラム（n=315） ※複数回答



<その理由> ※一部抜粋

○山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業のご紹介

- ・ キャリアシートを使ってみたいと思います。わかりやすかったです。
- ・ キャリアを直線的な昇進モデルではなく、「山を登り、時に下り、また別の山に挑戦する」という視点で捉える考え方が非常に印象的であった。特に、小規模事業所や現場実践を重視する職場においては、多様な役割や経験を積み重ねることが重要であり、本モデルは現実に即したキャリア観を示している点が参考になった。今後は、職員一人ひとりの強みや関心に応じた「次の山」を共に考える支援に活かしていきたいと感じた。

○社会福祉法人 西春日井福祉会「現場の声を活かした制度改革と、職員の成長とキャリアの幅広さを支えるための実践」

- ・ キャリアパス、人事考課、目標管理が連動させていることが参考になった。
- ・ 効果要素が参考になった。また、私の計画書は分かりやすい言葉で、職員に分かりやすいと感じた。ケアプランのフォーマットを参考にされている所も分かりやすい。

- ・ 私自身、現場の声をとても大切に思っています。現場の声を聞き、改革していくことが自職場でも必要だと感じているため、良かったと思いました。

○社会福祉法人 杏樹会 杏樹苑爽風館「実力を正当に評価し、多様なキャリアの選択肢を支える制度改革の実践」

- ・ リーダーへの教育方針、施設内でのキャリアパスに留まらない視点、大変感動致しました。
- ・ キャリアパスで給与体系もきちんと表示されるのはいいと感じた。入職時に提示されると自分のやる気にもつながる。

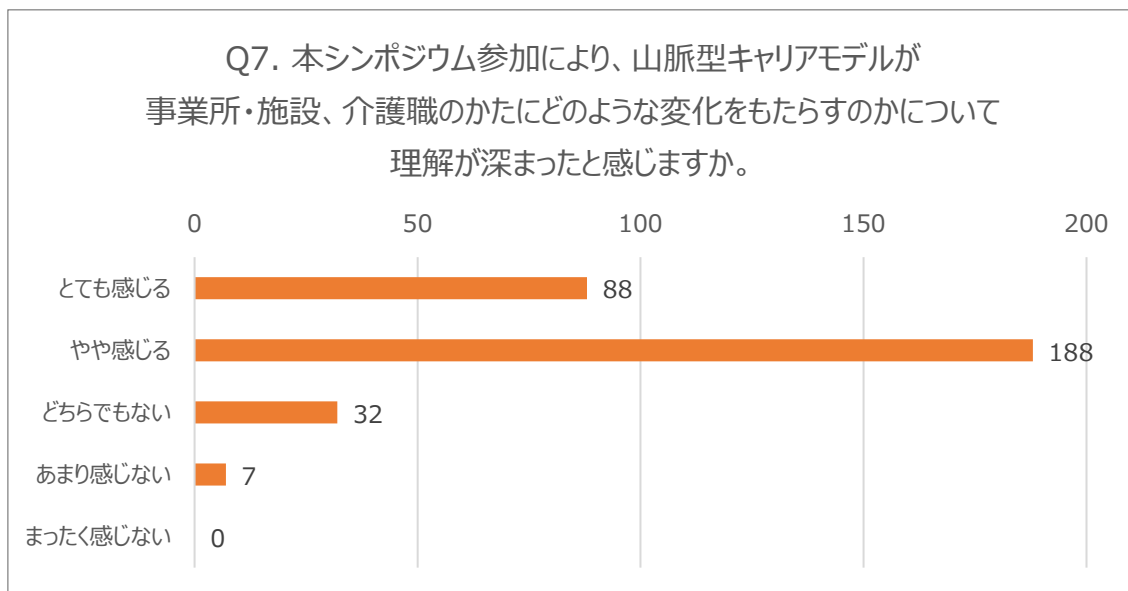
○パネルディスカッション 「山脈型キャリアの考え方がもたらす可能性と課題」

- ・ 発表された内容について、自身の法人に当てはめながら、その考え方についての理解を深められた。
- ・ 実際の現場での声や管理職の方のリアルなお話を聞いて良かったと思います。
- ・ パネルディスカッションの仲でキャリアパスの仕組みづくりは理解できました。その仕組みを実行させるために何が必要かをこれから考えます。
- ・ 計画を進めていく中での経験値はその法人の非常に大切な情報だったと思います。その経験値を共有していただけたことにまずとても大きな感謝をさせていただきます。取り組みを勉強している段階の我々の法人にとっては、今後乗り越えていかなければいけない部分を先回りしてご教授いただけたことで、より明確なビジョンを考えるきっかけになりました。
- ・ パネルディスカッション内で、職員が法人内でのキャリアパスを通して法人外で活躍すればそれは地域福祉全体によい影響を及ぼすと話しがあつた。育てた人材は法人内で活躍して欲しいと考えていたが、多様性を持たせたキャリアパスであるならば、法人外での活躍も結果的には、自法人の利益へとつながると感じた。

### 【理解度】

「やや感じる」が188件（59.7%）で最も多く、「とても感じる」が88件（27.9%）が続いた。

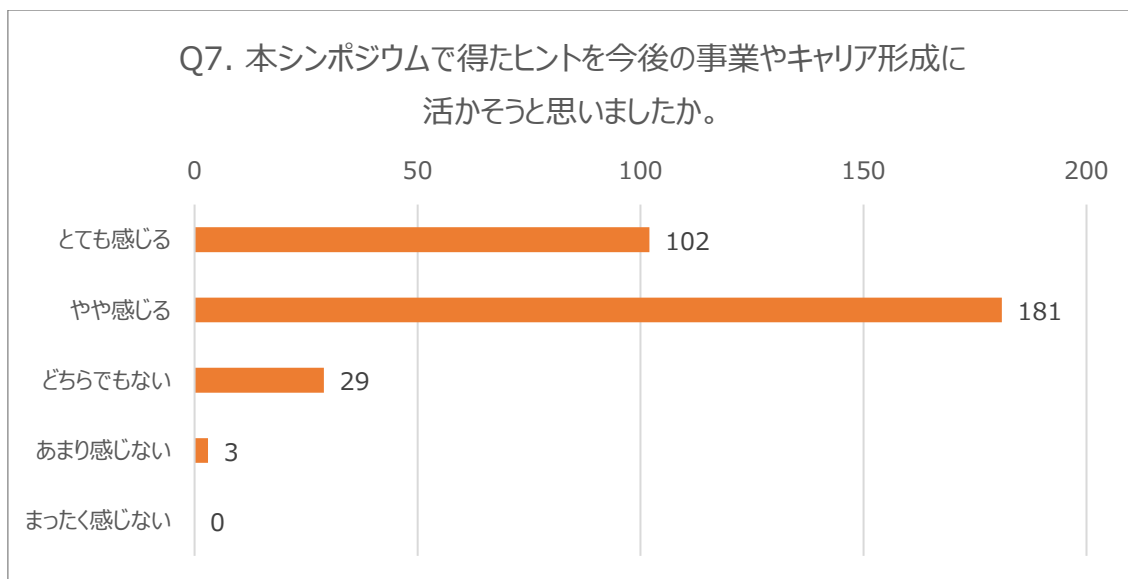
図 18 理解度 (n=315)



### 【シンポジウムで得たヒントの活用】

「やや感じる」が181件（57.5%）で最も多く、「とても感じる」が102件（32.4%）が続いた。

図 19 シンポジウムで得たヒントの活用 (n=315)



<その理由> ※一部抜粋

○とても感じる

- ・ 人材育成や職員のモチベーションの向上について課題となっていたので、参考になりました。
- ・ 伝達講習を行い、次年度に向けて何をすべきか？を明確にしたい。
- ・ もともと他業種から現在の介護職にはいり、やめない環境作りをめざしていきしたが、直結する内容だった。
- ・ 自施設のキャリアパスに関して、実際に職員が見て分かるのか…改めて危機感を感じたので、改善しなければと感じた。
- ・ キャリアアップを望んでいる職員、特に若い職員に対し、目指す姿がある職員以外に、目指すものがない職員にも見える化することできかけになりそうな気がします。すべての職員が将来の夢を持っているわけではないので、可能性を提示することは大きな意味があると思います。
- ・ 外国人、50 歳以上のキャリアチェンジャー、病気と仕事の両立者、シングルマザーなど、生き方も経験も一人ひとり多様化した時代に突入しています。目標値（山脈）が広域的にあればあるほど良いと思う。それは「個」を大切にしているから。

#### ○やや感じる

- ・ もう少し、細かい部分の話も聞きたかった。実際に活用したくても、どこからやるべきか難しい。
- ・ 事例発表していただいた2施設のような仕組みや体制の必要性はすごく感じています。それを経営層に周知し意識改革をすることがすごく難しく感じています。
- ・ 法人内には介護施設だけでなく保育や児童部門もあり、それらを合わせると今回の山脈型キャリアモデルが簡単に当てはまらないと感じている。
- ・ 当法人でも長いキャリアの職員がめざすべき目標を失っているように感じていましたが、役職ポジション以外にも専門知識、スキルの習得の道しるべができるようになる必要を感じました。

#### ○どちらでもない

- ・ 法人、事業所が小さい為、具体的な方法が浮かばない。確実に自身の役割（業務）が増える。
- ・ ほぼ実践できているが、目指すべきものが個の成長やライフに向いていることは理解しているが、目の前の目標として法人や施設の有益になる要素も必要であるため、ある程度の枠組みが設けられているはずなので詳しい内容も聞けたら良かった。

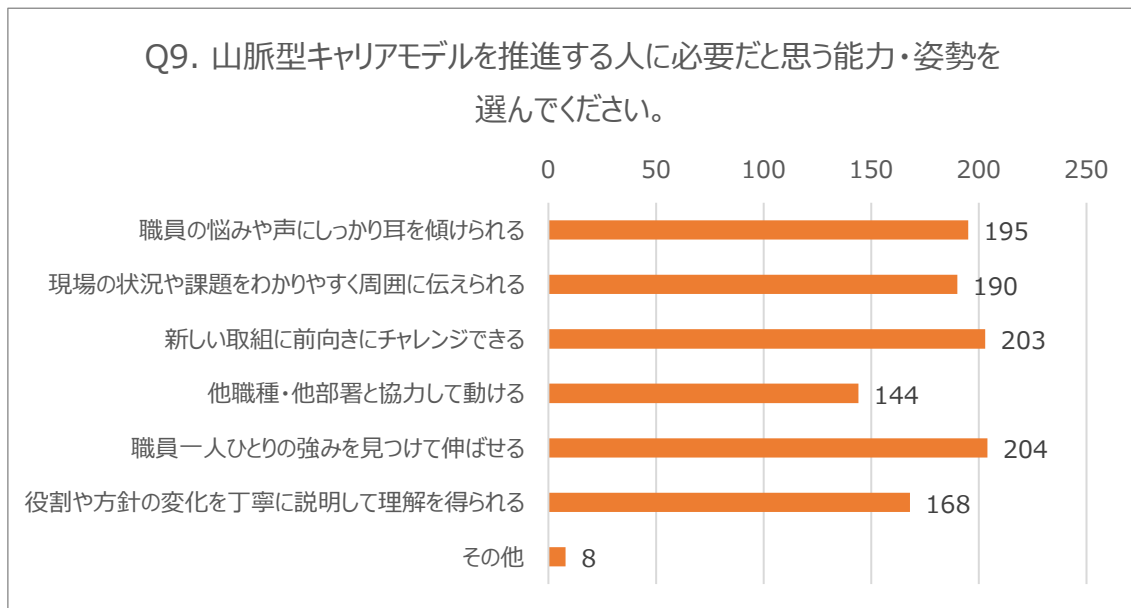
#### ○あまり感じない

- ・ 当方のキャリアパスの理解がすすんでいないため
- ・ すでに取り組んでいることがほとんどだったため

### 【山脈型キャリアモデルを推進する人に必要だと思う能力・姿勢】

「職員一人ひとりの強みを見つけて伸ばせる」が204件（64.8%）で最も多く、「新しい取組に前向きにチャレンジできる」が203件（64.4%）、「職員の悩みや声にしっかり耳を傾けられる」が195件（61.9%）で続いた。

図 20 山脈型キャリアモデルを推進する人に必要だと思う能力・姿勢（n=315）  
※複数回答



#### <その理由> ※一部抜粋

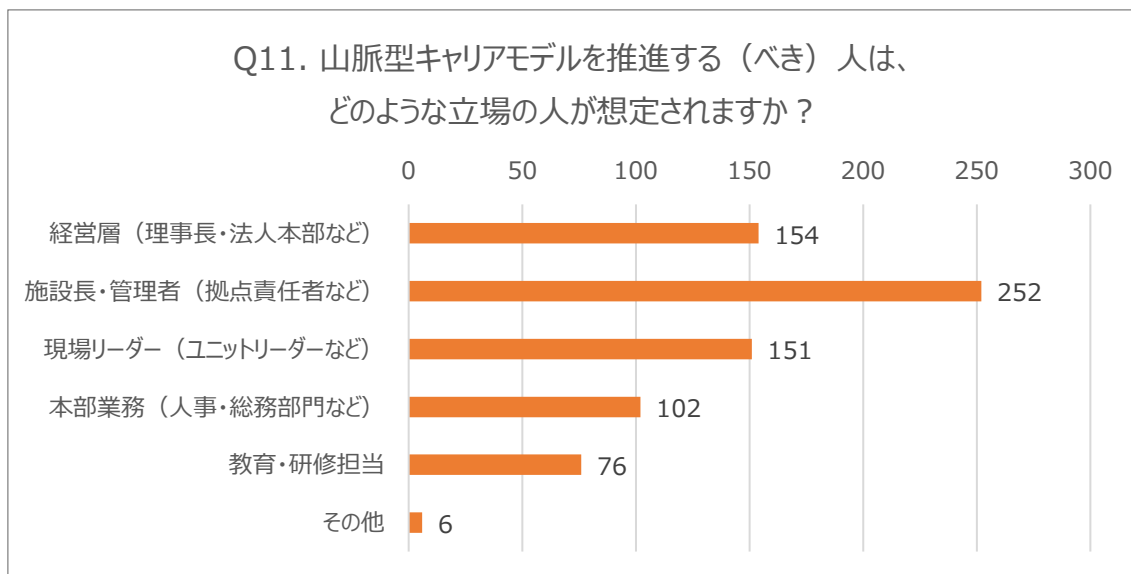
- ・ 全て必要だとは思いますが、限られた業務時間の中で、どのように取り組んでいくかが課題
- ・ 全てにおいて大事であるが推進する人は、1人でなくていいと感じました。
- ・ 色々な考えの方がいるので総合的に物事を考えることが必要だと思う。
- ・ リーダー等の上司になる職員は、聴くことが重要であり、そのことで、信頼関係が生まれ、今後この職員は何を考えているのかが見えてくるのではと思う。
- ・ 介護保険制度に新たな加算が増え業務過多になる中で、自身のキャリア形成に興味を持ち実際に行動できる能力やバイタリティが必要だと思う。
- ・ 立場が違うスタッフ同士、例えば管理者とスタッフ等、相互理解が難しい事がある。まず共通理解から始める必要があると思うので、コミュニケーションが必要。また、評価者には強みを見つけ、加点法中心での評価や面談を行っていく必要があると思う。
- ・ 職員の強みを引き出すことができることはとても必要だと思います。また新しいことにチャレンジすることができなければ、何も進めていくことが難しいと思います。

- ・ 職員が我がごととしてとらえ、法人へのエンゲージメントも高められるようにするには、分かりやすい丁寧な説明が一番重要であると考えている。
- ・ 社会の変化を感じ取り、方針を指し示すことは安心につながりますし、その内外において介護職の将来の道標を見える化すること、職員個人の強みを活かす環境づくりをすることは、働く人にとって働きがいや安心をもたらすものだと思います。
- ・ 相手の話をフラットに、しっかりと話をきくことができる。相手に説得ではなく、納得できるよう伝えることができる。変化を恐れず新しいことにチャレンジできる、周囲を巻き込み一緒にチャレンジすることが大切だと感じます。
- ・ 一人のカリスマではなく、皆が同じベクトルに向き合えるような体制づくりが必要だと思います。
- ・ 旧体制のトップダウンでのやり方ではすべての職員に行き届かせることは難しい。また、介護はチーム力であることから、アサーションは重要ではあるが、古くからのやり方を変えることに抵抗を感じる職員も一定数いる。調和をとりつつ、新しいことを進めていくためには一つの部署だけでは難しいことも多いので、施設の他職種や他部署と協力して進めていき、全体が前へ進めるよう、個々への丁寧な説明と理解を求めていくことが必要だと思う。

