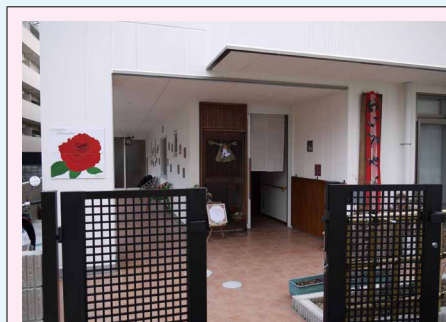


導入事例⑩ 有限会社ラ・ポールおとくにケアサービス

# 未経験の若者を育てる 従業員40名のキャリアパス制度

京都府内で事業を展開する有限会社ラ・ポールおとくにケアサービスは、京都府の施策である「きょうと福祉人材育成認証制度」の取得を目指すこととしましたが、そのためには、認証基準の大きなウエイトを占めている「若者が未来を託せるキャリアパスと人材育成」の仕組みを整備する必要がありました。経験者の採用が多かった同社は、これを機に未経験の若者でも一人前のスタッフに育て上げられる制度の構築に取り組みました。



名称	有限会社ラ・ポールおとくにケアサービス
設立	平成12年1月
所在地	京都府長岡京市長岡2丁目11番13号
事業	訪問介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護 他
従業員数	約40名（正規職員20%、非正規職員80%）

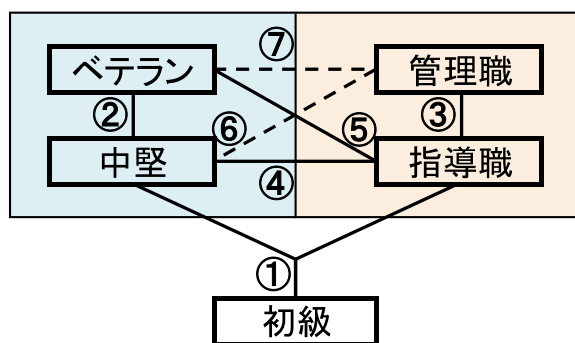
給 育 評 級

## 明確な理念に基づく制度構築で 若者を受け容れられる事業所に

同社では以前から、厚生労働省や京都府などの施策、助成制度等に対しては、「まず手を挙げる。利用できそうなものは利用する」を基本姿勢として、様々なことに取り組んできました。ただ今回の「認証制度」に限っては、その基本姿勢だけで踏み出すことはできませんでした。

同社のスタッフの多くは経験者であり、必要な研修の機会を設けてはいましたが、認証基準になっている「育成計画」として、その体系が書面で整備されているわけではありませんでした。また給与規程もあり、昇給もしてきましたが、「キャリアの階層」という概念がなく、その基準はきわめて属人的なもので、やはり認証基準には程遠いものでした。

図表1：キャリアパス体系図



仮に制度を整え、認証を取得したとしても、「自分たちのような小規模で、しかも京都市からは遠いところにある事業所に、果たして若い人が就職してくれるのだろうか」、「そもそも未経験の若い人を採用すべきなのか」、「当社のような小規模の事業所は、経験者で固めた方が、運営が楽なのではないだろうか」、という大きな疑問がありました。

しかし、これらすべての阻害要因を一度に払拭したのが、「これを機に、身の丈にあった制度をきちんと整えて、経験のない若い人に来てもらえるようにしたい。確かに育てるのは大変だけれど、若者を一人前の社会人に育て、ケアスタッフを育成する。これが、うちのような小規模事業所でもできる、ひとつの社会貢献ではないか。」という、米田真澄社長のひと言でした。

そこでまず、この事業所にあった文字通り「キャリアの道筋」の絵を描くところから始めました。その成果物が図表1です。

新入スタッフは全員、「初級」からスタートします。そして、初級を卒業する際、本人の能力、適性、希望と、組織の状況により、2つのコースのいずれかを選択します(①)。右側は「役職に就くコース」、左側は「役職に就かないコース」です。ただし、「役職に就くコース」の最初のステップである「指導職」は、具体的には、小規模多機能事業所の主任と、訪問介護

