介護事業所における人材確保と定着に関する一考察
～静岡県内の介護事業所における実態調査結果とヒアリングから～

東野 定律・木村 綾・岩本 真弓・堤 悠香

A Study on Securing and Establishing Human Resources at Nursing Care Facilities
～ Results of actual survey and interview survey at nursing care establishment in Shizuoka ～

Sadanori HIGASHINO, Aya KIMURA, Mayumi IWAMOTO, Yuka TSUTSUMI
介護事業所における人材確保と定着に関する一考察
～静岡県内の介護事業所における実態調査結果とヒアリングから～

東野 定律（静岡県立大学経営情報学部）
木村 綾（静岡県社会福祉協議会）
岩本 眞弓（静岡県立大学看護学部）
堤 悠香（磐田信用金庫）

本研究では、静岡県内の介護事業所に行った調査結果と現在キャリアパス制度を導入している介護事業所に対するヒアリング調査を行った結果を基に、キャリアパス制度を導入することで得られる効果、導入するにあたっての課題を明らかにし、介護事業所におけるキャリアパス制度の導入と整備に今後必要であると考えられる内容について提示することを目的とした。

分析した結果、静岡県内の介護事業所において、人事評価の仕組みや基準を示していない事業所が約4割を占め、全体の51.4%が職員に人事評価の仕組みや基準が十分に伝わっていないという状況が明らかになった。

また、キャリアパス制度がある法人では、職員の行っている仕事やその役割が明確になっており、賃金にも仕事の評価が反映される仕組みが示された。

さらに、調査結果から人事評価を行うにあたって問題を持っている事業所については、時間がないシステムやノウハウがないといった問題の他に、評価を行う評価者の能力や人材の問題、職員に対して人事評価基準の重要性に関する認識を持たせることが課題として挙がった。

今後、長期的に介護人材の確保や定着の推進を図るためには、介護職員が将来の展望を持って介護の職場で働き続けることができるように、能力や技術等に応じた公平な能力評価や人事評価が必要になることが重要であり、こうしたキャリアパスに関する仕組みを、介護事業所に導入していく必要があるといえる。

キーワード：介護人材、介護事業所、キャリアパス

1．研究背景

平成27年6月24日に厚生労働省が発表した「2025年向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）について」によると、介護人材の需要見込は253.0万人、今後様々な政策を施すことによって供給出来る介護人材の見込は215.2万人と推計されており、37.7万人の需給ギャップが生じる見込である。新たな介護人材の確保と共に、一度入職した介護人材が長く働き続けることが出来るよう定着に関する取組も必要である状況の中で、将来にわたって福祉・介護人材が安定的に確保されるよう、経営者、関係団体等並びに国及び地方公共団体が行うべき人材確保のための取組を改めて見直すことが始まっている。

例えば「地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するための関係法律の整備等に関する法律」（平成26年法律第83号）において、「地域における公的介護施設等の計画的な整備等の促進に関する法律」（平成元年法律第64号）が改正され、消費税財源を活用した基金を都道府県に造成し、都道府県が定める計画に基づく介護事業者確保の取組に活用することが可能となり、平成27年度予算案において、公費90億円が確保された。

また、平成27年度介護報酬改定においても、これまでの1人当たり月額3万円相当の負担金改善に加え、月額1万2千円相当の介護職員の負担を国が引き上げるための措置が講じられるとされ、キャリアアップのための研修の実施の負担軽減や代替要
員の確保による機会の確保、管理者等に対する雇用管理改善の普及、エリート（先輩）・メンター（指導者・助言者）制度の導入支援、職場定着支援としての雇用管理制度改善への助成といった対策が施されてきた。

さらに、新たな取組として、介護施設・事業所内保育施設の設置の拡充、介護職員子育て応援人材ステーションの実施により「結婚・出産・育児による離職」を防ぐことが検討されている。雇用管理改善に取組む事業者のコンテスト・表彰の実施による優良事例の普及・促進により、職場内の人間関係や労働環境の向上に努めること。「将来の見込みが立たなかった」という理由での離職も多いことから、キャリアパスの整備を行う事業者への助成の拡充と介護職員のキャリアアップ支援の実施が検討されているところである。