### 【山脈型キャリアモデルを推進する（べき）人】

「施設長・管理者（拠点責任者など）」が252件（80.0%）で最も多く、「経営層（理事長・法人本部など）」が154件（48.9%）で続いた。

図 21 山脈型キャリアモデルを推進する（べき）人（n=315）※複数回答



<その理由> ※一部抜粋

- ・ 現場リーダーが理解しないと難しいと思います。

- ・ 法人全体の考え方と現場の状況を理解できる人がかかわる方がよいと思います。
- ・ 屋台骨を本部が作り、現場管理者が身に付けて、現場リーダーが伝えて進めていく
- ・ キャリアモデルを作るということは、法人（事業所）の方向性や目標を提示するのと一緒だと思うので、現場のトップが推進する必要があると思う。
- ・ 現場により近い管理層が好ましいと思った。
- ・ 経営層はご紹介にもあった社労士さんからの意見を頂きながら、方針を決定する。その後本部業務の職員がひな形を作り、現場リーダーの意見を聞いて取り組むことが必要でないかと考えました。
- ・ 施設長や経営層で、取り組む姿勢、方針を打ち出し、内容など細かいところは、教育担当者などが対応する。
- ・ キャリア形成をしていく中で職員は最終的に給料を求めると思う。成果が報酬に現れる仕組みを構築するにあたり経営層の理解が必要。
- ・ あらゆる立場の人が協力しなければ、頓挫すると思われる。
- ・ 初期の推進は組織の上層部であるべきです。そこが動かず仕組みを作るように現場におろすだけの組織が多いので良い人材が定着しないように思います。浸透後の定着維持や教育は職員やリーダーのように思いました。
- ・ 現場のリーダーが主体となって進めていくこと、また制度的なことについては管理職も参画することが必須と思われる。
- ・ 施設長が一番現場の声と経営の声をバランスよく聞ける立場にあると思います。理事長がこれをやるとワンマンのリスクが有り、また施設長がやることで理事長という更に上のトップダウンというある意味仮想敵が作れるため、現場を巻き込みやすいと思います。
- ・ 今の現場で働いている職員は取り組みたくても取り組めるような時間を捻出できないのでは？本当に介護職員の人数は危機的状況だと思う。理想を追うことをやめたら終わりだが、足元が見えていない取り組みは絶対に成功しないと思う。もっと他に根本的な問題を解決しないといけないと思う。

### 【疑問点】

山脈型キャリアモデルを実際にどう設計・運用するのかへの具体的な問いが多く寄せられた。

Q13. 今回のシンポジウムを踏まえて、疑問に思った点や更に知りたいと思った点があれば教えてください。

※一部抜粋

○山脈型キャリアモデルそのものへの疑問・関心

- ・ 山脈型キャリアモデルのそれぞれの山の頂点付近にいる人はどのように連携をしているのでしょうか？
- ・ 山脈型モデルの山脈をどのように構築していくのか。スタンダードが出るのか、それとも各施設の実情に応じた内容となるのか気になる。ある程度、スタンダードがある方が、価値も上がるのになあと感じる。
- ・ 発表の内容は結局、相談員やケアマネ、他の事業所などであったため、山脈型をしようと思うとそのようになるのかと思った。一介護職員にとってはそれでよいことであるが、経営者からすると難しい。小さな法人では難しいことであるとも思った。

#### ○制度設計・運用の具体像を知りたい

- ・ 細かな運用について（評価者研修の内容など）知りたいです。
- ・ 仕組みづくりで苦労した点など
- ・ 経営者から管理者への落とし込み、そのうえで全職員に対し、個々のキャリアパスをということであれば、段階ごとに必要な研修はそれぞれどのようなものがあるのかもっと具体的に知りたい。
- ・ 導入していくにあたってのそれぞれの層のリアクション、変化、意見が出てきた時の対応、返答などより詳細を聞きたいと感じました。実際に私はSW(相談課長で、相談職をまとめる立場)なのですが、職種のキャリアラダーを導入した際に、面接を行う管理者が高圧的に進めてしまうこともあり、上手くいかなかった経過もあったので、知りたいと感じました。
- ・ モチベーションを高める面談の取り組み方を知りたかったです。

#### ○小規模法人・現場実態とのギャップへの懸念

- ・ 小さな規模の事業所では、キャリアモデルの様々な山の部分を兼ねていることが多いと思います。その時の進め方についてさらに知りたいと思った。
- ・ 介護業界は小規模の法人も多く、また、介護の実務を行いながら経営していることも多いため、今日取り上げられたような大規模法人とは異なる風土の企業も多いと思う(現に自社がそう)が、経営層と実務層が混ざり合っただけで近い距離で働く職場での評価制度や人事制度をうまくいかせる方法や事例が知りたい。

#### ○人材定着・処遇との関係性への問題提起

- ・ 緻密な制度設計をおこなえばおこなうほど評価者・被評価者の負担が増加することも事実であり、適切な評価およびキャリアアップを図りつつ継続性を持たせることができる最低限の負担感というベストバランスを知りたい。
- ・ 訪問介護小規模事業者の入職率増加及び退職率低下に向けての具体策。また、登録ヘルパー等時間制限のある人間への実施方法
- ・ どの様なキャリアパスを指定したとしても生活に直結する給料の部分が大きく変わらなければ離職は減らないのではないかと感じてしまう。その点について他施設ではどのような状況なのかを更に深く聞いてみたい。

○他法人事例・取組への評価・要望

- ・ 他の法人様の取り組み事例もお聞きできる機会があれば嬉しいです。
- ・ 事例は参考になりました。またその後のパネルディスカッションでは、どうしてその考えに至ったのかという思考の過程や何を大事にしているかなどの価値観なども見え、現場を大事にしている法人の姿勢が見えて感銘を受けました。次回があれば、より時間を取って事例紹介やその裏の哲学を聞きたいと思いました。また取り組みの過程でうまく行かなかったことなども聞けると面白いと思いました。

**【感想】**

参加者からは、山脈型キャリアモデルの考え方に共感し、自身や自法人でも「まずは一歩踏み出してみたい」「改めてキャリア形成を考えたい」といった前向きな声が多く寄せられた。

Q14. その他、感想やご意見がありましたら、自由にご記入ください。(n=315)

※一部抜粋

- ・ 今日はありがとうございました。最初に説明のあった、山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業のご紹介をもっと詳しく知りたかった。その上で、実践事例を聞きたかったなと思いました。今回の事例は2つとも大きな法人なので、小規模の事業所であれば、どのような変化やメリットがあるかも知りたかった。介護で働く人たちが、自分だけの法人だけではなく、地域ぐるみで繋がっていけるという事を大切にしていると知ってとても嬉しくなった。少しずつ、自分もこの考え方を実践できたらいいと思う。
- ・ 一歩踏み出そうという考えになりました。
- ・ よい話が聞けました。若手の職員に、全国どこでも、介護分野は、前に向いていると伝えたいと思いました。ありがとうございました。
- ・ とても参考になりました。今回の内容であれば、もう少し長い時間でも良かったです。
- ・ イメージはつかめたと思いますが、実践的な内容としては難しかった。発表された施設の管理体制がしっかりしていて、うらやましいと感じたが、現実問題、施設長が人事や、体制作り、評価等すべてを管理しているところでは難しさを感じた。時間をかけて進めていくしかないと思うが、優先順位を考えていけないと感じました。
- ・ 介護支援専門員に従事しようと思えるようなキャリアモデルができるとよいと感じる。介護職の方が給料が高いなど介護支援専門員の魅力が不足しているように感じるため、魅力発信ができるキャリア形成となったらよいと思う。

- ・ 自施設のキャリア形成について考え直すべきだと思うので、上の層を説得してベースを作っていけたらいいなと思います。
- ・ 今までの制度を変えることが難しいと感じた。新たなキャリアパス構築の取り込みを開始するときのご苦労が図り知れた。
- ・ 私自身が古い人間だと改めて強く感じてしまった。どうしてもマイナス面が見えてしまい、ケアが行き届いていない、学びが足りない、時間内で帰ることが出来ている、学びの場も他人に委ねている、あまりにも愚痴が多い、利用者様支援を語る前に、自身の働きやすさを優先しているように思える…などの考えが先行してしまい、聴くことを疎かにしている…。まずは、聴くことから始めたいと思います。シンポジウムが非常に聞いていて刺激を受けました。ありがとうございました。
- ・ 本日のような介護業界の未来のために必要なセミナーを今後開催していただきたい。



### III. 考察

本章では、II. 実施結果を踏まえ、山脈型キャリアモデルを介護現場で普及・促進させるために、山脈型キャリアモデルの導入の意義、導入の効果・価値、導入方法、活用のタイミング・方法、活用時の留意事項、さらに活用時に法人（施設・事業所）として取り組む必要があると考えられる事項について、以下のとおり考察する。

#### 1. 山脈型キャリアモデル導入の意義

山脈型キャリアモデルの導入は、「昇進」や「管理職」だけではなく、介護職員一人ひとりの意欲、能力、志向やライフステージ等に応じて多様なキャリアの選択肢を示し、介護職として将来までの道筋をイメージしやすくなる点に意義がある。

##### 【法人（施設・事業所）にとっての意義】

法人（施設・事業所）にとっては、①人材確保、②定着促進、介護職員にとっては③キャリア検討の機会確保があると考えられる。

まず①人材確保について、法人（施設・事業所）が介護職に対し、介護職員一人ひとりに合った働き方や成長の道筋があると考えていることを山脈型キャリアモデルの提示を通じて示すことにより、「現場で専門性を高める道も考えたい」「法人（施設・事業所）外の地域活動にも積極的に関わりたい」「後輩育成に携わりたい」等、多様なキャリア志向をもつ介護職員に対して、「自分に合った働き方や成長の道と考えられる職場」であることを示すことができるため、法人（施設・事業所）への入職（＝人材確保）につながりうる点が意義の1つと考えられる。異なる経験・価値観・専門性のある人材が活躍すれば、より法人（施設・事業所）が魅力的な職場となり、人材を呼び込む可能性がある。

次に②定着促進について、山脈型キャリアモデルを活用したキャリア面談により、中長期の見通しや複数の選択肢を組織と介護職員本人で共有することができ、「キャリアや働き方の希望を変えながら働き続けられる」「戻ることもできる」という安心感が生まれ、定着促進への寄与につながりうる点が意義の2つ目と考えられる。

##### 【介護職員にとっての意義】

②で示したとおり、山脈型キャリアモデルの導入により③介護職員が自身のキャリアを考える機会をつくること自体も意義と考えられる。これまでの経験や価値観を振り返り、自身の強みや組織から期待されている役割を整理することで、目標を明確にする一助となる。こうしたプロセスを通じて、主体的にキャリアを考える意識や成長への意欲が高まり、法人（施設・事業所）での一層の活躍に資すると考えられる。

#### 2. 山脈型キャリアモデル導入の効果・価値

モデル事業実施法人に対して実施したアンケート結果を踏まえると、法人（施設・事業所）の視点では、①介護職員一人ひとりを尊重したコミュニケーション機会の創出、②介護職員の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じた具体的な助言・提案の実施、③介護職員の業務や自身のキャリアへの主体性向上やモチベーションの向上といった効果があるといえる。

「①介護職員一人ひとりを尊重したコミュニケーション機会の創出」の前提として、モデル事業では、山脈型キャリアモデルを参照しながらキャリア面談を実施し、組織からの期待と各介護職員の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じたキャリアパス案を検討した。この過程で面談を行った管理職が介護職員の経験や価値観、強みや弱みと感ずることをヒアリングしている。コミュニケーションの基礎となる事実把握ができていたことにより、「面談時や普段の会話の際に話す内容の幅が広がった」、「日常的な会話や面談の中で、将来の働き方や経験の積み方について（中略）、キャリアを意識した対話のきっかけづくりにつながっている」といった声があったと考えられる。また、シンポジウムにおいてモデル事業実施法人の管理職から、「検討したキャリアパスを介護職員が同僚に共有したことで、同僚にキャリアを応援するマインドが生まれ、組織として良い流れが生まれつつある」との振り返りもなされていた。

「②介護職員の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じた助言・提案の実施」についても同様に、事前に管理職が当面の業務の得意・不得意とキャリア希望を聞き取っていたことと、その聞き取りにあわせた研修や必要な業務経験を考えていたことが具体的な助言・提案につながったと思われる。「短期的・長期的な目標や、今後取り組むべき課題が明確になり、得意分野をどのように業務に活かしていくかを検討しやすくなった」、「個々のキャリア段階や志向に応じた研修の提案がしやすくなるなど、人材育成における具体的な支援につながった」というように管理職によるキャリア支援を行う上で価値があると感じられていることがうかがわれる。

「③介護職員の業務や自身のキャリアへの主体性向上やモチベーションの向上」については、山脈型キャリアモデル導入による（管理職から見た）介護職員の変化という視点で「長い時間軸の中での振り返りが自己肯定感を高めた」といった自己肯定感の高まりや、「自身が今後受けるべき研修や身につけるべき知識・技能を主体的に考えるようになった」といったアンケート回答があったとおり、現職で今後も一層活躍するイメージの具体化、主体性・成長意欲の向上といった効果があることが見えた。モデル事業実施法人ヒアリングの際、介護職員個人の中長期的な目標設定を行う時間は十分でないという声が聞かれたが、そのような中で過去の振り返りや中長期の目標イメージについて、山脈型キャリアモデルを参照しながら管理職と考へ（まだ目標設定するのが難しいという相談結果になる場合も含め）、共有する時間を持つことに価値があったと考えられる。

### 3. 山脈型キャリアモデル導入方法（プロセス）

山脈型キャリアモデルや、本モデルが推進する介護職員の多様なキャリアを示す考え方は法人（施設・事業所）全体の人事制度に関わるものである。そのため、導入および現場への浸透には、理事長や施設長等の関与が必須と考えられる。モデル事業実施法人の多くが、当代や過去の理事長が介護職の多様なキャリアを示すことが重要ととらえており、法人の事業方針や具体の事業計画とされていた。その方針等をさらに具体化するため、当該法人（施設・事業所）でのキャリアパスや等級・評価制度を設計あるいは今後更新しようとしているケースが複数みられた。

一方、キャリアパスや等級・評価制度の具体化、キャリア面談の実施調整といった実務面は管理職、人事・研修担当者が主として進める事例のほか、社会保険労務士等の外部専門家に協力も得ながら検討を進めている事例もあった。法人（施設・事業所）の実務に落とし込むためには、こうした業務に一定の労力を割くことができる担当者の存在も必要になると考えられる。

導入プロセスの一例としては、①課題整理、②導入の意思決定、③導入設計、④運用開始、⑤浸透という段階を踏み、介護職の多様なキャリアパスを定着させていく取組がみられた。

具体的には、人材確保の難化や既存キャリアパスの形骸化といった課題を法人全体で整理・共有することを出発点とし、処遇改善加算への対応や新規施設の開設、外国人技能実習生の受入れなどを契機に、介護業務の標準化や役割整理の必要性が顕在化した（①課題整理）。その後、整理した課題をもとに施設長会議等で検討を重ね、理事会において法人として人事マネジメントを見直す方針を決定し、当該年度の行動指針として整理した（②導入の意思決定）。

導入設計にあたっては、都道府県社会福祉協議会が作成した介護施設向けのキャリアパスのつくり方に関する資料を大枠としつつ、各施設の経営層が参加する介護長会議において、介護職の階層ごとに「求められる役割」や「到達目標」等を整理するなど、現場主導で法人共通のキャリアパスモデルを完成させた。あわせて、法人本部が現場の意見を集約し、人事考課項目及び評価基準についても見直した（③導入設計）。

運用開始に際しては、年度方針説明や役職者会議等を通じて新制度を全介護職員に周知するとともに、人事考課を担う介護職員や全介護職員を対象とした法人内研修・施設内研修を集中的に実施し、制度理解の促進を図った（④運用開始）。さらに、運用開始後もフォローアップ研修（運用開始半年後）や階層別研修、日常的な会議等を通じて繰り返し制度を周知・確認し、3～5年ごとの見直しを前提とした継続的な改善を行うことで、制度の定着と活用を図っている（⑤浸透）。

#### 4. 山脈型キャリアモデル活用のタイミング・方法

Ⅱ. 実施結果のとおり、本事業では山脈型キャリアモデルを在籍中の介護職員に対するキャリア面談において提示し、多様なキャリアの選択肢や道筋を具体的にイメージできるように取り入れた。実施の結果、山脈型キャリアモデルは、介護経験の長短に拘らず介護職としての将来のキャリアを考える際の参考となるツールであることが改めて認識されたことから、介護職、または介護職を目指す者が自身のキャリアを考える様々な場面で、広く活用できる可能性が示唆された。また、ヒアリングでは、介護職員から「キャリアパスは、役職が上がるイメージしかなかったが、それだけではなく、専門職としてステップを踏んでいく道もあり、色々だとわかった。」という声が聞かれ、従来のキャリアのイメージが限定的であり、介護職に様々な機会に多様なキャリアがあることを伝える必要性があることがうかがわれた。

キャリア形成における視野拡大に繋げるために、介護職が自身のキャリアを主体的に考える機会として、（1）求人時（入職前）、（2）入職直後～在籍中の面談、（3）研修・勉強

会の場面で山脈型キャリアモデルを提示することが有効であると考えられる。以下に、ヒアリングから得られたそれぞれのタイミングでの活用が有効と考えられる根拠と具体的な活用イメージを示す。

なお、後述のとおり、山脈型キャリアモデルを土台として、各法人（施設・事業所）において独自に介護職のキャリアの選択肢を加えることも想定される。そのため、以下では図 4（再掲）と異なるイメージであっても、山脈型キャリアモデルと同様に介護職の多様なキャリアパスを示すモデルを総称して「山脈型キャリアモデル」と呼ぶ。

