

## 事例⑧ 株式会社リゾートケアハウス蓼科

### OJTを人材教育の柱に、キャリア 段位制度を組み込んだキャリアパス 制度の構築を進める

株式会社リゾートケアハウス蓼科では、開設5年目に、職員の介護福祉士資格取得率が90%に達しました。

ところが実際には、良いケアが提供できる体制になったはずが、介護の質は向上しないという状況になっていました。

インセンティブが手当のみであったことで、資格手当が支給されたことで目標がなくなり、職員の勉強することへの意欲が低下したことが原因のひとつでした。

そして介護の質の向上に対する意欲が低下した結果、新規利用者や新規職員の確保が困難になるという悪循環に陥りました。

この悪循環を断ち切るため、職員間で働くことの価値観を共有した結果、キャリアパスの構築の必要性を見出し人材育成の取り組みを進めています。



名称	株式会社 リゾートケアハウス蓼科
設立	平成17年2月
所在地	茅野市豊平 2552
事業	特定施設入所者生活介護 認知症対応型共同生活介護
従業員数	51名

### 働く職員自身が仕事を楽しまなければ、介護の質は向上しない

同社では、代表がスウェーデンで看護師として働いていた経験から、約11年前の設立時より、

- ・育児期間などに働きやすい時間帯での短時間勤務（ワークライフバランス）
- ・夜勤専従職の導入（ワークシェア）
- ・職員が全員介護福祉士や介護支援専門員の資格取得を目指す支援（スキルアップ）

の3つに取り組んでいました。

そんな中、5年前には、

- ・「年間離職率0%の達成」
- ・「介護福祉士の取得率90%以上」
- ・「年間の年次有給休暇の取得率60%以上」

を達成しました。

しかしその後、介護福祉士資格手当より上の職能（資格）手当がないことで職員のモチベーションが低下、さらに学習する目標を失い意欲を喪失した結果、なれあいとなり介護の質がなかなか上がらない状況となり、それが原因となり新規利用

者の獲得や職員採用にも苦慮するというマイナスの影響に繋がっていきました。

そこで、職員自身が「利用者がここなら入居したいって思うホームってどんなところだろう」と、考え、下の表のように考えました。

「利用者がここなら入居したいって思うホームってどんなところ？」



「地域で一番いいホームじゃない？」



「地域で一番のホームであれば、利用者は入居したいし、職員もここで働きたいと思うんじゃないかな？」



「じゃあ、自分たちが”ここで働きたい！”と思える職場って何だろう？」

このように「自分たちが働きたくなる職場」について、延7日間、中核になる職員で自分たちの働く価値について考え、現在の同社の理念『医療

福祉という場から、HAPPYな地域社会を創出する！』のもとになるアイデアを共有しました。

理念を中核職員と再構築したことで、キャリアパスと人材育成に関して「相手のために」（ここでの相手とは、職場の仲間、入居者の方、その方の家族、地域の方です。）、自分たちがHAPPYであることを大切にする」、という目指すものことができました。

目指す方向ができたこと、そしてそれを職員間で共有したことで職員のモチベーションが向上し、日々のケアプロセスの改善や毎日定時のカンファレンスの仕組みの導入、就業規則の改善につながっていきました。

## 職員が仕事を楽しむためには、「知識」と「技術」が必要

職員が「HAPPY」になるには、日々の仕事が多くなるのが重要で、仕事を楽しむには、

(図表1：研修報告)

研修報告書		氏名
日付		
目標	研修の目標です。各自の研修の目標を達成出来るようにしてください。	
注意点	研修の注意点です。厳守して下さい。	
午前		
研修担当者	午前の研修の指導担当者です。	
研修内容	研修の内容です。詳しい内容は指導担当者に渡してあります。	
午後		
研修担当者	午後の研修の指導担当者です。	
研修内容	研修の内容です。詳しい内容は指導担当者に渡してあります。	
研修報告		
研修の概要	その日の研修で行ったことを簡単にまとめて下さい。	
研修で学んだこと	学んだことを簡単にまとめてください。	
研修で十分に理解出来なかったこと	わかりにくかったことをまとめてください。	
今後の研修で今回の研修の内容に補足して学ぶこと	もっと知りたいことをまとめてください。	
研修担当者コメント		
職長確認欄		