こうした取組みの中で、介護職員のモチベーション向上と共に、上級の段位を取得している介護職員が多く在籍することによって事業所の介護サービスの質をアピールすることが来るという、介護職員・介護事業所にとっても有益な制度であると言える「介護プロフェッショナルキャリア段位制度が制度化された」。これまでは事業所や施設ごとパララソに行われてきた職業能力評価に際して、介護技術を基礎とした「共通のものさし」を導入することで、介護分野の人材育成・定着を図ることを目指している。平成24年度より内閣府の実践キャリアアップ戦略に基づいて実施されてきた介護キャリア段位制度は、平成27年度より厚生労働省の「介護職員資質向上促進事業」として実施されている。このキャリア段位制度は、職種共通の7段階が設定されており、専門知識（分かる）の習得と実践力（出来る）の定着をもって、介護キャリア段位のレベル認定がなされる。しかし、多くの介護業者においては、未だ経営者の経営管理の業績や職務に応じた採用による評価が中心で、結果として評価者の感覚評価になり、職員の意向を踏まえた配置や人事評価基準、評価期間などを明確にして運用していない現状がある。

2. 研究目的

そこで本研究では、介護職員の離職防止・定着促進のためにキャリアパス制度の導入と整備が検討されている中、静岡県内の介護事業所に行った調査結果と現在キャリアパス制度を導入している介護事業所に対するヒアリング調査を行った結果を基に、キャリアパス制度を導入することで得られる効果、導入にあたっての課題を明らかにし、介護事業所におけるキャリアパス制度の導入と整備に今後必要であると考えられる内容について提示することを目的とした。

3. 研究方法

本研究は以下の2点の調査データを分析した。

（1）介護事業所の就業実態に関する調査

静岡県内の介護事業所における人材確保と定着に関する課題と今後の方針を明らかにするため、平成26年に社会福祉協議会が実施した「福祉・介護人材短期離職者調査事業 福祉・介護人材実態調査」で収集した事業所調査データを分析した。

表1 分析に用いた調査データの概要

| 調査対象：①事業所：特別養護老人ホーム227ヶ所、有料老人ホーム167ヶ所、グループホーム321ヶ所、通所介護事業所1,187ヶ所、訪問介護事業所592ヶ所、小規模多機能型介護事業所100ヶ所 |
| 調査方法：郵送調査法 |
| 回収結果：事業所36.2％（有効回収数938ヶ所） |
| 分析に用いたデータ内容：人事評価（実施の有無、評価基準の明示、評価基準、取組内容、取り組むうえでの問題点）など |
介護事業所における人材確保と定着に関する一考察

分析に用いた調査データの概要は以下の表1に示す。

（2）介護事業所におけるキャリアパス制度に関するヒアリング調査

静岡県において、既にキャリアパス制度を導入している社会福祉法人に依頼をし、調査協力が得られた静岡県内の2つの介護事業所の施設長、専属スタッフにインタビューを行った。なお、調査内容は、「キャリアパス制度の概要」、「キャリアパス制度を導入するに必要な事」、「キャリアパス制度を導入したことによる効果」、「介護人材の確保・定着を進めるために必要な事」等、キャリアパス制度を導入するにあたって重要な点や課題、得られた効果などを中心に自由に回答を得た。

ヒアリング対象となったそれぞれの社会福祉法人の概要は表2に示す。

表2 ヒアリング対象となったそれぞれの社会福祉法人の概要

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>社会福祉法人 A事業所</th>
<th>社会福祉法人 B事業所</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>事業内容</td>
<td>特別養護老人ホーム・通所介護他</td>
<td>軽費老人ホーム・特別養護老人ホーム他</td>
</tr>
<tr>
<td>職員数</td>
<td>約120名</td>
<td>約170名</td>
</tr>
<tr>
<td>施設内等級</td>
<td>経営管理職、管理職（1級、2級）、指導職（1級、2級）、専門職専任職、総合職（1級、2級）、一般職の10の分類</td>
<td>大きく管理職、指導職、一般職（1,2）の4つに分類</td>
</tr>
</tbody>
</table>

表3 人事評価について

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>回答事業所数</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>はい</td>
<td>544</td>
<td>58.2</td>
</tr>
<tr>
<td>いいえ</td>
<td>391</td>
<td>41.8</td>
</tr>
<tr>
<td>合計</td>
<td>935</td>
<td>100.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