### （１）求人時

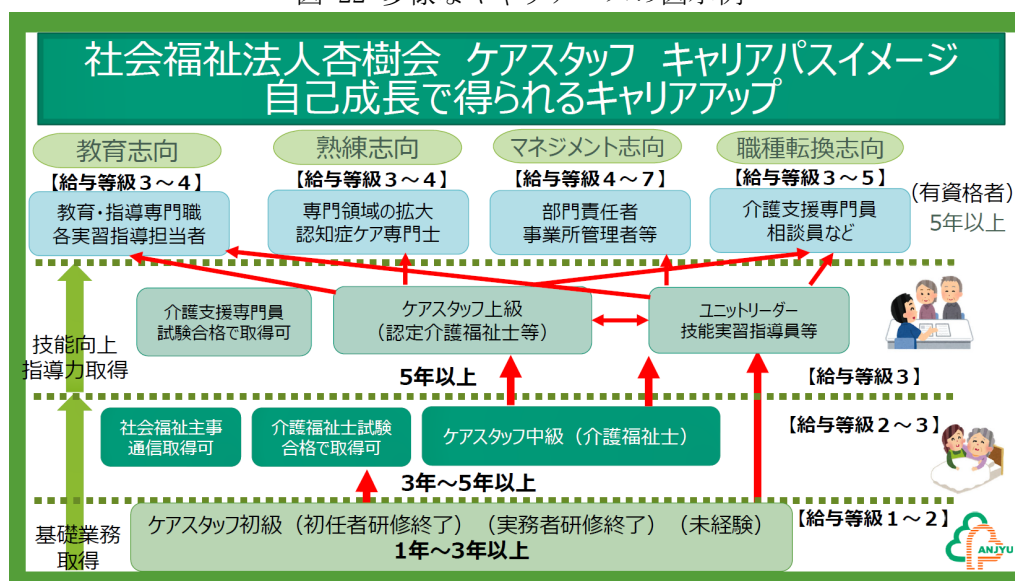
山脈型キャリアモデルは、入職前の段階で、法人（施設・事業所）が介護職の多様なキャリアパスを示すために活用できると考えられる。

ヒアリングでは、法人（施設・事業所）の特色・強みを踏まえ、法人（施設・事業所）内に到達可能な介護職の多様なキャリアの道筋を可視化した資料を公表している事例があった。これにより、求職者が自身のキャリア希望と法人（施設・事業所）で実現できるキャリアを照らし合わせることができ、法人（施設・事業所）の志向に合致した人材の入職に繋がる可能性がある。

このように、山脈型キャリアモデルを用いて介護職として多様なキャリアがあることを示すことは、採用段階で法人（施設・事業所）の魅力を訴求し、入職後のキャリア形成を見据えた人材の確保と定着を促す有効な手段であると考えられる。

具体的な活用イメージとしては、介護職、または介護職を目指す者を対象とする法人（施設・事業所）の情報発信媒体（ホームページ、SNS、紹介・採用パンフレット等）において、介護職として多様なキャリアパスが歩めることを図示<sup>7</sup>（図 22）し、広報活動を行うことが考えられる。

図 22 多様なキャリアパスの図示例



<sup>7</sup> 社会福祉法人杏樹会 提供

## (2) 入職直後～在籍中の面談

山脈型キャリアモデルは、本事業で実施したとおり、在職中の面談の機会において介護職のキャリアパスには多様なものがあると改めて認識してもらうために活用できると考えられる。

ヒアリングでは、キャリアパスを明示している法人（施設・事業所）からは、キャリアパスを介護職員に提示することにより、自らが次に取り組むべき事項を把握しやすくなり、主体的な行動が促されているとの意見も聞かれた。一方で、多くの法人（施設・事業所）ではキャリア面談を通じた介護職員のキャリア形成支援は限定的であり、通常行われる面談では人事評価や業務進捗の確認が主題とされている。管理職からは、「キャリアの選択肢を提示できていない。」「中長期的な目標を把握できていない。」といった課題認識が示された。

面談のタイミングについて、事後アンケートの結果から、「キャリア面談は、試用期間経過後、入職1年後辺りが適切と考えていたが、今回この事業を体験したことで、まずは本人がまだ自覚できていない段階で多様なキャリアの提示を実施し、通常業務をいちスタッフとして担えるようになった場面での実施、定期的な年間ごとの実施が重要と改めて感じた。」といった声も聞かれた。

本事業を通じ、山脈型キャリアモデルを参照しつつキャリアを考える面談を設けることについて、管理職から「お互いが将来像について語りやすくなることも実感した。」「介護現場はマンネリ化しやすいため、多様なキャリアの道を作り、指し示すことはとても重要。」という声が寄せられ、介護職員からも「こういうキャリアパスがあれば、同じ場所でも働き続けられるなど思う。」「強みを明確に言語化してもらえたことで、自信につながった。強みを活かせるキャリアを考えていきたい。」という声があった。これらの結果から、山脈型キャリアモデルの活用により介護職員のキャリア意識の向上やモチベーションの活性化といった効果があったと考えられる。

以上を踏まえると、入職直後から在籍中の面談において山脈型キャリアモデルを提示し、今後のキャリア希望等を聞くことは、評価中心となりがちな面談を、本人の将来像や希望を具体的に話し合う場へ転換し、中長期的なキャリアの見通しを持つことによる人材定着を促進する一助になると考えられる。特に、入職後数年～10年前後の介護職員は、仕事には慣れてきた一方でマンネリ化し、進むキャリアに悩むことがあるとの一部検討委員からの指摘もあり、こうした介護職員に多様なキャリアの選択肢を提示し、将来像を描くきっかけを提供することは人材確保・定着促進の観点から重要な取組であると考えられる。

具体的な活用のイメージと目的：

- **入職時：**山脈型キャリアモデルの提示を通じて、介護職が多様なキャリア形成が可能であることや、法人（施設・事業所）内で考えられるキャリアやロールモデル等を周知し、法人（施設・事業所）も支援する姿勢を示すため。
- **入職直後、適時に行われるキャリア面談時：**面談時（定期・不定期を問わず）に、山脈型キャリアモデルの提示を通じて、多様なキャリアの選択肢や道筋を示し、法人（施設・事業所）に在籍し続けることでキャリア形成が可能であることを伝えるため。

- **組織内でキャリアステージ（役職、役割の変化、部署異動時）が変化する時：**これまでの経験の振り返りや新たに求められる役割・スキルを整理するとともに、山脈型キャリアモデルを参照し、次の成長段階や将来的なキャリアの方向性を修正するため。
- **ライフステージの変化（結婚、出産・育児、介護等）により働き方や役割が変化する時：**山脈型キャリアモデルを参照し、現在のライフステージに応じた雇用形態・働き方をするためのキャリアの再設計や、休職を経て将来的に元のキャリアに戻ることも含めた複数の選択肢を検討するため。無理のない形での成長の道筋を共に検討し、離職防止につなげるため。
- **本人が悩んだとき、キャリアのイメージを抱けていない時：**介護職員が自分の特性や志向を再認識し、これまでの経験を踏まえながら、将来像を描くきっかけを提供するため。

### （３）研修・勉強会

山脈型キャリアモデルは、面談の機会に留まらず、介護職員のキャリア形成等を考える研修や勉強会といった学習機会においても、は有効なツールであると考えられる。多様な介護ニーズにこたえる人事戦略を考えるために、組織全体で介護職員のキャリアパスに関する共通の考え方を持つことで、人材のポートフォリオについて考える機会ができたり、日常の関わりや人材育成の質を高めたりすることが期待される。

ヒアリングでは、介護職の多様なキャリアを支援するために、まず管理職自身が介護職には多様なキャリアがあることを認識し、提示できることが不可欠であるとされていた。また、介護職の多様なキャリアを尊重・支援する組織理念を醸成する取組により、多様なキャリアを前向きに捉える風土作りに繋がっているとの声もあった。しかし、こうした認識を管理職層・組織で醸成する取組は限定的であることがうかがわれた。

このことから、管理職および介護職員を対象とした研修・勉強会において、山脈型キャリアモデルを提示し、多様なキャリアの考え方を共有していくことは、組織全体での理解促進とキャリア形成支援において重要であると考えられる。

具体的な活用のイメージと目的：

- **管理職向け研修・勉強会：**管理職が「介護職には多様なキャリアの可能性が有ること」を理解したうえで、法人（施設・事業所）内において、介護職員一人ひとりのキャリア形成支援を実践できるようにするために活用ができます。管理職が、キャリア形成支援を通じた人材育成・定着支援の価値を理解することで、法人（施設・事業所）の健全な運営に役立てます。
- **介護職員向け研修・勉強会：**介護職員が「自分はどのような経験を積み、どのような方向を目指したいのか」を主体的に考えるきっかけを提供するために活用ができます。あわせて、チームメンバーも「介護職には多様なキャリアの可能性が有ること」を理解することで、相互理解を深め、日々の支援や指導につなげます。

## 5. 山脈型キャリアモデル活用時の留意事項

キャリアパス検討支援を通じて、山脈型キャリアモデルを介護現場で適切に活用するためには、本モデルの対象範囲や運用方法等の前提を明確に示すことが重要であると考えられる。以下に、具体的な留意事項とその理由について考察する。

### (1) 介護職を対象としたモデルであること

山脈型キャリアモデルは、雇用形態を問わず、介護職を対象としたキャリアモデルとして作成されている点に留意が必要である。本モデルは、介護職が多岐にわたる役割や専門性を担う可能性があることや、その役割や専門性を担うために介護職が歩むキャリアの基本的な考え方を示すものとして提示されている。

本モデルは、介護人材の人材確保・定着促進を目的に設計されたものであり、介護分野の業務が複雑化・高度化していく中で、従来の「富士山型」キャリアモデルのように、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印象を与えることへの問題提起から生まれた。具体的には、介護福祉士が単1つの方向に向かってキャリアアップしていくのではなく、各自がその意欲、能力、志向やライフステージ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、自らキャリアを選択していくことを目指している<sup>8</sup>。なお、介護職の中にケアマネジメントや地域資源との連携等を学ぶ目的で介護支援専門員の資格を持ちながら現場で勤務している介護職員もいたことから、介護職のスキル向上の一環として他職種の資格取得を目指すことは本モデルが示す多様なキャリアの実現の一例といえる。

### (2) 管理職と介護職員の双方が「介護職の多様なキャリア」を理解していること

介護職が自らのキャリアを主体的に選択していくためには、本人だけでなく、選択肢を提示する、あるいは選択を支援する管理職の双方が、介護職のキャリアが多様であることを理解する必要があるという点に留意が必要である。

ヒアリングでは、「面談において、多様なキャリアを前提とした聞き取りができていなかった」といった声が聞かれるなど、管理職が介護職員のキャリア支援のために多様なキャリアを認識する必要性を感じている様子が見られた。また、管理職と面談した介護職員にも、専門性の深化を含め多様な方向へのキャリア展開があることが意識されておらず、「キャリアパスは、役職を上げるイメージしかなかった。」といった声があった。

前述のとおり、山脈型キャリアモデルは、本人の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じてどのような方向に向かうか、どのような経路で向かうかの選択（現在の役割に立ち止まる、方向を変える等）が可能であるというイメージを示すものである。山脈型キャリアモデルの中では、いくつかの職種役割（担う役割や立場）の例が山脈の峰として示されている

---

<sup>8</sup> 令和4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 報告書」（令和5年3月）（実施主体：株式会社日本能率協会総合研究所）

が、施設長、特定のスキルを極めるスペシャリスト、地域での介護技術の講師等の峰ごとに相互に独立したキャリアパスを設定するものではないため、ある時点まではスペシャリストを志していても、ある時点で施設長を目指すよう考え直すことも想定される。

また、山脈型キャリアモデルは法人（施設・事業所）が事前に決めた複数のキャリアコースに介護職員を当てはめるコース別の人材管理を行うことを意味せず、介護職員の個別のキャリア形成を支援するための考え方である。この考え方を、介護職員自身だけでなく、管理職も理解していることが重要である。

さらに、キャリアは、組織からの期待と本人の意欲、能力、志向やライフステージ等との融合により形成されていくものであるため、管理職または介護職員のいずれかが上記の介護職の多様なキャリアについて理解していない場合、キャリア支援が十分に機能しないおそれがある。そうした状況を防ぐために、法人の理念や事業方針・計画との整合を確認する管理職と、自身のキャリアの主体である介護職員双方が、介護職の多様なキャリアについて共通認識を持ち、期待と希望をすり合わせる必要がある。管理職は個人のキャリア希望を尊重しつつ、組織として期待する役割も伝え、介護職のキャリアや働き方に関する希望との調和を図ることが重要である。

### **（３）法人（施設・事業所）に合わせて柔軟に更新できること**

介護職のキャリアは、山脈型キャリアモデルで示された内容（山の峰や、山の途中ステップ）だけに限定されるものではない。そのため、法人（施設・事業所）は、本モデルに縛られず自法人（施設・事業所）の理念や強み、体制に応じて、目指す目標やそれまでのステップを柔軟に調整・更新することが可能である。

ヒアリングでは、教育や地域ケアを強みとする法人（施設・事業所）や、特定のスキルを極めるキャリアパスが未整備である法人（施設・事業所）など、独自のニーズが確認された。また、個々の介護職員とのキャリア面談を深める過程で、介護職以外の道や法人（施設・事業所）では到達が難しい目標が示される場合があるとの懸念の声も聞かれた。

そのため、本モデルの導入にあたり、各法人の理念・ビジョンとモデルとの整合性を確認したうえで、「モデルのどの要素を取り入れ、どこの部分を自法人（施設・事業所）向けに拡張・調整するか」を事前に法人（施設・事業所）内で検討し、合意を形成することが望ましい。このように、理念、事業戦略、地域特性、サービス種別等の違いを踏まえ、本モデルを基盤としつつ、独自のキャリアパスを追加・調整できる柔軟性を持たせることで、モデルの実効性を高め、法人（施設・事業所）の強みを活かしたキャリア形成を促進できると考える。

### **（４）キャリアを見直す都度、参照することが望ましいこと**

キャリア形成は介護職として入職したとき等の一度の面談や検討で完結するものではなく、スキルアップや就労年数、ライフステージ、職場環境の変化等に応じて見直しが必要である。介護職員自身や環境に変化があったとき等に、改めて多様なキャリアがあることを認識することで、本人に合うキャリア選択ができることもあり得る。

本事業で実施した入職後1～数年の介護職員のキャリア希望を聞いた際、「まだ目の前のことに精一杯で、将来のことまでは考えられていない」といった発言が多く聞かれた。こうした介護職員が一定の経験値を積んだ後に管理職と山脈型キャリアモデルを見直すことで、キャリア希望の新たな気づきを得られることもあると考えられる。

## **6. 多様なキャリアを後押しするために、あわせて考えられるとよいこと**

介護職員一人ひとりのキャリア形成を後押しするためには、多様なキャリアの方向性の可視化、多様な働き方を支える制度とそれを歓迎する組織文化、資格取得や研修受講など専門性を高める機会の確保など、組織として「キャリアの多様性」を積極的に受け入れる姿勢が不可欠であると考えられる。以下に、ヒアリング結果を踏まえ、多様なキャリアを後押しするために、山脈型キャリアモデル活用とあわせて考えられるとよいことを考察する。

### **(1) キャリアを支援する管理職の育成・配置**

介護職が多様なキャリアを歩むためには、その選択肢を理解し、介護職員の希望に対して適切にガイドできる管理職の存在が重要である。そうした管理職の育成・配置が今後必要であると考えられる。

ヒアリングから、管理職自身の面談スキルや選択肢提示力の向上が必要との認識が複数法人（施設・事業所）から示された。特に、介護現場の多くでは、面談が人事考課に基づく「評価面談」として運用されているため、評価面談とは別にキャリア支援を行うことに対し管理職が負担に感じる可能性がある。そのため、キャリア面談を担える人材（キャリアコンサルタントに近い機能）を育成・配置し、組織・人材開発と併せて山脈型キャリアモデルを普及させることは、現実的かつ効果的である。

以上のことから、山脈型キャリアモデルを活用するうえでは、管理職が法人（施設・事業所）内で目指すことができる多様なキャリアの選択肢を理解し、介護職員の意欲、能力、志向やライフステージ等に応じた個々の支援ができることが望ましい。そのため、法人（施設・事業所）の人材育成方針だけでなく、キャリア面談の実施の方法に関する知識、介護職員と希望するキャリアについて率直に会話できるコミュニケーション能力等を習得する仕組みを設けることが必要であると考えられる。

### **(2) 法人内で目指せるキャリアの可視化**

法人（施設・事業所）内で目指すことのできる山脈型キャリアモデルを検討した後は、そのキャリアパスと実在するロールモデル職員を可視化することで、介護職員がよりキャリアをイメージしやすくなると考えられる。

ヒアリングでは、法人（施設・事業所）の特色や強みを踏まえた多様なキャリアの方向性を公式ホームページ等に図示し、介護職員のキャリア支援につなげている事例があった。また、ロールモデルとなる介護職員がいることで、目指しやすくなるとの声が聞かれた。

これらのことから、多様なキャリアの方向性を可視化し、実在するロールモデルを示すことは、介護職員の理解・信頼性を促すだけでなく、抽象的なキャリアの概念を具体化し、実践へと落とし込みやすくなり、キャリア選択の後押しにつながる。したがって、山脈型キャリアモデルを法人（施設・事業所）内に応用する際には、キャリアパスの図示に加え、実在事例を紹介する工夫が有効であると考えられる。

### **（３）キャリア面談の実施**

キャリアパスおよびロールモデルを可視化した後は、多様なキャリアの実現を具体的に支援するために、管理職と介護職員自身が互いの希望や期待を共有する場としての「キャリア面談」を設けることが必要であると考えられる。

ヒアリングでは、多くの法人（施設・事業所）において、現在実施されている面談の主題は人事評価であり、キャリア形成を目的とした面談が十分に行われていない状況が確認された。一方で、面談で得た情報を育成計画や配置に反映させる等、面談を人材マネジメントに活かす実践事例もみられた。