図表 2：キャリアパス要件及び階層別育成計画

段位	職 位	役職	具体的業務	求める資格	求める能力	取り組み姿勢	経験年数	研 修	給与水準(円)
1 2 3	初級 スタッフ職		情報共有したうえでケアの提供 業務日誌・介護記録 バイタルチェック・送迎 地域に馴染む・夜勤 緊急時対応	初任者研修	基本介護技術 日常生活支援技術 介護記録の記載 送迎シフトの理解、手配 接遇マナー・コミュニケーション力		1～ 3年	・新人研修 ・OJT3カ月 ・ジョブOJT研修 ・新任職員研修	170,000～ 190,000
4	中堅 スタッフ職		初級スタッフのものに加えて 行事の企画ができる 後輩の指導ができる 機器の使用の指導ができる 各種マニュアルの整備・管理ができる リスクマネジメント（防災・個人情報）	介護福祉士	初級スタッフのものに加えて 介護保険法の理解 リーダーシップ力 企画力・提案力 改善力・文書作成力	介護福祉士 受験	4年～ 5年	・中堅研修 ・認知症実践者研修 ・OJT指導者研修 ・認知症管理者研修	175,000～ 205,000
	ベテラン スタッフ職		中級スタッフ職の業務と同等レベルで 実施できる		中級スタッフ職の能力をはるかに卓越した レベル		6年～	・介護技術研修 ・福祉用具研修	180,000～ 220,000
4 5	指導職	主任 サ責	中堅スタッフに求められる業務と主任 もしくはサ責に求められる業務		中堅スタッフに求められる能力と主任もし くはサ責に求められる能力		4年～	・認知症実践者研修 ・OJT指導者研修 ・認知症管理者研修 ・指導職研修	200,000～
6 7	管理職	管理者	事業所の管理（事業・財務・人事） 事業所便りの管理	介護支援専門員 （認定）介護福祉士 アセッサー	指導職のものに加えて 分析力 部下育成力	ケアマネ 受験	6年～	・認知症管理者研修 ・地域密着型 計画作成者研修 ・管理者研修 ・介護職員指導者研修 ・かくたん吸引 ・認知症リーダー研修 ・雇用管理者研修 ・中種防火管理講習	220,000～

事業所のサービス提供責任者ですので、本人の成長に合わせタイミングよく、そのポストが空いている場合に限り進めます。

ポストがないか、本人の希望で「中堅」に進んだスタッフは、業務に習熟し、より高度な知識や技術が身についたと認められれば、「ベテラン」に昇格します(②)。一方「指導職」も、より高度で広範囲な組織運営能力を身につければ、事業所の状況に応じて管理者に昇進できます(③)。また、役職に就かないコースに進んでも「指導職」のポストが空いたときに、本人の希望と適性が合えば、コース変更でき、「中堅」「ベテラン」のどちらからでも「指導職」へのルートが開かれています(④、⑤)。逆に、管理職を務めたけれど、役職から降りたいというような場合は、ケアスタッフとしての力量に応じて「中堅」(⑥)又は、「ベテラン」(⑦)に移動することができます。

そしてこの5つの職位階層の枠組みに、それぞれ求める要件を設定して完成させたのが、図表2です。職員それぞれに求めるものを明確にし、さらにキャリアアップへの意識を持ってもらうために、この表は常時社内に掲示しています。

### 経営の継続とキャリアアップのモチベーションを両立させる給与体系

キャリアパス要件の中でも最も工夫が求められるのが給与体系です(図表3)。

提供するサービス種別が少なく、事業規模も小さければ、そこから得ることができる収入には限りがあるだけでなく、「低調な事業を他で補う」というような対応力も乏しいということになります。

そのような中、定期昇給を保障しながら、キャリアアップのモチベーションとなるようなメリハリのある給与制度とするために、基本給が等級別に定額の「職務給」と、毎年の定期昇給の対象となる「経験給」に分かれています。

毎年潤沢な昇給原資が確保できるわけではありませんので、定期昇給の額は限られます。それでも、可能な限り、よりきめ細かく昇給できるようにと、経験給は「給料表」ではなく、100円刻みで額の設定が可能な「範囲給」を採用しています。その一方で、「職務給」のほうは、等級が上がると一挙に5,000円～10,000円の昇給が見込める仕組みとなっており、これが