図1 人事評価について
3）人事評価基準の内容
同様に人事評価の仕組みや基準を設定してい
すかについて「はい」と回答した544の事業所に
おいて、人事評価の基準の内容を調べたところ、
「役割・職務の遂行（管理能力）」を設定している
事業所が72.0%と最も多く、次に「介護等の技術
面の能力」が70.1%、「役割・職務の遂行（管理能
力以外）」が67.7%、「利用者や家族等からの評価・
評判」が62.4%、「目標達成度（年度当初定めた個
人目標に対する達成度）」が56.8%、「有している資格の種類」が50.7%と続いた。

人事評価基準を設定している事業所は、職務の
経験値や保有している資格や種類だけでなく、提
供技術の質や管理能力、目標達成度など具体的な
行動を評価する内容を基準としている傾向がみら
れた。

また、その他の内容としては、「所属事業所の
業績」、「人間性（人柄）」、「仕事への姿勢」、「あ
いさつ」、「礼儀」、「コミュニケーション」、「笑顔」、

### 表4  評価基準の明示方法

<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>はい</th>
<th>いいえ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>書面にて伝えている</td>
<td>249</td>
<td>54.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>全ての職員に直接説明する機会を設けている</td>
<td>238</td>
<td>56.3%</td>
</tr>
<tr>
<td>問い合わせ等があった場合に説明している</td>
<td>131</td>
<td>75.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>特に明らかにしていない</td>
<td>90</td>
<td>83.5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 図2  評価基準の明示方法

### 表5  人事評価基準の内容

| 項目                        | 設定している | 設定していな
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>N</td>
<td>%</td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>役割・職務の遂行（管理能力）</td>
<td>390</td>
<td>72.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>介護等の技術面の能力</td>
<td>380</td>
<td>70.1%</td>
</tr>
<tr>
<td>役割・職務の遂行（管理能力以外）</td>
<td>367</td>
<td>67.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>利用者や家族等からの評価・評判</td>
<td>338</td>
<td>62.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>目標達成度（年度当初定めた個人目標に対する達成度）</td>
<td>308</td>
<td>56.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>有している資格の種類</td>
<td>275</td>
<td>50.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>在職年数（勤続年数）</td>
<td>205</td>
<td>37.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>貴重事項を含めた当該職種としての年数</td>
<td>151</td>
<td>27.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>その他</td>
<td>39</td>
<td>7.2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
介護事業所における人材確保と定着に関する一考察

「欠勤遅刻・会議等の欠席回数」、「勤怠」、「事故」等、協調性や規律性、責任性などを基準としている事業所も見られた。

4）人事評価を行うにあたっての問題点

人事評価の仕組みや基準を設定していますかについて「はい」と回答した544の事業所が、人事評価を行うにあたっての問題点については、「特に問題はない」43.4%が最も多く、次に「人事評価に関係する時間が短い」17.7%、「人事評価に関係するノウハウやシステムがない」13.3%と続いた。

人事評価を行うにあたって問題を持っている事業所が56.6%と過半数を超えていることが明らかになった。

また、時間がないシステムやノウハウがないといった問題以外のその他の内容では、「人事評価基準を具現化（数値化）しにくい」、「経験、在職年数や資格が必ずしも貢献度に直結しない」、「短期的な結果を求める傾向になりやすく、長期的な運用に不向きを感じる」、「等級に合わせた評価がむずかしく、評価がややあいまいとなる」、「評価項目が細かく多いため、評価するのが難しい

図3 人事評価基準の内容

表6 人事評価を行うにあたっての問題点

<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>はい</th>
<th>いいえ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>特に問題点はない</td>
<td>235</td>
<td>43.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>その他</td>
<td>129</td>
<td>23.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>人事評価に係る時間が短い</td>
<td>96</td>
<td>17.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>人事評価に係るノウハウやシステムがない</td>
<td>61</td>
<td>11.3%</td>
</tr>
<tr>
<td>人事評価の必要性が分からない</td>
<td>3</td>
<td>0.6%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

図4 人事評価を行うにあたっての問題点
い、「スケールが明確でない」というように、客観的な評価基準を設定するのは難しい側面を含んでいることがわかった。

さらに、「評価者（上司）によって評価が変わる」、「評価者の認識不足」、「評価者のスキルが一定でない」、「人によって評価が異なる」、「個人の評価基準が、私情に左右されやすい」、というものに評価を行う評価者の能力や人材の問題が挙げられていた。人事評価基準を設けると同時に評価者の養成が必要であることが推察された。

一方、「施設管理者と職員との評価にズレが見られる」、「職員が評価に対してあまり関心がない」、「管理者評価はできません職員が自分評価でてていいないので評価に差がある」というように、職員に対してその必要性を認識させていくことも必要であることがわかった。