さらに、「現状、キャリア支援よりも評価に重点が置かれている。本来であれば目標を立て毎月振り返りができればよいが、シフト勤務の都合もあり、できていない」「長期的な目標はつかめていない。」など、キャリア形成の必要性を認識する声が聞かれた。

以上のことから、山脈型キャリアモデルの効果を高めるには、介護職員の希望や強みを踏まえた中長期的なキャリア支援を後押しするために、評価面談とは別に、キャリア支援を目的とした面談を制度として整備することが重要であると考えられる。

### **（４）資格取得や研修参加がしやすい環境づくり、能力認定制度等の整備や組織文化の醸成**

介護職がキャリア選択の幅を広げるためには、個々の特性や強みを伸ばし、それらを客観的に可視化する仕組みが重要である。公的資格や認定制度に限らず、法人（施設・事業所）独自の能力認定制度の整備や研修を設けることは、介護職員が自信を持ち、周囲から評価や後押しを受けやすくする環境づくりの一環と考えられる。

ヒアリングでも、独自の能力認定を行い、介護職員のモチベーションに繋げているという声があった。また、事後アンケートにて「介護福祉士以外の専門的な資格については、民間が認定しているものは複数あるが、公的機関が認定しているものは少ないため、認定看護師のような複数の認定介護福祉士（認知症、看取り、感染症、食事ケア、レクリエーション等）があると目指すべき山が明確になると感じる」との声があったように、専門性や役割に応じた能力や到達段階が分かりやすく整理・認定されることは、介護職員が自身のキャリアの方向性を具体的に描く上で重要であり、学びへの動機づけや中長期的なキャリア形成の促進につながると思われる。

また、キャリア形成を支える学習環境の整備も重要である。ヒアリングでは、希望するキャリアに応じて必要な研修を整理し、介護職員が受講しやすい体制を整えている法人（施

設・事業所)もあれば、業務時間内の研修参加は人員不足のため難しい等の課題も示された。さらに、山脈型キャリアモデルに収まりきれないキャリア志向を持つ介護職員についても、否定的ではなく、前向きに受け止め、必要に応じて出向や外部研修等の支援策を検討する姿勢が必要であるという声があった。

以上のことから、多様なキャリアに応じた学びの機会を提供し、成長を促すために、キャリア選択の幅を広げるための資格の取得・能力の認定、研修参加がしやすい環境づくりは重要であると考えられる。特に、法人(施設・事業所)内で評価基準を見える化し、適切に評価する仕組みが求められる。

### **(5) 多様なキャリアに対応した等級制度と連動する評価・報酬制度の整備**

多様なキャリアを選択した場合でも、その責任や成果が適切に評価・処遇に反映されなければ、介護職員のモチベーションを維持することは難しい。そのため、多様なキャリアに対応した等級制度と、それらに連動する評価・報酬制度を整備することが必要である。

ヒアリングでは、非管理職でも専門性を高めることで報酬が上がる制度整備が進められている事例や、専門性を高める独自制度(マイスター制度やエキスパート制度)を設けて専門性を見える化し、学びを推進する風土が醸成されていた事例があった。

検討委員からは、学生をはじめ、若年層の多くは、「役職志向」よりも「成長実感」や「スキル獲得に応じた収入上昇」に関心が高いとの指摘があった。この点を考えると、キャリアの進展に伴い、等級ごとに求められる役割・スキルと、それに応じてどの程度処遇が向上するのかを可視化することは、人材確保・定着促進に有効と考えられる。なお、管理職は、個々の介護職員に求められる役割・スキルを示すため、面談の際に昇格や昇給だけを論点とするのではなく、介護職員の到達点や次の課題を認識できるようなフィードバックを行うことも重要である。

以上から、処遇の公正性と納得感を高め、介護職員のキャリア形成意欲を促すためにも、多様なキャリアに対応した等級制度とそれに連動する評価・報酬制度の整備は必要と考えられる。

### **(6) ライフステージに応じた働き方を支援する仕組みと組織文化の醸成**

多様なキャリアを実現するためには、ライフステージに応じた働き方を支える制度と、それを受け入れる組織文化の整備が不可欠である。介護職の仕事は、身体的活動が多く、夜勤やシフト等連続性のある仕事であることから、加齢や健康状態、家庭環境(育児、家族介護など)等のライフステージの影響を受けやすいと言える。

ヒアリングでは、産前産後の在宅勤務の導入や柔軟な勤務時間設定など、多様な働き方を制度化している事例が確認された。また、「多様なキャリアの推進」を法人計画に明記することで、組織としてキャリア支援を文化として根付かせようとする取り組みもみられた。

これらの事例から、柔軟な働き方を制度として整備するだけでなく、それを介護職員が安心して利用できるよう、組織として前向きに受け止め支え合う文化を醸成することが、介護職員の継続就業や中長期的なキャリア形成を支える重要な基盤になると考えられる。

## IV. 今後の課題

本章では、今後山脈型キャリアモデルの介護現場での普及促進を図るうえで、個々の法人（施設・事業所）に留まらず、国等において取り組めるとなおよいと考えられる点を以下に記載する。なお、キャリア形成は単年度で成果が現れるものではなく、一定の期間をかけて介護職員の変化や成長の過程を捉えていくことが重要であることにも留意が必要である。

### 1. 多様な法人（施設・事業所）における山脈型キャリア活用事例の収集・提示

本事業では、山脈型キャリアモデルを活用した介護職員個々のキャリアパス検討支援を通じ、活用のタイミング・方法、活用時の留意事項、活用時に法人（施設・事業所）として必要と考えられる取組を明らかにした。しかし、今回のモデル事業実施法人は5法人のみを対象とし、限られた期間で山脈型キャリアモデルに基づいた伴走支援を行ったため、多様なサービス種別（例：介護老人保健施設・訪問介護事業所・通所介護事業所等）や規模の法人、法人形態に導入し、その効果を検証するに至らなかった。この点は本事業の限界である。今後、山脈型キャリアモデルを普及促進するにあたり、より多くのサービス種別（例：介護老人保健施設・訪問介護事業所・通所介護事業所等）・規模・形態の法人、また個々の介護職員が、自身の状況に近い山脈型キャリアモデルの活用事例を参考にできるよう、多くの事例を収集し、提示することが必要と考えられる。以下に収集すべき事例のイメージを記載する。

#### (1) 様々なサービス種別・規模の法人（施設・事業所）における山脈型キャリアモデルの導入・活用事例

法人（施設・事業所）が運営するサービス種別により介護職に求められる役割にも違いが生じる。このため、様々なサービス種別における山脈型キャリアモデルの導入・活用事例を得ることにより、より多様な介護職のキャリアモデルを示すこととなり、普及促進に資すると考えられる。

また、小規模法人（施設・事業所）は、育成に充てる人員や時間、研修費等の予算、法人（施設・事業所）内のポストの数等の制約から、人材育成やキャリア形成支援を組織内で完結させることが難しく、山脈型キャリアモデルが想定する複数のキャリアパスを十分に用意できない可能性も想定される。こうした場合も考慮すると、組織内でのキャリア選択にこだわらず、他法人（施設・事業所）との連携や外部資源の活用を通じたキャリア形成を支援する仕組みを取り入れている事例等を示すことは、本モデルの普及促進に有効であると考えられる。

#### (2) 山脈型キャリアモデル各種役割のイメージとなるロールモデル

山脈型キャリアモデルが示しているいくつかの職種役割（「経営のマネジメント」「職場に加え地域全体の介護力向上を進める」「認知症ケア・看取りケアなどの特定のスキルを極める」等）を体現するロールモデルを収集することで、介護職員一人ひとりが、どの法人（施設・事業所）に所属しているかによらず、どのような経験を経ることで希望するキャリアに行きつくことができるのかを具体的にイメージするための参考資料になる。

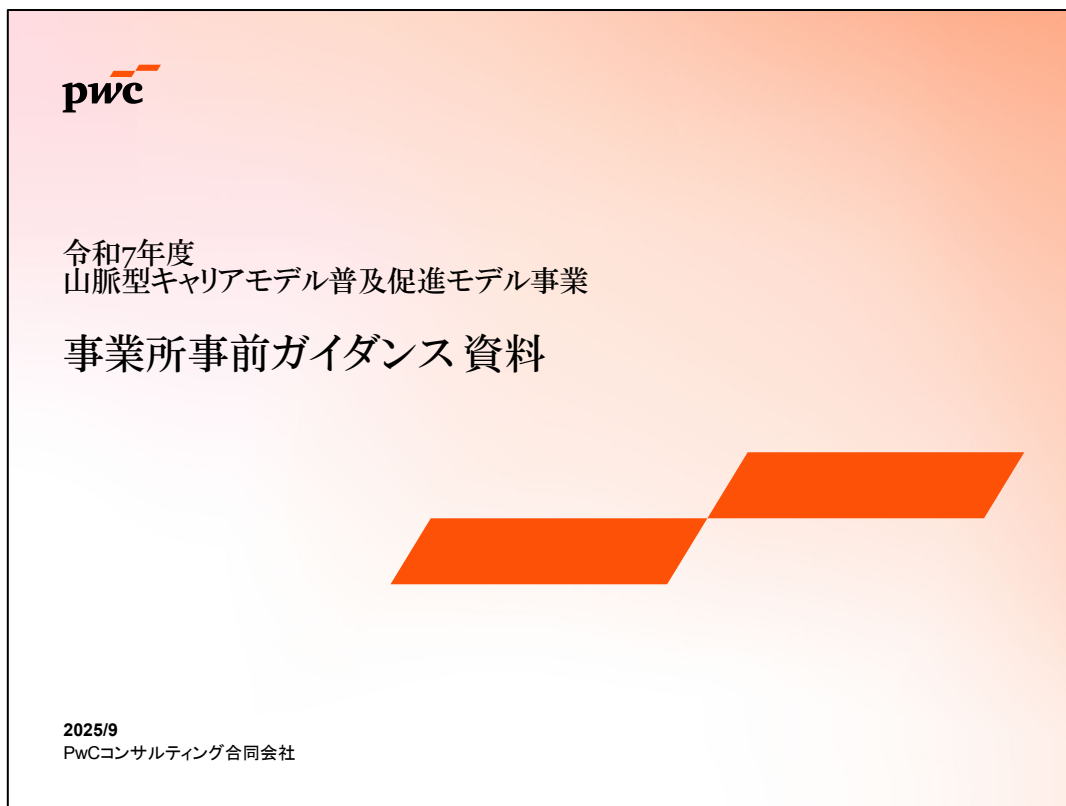
検討委員からは、特に外国人介護人材は文化や言語の違いによりモデルの理解や将来像の共有が難しい可能性があるほか、在留資格や制度面の制約、将来的な帰国の可能性といった特有の条件も存在するため、先駆的にキャリアを重ねている事例を収集することが望ましいとの意見があった。

## **2. キャリアの道筋や到達点を見えやすくするための取組**

山脈型キャリアモデルで目指すべき到達点の1つとして、国や団体等が介護職の特定のスキル（看取り、感染症対策等）を評価・認定する仕組みがあるとよいとするモデル事業実施法人の声があった。また、多様なキャリアパス整備の実現に向け、目指すキャリアに応じて必要となる研修が明らかとなるよう既存の研修の整理が必要ではないかとする意見が検討委員から挙げられた。

## V. 付属資料

### 付属資料 1 : 事前ガイダンス資料



- 1 ヒアリング目的・実施概要
- 2 山脈型キャリアモデルの概要 (15分)
- 3 ヒアリング当日の進め方
- 4 今後のスケジュール
- 5 質疑応答 (15分)

# Agenda

# 1

## ヒアリング目的・実施概要

PwC

3

### 1.1 ヒアリングの目的

このヒアリングは、本事業にご協力いただく職員の皆様とともに、介護職の方にとって「自分らしい」と感じられるキャリアパスを構築するために実施します。  
介護職の方々の価値観や仕事観と、事業所としてのビジョンを同時に棚卸しすることで、「ここで築き上げる自分の専門性」を整理します。

#### 準備(事前ヒアリング)

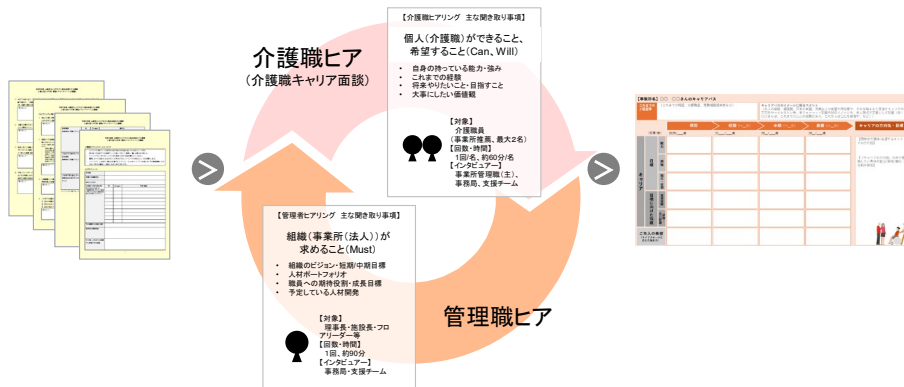
- 介護職の方が自らの仕事観、これまでの経験を振り返り、

#### 事業所ヒアリング(本ヒアリング)

- ヒアリングを通じて組織の視点と個人の視点を洗い出し、突き合わせることで、

#### 成果物

- 介護職の方が事業所で働き続ける中で歩むキャリアパスを一緒に描いていきます

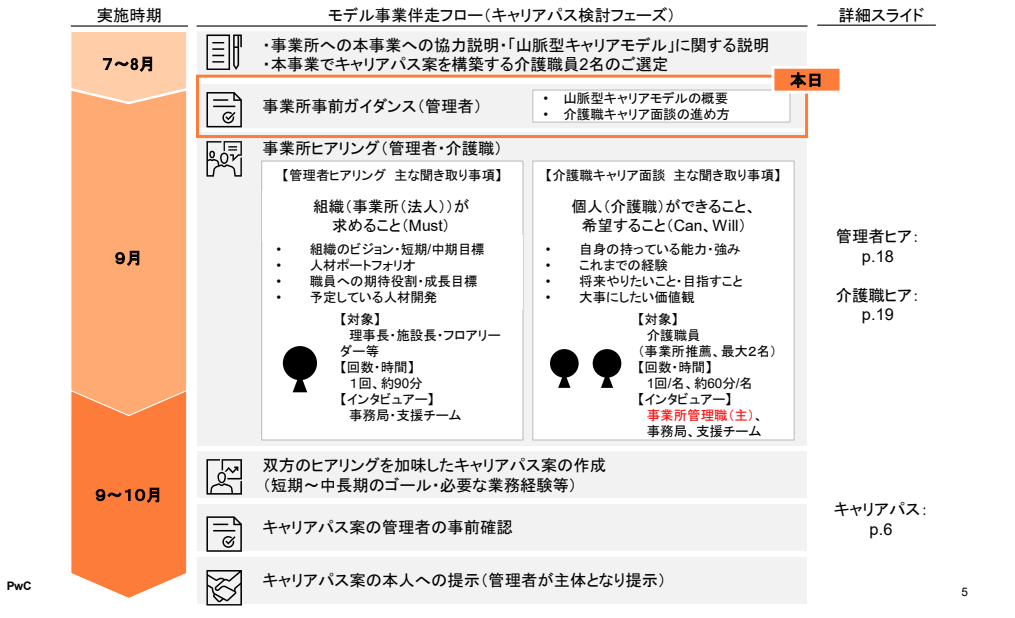


PwC

4

## 1.2 ヒアリング実施概要

- ・ 管理者ヒアリングを実施した後、介護職キャリア面談(管理者主体)に支援チーム・事務局もご同席させていただきます、キャリアパス検討のインプットとします。
- ・ 支援チーム・事務局でキャリアパス案を検討させていただきます、管理者・本人に提示し、合意を得ます。



PwC

5

## 1.3 キャリアパス案のイメージ

- ・ 支援チーム・事務局にて、ヒアリングした事業所(法人)の組織目標、人材育成に関する考え方、介護職個人の希望・価値観等を勘案し、各介護職の短期~長期の目標と、その目標に至るために必要な業務経験、研修等、またキャリアアップにこだわらない考えがあればその点も含めたキャリアパス案を作成します。
- ・ キャリアパス案作成後、共有します。介護職への提示前に管理職様にも確認をお願いします。

提示するキャリアパスフォーマット案

【事業所名】 ○○ ○○さんのキャリアパス																																						
これまでの経歴等 (これまでの経歴、介護職歴、現職働動経年数など)	キャリアパスのイメージに係るコメント (本人の経歴・価値観、将来の希望、所属法人の希望や特性等や、それを踏まえて目指すキャリアの方向性やマイルストーン等、本フォーマット記載内容のイメージを、本人様まで文章として記載(例: ○○さんは、これまでに△△の経験があり、これからは□□を目指す、など) )																																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>現在</th> <th>短期 (〜1年)</th> <th>中期 (〜2年)</th> <th>長期 (〜3年)</th> <th>キャリアの方向性・目標</th> </tr> <tr> <th>(西暦/歳)</th> <td>2025/ 歳</td> <td>20 / 歳</td> <td>20 / 歳</td> <td>20 / 歳</td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">能力 目標</td> <td>能力</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td rowspan="3">【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】  【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の特定】</td> </tr> <tr> <td>資格</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>職位・役割</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">キャリア 目標</td> <td>目標に向けた取組</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>研修等、ご本人の希望 (キャリアステップに応じた希望)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		現在	短期 (〜1年)	中期 (〜2年)	長期 (〜3年)	キャリアの方向性・目標	(西暦/歳)	2025/ 歳	20 / 歳	20 / 歳	20 / 歳		能力 目標	能力				【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】  【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の特定】	資格				職位・役割				キャリア 目標	目標に向けた取組					研修等、ご本人の希望 (キャリアステップに応じた希望)				
	現在	短期 (〜1年)	中期 (〜2年)	長期 (〜3年)	キャリアの方向性・目標																																	
(西暦/歳)	2025/ 歳	20 / 歳	20 / 歳	20 / 歳																																		
能力 目標	能力				【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】  【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の特定】																																	
	資格																																					
	職位・役割																																					
キャリア 目標	目標に向けた取組																																					
	研修等、ご本人の希望 (キャリアステップに応じた希望)																																					