図表 3：給与体系

給与体系		1	2-A	3-A	2-B	3-B
等 級		初級	中堅	ベテラン	指導職	管理職
役 職					サ責・主任	管理者
基本給	職務給	90,000	95,000	100,000	100,000	110,000
	経験給	60,000 ～ 80,000	60,000 ～ 90,000	60,000 ～ 100,000	60,000 ～ 120,000	60,000 ～ 130,000
	手当				20,000～	30,000～
合計	資格なし	150,000 ～ 170,000	155,000 ～ 185,000			
	介護福祉士	170,000 ～ 190,000	175,000 ～ 205,000	180,000 ～ 220,000	200,000 ～	220,000 ～

キャリアアップによるメリハリのひとつとなっています。

また、介護福祉士の資格手当は、金額が20,000円と、他事業所の同種の手当と比較しても高額の種類に属します。これは、職員に対する資格取得の動機づけや、有資格者の採用を有利にするため、さらには、介護福祉士の配置に対する加算という介護報酬の方向性を見据えた策でもあります。

そして、介護報酬について、同社にとって極めて不利な制度改定が行われ、経営を維持するためにはベースダウンをせざるを得ない、という緊急事態に追い込まれた場合は、「職務給」を調整の対象にすることで、運営が困難な状況下、職員の給料を個別に検討したり、給料表を書き直したりという、「ネガティブな作業負荷」を大幅に軽減できるという、経営リスク対策も見据えたものとなっています。

## 「心のこもった・心のある」スタッフ育成のための評価制度

米田社長は常々、ケアスタッフの資質に必要なのは、介護に関する知識や技術であることは言うまでもないこととして、もうひとつ、「心」「気持ち」「気配り」が欠かすことのできない要素であると考えています。例えば、上司から利用者にお茶をいれるよう指示されて、「お茶、いかがですか」と声を掛けることは誰でもできる。ただそれに対し「けっこうです」と拒まれたとき、本当に飲みたくないのか、実は飲みたいが遠慮しているのかを正しく見抜くためには、「どうぞお茶をお召し上がりください」という「心」を持っていることが不可欠になる、ということなのです。

評価制度の構築にあたり、米田社長が「職員評価」に関する勉強会等に足を運んで得た情報は、「仕事の結果」や「知識」、「技術」、あるいは「取り組み姿勢」などを評価しようというものばかりであり、そのまま参考にできるものはありませんで

した。

そこで、あらためて幹部職員と話し合い、「心のこもった・心のある職員」が取っている行動、心がけていることをリストアップした自己評価表を作成しました（図表4）。

評価制度については、米田社長のなかでは、試行錯誤の段階のようですが、現在のところは、自己評価表に基づき管理者が面談を行うことで、仕事をする上での「心」の必要性を、スタッフの間に浸透させることに取り組んでいます。

## 「お互いが学びあう」に主眼を置いた研修制度

事業所の規模が小さいと、外部研修に職員を出せば、その職員が抜けた現場のやり繰りが大変になるため、外部研修の活用にはどうしても一定の限界が生じます。同社ではその分、内部研修に力を入れています。その内部研修も、テーマによっては外部講師を招きますが、基本的には職員が講師を務めることになっており、年度初めに一年間の研修テーマと、講師担当職員が割り当てられるようになっていきます。講師に任命されると、日頃理解できていることでも、講師役をするために改めて知識や情報の整理をしなければならず、講師職員のレベルアップにもつながります。このほか「2人一組になり、テーマに基づき話しあう研修」など、内部研修は指