（2）ヒアリング結果から得られたキャリアパス制度の効果

1）キャリアパス制度について

ヒアリングを行った法人の専属スタッフの意見をまとめると、どちらの法人でも仕事に対するやりがいを感じている。この業界は業界の規模によって年金水準そのものが低く、すんなりずると将来の生活に不安を持っている職員がいるという意見をもっていた。

キャリアパス制度がある法人で今務めていることで、自分の行っている仕事が明確になっている、年金にも仕事の評価が反映する仕組みがあり、明確になっていることによってよりやりがいを持ち業務に携わるという意見が多く、介護事業においては逆に自分の仕事の成果が年金に反映されているので、年金の上昇する根拠などが見えてくる仕事であることで仕事への意欲ややりがいを喪失しないためが一例を挙げた。

一方、管理者である施設長の意見としてはどちらの施設長も、個人の介護スタッフの仕事ぶりを管理職が正しく評価し、年金又はキャリア管理において反映していくことに重要だと認識していた。A事業所では、それ以上に日々のコミュニケーションなどで、管理者が個々の仕事を正しく評価していることを示すことも必要であるという意見もあり、年金に加えて、雇用管理としてのキャリアパス制度のあり方が重要ではないかという意見が得られた。また、A事業所では資格などによってキャリアパスを考えることが多いが、資格だけでは把握できない技術的な側面や、本人の希望や適性に応じて評価する仕組みを取り入れたキャリア管理を行い、介護労働者への具体的なキャリアアップの仕組みを確保することが、重要であるという意見も得られた。

2）キャリアパス制度の導入に必要な事項とその効果

どちらの事業所においても、キャリアパス制度を導入するために重要なこととして、まず役割別に仕事内容を定めることが重要であるということであった。

人事評価制度は、職員にとっては、与えられた役割をどの程度果たすことができたのかという観点で自分の仕事の評価を評価していただき、一方、管理者としては、求められる役割や能力をどの程度果たすことができたかという視点で評価することになるため、職員が理解し、目に見える形で運用出来る仕組みであることが重要であるという認識であった。

また、評価するということから評価者については、B事業所では日頃から被評価者をよく観察すること、評価をする際は、個人的な要素を考慮しないこと、評価の基準を明確にして、職員全員に伝えることを行った結果、相手のことを理解しようとする姿勢が身に付き、他の職員と話をする機会が増えたという効果が得られたとあった。

また、A事業所では、常に職員の様子を観察するための2次考課の評価を管理者は尊重することを行い、直屬の上司（第一次考課者）は常に配下職員の仕事に対する姿勢を見ているため公平かつ納得のいる評価をすることが出来たというように、役割分担を現し、権限委譲することで人材育成が加速されたという意見も聞くことができ、職員間で評価制度を運用することで、職員の育成を図
表7 A法人のキャリアパス制度の概要

| <人事制度の目的> |  
| 地域に必要な施設を職員と共に創っていくため。 |
| <評価制度の目的> |  
| 職員が求める職務等を明確にし、職員が仕事における目標やその進め方を考課者と一緒に考える。 |
| <評価のプロセス> |  
| ①「事業所において求められる人材像」により役職に応じた「求められる役割」及び「求められる行動能力」を設定する。 |
| ②半年に1度、「職員評価シート」を用いて、第一次考課者(主任等)は職員の評価を仮決定する。 |
| ③第一次考課者と事業所の管理者の合議により、職員の評価を確定する。 |
| ④評価に基づき、賞与支給率・金額を決定する。 |
| ⑤第一次考課者(主任等)は職員に事前配布した「成長記録カード兼面接結果記録表」を基に、被考課者(部下)と面接を実施し、評価結果を伝えとともに、施設方針や職場環境、個人の処遇や心配事等を話し合う。第一次考課者(主任等)は、面接内容を「成長記録カード兼面接結果記録表」に記録して、施設長に提出する。 |
| ⑥年1回、在籍期間中の2回の人事考課等を基に統合的に昇給額を決定する。 |

<自己申告制度>
職員は評価されるだけでなく、１年に１回自己申告を、所属長（主任等）を経由することなく、設長に提出することが出来る。異動希望や職場環境の不満、健康・家庭問題で知っておいて欲しい点などを自由に記入することが出来る。
昇格の際は、直属の主任等からの「推薦書」に基づき施設長が決定する。