PwC

6

注1)「山脈型キャリアモデル」がライフステージに応じて、多様な方向性やタイミングでキャリアを築いていくことも視野に入れていることを考慮し、本人希望も勘案してキャリアパスを柔軟に検討する。

# 2

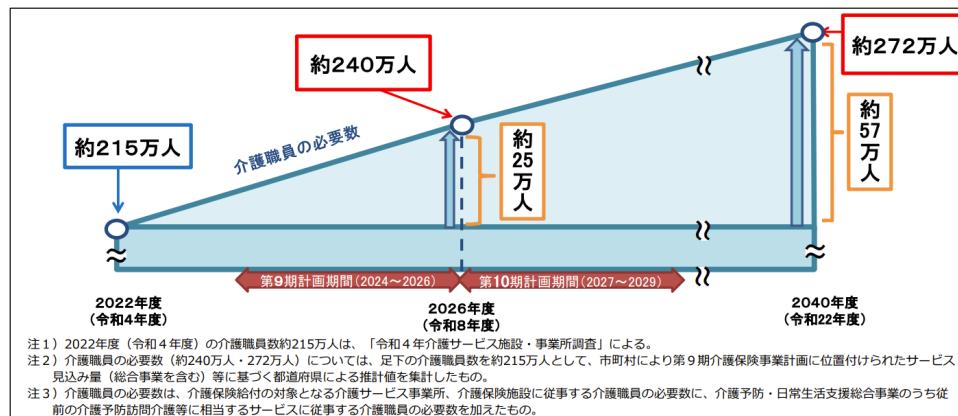
## 山脈型キャリアモデルの概要

PwC

7

### 2.1 山脈型キャリアモデルの概要 (1)背景

- 厚生労働省が令和6年7月に発表した「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」では、令和4年度時点の介護職員数約215万人に対し、令和8年度には約240万人、令和22年度には約272万人の介護職員が必要となる見込みであることが示されました。



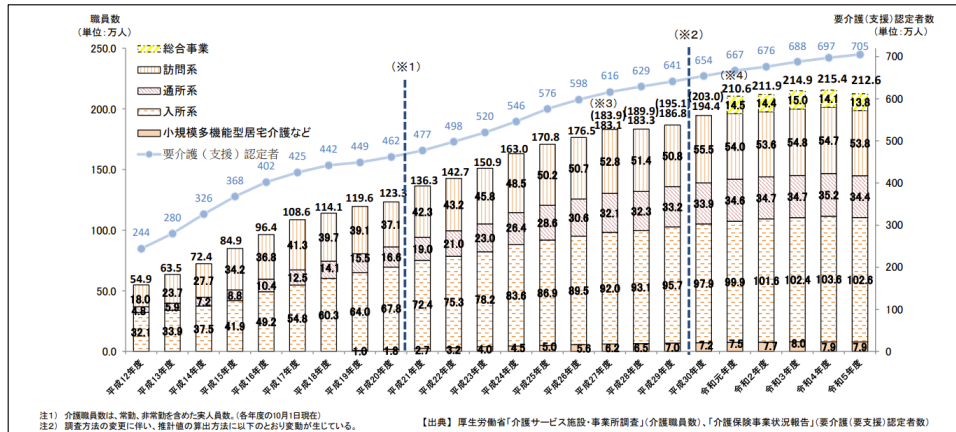
出典：厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について 別紙1 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」(<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001274765.pdf>)より抜粋

PwC

8

## 2.2 山脈型キャリアモデルの概要 (2) 課題

- しかし、「介護職員数の推移の更新(令和5年分)について」では、各サービスの介護職員数は令和5年10月1日時点で、約212.6万人(対前年▲2.9万人)と集計されています。
- 介護職員確保のため、離職防止や定着促進を行うことが喫緊の課題といえます。



出典: 厚生労働省「介護職員数の推移の更新(令和5年分)について」別紙「介護職員数の推移」(<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001362534.pdf>)より抜粋

PwC

9

## 2.3 山脈型キャリアモデルの概要 (3) 多様なキャリア

突然ですが... 「キャリア」と聞いてどのようなものをイメージされるでしょうか。

色々な定義がありますが、厚生労働省HPでは「職業生涯」や「職務経歴」などと訳され、過去から将来の長期にわたる職務経験やこれに伴う計画的な能力開発の連鎖を指す、とされています。

今回の取組では、「キャリア」は単に仕事の経歴を並べたものではなく、**人生や仕事の中で積み重ねてきた経験と、そこから得た学び・成長を含む、もっと広い意味を持つ言葉**としてとらえています。

つまり、人生で歩んできたすべての道のりと、そこで培った力をこれからの自己実現につなげる一連の物語として考えます。ご協力いただくヒアリングでも、この考え方に沿ってご経験や大事にしたい価値観をお聞きする予定です。

このあと紹介する「山脈型キャリアモデル」では、**1つの高い目標に向けて経験を重ね続ける道筋もキャリアの1つ、また、介護職本人の能力や意欲、またライフステージに応じて、行きつ戻りつしながら活躍していく道筋もキャリアの1つとして示しています。**

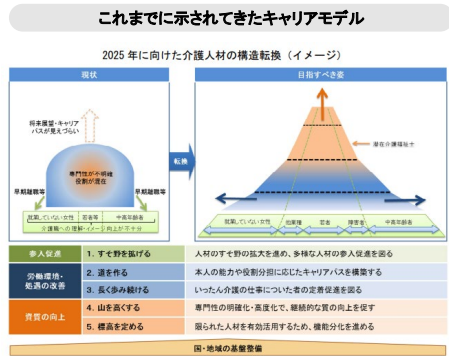


PwC

10

## 2.4 山脈型キャリアモデルの概要 (4) 多様なキャリア

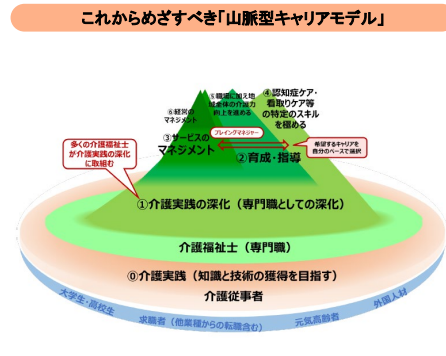
- 介護職員のキャリアパスは、これまで多様な人材の参入や専門性の高度化のイメージを反映した「富士山型」モデルで表現されてきたものの、必ずしも多様な道筋を示せていませんでした。
- そこで、意欲や能力等に応じた多様なキャリアを示し、もって離職防止や定着促進とするため、複数の到達点を持つキャリアモデル(「山脈型キャリアモデル」)が新たに示されました。



介護職員の専門性が不明確で、役割が混在していた「まんじゅう型」キャリアモデルから、人材の専門性の明確化・高度化を図るとともに、介護職員の裾野を広げる「富士山型」モデルを2015年から目指してきました。

出典: 社会保険審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会「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～」

PwC



介護職員が意欲、能力、ライフステージ等に応じたキャリアパスを構築し、マネジメントだけではなく、看取りケア等の特定のスキルを極めることや、地域住民に対し介護の知識や技術の指導を行うことなど、多様なキャリアの選択肢を示し、キャリアを選べるようにしていくことが重要。

出典: 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)(実施主体:株式会社日本能率協会総合研究所)

11

## 2.6 山脈型キャリアモデルの概要 (6) キャリア構築上の節目

- 自分の強みや志向に合わせて、育成・指導、マネジメント、特定スキルを極めるなど多様なキャリアが待っています。
- 自分のペースでキャリアを描き、納得できる働き方を実現しましょう。

キャリア	概要・特徴
0 介護実践	介護職としての基本スキルを身につける段階。すべてのキャリアの出発点
1 介護実践の進化	より高度な知識・技術を習得し、専門職として自律的に成長していく道
2 育成・指導	新人指導やOJT、実習生の受け入れなど、職場の人材育成に関わる役割
3 サービスのマネジメント	チームのまとめ役として、業務調整や現場運営を担う。主任やリーダーなどの役割
4 認知症ケア・看取りケア等の特定スキルを極める	特定領域の専門性を深める。認定資格取得や実践力の向上が中心
5 職場に加え地域全体の介護力向上を進める	地域包括ケアの担い手として、施設外でも介護の力を発揮する。多職種連携や地域活動など
6 経営のマネジメント	施設全体の運営や経営に関わる。施設長など、組織のトップとしての役割を目指す

PwC

12

**【参考】「山脈型キャリアモデル」のそれぞれの山・登山道(前スライド右図の丸数字)に対応する職種役割・そこに登っていくための研修**

① 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・技術の獲得を自指していく。  
※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 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 ・現場ごとの取りまとめ役 (日勤リーダー、重宝などのイベントのリーダーなど)	・認知症介護実践研修 ・介護福祉士基本研修 ・福祉職員キャリアアップ対応型生涯研修課程(初任者コース)

② 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 ・福祉職員キャリアアップ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 ・アセサー講習 ※その他、サービス提供責任者研修、エリダー、メンター研修などが各 地で実施されている

③ 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 ・福祉職員キャリアアップ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 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 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。

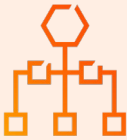
役割(例)	⑤にたどりつき、登っていくための研修(例)
・地域の他の事業所での講師 ・地域の介護講座の講師、小中学校での職業体験授業の講師、福祉教育の講師 ・介護のしごとの魅力を伝える活動 ・介護福祉士養成校の講師	・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修

出典：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)  
(実施主体：株式会社日本能率協会総合研究所)

## 2.5 山脈型キャリアモデルの概要 (5)「山脈型」の必要性


- 介護現場の業務は複雑化・専門化が進んでいます。ジェネラリストとして組織全体をまとめる管理職の存在も引き続き重要ですが、そうではない職務の職員の価値も一層高まっています。
- 自分らしいプロフェッショナルリズムを築き上げることで、長く働き続けることが期待できます。
- 介護現場の多様なニーズに応えるため、一本道ではなく“自分らしい山”を選び登れる“山脈型キャリアモデル”が、これからの介護職の成長と定着のカギとなります。

介護現場の複雑化・専門化




- 認知症対応、ターミナルケア、医療との連携、DX...
- 一人の知見・経験だけでは対応困難

管理職以外の役割の重要性



- 管理職だけでなく、現場のスペシャリストも貴重な戦力
- 誰にでも得手・不得手がある

長く働き続けるために



- 法人のビジョンに合わせて、職員が納得する形で専門性を磨き続けることは、職場への定着促進に直結

## 2.7 山脈型キャリアモデルの概要 (7) 法人・個人ができること

- 法人のサポートと個人の意思が重なり合うことで、職員は自分らしいキャリアを描きやすくなり、納得して成長し続けられる職場が実現します。

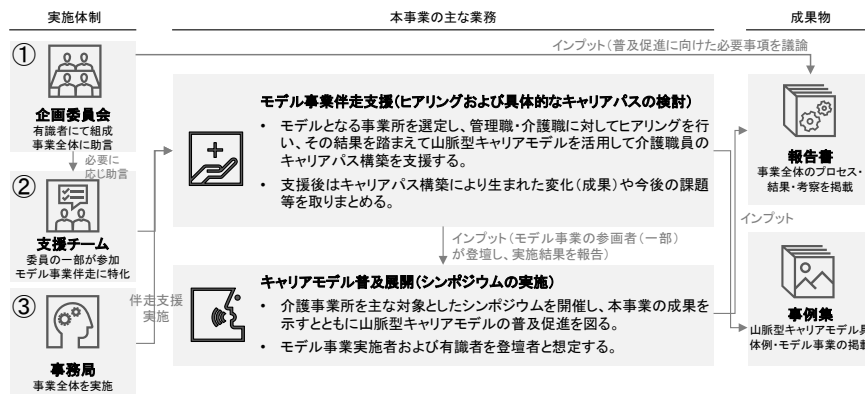
法人ができること	個人ができること
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>キャリアパスの提示と共有</b> 職員が将来像を描けるよう、山脈型キャリアモデルを明示し、全員で共有する。</li> <li><b>各山に対応した研修制度の整備と運用</b> 現場実践・指導・マネジメント・専門スキルなど、多様なキャリアに応じた研修や学びの機会を用意し、誰もが挑戦できる環境をつくる。</li> <li><b>キャリア面談の実施(本人の志向・課題の把握と支援)</b> 定期的なキャリア面談を通じて、職員一人ひとりの志向や課題を把握し、個別の成長やキャリア形成をサポートする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>自身の志向や強みの把握(どの山に登りたいか)</b> 自分の得意分野や興味、将来目指したい姿を考え、キャリアの方向性を明確にする。</li> <li><b>必要なスキル・知識の習得(研修参加、資格取得)</b> 目指すキャリアに必要な知識や技術を積極的に学び、自己成長に努める。</li> <li><b>キャリア面談での意思表示と計画策定</b> 面談の場で自分の希望や課題をしっかりと伝え、具体的なキャリアプランを立てる。</li> <li><b>他職種・他施設との交流による視野拡大</b> 外部研修や他施設との交流を通じて、幅広い視点や新しい知見を得る。</li> </ul>

PwC

15

## 2.8 事業の全体像

- 本事業では、①企画委員会、②支援チーム、③事務局 の三者で内容を検討しています。
- このうち、②支援チームと③事務局は、山脈型キャリアモデルを活用した伴走支援(介護職のキャリア検討)を行います。
- 事業の経過は事例集と報告書にまとめるほか、年明けにシンポジウムを開催し、介護関係者に向けて周知します。



PwC

16

# 3

## ヒアリング当日の進め方

PwC

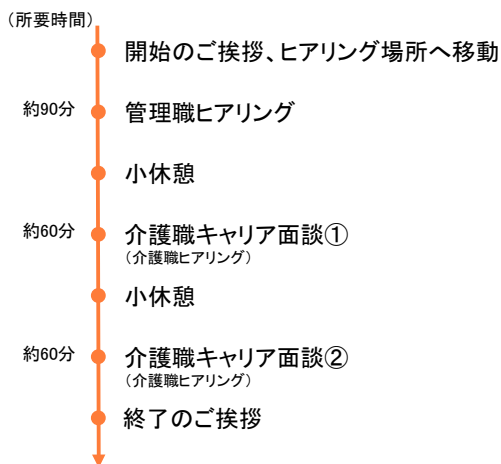
17

ご依頼①

### 3.1 ヒアリング当日の進め方

- 当日は、事務局による管理職ヒアリングを行い、その後、管理者による介護職キャリア面談に支援チーム・事務局がご同席いただく流れになります。
- 事前に会場の確保と、ヒアリング対象者(管理職・介護職)の面談時間の確保の調整をお願いします。

スケジュール(4時間程度)



PwC

当日の役割分担について

凡例 ◎...実施主体、○...補助、★...被実施者

	支援者		事業所(法人)	
	支援チーム	事務局	管理者	介護職
管理者ヒアリング	○	◎	★	-
介護職キャリア面談	○	○	◎	★

ご依頼①

ご準備いただきたいこと

- 会場の確保**
  - 管理職ヒアリング・介護職キャリア面談に使用可能なプライバシーが確保できる場所のご準備をお願いします。
  - 当日は、最大4名(支援チーム2名、事務局2名)が現地参加する予定です。
- スケジュールの調整**
  - 当日のヒアリング対象者(管理職・介護職)の面談時間の確保をお願いします。

18

### 3.2 管理職ヒアリング

- 当日は、管理職ヒアリング項目に沿って、(1)は介護職のキャリアパス検討に向けたインプットとして、(2)は「山脈型キャリアモデル」に関するご意見の聴取を目的として、ヒアリングへのご協力をお願いします。

#### 管理職ヒアリングの項目

##### (1)人材育成に関する事業所(法人)の考え方・取組

- 事業所(法人)の概要と目指す方向性
  - ビジョン/理念、目標(中期・長期)
  - 人材の配置や育成において大事にしている考え方や方針(例:現場重視、ジョブローテ、多職種連携など)
- 事業所(法人)で作成・運用している人材制度
  - 等級制度・職位制度・資格制度などの有無
  - (制度がある場合)それぞれの制度の内容(等級要件、対応する職位、資格概要など)
- 事業所(法人)で作成・運用している介護職全般のキャリアパスの有無と内容
- ヒアリング対象の介護職員の方がこれまでに希望されていたキャリアパス(過去の面談内容等でお聞きしている場合)
- 事業所(法人)内外で実施している研修や人材育成の取り組み
  - OJTやメンター制度、資格取得支援制度など
- ライフステージに応じて提供している働き方の制度(選択肢)
  - 育児・介護・定年後再雇用などの制度(短時勤務、夜勤免除、在宅勤務など)
- そのほか、キャリアとライフの両立支援に関する取り組み

