

導入事例⑤ 株式会社若武者ケア

多様なキャリアパスを提示し 組織の魅力を高める

株式会社若武者ケアは、平成19年設立と比較的新しい会社です。代表取締役の佐藤氏は、スタッフを集めることが介護事業発展の要とみましたが、同社が在宅介護サービスを展開している地区は、登録ヘルパーの採用激戦区であり、思うようにヘルパーを集められませんでした。そこで、大卒を中心とした正規社員を軸とする採用方針を打ち出し、それでも収益が上がる事業計画を推し進めていくことにしました。そのために、社員が集まる会社には“何が”必要なのかを考えて、魅力的な人材育成の仕組みを構築してきました。



名称	株式会社若武者ケア
設立	平成19年4月
所在地	横浜市港南区港南台4-24-4-3C
事業	訪問介護、居宅介護支援、訪問看護、通所介護、介護スクール、福祉用具貸与・販売
従業員数	正社員82名、登録ヘルパー約200名

給育評級

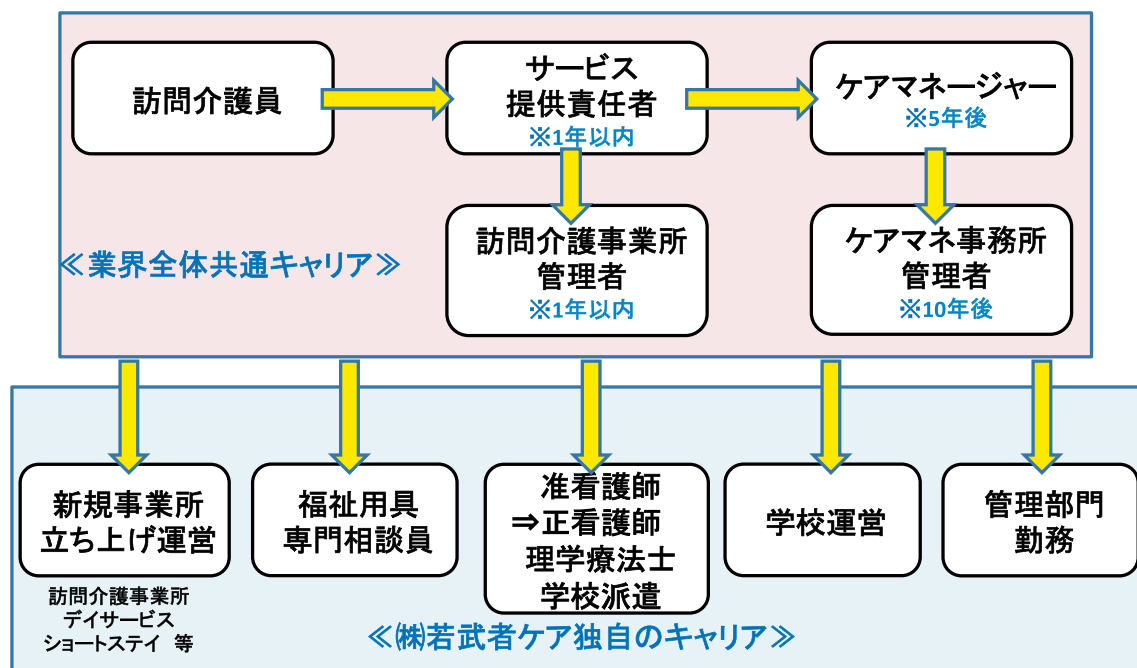
資格取得支援で 多様なキャリアパスを設定

図表1は同社の「キャリアフロー」です。入社後は、まず常勤の訪問介護員としてサービスができるように、全てのサービスに対応するための基本的なスキルの習得を目指します。基本的な技術指導はしますが、実践の中で気づきを得ながらスキルアップをし、さらに自己の人間性を高める努力も必要です。また、キャリア初期の段階から地域包括支援センター等への営業に同行するなど、管理職になることを見越したトレーニングを積んでいきます。

その後、半年から1年以内にサービス提供責任者となり、以降は事業所の管理者、さらにはエリアリーダーとなる管理職コースとケアマネージャー、そして主任ケアマネージャーを目指す専門職コースがあります。

その後、半年から1年以内にサービス提供責任者となり、以降は事業所の管理者、さらにはエリアリーダーとなる管理職コースとケアマネージャー、そして主任ケアマネージャーを目指す専門職コースがあります。

図表1：キャリアフロー



また、若武者ケア独自のキャリアとして、図表1の下段のような様々な選択肢も示されており、社員の成長意欲を刺激するものとなっています。准看護師⇒正看護師や理学療法士の資格取得を支援するため、各事業所から希望者を募り、選抜し、社員として働きながら養成機関へ通ってもらう仕組みもあります。本人にとって専門職の資格取得はキャリア形成の面でも給与の面でも有利です。一方、会社は学費を全額補助し、給料も支払うので、一時的に負担は大きくなりますが、例えば看護職が増えれば訪問看護等を展開でき、地域のニーズにより応えられるようになります。また、管理職となる道筋だけでなく、こうした専門職へのキャリアパスを