図5 評価のプロセス（A事業所の取り組み）
表8 B法人のキャリアパス制度の概要

<人事制度の目的>
サービスレベルを維持・向上させることと共に、経営的な観点から合理的な処遇を実現することを目的とする。事業所が持続的に存在することで、「地域の福祉ニーズに迅速に対応し、誰もが住みやすい地域づくりに貢献する」という理念を実現する。

<評価制度の目的>
求められる役割・能力をどの程度果たすことが出来たかを評価する。適切かつ納得感のある処遇の実現と人材育成を主として直接的な目標としている。

<評価のプロセス>
評価を行う前に、等級と役割、昇格のステップを明確に示しておく。
①施設長等が評価をする参考情報として、自己評価・予備評価(職員同士の評価)を行う。
②人事ぶりがどうであったか客観的に評価。
③各施設の評価結果を施設長会議にかけ施設間の格差を再・調整。
④評価結果を最終的に確定。
⑤施設長から、今後より一層伸びてすべき点・改善すべき点などについてアドバイス。

<自己申告制度>
職員の意見や希望等を基にして、諸政策を講じることにより職員の育成、モラルの向上、配置・異動の円滑化、隠れた人材の発掘及び法人の経営等に対する改善を実施することを目的としている。また、各職員及び法人全体の進歩・向上を目的として行われる職員へのフィードバックの重要な資料となっている。
項目は、仕事の量・質について、異動について、人間関係について、勉強したいこと・資格について、自分の施設に入所したいと思うか等である。

図6 評価のプロセス（B事業所の取り組み）
4. 考察

本研究では、静岡県内の介護事業所に行った調査結果と現在キャリアパス制度を導入している介護事業所に対するヒアリング調査を行った結果を基に、キャリアパス制度を導入することで得られる効果、導入するにあたっての課題を明らかにした。

現在、介護事業所において人材需給が過剰する中で、限られた人材をより有効に活用するには、職員の意欲・能力に応じた役割・機能、必要な能力、教育、キャリアパスの在り方に応じた具体的な方策が求められている状況がある。

一方、介護事業所の規模やサービスの内容によって状況は異なるが、人事評価を行っていない、給与・賞与に反映されていない、職能や能力要件が明記されていない、給与水準と職能・職責が連動していない介護事業所も少なくない。

静岡県内の介護事業所においても、人事評価の仕組みや基準を示していない事業所が約4割を占め、全体の51.4%が職員に人事評価の仕組みや基準が十分に伝わっていないという状況が明らかになった。

キャリアパス制度は、評価の基準を明確にして、職員が理解し目に見える形で運用出来る仕組みで納得性のあるものでなければならないという前提のもとに成り立つ。

研究結果にも示されたが、キャリアパス制度がある法人では、職員の行っている仕事その役割が明確になっており、給与も仕事の評価が反映する仕組みがあり、明確になっていることが示された。客観的に評価するために専門的な技術や能力を具体的に表現・明確化することによって、公平な能力評価や人事評価ができることから、キャリアパス制度の導入は給料や評価を決める際の重要な材料となり、処遇改善に繋がる可能性がある。

また、給与を上げることだけが目的でなく、正しい評価基準を持った評価者が評価をする、評価基準が明確に示されることで、技術の標準化がなされるという効果も見込まれ、職員モチベーションの向上に繋がり、職員一人一人の資質も向上することから、より良いサービスを提供することが出来るようになると考えられる。

さらに、調査結果から人事評価を行うにあたって問題を持っている事業所については、時間がないシステムやノウハウがないといった問題の他に、評価を行う評価者の能力や人材の問題、職員に対して人事評価基準の重要性に関する認識を持たせることが課題として挙がったが、評価するだけでなく、自己申告制度を設ける、など、職員の意見や要望を聞くなどの職員の育成の円滑化と同時に、業務内容の理解と職員間で評価制度を運用するためのマニュアル作成が必要であるといえる。

そのためには、O J T等を通じて職員の能力を向上させるというような教育の機会を事業所内で設け、職員の育成を図る仕組みであることを職員と共有することが重要であると考えられる。

5. 結論

本研究の結果から、長期的に介護人材の確保や定着の推進を図るためには、介護職員が将来の展望を持って介護の職場で働き続けることができるよう、能力や技術等に応じた公平な能力評価や人事評価が適切に行われることが重要であり、こうしたキャリアパスに関する仕組みを介護事業所に導入していく必要があるといえる。