##### (2)「山脈型キャリアモデル」へのご意見

- より詳しく知りたい点、疑問点
- 活用により、期待できそうな効果/メリット/発展など
- 活用により、課題となりそう/困ってしまいそうと感じるところ
- 山脈型キャリアモデルを介護事業所・介護職員の方に活用していただく上で、必要だと思うこと

##### ご依頼②

##### ヒアリング準備に関するご協力をお願い

- ヒアリング項目への事前回答(概要)のお願い**  
HP公開資料と回答に変わりがないものや制度の有無等、簡単にお答えいただけるものなど、ご無理なく回答可能な質問はヒアリング前日までにご教示いただけますと幸いです。事前の参考とさせていただきます。
- 提供可能な資料の事前共有のお願い**  
以下に関する参照可能な資料やURLがございましたら、差し支えない範囲で事前にご共有いただけますとありがたく存じます。
  - > 事業概要(ビジョン・理念、中長期目標等)
  - > 介護職全般のキャリアパス(事業所で作成・運用しているもの)

##### ご共有

##### 厚生労働省担当者様の参加の可能性について

管理者ヒアリングでは、オンラインで厚生労働省担当者様もご同席いただく可能性がございます(介護職ヒアリングはご同席の予定はございません)。

### 3.3 介護職キャリア面談・事前ヒアリングシートについて

- 各介護職の方には、山脈型キャリアモデルの概要をご理解いただいたうえで、事前ヒアリングシートを活用し、ご自身のキャリアを振り返る時間を設けていただくことを想定しています。
- 管理職のみなさまには、当日本シートの内容に沿って面談を進めていただけますようお願いいたします。

#### 事前ヒアリングシート

令和7年度・山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業  
 振り返りメモ用紙事前ヒアリングシート(介護職)

○事前ヒアリングシートについて

- ヒアリングに向けて、これまでの人生や考えかたを振り返っていただくシートです。↓  
振り返った内容の「メモ用紙」としてお使いください。整理して書く必要はありません。
- ヒアリングでは、ぜひ本シートのメモも参照しながらお話を聞かせてください。
- 質問にすべてお答えいただかなくても大丈夫です。ヒアリングでは考えたところをお聞きます。
- ヒアリングシート全体のご提出は任意です。「プロフィール」はキャリアプランを考えるときの基礎情報になるため、できれば事前にご提出いただけますと幸いです。

○プロフィール

お名前			
所属する事業所名			
年代(OO代)			
ご経歴(中学校卒業以降)	年	月※省略可	学歴・職歴
校名や社名は不要です。介護職歴(差し支えない範囲で携わった大変な業務内容含む)をも教えてください。			

#### キャリア面談の留意点

##### ご共有①

##### キャリア面談の中の役割分担

- 管理者:**モデル事業終了後も、介護職のキャリアを共に考えていく立場として、インタビューをお願いします。
- 支援チーム:**面談中、必要に応じて、補足やフォローをさせていただきますと幸いです。
- 事務局:**面談開始時、①ヒアリングの位置づけ、②ヒアリング内容の取り扱い、③発言の撤回が可能であること等について、面談終了時に、今後のスケジュールについてご説明いたします。

##### ご共有②

##### ヒアリング前の自己振り返りシートの位置づけ

- ヒアリング前に、これまでの人生や考え方を振り返っていただくための「メモ用紙」としての位置づけしております。
- 当日は本シートを参照しながらヒアリングを進めていただくものの、全てにお答えいただく必要はございません。
- 本シートの提出は、「任意」としております。

### 3.4 介護職キャリア面談進行のポイント

- ・ 安心感のある面談となるよう、事前にご確認いただきたいポイントをまとめました。
- ・ 介護職の方が自分らしくキャリアを語る場づくりができるよう、ご協力をお願いします。

キャリア面談(介護職ヒアリング)の流れ

効果的な面談のためのポイント

事前準備

#### 【事前にご確認いただきたいこと】

1. 対象介護職の情報収集
  - 基本情報(略歴、経歴、業務経験等)
  - 過去の面談内容(前回の面談記録など)
  - 事前ヒアリングシート(任意提出があった場合)
2. 事前にヒアリングシートの項目の確認

#### 【対話の進め方】

1. 面談目的の明示(例)
  - 成長や多様なキャリア形成のサポート
  - 一人ひとりの強みや希望を整理し、働きがいを実感できる環境づくり
  - 施設全体のサービスの質向上 など
2. 時系列に質問
  - 過去の経験→現在の業務→今後の希望
  - 事前ヒアリングシートに沿って進めるが、無理にすべてを聞かず、本人の話したいことを自由に語ってもらう
  - 相手が話したくないと思う項目を聞く必要はありません
3. 本人の気づきを促す問いかけ
  - 過去の経験から「ああ、自分はこう考えていたんだ」と気づきを促すことで、価値観や自己概念の発見につなげる
4. 方向性のすり合わせ
  - 短～長期的な目標、方向性のすり合わせ

#### 1. 基本姿勢

- 受容
  - ✓ 意見が異なっても、否定せずに相手の考えを受け止める(心理的安全性の確保)
- 傾聴
  - ✓ 話をさえぎらず、最後まで聴く。沈黙もさえぎらない(決めつけない、当てにいかない、考える時間も取る)
  - ✓ 表情・相づちや要約で「聴いている」ことを示す
  - ✓ 表情や声のトーンから、言葉にされていない感情を汲む
- 共感
  - ✓ 本人の発言や気持ちの修正、訂正はせず、気持ちに寄り添い、同じ目線で理解しようとする姿勢

#### 2. 問いかけのコツ

- 介護職が主体であることを意識する
  - ✓ 管理者が「介護職が話したいこと」を聞く(「介護職に話してほしいこと」に誘導しない)
- 事実から本人の考え・気づきを促す問いかけをする
  - ✓ 介護職の課題は、事実や状況・出来事そのものではなく、それに対する介護職の気持ちから生じるため、「その時何を感じ、何を考えたか」等のオープンクエスチョンで思い出を自由に語ってもらう。
- シンプルに疑問を問いかける
  - ✓ 「うまい質問をしないといけない」等、自分でハードルを上げず、介護職の話聞いて、浮かんだ疑問をシンプルに問いかける。

PwC

21

# 4

## 今後のスケジュール

PwC

Presentation Title | Section Title

22

#### 4.1 今後のスケジュール

- 9月～10月上旬の管理者ヒアリング・介護職キャリア面談を踏まえ、10月中に介護職へのキャリアパス案を提示する予定です。
- 10月～12月は、検討したキャリアパスを意識した、OJT、OFF-JTをお願いします。

凡例 ◎…実施主体、○…補助、★…被実施者

フェーズ	モデル事業関係者	日程	支援者		モデル実施事業所	
			支援チーム	事務局	管理者	介護職
管理者ヒアリング		9月～10月上旬	○	◎	★	-
介護職キャリア面談		9月～10月上旬	○ (同席補助)	○ (同席補助)	◎	★
ヒアリングを踏まえた個々のキャリアパスの検討		10月	○	◎	-	-
管理者によるキャリアパス案の確認・令和7年度育成計画のすり合せ		10月	○	◎	◎	-
介護職へのキャリアパス案の提示		10月	○ (同席補助(仮))	○ (同席補助(仮))	◎ (実施主体)	○
令和7年度の育成		10月～12月	○ (必要に応じ助言)	○ (必要に応じ助言)	◎ (研修・配置調整)	◎ (研修受講・OJT)
モデル事業振り返りアンケートの検討・実査・取りまとめ		2026年1月	○	◎	(ご回答者)	(ご回答者)
シンポジウム		2月(仮)	○	◎	(登壇ご依頼の可能性が あります)	(登壇ご依頼の可能性が あります)
令和8年度育成計画に向けた助言		2月	○	◎	★	(管理者から必要 に応じてご伝達)

## 付属資料2：管理職ヒアリング対象のみなさまへ

厚生労働省補助事業 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

### 管理職ヒアリング対象のみなさまへ

このたびは、本事業におけるヒアリングへのご協力をいただき、誠にありがとうございます。  
貴施設のみなさまの貴重なお時間を頂戴し、現場でのご経験やご意見を伺えることに、心より感謝申し上げます。

ヒアリング内容は、介護職のキャリアパス検討や今後の「山脈型キャリアモデル」の普及促進に向けた施策の検討に活用させていただく予定です。

ヒアリング当日は、主に以下の内容についてお伺いする予定です。

お忙しい中恐れ入りますが、事前にお目通しいただけますと幸いです。

#### <ヒアリング項目>

(1) 人材育成に関する事業所（法人）の考え方・取組（介護職のキャリアパス検討のインプット）

1. 事業所（法人）の概要と目指す方向性
  - ・ ビジョン/理念、目標（中期・長期）
  - ・ 人材の配置や育成において大事にしている考え方や方針（例：現場重視、ジョブローテ、多職種連携など）
2. 事業所（法人）で作成・運用している人材制度
  - ・ 等級制度・職位制度・資格制度などの有無
  - ・ （制度がある場合）それぞれの制度の内容（等級要件、対応する職位、資格概要など）
3. 事業所（法人）で作成・運用している介護職全般のキャリアパスの有無と内容
4. ヒアリング対象の介護職員の方がこれまでに希望されていたキャリアパス（過去の面談内容等でお聞きしている場合）
5. 事業所（法人）内外で実施している研修や人材育成の取り組み
  - ・ OJT やメンター制度、資格取得支援制度など
6. ライフステージに応じて提供している働き方の制度（選沢肢）
  - ・ 育児・介護・定年後再雇用などの制度（持短勤務、夜勤免除、在宅勤務など）
7. そのほか、キャリアとライフの両立支援に関する取り組み

(2) 「山脈型キャリアモデル」へのご意見

管理職事前ガイダンスでは、「山脈型キャリアモデル」について改めてご説明させていただきます。

その上で、下記についてご意見をお伺いできますと幸いです。


- ・ より詳しく知りたい点、疑問点
- ・ 活用により、期待できそうな効果/メリット/発展など
- ・ 活用により、課題となりそう/困ってしまいそうと感じるところ
- ・ 山脈型キャリアモデルを介護事業所・介護職員の方に活用していただく上で、必要だと思うこと

#### ※ヒアリングに関する留意事項

ヒアリングでは、事業所（法人）の方針や戦略など、機密性の高い情報が含まれる可能性があります。以下の点について、あらかじめご確認ください。

- ・ **記録の修正・削除**：記録された内容のうち、記録を希望されない事項がございましたら、後日ご確認いただく際に修正・削除が可能です。
- ・ **匿名性の確保**：ヒアリング記録には、事業所名や個人名などの特定につながる情報は記載せず、匿名化いたします。なお、事業所のサービス種別など、支障のない範囲の情報については記載させていただきます。
- ・ **記録の共有範囲**：ヒアリング記録は、本事業企画委員・支援チーム・事務局・厚生労働省に共有されます。内容の確認を経たうえで、成果物（報告書等）に掲載される予定です。
- ・ **回答の範囲**：上記をご理解いただいたうえで、ヒアリングでは可能な範囲でご回答いただけますと幸いです。ご無理のない範囲で、率直なご意見をお聞かせください。

付属資料3：介護職員ヒアリング対象のみなさまへ（事前ヒアリングシート）

令和7年度 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業  
 振り返りメモ用 事前ヒアリングシート(介護職)

○事前ヒアリングシートについて

- ・ ヒアリングに向けて、これまでの人生や考えかたを振り返っていただくシートです。振り返った内容の”メモ用紙”としてお使いください。整理して書く必要はありません。
- ・ ヒアリングでは、ぜひ本シートのメモも参照しながらお話を聞かせてください。
- ・ 質問にすべてお答えいただかなくても大丈夫です。ヒアリングでは考えたところをお聞きます。
- ・ ヒアリングシート全体のご提出は任意です。「プロフィール」はキャリアプランを考えるときの基礎情報になるため、できれば事前にご提出いただけますと幸いです。

○プロフィール

お名前			
所属する事業所名			
年代(〇〇代)			
ご経歴(中学校卒業以降) 校名や社名は不要です。 介護職歴(差し支えない範囲で携わった大まかな業務内容含む)をも教えてください。	年	月※省略可	学歴・職歴
今の職場での役職・役割			
具体的な業務内容			
その他、これまでの経験から実施できる業務			

令和7年度 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業  
 📄 振り返りメモ用 事前ヒアリングシート(介護職)

保有資格	年	月※省略可	資格名
取得時期もご記載ください。			

これまでに受けたことのある研修	年	月※省略可	研修名
受講時期もご記載ください。			

ご自身で取り組んでいる研修以外の学びやスキルアップ			
---------------------------	--	--	--

「ヒアリングに向けた、これまでの人生の振り返り」に続きます。

令和7年度 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

📄 振り返りメモ用 事前ヒアリングシート(介護職)

○ヒアリングに向けた、これまでの人生の振り返り(全8項目)

1. 福祉の仕事に就職した思い、きっかけ、理由はありますか？ そのように思うようになったきっかけの人や経験はありますか。就職後に目指したいと思うようになった介護職の姿/イメージでも構いません。

考えたこと

2. 就職のとき(転職経験がある場合は転職のとき)に、介護の仕事のうちどのようなサービス(\*)やケア(\*\*)に関心がありましたか。働く中で、その関心は変化していますか。どう変わりましたか。

\*サービス:施設系、居宅系、通所系、地域密着型、その他

\*\*ケア:

- ①身体介護系(入浴・排泄・食事介助など)
- ②生活支援系(掃除洗濯買い物支援、調理支援、日常生活の見守りなど)
- ③認知症ケア(認知症の方への対応、行動心理症状への対応、家族支援など)
- ④看取りケア(ターミナルケア、ご本人・ご家族とのかかわり、死後のケアなど)
- ⑤リハビリ・機能訓練支援(生活リハビリ支援、PT/OTとの連携、自立支援を目的としたケアなど)
- ⑥精神的・社会的ケア(孤独への寄り添い、レクリエーションの企画実施、外出支援、心理的サポートなど)
- ⑦家族・地域との連携(家族とのコミュニケーション、地域活動への参加支援、地域包括支援センターとの連携、多職種連携など)
- ⑧制度・サービス調整支援(ケアマネジャーとの連携、サービス利用調整、介護保険制度の説明支援など)

考えたこと

3. 介護職員として働くなかで、どのようなことに対して改善したいという気持ちや問題意識を感じますか？ 苦痛を感じた経験や、辛かった経験はありますか？

考えたこと

4. これまでの経験の中で、以下にあてはまる業務はありますか？

- ① 自分が得意だ/楽しいと感じる業務・シチュエーション
- ② 自分がほめられ、評価される業務・シチュエーション
- ③ 自分が苦手/不安だと感じる業務・シチュエーション

考えたこと

令和7年度 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

📄 振り返りメモ用 事前ヒアリングシート(介護職)

5. 今までを振り返り、「自分の考え方やその先の職業人生に影響を与えた」と思う出来事など、節目だと感じた経験や選択を1～2個教えてください。その経験や選択をしたときにどんなことを大事にしたいと思いましたか？  
(例. 経験や選択の結果、期待したこと・やりたかったこと、今後はやりたくないと思ったことなど)

考えたこと

6. 介護の仕事をするにあたり、大切にしていることは何ですか？その中でも、利用者・同僚・地域の方など、関わる人との関係づくりについて、あなたが大切にしていることはありますか？

考えたこと

7. 将来に向けて経験したいこと、取得したい資格にはどのようなものがありますか？  
それらのうち、短期、中期、長期で経験したいと考えていること、優先順位等がありますか？  
そう考えた背景/理由はなんでしょうか？(どんな場面でそのスキルを活かしたいかなど)。