簡略に書くこと。(目安 140字以内)

「怖いこと(=知らないこと)」「できないこと(=失敗することや出来ないことがあると憂鬱になる)」などの「不安要素」を取り除いて、「できること(技術)」、「わかること(知識)」を増やす、そういう取り組みの中で「できる」「わかる」ことが増えれば、仕事が楽しくなると考えました。

そしてこのプロセスに一つずつ取り組むことが、介護の質の向上に繋がり、利用者のためになると考え、「わかること」を増やすために積極的な研修などへの参加を支援しています。

特に、グループホーム職員に関しては、認知症介護実践者研修などを計画的に受講できるように支援する取り組みをすすめ、社内研修では社外での研修内容をもとにカリキュラムを作成し研修を実施しています。

## OJTを通じて、職員間の関係性を構築する

特に新人教育においては、日々のケアプロセス自体がOJTになるような仕組みを作り、スキルアップが身近に実感できるよう取り組んでいます。

同社では新規採用者や、異動があった職員には、まず研修報告書(図表1)を毎日作成してもらうこととなります。

これにより毎日、目標を立て、書き出すことで、その目標を意識して一日仕事に取り組むことができます。小規模の事業所で、かつ変則勤務であることにより、新人職員に専属のメンターを決めて配置することが難しく、非効率的なため、午前・午後とそれぞれに研修担当職員を決めて配置し、職員全員で新人職員に関わり、指導するスタイルをとっています。

多くの職員が新規採用者の教育に関わるので、教えたことが職員間で共有できるよう、基礎介護力チェック表(図表2)を作成し活用しています。

このチェック表により利用者個々に合わせたケアの実践によるスキルアップなど教育訓練ができるようになっていきます。

同一法人の他事業所から異動してきた職員も研修報告書を使いますが、これは研修報告書をコミュニケーションの仕組みの一つとして考えているからです。

特に経験のある職員にとっては、「出来ない」ことを口に出しては聞きづらく、さらに職員間の関係性がまだ薄い中ではなおのことであるため、ツールを活用することが職員間の互いの垣根を超えやすくすることに役立っています。こうした取組などにより、ケアのプロセスが明確化され、誰が勤務しても、日々カンファレンスしながらケアが実践できるようになり、一人ひとりの負担感が減りました。

研修報告書とチェック表による指導は、個人差がありますが、4カ月程度行います。

(図表 2：基礎介護力 チェック表)

～基礎介護力 チェック表（個別）～

	食事	排泄	入浴	移乗	移動	体交
**さま						
**さま						
**さま						
**さま						
**さま						

～研修指導時のポイント～

◎食事介助  
姿勢の確認  
食形態  
咀嚼から嚥下  
食事量  
口腔ケア～姿勢、方法、道具、義歯

◎排泄介助  
トイレや環境配慮  
トイレ介助の方法（陰部洗浄の方法）  
紙おむつとは（おむつ、パットの種類、機材）  
紙おむつの交換方法

◎移動  
補助具（杖、シルバーカー）の理解  
車椅子の理解  
それぞれの介助の際の注意点

◎入浴介助  
室温、環境整備  
着替えの準備  
衣類の着脱方法  
浴室内の移動  
洗身、洗髪などの介助方法

◎移乗介助  
起き上がり方  
立ち上がり方  
方向転換の仕方  
座り方  
全介助の方法

◎体位交換  
介助時、介助後の姿勢  
ベッドギャッジアップ  
体交枕の使い方

～研修計画（指導の目安）～  
 \*\$/\$～\$/\$…その日の担当スタッフと一緒に行動して、1日の流れを掴む。  
 （運営スタッフと一緒に行動して運営の動きを覚える。）  
 利用者さんと積極的にコミュニケーションを取る  
 スタッフの見守りのもと、ケアを少しずつ実践しながら  
 基本を学んで、できることを増やしていく  
 （指導した項目は、チェックリストにレ点していく。）