介護職員の職業定着の目的に、平成29年度の介護報酬改定から、介護職員処遇改善加算1の算定に、既存の職場・職務・職務内容等に応じた任用要件と賃金体系を整備する「キャリアパス要件1」、資質向上のための計画を策定して研修の実施又は研修の機会を確保する「キャリアパス要件2」、資質向上のための計画を策定して研修の実施又は研修の機会を確保する「キャリアパス要件3」、資質向上のための計画を策定して研修の実施又は研修の機会を確保する「キャリアパス要件4」が新たな要件となった。

今後もさらに処遇改善加算の内容が増えていくことが予想されるが、キャリアパス制度の導入が単に職員の給与を増やすための手段ではなく、介護職員の資質向上や雇用管理の改善、ひいては質の高い介護サービス提供につなげる必要性がある。
といえる。

6. 参考文献・参考URL

1）厚生労働省：「2025年に向けた介護人材の確保・育成のための行動指針」.
   http://www.mhlw.go.jp/file/05-hingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-
   Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000075800_1.pdf. (2018.2.3確認)

2）厚生労働省：「介護人材の育成計画について」.
   http://www.mhlw.go.jp/file/05-
   Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-
   Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000139536.pdf. (2017.2.3確認)

3）厚生労働省（2008）「介護労働者の確保・定着等に関する研究会報告書」.

4）雇用開発センター（2008）「介護施設における介護職員の確保と定着率向上のためのキャリアコース作成に関する調査研究報告書」.

5）労働政策研究・研修機構（2009）「介護分野における労働者の確保等に関する研究報告書」.

6）介護労働安定センター（2010）「介護労働者のキャリア形成に関する研究会報告書」.

7）厚生労働省：「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」.
   https://careprofessional.org/careproweb/jsp/（2017年12月17日アクセス）

8）厚生労働省：「介護プロフェッショナルキャリア段位制度の在り方に関する研究会における議論とまとめ」.
   http://www.mhlw.go.jp/file/05-hingikai-12301000-Roukenkyoku-Soumuka/
   0000118807.pdf (2018年1月18日アクセス)

9）静岡県「介護事業所キャリアパス制度導入ガイド～12の成功事例～」.

10）社会福祉法人静岡県社会福祉協議会（2014）
   「平成25年度 老人保健事業推進費等補助金老人保健病床増進事業 福祉・介護人材短期離職者調査事業 福祉・介護人材実態調査報告
   平成26年3月」

11）厚生労働省：「第4回社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会 平成27年2月23日資料」.

12）厚生労働省：「キャリアパスモデルの公表について」.

13）厚生労働省：「第5回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会 平成27年2月25日資料」.
THE CONTENTS OF THIS ISSUE IS SUMMARIZED IN ENGLISH BELOW

A Study on Securing and Establishing Human Resources at Nursing Care Facilities ~ Results of actual survey and interview survey at nursing care establishment in Shizuoka ~

Sadanori HIGASHINO
University of Shizuoka School of Management and Information

Aya KIMURA
Shizuoka Association of Social Welfare

Mayumi IWAMOTO
University of Shizuoka School of Management and Information

Yuka TSUTSUMI
Iwata Shinkin Bank

Abstract:
In this study, based on the results of the survey conducted at nursing care facilities in Shizuoka prefecture and the results of interview survey of nursing care facilities introducing the current career path system, the effect obtained by introducing the career path system. It aimed to clarify the issues to be introduced and to present contents that are considered necessary in the future for introducing and improving career path system at nursing care facilities.

As a result of the analysis, 40% of the facilities not showing the framework and standards for personnel evaluation and 51.4% found that personnel evaluation mechanisms and standards were not sufficiently conveyed to the staff in nursing care facilities in Shizuoka.

In the case of a corporation with a career path system, the work of the staff and their roles have been clarified, indicating that there is a mechanism to reflect work evaluation on wages.

In addition, facilities that can not be evaluated by personnel are not subject to time to evaluate, there is no system or know-how, there is also a problem that the evaluator's ability is low, make the evaluated persons recognize the importance of personnel evaluation criteria It was set as an issue.

In the future, in order to promote the securing and consolidation of human resources, it can be said that it is necessary to introduce career paths that allow fair ability assessment and personnel evaluation according to skills, skills, etc. to nursing care facilities.

Key words: Human Resources, Nursing Care Facilities, career path