考えたこと

8. 今後、ライフステージを踏まえて、介護職としてどのような働き方(\*)を大切に/優先したいと考えていますか？  
およその時期と合わせて教えてください。


\*働き方:柔軟性(勤務形態・勤務時間・夜勤・休暇など)、支援制度の希望など

考えたこと



## 付属資料5：本事業で作成した介護職員キャリアパス例（事例1～4）

- 事例1：長期目標を定めず介護職の経験を積むことに焦点を当てたキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇さんのキャリアパス		現在	短期（～1年）	中期（～3-5年）	長期（～10年）	キャリアの方向性・目標	
		2025/20代	2026/20代	～2030/20代	～2035/30代		
キャリア	これまでの ご経歴等	<p>高校の福祉コースを経て、大学に入学。介護職のきょうだいの誘いで行った介護のアルバイトが楽しかった経験をきっかけとし、大学卒業後、20XX年に入職。特養に配属されユニット間異動を経験。20XX年に介護福祉士実務者研修を修了し今に至る。介護福祉士試験の受験に向けた学習を進めている。</p>				<p>&lt;キャリアパスのイメージに係るコメント&gt; 利用者との明るいコミュニケーションが強み。短期では介護技術のさらなる向上や、チューター等を経て介護技術の言語化力や根気強く相手に伝える力の獲得、今後のICT対応・管理業務対応を見据えてPCスキル向上を目指す。中期では、コミュニケーション力を相手の立場や環境に応じて適切に使い分けるなどさらに高める。現在の目標であるユニットリーダーの経験を得ながら、研修で法人外にも視野を広げ、実現したいケアのあり方・リーダー像・働き方を探求する。</p>	
	能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 明朗かつ相手の様子にあわせて利用者コミュニケーション</li> <li>・ 業務への責任感</li> <li>・ 各種介助業務（特に清潔でスピーディーな排泄介助）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識・技術向上による介護実践深化と介護技術の言語化</li> <li>・ 理解度が異なる相手に物事を伝える根気</li> <li>・ 行事等の企画運営能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユニット～副主任の管轄チームを把握する視野・業務理解</li> <li>・ チームでPDCAを先導する主体性</li> <li>・ 相手の立場・環境に応じたコミュニケーション、利用者・職員との安定した関係づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 〇〇さんの希望や成長が多方面に広がる可能性があるため、現時点では長期目標を定めず、経験を通じて自分らしい方向性を見つけていくことを重視し、明確な目標は置かない形としています。</li> <li>・ 日々の業務や今回の面談を振り返り、〇〇さんが「得意なこと」「優先して取り組みたい」「将来のイメージ」が湧いていたら、ぜひ共有ください。</li> </ul>	<p>【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】 介護福祉士を取得後、チューターとして後輩の育成を経験した上でユニットリーダーや副主任となる。 将来的には、介護現場に長くいる選択肢も、社会福祉士やケアマネ資格を取得し相談員や事務員として働く選択肢も持っている。現時点で明確な希望を持っているわけではない。</p> <p>【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】 介護技術では喀痰吸引等研修の受講。介護技術外では、職員間コミュニケーションを気持ちにムラなく行うことや、後輩への指導時の言語化。相談員や事務員として働くことを考えた場合はPCを使用した業務文書の作成も必要と考えられる。 ユニットリーダーは入職X年目（20XX年ころ）を目標としている。</p> 	
	目標	資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護福祉士実務者研修（20XX）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護福祉士</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ -</li> </ul>		
	職位・役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション力を生かし利用者地域の人を巻き込むイベント等のリーダー・とりまとめ役</li> <li>・ 介護職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション力を生かしたユニット内の介護職の能力開発・指導担当</li> <li>・ ユニットリーダー～副主任</li> </ul>	<p>（長期的な目標例）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 育成・指導： <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新人教育マニュアル作成・研修の実施</li> <li>・ 実習指導者としての養成校等との調整 など</li> </ul> </li> <li>② サービスマネジメント： <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーシップとマネジメント実践</li> <li>・ 多職種・多機関との連携</li> <li>・ サービスの質向上のため、チーム内の業務改善提案と実践 など</li> </ul> </li> <li>③ 認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極めるスペシャリスト <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 認知症の症状に応じた対応</li> <li>・ 複合的な支援ニーズを抱える利用者・家族への対応</li> </ul> </li> <li>④ 地域全体の介護力の向上： <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活動への参加</li> <li>・ 施設・介護職の魅力ややりがいの発信 など</li> </ul> </li> </ol>		
	目標に向けた取組（イメージ）	業務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数ユニットでの一連の介助業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護福祉士試験での学習内容（理論）の実践</li> <li>・ チューターとして教育プログラムの理解、指導の実施</li> <li>・ 外出支援やイベント企画運営</li> <li>・ PCによる介護記録・書類作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユニット全体への助言指導</li> <li>・ 日常業務・研修を通じた目標となる介護職・リーダー像探求</li> <li>・ 上司・部下の施策の実行協力、意見出し</li> <li>・ ユニットでPDCAサイクル実践</li> </ul>		
ご本人の希望（ライフステージに応じた働き方）	自己研鑽・研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 動画視聴（他施設での介助業務や高齢者接遇）</li> <li>・ 介護福祉士取得に向けた学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 喀痰吸引等研修</li> <li>・ 救命講習</li> <li>・ 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）</li> <li>・ PCスキル研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユニットリーダー研修</li> <li>・ 介護福祉士基本研修・ファーストステップ研修</li> <li>・ 認知症介護実践者研修</li> <li>・ 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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期キャリア検討にあたり、受験資格のある社会福祉士の資格取得を目指すか要検討</li> </ul>		

● 事例2：管理職をしつつ広く介護業界への貢献も目指すキャリアパス

		～現在				短期（～1-2年）	中期（～4-5年）	長期（6年～）	キャリアの方向性・目標		
		20XX/XX代				20XX/XX代中盤	20XX/XX代後半	20XX～/XX代			
キャリア	目標	能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>【自己評価】</li> <li>コミュニケーションや声かけを褒められる</li> <li>課題や必要なケアを考えるのが好き</li> <li>【他己評価】</li> <li>利用者・家族とのコミュニケーション能力が高い</li> <li>ケアの根拠を考えようとする能力がある</li> <li>部署の課題を発信する力がある</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>対応が困難な利用者・家族への対応能力</li> <li>後輩（介護職・学生）への指導力</li> <li>根拠に基づく介護実践力</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ・マネジメント力</li> <li>根拠に基づくケアの質向上に向けた提案力</li> <li>人材指導・後進育成力</li> <li>現場の課題・改善に対する発信力</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠に基づくケアの質向上に向けた教育・発信力</li> <li>現場の課題に対する政策提言力・政策実行力（介護業界全体への貢献能力）</li> </ul>		<p>【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】</p> <p>施設管理職にとどまらず、現場から介護業界の課題に対する政策提言・実行を発信し、幅広く貢献することを目指す。</p> <p>【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】</p> <p>具体的には、介護福祉士としての専門性を深めながら、リーダー・主任・係長などの施設管理職を着実に目指す。将来的には、介護現場から業界全体の課題解決や政策提言など、広い視野での貢献を目指すために、中期的には、社会福祉士の資格取得を通じて制度的・社会的視点を理解する力を養う。また、施設外での事例研究発表や学会参加・発表を通じて、現場の課題をデータや理論に基づいて整理し、外部に通用するよう言語化し、発信する能力を確立する。長期的には、認定介護福祉士や教育者としての役割を担うための必要な知識・スキルを身に付ける。</p>
		資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士（20XX）</li> <li>介護福祉士基本研修（20XX）</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士ファーストステップ研修修了</li> <li>介護福祉士実習指導者講習会修了</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>介護支援専門員</li> <li>社会福祉士</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>認定介護福祉士</li> </ul>		
	役割・職位	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアワーカー</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>プリセプター・リーダー</li> <li>現場の模範的職員として、後輩育成に関わる存在</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー・主任</li> <li>現場を任される存在</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>係長以上の管理職</li> <li>教育担当（施設内外での講師）</li> <li>地域・介護業界への発信者</li> </ul>			
	業務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者のケア（移乗・食事・整容など）</li> <li>家族の支援</li> <li>後輩指導</li> <li>業務課題の取りまとめ、掲示物作成、イベントリーダー等</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>プリセプターシップの実践（“教えることで自ら学ぶ”の深堀）</li> <li>部署の課題提案・改善活動への参加</li> <li>小中学生に対する福祉教育のゲストスピーカー</li> <li>施設内イベント企画・運営</li> <li>施設内事例研究発表（事例研究発表会の企画・運営）</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー・主任職としての実践</li> <li>利用者ケアの質向上に向けた提案・実践</li> <li>相談援助業務</li> <li>介護福祉士ファーストステップ研修講師養成研修</li> <li>施設内外でのファシリテーションやプレゼンテーション経験</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職としての施設運営経験</li> <li>教育・研修の企画・実施</li> <li>地域連携・外部発信活動</li> </ul>			
	自己研鑽	<ul style="list-style-type: none"> <li>対人コミュニケーションについて勉強中</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士ファーストステップ研修</li> <li>介護福祉士実習指導者講習会</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ・マネジメントに関する研修</li> <li>施設外事例研究発表</li> <li>学会参加・発表</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>認定介護福祉士養成研修</li> <li>地域共創・福祉政策に関する研修</li> </ul>			
	ご本人の希望 (ライフステージに応じた働き方)	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事あつてのプライベート、プライベートあつての仕事であり、定年まで両立していきたい</li> <li>コミュニケーションを武器として働きたい</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>来年、介護福祉士ファーストステップ研修、介護福祉士実習指導者講習会を受けたい</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>介護支援専門員や社会福祉士の資格を取りたい</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>XX代で認定介護福祉士を取り、介護を極めたい</li> </ul>			

<キャリアパスのイメージに係るコメント> 長期的には、施設管理職を目指すとともに、現場から発信する教育的立場を築き、介護業界全体の質向上に貢献できるキャリアを描く。利用者との関わりやケアの工夫に楽しさを見出し、「〇〇さんがいると場が明るくなる」と言われるほどの高いコミュニケーション力を強みに、今後は短期的に対応が困難な利用者・家族への対応能力を重点的に磨く。また、根拠に基づくケアの実践力を養う。後輩指導にも力を入れながら、根拠に基づく介護実践への高い関心を活かして、施設内外での事例発表やスピーカーとしての活動を通じて、課題や改善点を言語化・発信する力も磨く。中期的には、介護支援専門員や認定介護福祉士などの資格取得や研修参加を重ね、これまでの経験を体系的に整理して自分の強みとして確立し、より広い視野で介護の未来に貢献する準備をする。



● 事例3：海外の知見収集や法人への知見の還元を目指すキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇様のキャリアパス


これまでの  
ご経歴等

大学時代は芸術を通じて社会学について学び、20XX年に社会福祉法人XXに入職。特養にて介護職としてX年の経験を積み、20XX年4月に介護福祉士を取得。20XX年9月現在は介護職X年目として副主任、生産性向上委員会・自立支援介護ファシリテーターの役割を担う。これまで他法人と連携して実施する〇〇研修や〇〇研修を受講。今後、社会福祉士を取得するため、専門学校の通信課程に通学中。

**<キャリアパスのイメージに係るコメント>** 経験と今後やりたいことが「探求心」「人や社会の分析思考」「海外志向」と明確。分析・理論を勉強して実践で理解したいとの希望も活かしたキャリアプランを描く。また、得意の分析や海外の知見に加え、さらに発信力を得ることでチームや地域へも貢献。分析→言語化→実務への適用の流れで能力を高める。中長期的にはCSWやPSWに係る様々な学びを深め、研究発表や、専門的な知識を活かしたチーム～法人全体で知見に基づく介護職員のケアの質向上に向けた取組を行う。「黒子として支えたい」という考えから、本人が前面で引っ張っていくというより、専門的な知識を活かし、チームメンバーを支援し、成長・成功に導くサバントリーダーシップを目指す。

		～現在	短期（～1年）	中期（～3-5年）	長期（～10年）	キャリアの方向性・目標	
		(西暦/歳) 20XX/XX代	20XX/XX代	20XX/XX代	20XX～/XX代		
キャリア	目標	能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い探求心</li> <li>自立支援介護の理論と実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士として得た知識・技術を実践の中で応用できる</li> <li>とっさの判断が求められるケースでも対応イメージを持てる</li> <li>サブリーダーとして後輩・新任の成長にあわせ業務配分、指導・助言ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(サブ) リーダーとしてチームへ指導・助言、業務配分できる</li> <li>在宅の介護職員として、利用可能な地域資源を把握できている</li> <li>インプットの言語化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部下・メンバーの意見やニーズを聞き、共感・理解できる (傾聴力)</li> <li>知見や考えを伝え、部下に納得し、動いてもらう (発信力・説得力)</li> <li>ともに介護現場を見て研究を進めるメンバーを集め、コミュニティを形成する</li> </ul>	<p><b>【現時点で期待/希望するキャリアの方向性】</b> 強みである探求心を発揮し、自立支援介護やソーシャルワークについて学ぶ。特養経験後は利用者の環境も分析したうえで適切な介護を考える在宅系でのケア経験も積み、現場リーダーを目指す。また、並行して海外の福祉・介護現場との交流や協力による貢献も行う。自身の分析や海外からの知見をアウトプットして発信による貢献も行っていく。 現場での介護経験や、社会福祉士・精神保健福祉士に関する学習を背景として、専門知識を活かしたメンバーのケア品質向上を支えるリーダーや、研究発表の場での介護力向上の発信役としての挑戦も行う。</p> <p><b>【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】</b> 介護実践として、認知症介護実践者研修等を受けながら、「人の社会との関わり」や「人の心の動き」を知るために社会福祉士や精神保健福祉士の学びを深めていく。自身が得た知識・技術を育成・指導にあてていくために中級職員・指導者養成向けの研修、多職種連携やファシリテーション・プレゼンテーション関連の研修を受け、協働力・発信力も高めていく。</p> 
		資格	・介護福祉士 (20XX)	・ -	・社会福祉士	・精神保健福祉士	
	職位・役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>副主任</li> <li>生産性向上委員会</li> <li>自立支援介護ファシリテーター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>副主任</li> <li>専門知識に基づく指導 (助言や言語化支援)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主任</li> <li>経験した介護実践の言語化や海外知見の発信を法人内外で行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主任</li> <li>自身に留まらず、法人の介護実践に対して助言・言語化支援を行い、法人のサービス品質向上を支える</li> </ul>		
	業務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>特養：身体介護、業務改善 (生産性向上)、シフト作成、1on1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特養での介護実践</li> <li>メンター、後輩への指導・助言</li> <li>チーム内で使用できるアウトプット作成 (プレゼン資料作成やケア手順書の作成等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(サブ) リーダーでのチーム運営</li> <li>在宅介護実践</li> <li>海外派遣・海外の介護職と交流</li> <li>法人内外での研究発表 (学会、業界・職能団体、業界紙等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーでのチーム運営 (1チーム～エリア全体や法人全体など)</li> <li>法人内外での研究発表 (学会、業界・職能団体、業界紙等)</li> </ul>		
	自己研鑽・研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人の垣根を超えたリーダー研修 (20XX)</li> <li>ノーリフティングケア研修 (20XX)</li> <li>専門学校通信課程 (社会福祉士資格取得のため) (20XX)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知症介護実践者研修</li> <li>介護福祉士ファーストステップ研修</li> <li>社会福祉士取得に向けた学習</li> <li>メンター向けOJT研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護福祉士実習指導者講習会</li> <li>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)</li> <li>自立支援介護マスター研修</li> <li>ファシリ・プレゼン等発信に関する研修</li> <li>精神保健福祉士取得に向けた学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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・管理職員コース)</li> <li>認定介護福祉士養成研修</li> </ul>		
	ご本人の希望 (ライフステージに応じた働き方)	<ul style="list-style-type: none"> <li>その人らしいケアを黒子的に支えたい</li> <li>業務分担の指示がうまくいったときに楽しいと感じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析や理論を勉強してからの実践的理解をしたい</li> <li>実践の中で瞬発力が求められる点に対応できるよう経験を</li> <li>チームプレイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外派遣に興味。海外で現場・技術を見たい。日本から知見を共有したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ -</li> </ul>		

● 事例4：サービスマネジメントと人材育成を目指すキャリアパス

【社会福祉法人〇〇】〇〇様のキャリアパス		<キャリアパスのイメージに係るコメント> 短期は、副主任としてユニット職員の育成・支援を軸に、チーム目標を踏まえた業務分担や配置を工夫し、現場力を高める役割を担う。多くの職員を育成し、後輩に副主任を譲る意味でも、また結果としてさらに多く、より高い職位のメンバー育成にも関わることが期待される意味でも、中期以後は副主任から一歩進んだキャリアも視野に入りたい。中期は、主任として不測の事態や困難な状況にも柔軟に対応し、チームを調整・采配する力を発揮する。さらに、課題を的確に把握し、改善に向けてPDCAを回すことで、組織運営に主体的に関わる。長期は、統括主任として主任を束ね、全体最適を図るリーダーシップを発揮する。現場と管理層の橋渡し役として、組織横断的な課題にも対応し、法人全体の成長に貢献する存在を目指す。				
これまでのご経歴等		現在	短期（～1年）	中期（～3-5年）	長期（～10年）	キャリアの方向性・目標
(西暦/歳)		20XX/XX代	20XX/XX代	20XX/XX代	20XX~/XX代	
キャリア	能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護全般に係る知識・経験</li> <li>相手の気持ちを探り、コミュニケーションを図ること</li> <li>アンガーマネジメント</li> <li>イベント企画・装飾などのクリエイティブ作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指摘・助言のときに適当な表現ができる語彙力や伝え方</li> <li>チームマネジメント（傾聴・助言指導・信頼・業務委譲・判断）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームでのPDCAサイクルをリードする主体性</li> <li>チームの課題（ケア・人間関係）を察知する細かな観察</li> <li>ケアマネ視点の獲得と実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手の能力・目標に合わせた権限移譲、その前提の信頼関係の構築</li> <li>大チームの課題に即した目標設定、目標達成への動機づけとなる説明</li> <li>高度な介護知識と技術を活かし、一人ひとりに合わせた質の高いケアを提供できるようなチームを高める力</li> </ul>	<p>【現時点で期待/希するキャリアの方向性】</p> <p>副主任として、現場に関わりやすい距離感を保ちながら、職員の育成・支援に深く関わることを希望している。「人の役に立ちたい」「部下の理想を支援したい」という理念を軸に、教育・育成に重点を置いたキャリアを志向。</p> <p>一方、後輩を育成し、自分と同じ役割をこなせるメンバーが増えることでさらに多く、より高い職位のメンバー育成にも関わることが組織としては期待される。</p> <p>【「キャリアの方向性」の中で目指したい具体的な能力/資格/職位・役割の程度】</p> <p>介護実践を深めつつ、後進の育成への強い希望があることを踏まえて、育成・チーム運営の役割とそれに係る能力獲得を目指す。具体的には職員の主体性を引き出す傾聴、より大きなチーム運営や職員の観察を行うための自身の業務の委譲、安心して働ける環境を整える人間関係の調整、多様なキャリアへの理解など。</p> 
	目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育士（20XX）</li> <li>幼稚園教諭二種免許（20XX）</li> <li>介護福祉士（20XX）</li> <li>社会福祉主事任用資格（20XX）</li> <li>喀痰吸引等研修（第2号）（20XX）</li> <li>技能実習指導員講習（20XX）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアマネジャー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援・人材育成に係る資格（コーチング資格やキャリアコンサルタント）</li> <li>認定介護福祉士（高い目標がある方が頑張れるとの発言を踏まえて、一例として記載）</li> </ul>	
	職位・役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>副主任</li> <li>行事委員</li> <li>チューター</li> <li>技能実習生指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の育成・支援</li> <li>職員の能力に応じた業務分担・配置を工夫する</li> <li>チーム全体の力を最大化する采配力を身につける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主任として、不測の事態や困難な状況に対応し、チームを調整・采配する</li> <li>チームや部門の課題を把握し、改善に向けてPDCAを回す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括主任として主任を束ね、全体最適を図るリーダーシップを発揮する</li> <li>組織横断的な課題にも対応し、現場と管理層の橋渡し役として調整力を発揮する</li> </ul>	
	業務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>部下との面談・育成支援</li> <li>ショートステイ勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユニット会議での方針説明</li> <li>1on1面談での傾聴・フィードバック</li> <li>育成を意識した業務依頼・権限移譲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数ユニット規模（中チーム）のPDCAサイクルの検討・実行指示</li> <li>ケアや人間関係等の課題（チームにおける突発的なリスク）を把握し対応策・改善策を立案・実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大チームで目標設定・説明・動機づけを実践</li> <li>評価と改善策の企画・推進</li> <li>権限移譲とキャリア支援を行う</li> </ul>	
自己研鑽	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護技術や認知症ケア等の専門書、ビジネス書等を読む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーチング研修</li> <li>アセッサー講習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアマネ受験対策</li> <li>認知症介護実践者研修</li> <li>介護実習指導者研修</li> <li>インターシフト制度を活用し、他職種の業務を体験して視野を広げる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認定介護福祉士受験対策</li> <li>認知症介護実践者リーダー研修</li> <li>認知症ケア専門士研修</li> </ul>		
ご本人の希望 (ライフステージに応じた働き方)	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な趣味との両立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部下が目指している自分の理想像を自分がサポートして成功体験をさせたい。</li> <li>法人内の別の施設での業務も経験してみたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> </ul>		