図表4：自己評価表（抜粋）

1=できていない～5=常にできている	
・ 自己の固定観念や判断で、介護やサービスを提供していない。	<input type="checkbox"/>
・ 出来る利用者がいない、邪魔くさいからと言って、職員の都合に合わせていない。	<input type="checkbox"/>
・ 常に相手の立場に立って対応している。	<input type="checkbox"/>
・ 利用者の世界を見ようとしている。また、わかろうとしている。	<input type="checkbox"/>
・ 全体の動きを把握しながら行動している。	<input type="checkbox"/>
・ その人にとって、何故、このサービスが必要が理解した上で対応している。	<input type="checkbox"/>
・ 本人の思い、家族の思いを考えて対応している。	<input type="checkbox"/>
・ 介護職という立場をわきまえて行動している。	<input type="checkbox"/>
・ この人には出来ないを決めつけしないで、出来るよう工夫している。	<input type="checkbox"/>
・ 勤務中は、お年寄りとの時間を優先にしている。	<input type="checkbox"/>



導をする側も受ける側も、それぞれに学びあえることを強く意識しています。

同社は平成26年3月に「きょうと福祉人材育成認証」を取得しましたが、同社におけるキャリアパス制度は、まだスタートして1年余りということもあり、採用がしやすくなった、離職が減った、というような、目に見えた効果が出ている訳ではありません。ただ小規模事業所でありがちな、方針や判断基準が経営幹部の頭の中だけにある、という状況から、これらを文書化し全職員に示したことにより、介護福祉士の資格取得が当然というような組織風土が生まれました。また、経営幹部からは職員の指導を一定の基準に基づいて行えることで指導上の迷いがなくなり、職員のほうも自ら求められるレベルを理解してくれているので、指導が楽になったという声が聞かれるようになっていきます。

図表5：研修計画

ラポールおとくに長岡京				
平成26年度研修計画及び要項				
法人理念 「信頼できるサービスを」				
事業所理念 「自分で決める毎日の暮らし」				
実施月	プログラム内容		講師	
4月	倫理及び法令遵守		口	
5月	介護保険制度と介護過程の展開		本	
6月	感染症・食中毒発生の予防及びまん延の防止		石	
7月	アセスメントから個別援助計画への展開方法		日本	
8月	認知症の方とのコミュニケーション		垣	
9月	接遇マナー(介護の接遇って何?)		森	
10月	腰痛予防	講師未定	バイタルサイン	原
11月	身体的拘束と虐待・高齢者の尊厳とプライバシーの保護・権利擁護		包括	
12月	介護者のセルフケア(心の健康)		田	
1月	生活リハビリの活用方法		原	
2月	緊急時の対応と事故予防 ～ 私たちに出来ること～		村	
3月	自己評価及び自己目標	講師 口	困難事例とその対応	田

## 解説 本事例の学びどころ

### ・キャリアパス制度の構築は事業所規模に関係ない

小規模ゆえに役職の階層が乏しくても、役職に就かない期間について、スキルレベルによる階層を設けることで、職員に対して段階的に目指すべき方向を示すことができ、キャリアアップの動機づけにすることを十分可能にしています。

### ・できるところから着手し使い勝手を重視

一度にすべての制度を整えようと考えず、できるところから着手し、「自組織に合うか」「使いこなせるか」のみを判断基準とし、「出来ばえ」にはこだわらないことで制度構築に要する手間の短縮、また運用面の利点もあります。

### ・経営トップが主導的に制度構築に関わる

とくに小規模事業所においてはキャリアパス制度の構築について経営トップは方針を固めたら、少々の作業負荷は顧みず、自ら主導的に制度構築に関わってゆくべきでしょう。

## ご担当者から一言

有限会社ラ・ポールおとくにケアサービス 代表取締役 米田 真澄様



キャリアパスや、研修体系などと言ってはいますが、最近の若い職員には「車の止め方」「ごみの拾い方」というレベルから教えていかなければならないのが現実です。そのような中であって、「心」の部分はどう育てるかが大きな課題ですが、「心」を育ててくれる研修などなく、結局、日々の仕事の中で気づいたことがあれば、繰り返し繰り返し言い続けるOJTしかないと思っています。

もっと難しいのがその評価です。いろいろな評価の方法を学びましたが、どれも「心」の部分うまく評価できないように思い、試行錯誤を経て現在の「自己評価」に行き着きました。まずはこのシートを媒体に、上司と部下で「心」を話題に定期的話し合うところまでが良いと思っています。