## キャリア段位制度を評価制度と給与制度に組み込んでいくことが今後の課題

同社は開設当初は給与については収益が出た分は賞与として支給してきましたが、事業を拡大し職員数が増えきたことと、現行の介護報酬の制度の中で、定期昇給以外の昇給をどのように組み込んでいくかという課題を持っています。

加えてもう一つの課題として社内の年齢構成に合わせて働き方のデザインを再構築することがあります。

同社のスタッフの年齢構成は特に40代・50代が多くを占め、20代が少ない構成になっています。設立から時間が経過する中、スタッフも「体力的に厳しくなった」「子どもが就職して余裕ができたから、自分のために時間を使いたい」などの理由から勤務時間を減らしたり、時間的に柔軟に働きたいとの要望も出てきています。

そのためには、ワークライフバランスと多様な働き方の実現に向けた会社の体制づくりが必要です。

具体的には、正職員とパートを同一労働同一賃金に近づけることと、昇給条件の「尺度」としてキャリア段位制度を導入することが、この2つの課題を解決に導く鍵になると考えています。

正職員（フルタイム）であってもパート職員であっても「その人」の「スキル」や「価値」は変わらないのであれば、賃金は変わらないとの考えから、同一労働同一賃金に近づけていきたいと考えています。

キャリアパスを大まかな軸として、子育てや介護など様々な場面の中で、“出たり入ったり（フルタイムになったりパートタイマーになったり）の自由”がある、そうした形の制度にしていくイメージを持っています。

キャリア段位制度は、全国共通で使える評価の尺度になると考えていますので、これまでの人事考課制度に組み込んでいくことで、「できる」の評価が明確になると考えています。

また、キャリア段位制度による外部評価を受けることで職員の仕事に対する姿勢に緊張感が生まれ、さらにキャリア段位制度のレベル認定を給与制度に具体的に組み込んでいくことができれば、キャリアパスがより客観的になり、職員のキャリアアップのモチベーションの向上に繋がるのではないかと期待しています。

そして「能力」が給与の評価水準の一つになることは、同一労働同一賃金の実現にもプラスの効果があると考えています。

同社は小規模ながらこれまでに4人のキャリア段位制度の評価者を養成し、キャリア段位制度を組み込んだキャリアパス制度の構築を進めています。

**多様な人材の受け入れに向けて、県内外の様々な機会を採用活動を実施**

リゾートケアハウス蓼科では、その人の「スキル」に応じて、柔軟な働き方ができる人事制度・職場づくりと合わせて、県の内外を問わず、多様な人材の入職に向けた採用活動を活発に行っています。

特に、県と県社会福祉協議会が東京で開催している県外就職説明会（於：「銀座NAGANO」）には、平成27・28年度の2年連続で参加しており、首都圏で人気が高い信州・諏訪地域の魅力と合わせて、同社の目指すケアの姿を、長野県への移住を希望する皆さんに、プレゼンテーションや個別面接会を通じて直接PRするなど、積極的な情報発信を行っています。



### 👉 本事例のポイント

- 新規採用職員の育成は、職員全員が関わるOJTを中心に、コミュニケーションを重視
- キャリアパスは、資格と経験を基にしたものに、客観的な「できる」の評価を加えていく取り組みを進めている

### ご担当者からのひとこと

私たちは小規模法人ですので、いろいろなことを「自分たちで学び、みんなで考えて行動する」というスタンスで考えることが多いです。

そんな雰囲気の中で、一緒に働く仲間と話しながら考えた行動の指針である「相手もHappy、自分もHappy」は、クライアントと医療・介護従事者がお互いに主体性を発揮できるようにエンパワメントし合い、共にHappyに生きるという、私たちの目指している姿を表現しているものです。

「笑顔がHappyを連れてくる」という言葉のように、笑顔と楽しむ気持ちを大切に、「ホームがあつてよかった」と地域の方に感じてもらえるようにスタッフみんなで頑張っています。

株式会社リゾートケアハウス蓼科  
管理者 山田 智大さん