**付属資料 6 : モデル事業実施法人の管理職を対象とした事後アンケート結果**

次ページより掲載。

山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業  
モデル事業実施法人 事後アンケート結果

1. 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の効果

設問	回答
<p>① 管理職に変化があったと思うこと（キャリア観、業務や指導助言の姿勢・内容が変わった等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャリアパスがあることで明確な目標が見えるため、対象介護職員に対する指導助言を段階的に的確に行うことが出来るようになった。どのような階層に対しても指導を行いやすくなると思う。</li> <li>• 本事業でモデルキャリアパスを示したことにより、対象介護職員の介護感や福祉に対する思いなど、以前よりも細かな考えを知ることができ、その考えに寄り添った道の示し方ができるようになったと感じる。それまではどうしても法人の決めたキャリアパスモデルに沿って道を示すやり方になっていたため、これからの時代のニーズを考えた時に、より個を重んじ多様性を示すことの大切さを学んだ。</li> <li>• 当法人においては、従前から勤務評定や目標管理を行っていたが、あくまでも目的は、業務成果の確認や次期の目標設定が主となっていた。本事業に参加したことで、対象介護職員の希望や個々のライフステージに応じたキャリア設定を作ることも重要なことであると感じた。</li> <li>• 対象介護職員一人ひとりのこれまでの経験、やりたいこと、できること、得意としている分野、将来的に目指している姿を具体的に把握することができた。その結果、短期的・長期的な目標や、今後取り組むべき課題が明確になり、得意分野をどのように業務に活かしていくかを検討しやすくなった。また、個々のキャリア段階や志向に応じた研修の提案がしやすくなるなど、人材育成における具体的な支援につながった。</li> <li>• 個々への助言の範囲(方向性)が分かりやすくなった（海外への視点がある職員には、海外の情報がある研修、リーダー層への関心あればリーダー層に必須な研修等）。</li> <li>• 職員面談・助言内容が、その時々本人の状態から始まっていたことに気付いた。本事業で、対象介護職員のこれまでのキャリア等を丁寧にヒアリングする機会を経験し、個々の職員の過去から未来までを見通した面談をすることが、双方にとってメリットがあると感じた。</li> </ul>
<p>② 介護職に変化があったと思うこと（同上）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標設定が計画的かつ具体的になることで、対象介護職員の目標達成に対するモチベーションが上がり、責任感も強まったように感じる。</li> <li>• 対象介護職員の立場に対する自覚ができてきたと感じている。本事業で作成した対象介護職員のキャリアパスに沿って、対象介護職員が新人指導を経験できるよう、指導役を担当することやユニットに新人職員を配属することをユニットリーダー・対象介護職員と相談して決めた。この取組を通じて、対象介護職員自らの指導力を確認する等、それまでのフォロワーシップ以上の自覚が出てきたと考える。</li> <li>• 短期目標については、当法人の目標管理様式で作成をしていたが、本事業で中長期的な視点で個々のキャリアパスモ</li> </ul>

厚生労働省補助事業 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

	<p>デルを作成したため、長い目で見た今後の方向性が可視化され、対象介護職員の仕事に対する取り組み方が変わってきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対象介護職員自身が、これまでの経験や得意分野、今後やってみてみたいことを整理できたと感じている様子が見られた。短期的・長期的な目標が明確になることで、日々の業務に取り組む姿勢に変化が生まれ、自身が今後受けるべき研修や身につけるべき知識・技能についても、主体的に考えるようになった。</li> <li>個々に自分が何に関心があるかを改めて考えながら、日々を過ごしている様子がある。別研修後に「私は高齢分野に関心が・・・」「認知症に関心が・・・」と話す機会があった。自分の人生を充実させるための関心が高まったのではないかと思う。</li> <li>自分の様々なスキルやものの見方が、どういう業務上の経験の中で獲得されてきたかなど、客観的にとらえる機会になったように思う。それは、介護職員が、部下の面談をする場面でも重要な視点となると思われる。長い時間軸の中での振り返りが、自己肯定感を高めたように感じる。</li> </ul>
<p>③ 管理職と介護職の関係に変化があったと思うこと（話す姿勢や頻度、内容が変わった等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象介護職員と相互に話す機会は確実に増えたと思う。キャリアパス以外の業務に関する内容でコミュニケーションをとる機会が増えた。</li> <li>普段から何気ないユニットの日常等の話をラウンドしながらしてきたが、最近は目標設定に応じた問いかけを意図的に行い、対象介護職員からの返答も具体性のあるものになってきていると考える。また、普段管理職側から問いかけることが多かったが、対象介護職員から質問する場面も増えてきたと感じている。</li> <li>中長期的な話を今まではあまりしてこなかったため、面談時や普段の会話の際に話す内容の幅が広がったように感じている。</li> <li>現時点では大きな変化が見られる段階には至っていないが、管理職と対象介護職員の間でキャリアに関する話題が出る機会は増えてきている。日常的な会話や面談の中で、将来の働き方や経験の積み方について触れる場面が見られるようになり、キャリアを意識した対話のきっかけづくりにつながっていると感じている。</li> <li>研修提案はしやすくなった。対象介護職員自身のプラス・マイナス面に対する指導時、意思疎通の壁が減ったように感じる。</li> <li>本事業での丁寧な面談を通して、その都の取り組み・目標を設定したため、場面ごとの行動目標を確認しやすくなった。行動目標（業務遂行状況）について管理職から話しかけた時に、対象介護職員の心理的な安定を感じながら会話することができた。</li> </ul>
<p>④ 組織にとって変化があったと思うこと（他の職員や現場環境、外部の人への影響等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回、対象介護職員の直属の上司にキャリアパスを共有することで、対象介護職員の現状を詳しく知ることが出来たと思う。</li> <li>本事業のキャリアパスフォーマットを簡素化し、個人個人のキャリアパスを作成するたたき台を現在作成中である。</li> </ul>

厚生労働省補助事業 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

	<p>高卒新卒入職用に次年度入職予定の4名については、見込み3年後までのゴールを介護福祉士取得として1次シートと考えている。また、特定技能で入職した介護職員用に5年間を見据えた介護福祉士取得をゴールとする1次シートを考えている。この5年の間にJLPT1級も取得を目指す形で盛り込もうと考えている。このように、現在の実践に+αのシートを作成することで個人を細かくフォローする事でより一層の定着を目指そうと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• まだ、組織全体に広げることは出来ていないが、今後、法人組織全体に広げることで、中長期的な人財活用（育成）に必ず活用できると思う。</li> <li>• 現時点では、組織全体や現場環境、他の介護職員への影響はほとんど見られていないが、今後は本取り組みを継続することで、介護職員のキャリア意識の醸成や人材育成、組織づくりに活かしていきたいと考えている。</li> <li>• 本事業について、組織単位へ広げて話をしていない為、組織変化は感じていない。ただ、組織としても若い介護職員のキャリアは尊重し、今年度初めて聴く機会も設けたため、今後さらに必要な視点だと感じている。</li> <li>• 本事業の実践期間が短かったため、大きな変化は感じられていないが、他の介護職員もヒアリング内容などについて、良い意味で関心をもっていた。</li> </ul>
<p>⑤ 利用者に対して影響があったと思うこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 対象介護職員の業務への向き合い方が向上したことで、多くはないが、利用者の安全や安心が確保されたと思う。</li> <li>• 本事業の対象介護職員自身がより個を理解しようと入居者とのコミュニケーションが増えたように感じている。介護職員一人一人が自身の仕事に対して明確な自己覚知ができることは、結果良質なケアの実践につながると感じている。</li> <li>• 利用者に影響があったかどうかは、本事業の実践期間が短いため、分かりません。</li> <li>• 現時点では、利用者への直接的な影響は見られていないが、今後、介護職員の成長や定着を通じて、サービスの質の向上につながることを期待している。</li> <li>• 現状は感じていない。</li> <li>• 直接、影響があったことは発見できていない。</li> </ul>

2. 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアパス検討の課題

設問	回答
<p>① 山脈型キャリアモデルそのものに関すること（モデルの意味や範囲等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全体像は、全て有益であるとしてとらえて向き合うことが出来た。</li> <li>• 本事業の説明を受けたときは、ここまで介護職員個人を見て多様性を持った計画を立てるとは想像していなかった。どうしても法人組織の中に定着して活躍してもらおうビジョンを組んでしまう中、国全体の将来を担う介護職、福祉職の育成に目が向いていなかったことを痛感している。地域性を考え、自法人組織だけでなく、包括的な視点でキャリアの育成計画を立てることは、結果として組織にも良い相乗効果を生むことを理解して、今後は実践していきたいと思う。</li> </ul>

厚生労働省補助事業 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• これからの時代は、今まで以上に働く介護職員が多様化（多様性が求められてくる）してくるため、キャリアパスが複数用意されて、個々の介護職員が中長期的な視点で「どうなりたいか。」「どう働きたいか。」というニーズを把握することが法人にとってますます求められてくる。従い、現在、国が進めている山脈型キャリアモデルは、介護職員の定着にもつながり、今後ますます必要になると思う。</li> <li>• これまでの給与体系は、勤続年数を重ねて役職に就くことで昇給する仕組みであったが、役職に就かず専門性を活かして活躍するキャリアを想定すると、給与体系の見直しに加え、役割や専門性をどのように位置づけるかについても検討が必要であると感じている。</li> <li>• 本事業では、入職2年目と4年目の介護職員が対象として参加した。2年目では、個人差が大きいと思う。キャリアというよりは、自分の今の立ち位置や、キャリアに向けての考え方や考えるきっかけを作る取り組みと感じた。</li> <li>• 将来のキャリアイメージが複数持てることもとても重要である。山脈型キャリアモデルの図の職種役割に番号をつける意味については勉強不足でよくわからない。いずれにしても、たくさんのロールモデルがあれば、現場の職員は勇気づけられると思う。</li> </ul>
<p>② 山脈型キャリアモデルを用いたキャリアの検討に関すること（キャリア面談の実施の仕方・タイミング、面談後のキャリアプランの作り方等、課題を感じた際、工夫したこと、意識したことがあれば、ご教示ください）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一つの事例としてではなく、管理下全体での実施を考えたときに本事業のキャリアパスフォーマットの書式を用いて行う業務量は、課題を感じる。すべての介護職員に同じプロセスを行うことを考えると、面談の実施、キャリアプランの作成を含めて作業量が多く感じる。</li> <li>• キャリア面談は、使用期間をクリアし入職1年後辺りが適当と考えていたが、本事業を体験したことで、まずは介護職員本人が自覚できていない段階での多様なキャリアの提示、通常業務を1スタッフとして実施できるようになった場面で実施、定期的な年間毎の実施が重要と改めて感じている。人の意見や価値観は経験や体験でも変化していくと思う。その部分を勘案しながら介護職員自身のキャリア構築を意識させるためには、定期的な面談は必須と考える。何となく介護する日常が続くだけでは、自らの成長を感じづらいため、そこを意図的に感じさせることも必要と感じている。</li> <li>• 本事業では、介護職員のキャリアパスが完成してから2～3カ月間の実践であったため、短期目標を意識することしか出来なかった。今後は、中長期的な視点も入れながらフォローしていきたいと思う。面談については、月1回は実施したいが、面談対象の人数が増えると難しいと思われるため、2～3カ月に1回程度は上司が面談していく方がより効果的であると思う。本事業では、介護職員2名分のキャリアパスを作成し、本人達のモチベーションは確実に上がったと感じている。</li> <li>• やりたいことや目指していることを言語化したり、自身のキャリアについて考えることが苦手な介護職員がいる。また、そうした介護職員の思いや考えを引き出すために、管</li> </ul>

厚生労働省補助事業 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

	<p>理職自身もキャリア面談の進め方や問いかけの方法を学ぶ必要があると感じた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 本事業における面談の進め方は良かったと思う。個々が考える程度の情報の共有が前提となり、管理職とできるだけ気軽な雰囲気です話せる環境がしっかりあることで、話が膨らみやすかったと思う。</li> <li>• 本事業に参加して、過去7～10年を振り返ることの重要性を体験的に感じた。一方で、その先の10年は、具体的なプランがなくても良いとも思った。その時々介護職員自身の課題意識により変化してよい、そのために複数の選択肢が提示されていることが必要であると考え。今後キャリア面談を行う際には、そうした長い時間軸を管理職側がイメージしておくとうよいと思う。</li> </ul>
<p>③ キャリア検討後の介護職のキャリア実現の取組に関すること（希望にあった業務・研修の設定、実現に伴走する管理職の育成等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 希望に合った研修の設定の調整は、課題だと感じる。受けてもらう研修を探すのは、有料・無料含め困難なものがあると感じる。</li> <li>• 本事業の対象介護職員とは、直属の上司と共に面談し、次年度はプリセプターとして新人職員育成に携わってもらうこと、次々年度には介護福祉士実習指導者講習会に参加し、実習指導資格の取得までを決定している。対象介護職員自身、人前で話すことを得意としていないため、人に技術や知識を伝達できるようになることで当座の目標としてユニットリーダーになりチームマネジメントを実践することを目指してもらおうと考えている。</li> <li>• 特に専門性のキャリアに進んだ場合に、当法人においては、処遇に反映させることができていないため、専門性の資格や研修を受講し、介護現場で実践（もしくは指導者として指導）した場合は、処遇に反映できるような仕組みを給与規程等に盛り込まなければならないと思っている。また、専門性の研修については、さまざまな機関や団体が開催しているが、専門性の資格については、介護福祉士は国家資格だが、その他の専門的な資格については、民間が認定しているものは複数あるが、公的な機関が認定しているものはまだまだ少ないため、認定看護師のような複数の認定介護福祉士（認知症、看取り、感染症、食事ケア、レクリエーション等）があると目指すべき山が明確になると感じる。ぜひ、国として検討していただけるとありがたい。</li> <li>• キャリアを考えた後、その内容をもとに、希望に合った業務や研修をどのように設定するかが課題である。また、介護職のキャリア実現に向けて、継続して寄り添い支える管理職の育成も必要だと感じている。</li> <li>• 組織の研修参加体制で、大きく取り組み方の差が出てくるのが気になる。当事業所は、積極的に研修や自己研鑽を進めています。しかし、組織内でも人員調整が難しく研修に全く参加できない事業所もある。組織単位でも違いがあると思う。そこでキャリアを考えた各介護職員のモチベーション維持ができる工夫は、国単位で必要かもしれない。又、キャリアを介護職員個人で考えていくにも、国や県単位でどのような研修が開催されているか、全容がわかることで進んでいきやすいため、ネット等でひとまとめで調べ</li> </ul>

厚生労働省補助事業 山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業

	<p>ることができるサイト、またはその紹介をお願いしたい。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 今後も、小規模ならではの個々の介護職員の希望に沿った業務や役割を創り出していきたいと思う。</li></ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

令和7年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金（民間団体実施分）

厚生労働省  
山脈型キャリアモデル普及促進モデル事業  
報告書

令和8年3月

PwCコンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi One タワー

TEL : 03-6257-0700（代表）

Copyright (C) 2026 PwC Consulting LLC. All rights reserved.  
本報告書の内容、テキスト、画像等の無断転載・無断使用を固く禁じます。