示すことで、採用時のPRにもなります。

人事考課制度

人事考課の仕組みは平成23年から導入しています。規模が小さい時は、経営側も全社員の働きぶりやキャリア意向を把握することができましたが、50人を超えるとそれが難しくなり、必然的に人事考課の仕組みが必要となってきました。考課表は、コンサルタントにアドバイスを受け基礎を作りましたが、経営層で議論を重ね、その内容もこだわって作成しました（図表2）。例えば、「人の陰口を言わない」のような項目も、意識を持ち続けるために加えられてい

図表2：人事考課管理表（一般職員用）（抜粋）

評価項目		評価内容	評価	自己評価	一次評価	二次評価	
会社方針	1	「会社理念」を理解し、行動している	1 2 3 4 5				
	2	「若武者ケア・スローガン」「若武者ケア・決まりごと」を理解し、行動している	1 2 3 4 5				
	3	現在の会社・社長の方針を理解している	1 2 3 4 5				
			合計				
品質	4	常に笑顔ができています	1 2 3 4 5				
	5	お客様からの評価が高い	1 2 3 4 5				
	6	クレームに対処し、解決に結びついている	1 2 3 4 5				
	7	登録ヘルパーからの信頼がある	1 2 3 4 5				
	8	緊急対応が的確であり、責任感が高い	1 2 3 4 5				
	9	運営の手引きを読み、理解、実行している	1 2 3 4 5				
	10	介護保険サービスを理解して違反していない	1 2 3 4 5				
	11	介護保険サービスの今後の動向を理解している	1 2 3 4 5				
			合計				
	勤務態度	12	社内外で時間厳守ができています	1 2 3 4 5			
		13	正しい言葉遣いが出来ている	1 2 3 4 5			
14		人の陰口を言わない	1 2 3 4 5				
15		チームワークを意識し、協調・協力出来ている	1 2 3 4 5				
16		残業が少なく、効率よく時間内に業務を終わらせる	1 2 3 4 5				
17		清潔感がある服装にしている	1 2 3 4 5				
18		デスク・仕事周りを整理整頓している	1 2 3 4 5				
19		後輩に、会社の不平不満を口にしない	1 2 3 4 5				
20		周りとの連携をとることができる	1 2 3 4 5				

ます。人事考課表は階層に応じて2種類（「一般職員用」と「管理者用」）を作成しています。

人事考課は、年2回、賞与支給前に実施し、その結果は賞与のみに反映します。差をつけることが目的ではなく、自己評価を通して自分自身を振り返った上で、今後の意識づけをしていくことを大切にしています。一般職員の考課者は管理者、管理者の考課者は取締役で、一人の

考課者が4・5人を面接します。評価面接を行うことで社員一人ひとりが見えてくるので重要な機会であると捉えています。

管理職を育成する研修体系

図表3に、同社の「採用・教育アクションプラン・スケジュール」（年間研修リスト）を示

図表3：「採用・教育アクションプラン・スケジュール」

中分類	小分類	内容	担当
教育計画			人事部長
中途資格習得	実務者・初任者資格習得	レポート、授業受講	管理者
内定者教育	内定者来社	近況報告、お手伝い帳、等	代表
	実務者・初任者資格習得	レポート、授業受講	学校部門担当
	初任者技術全8回	身体介護・生活援助習得	介護担当
教育プロジェクト	管理者研修(業務)	訪問介護事業所管理者業務	人事部長
	管理者研修(マネジメント)	売上、モチベーションマネジメント	人事部長
	管理者勉強会		代表
	ビジネス塾		代表
	介護技術研修(内部)	初任者技術全8回	人事部長等
教育プロジェクト(サ責)	サ責研修(介護)	役職、業務、作成書類、HP管理等	人事部長
	サ責研修(障害)	役職、業務、作成書類、HP管理等	担当
教育プロジェクト(全社員)	営業研修	接遇、名刺、管理、方法、ロールプレイ等	人事部長
	半年研修	若武者ケア ケーススタディグループワーク	代表
	1年目研修	若武者ケア ケーススタディグループワーク	代表
	2年目研修	他社 ケーススタディグループワーク	代表
	資格勉強会(介護、社福、CM)	模擬試験	代表
	資格勉強会(准看、理療)	情報交換、模擬試験	代表
	OJT研修	教育手法、コミュ、記録、心構え	人事部長等
教育プロジェクト(全・新)	接遇研修(内部・外部)	社会人としての心構え	人事部長
教育プロジェクト(新卒)	新卒者研修(ビジネスマナー)	接遇、電話、名刺、文書、PC	人事部長
	介護事業所研修	事務所運営	人事部長

しました。年間を通して、研修を受ける機会が多く用意されています。まず内定者は、入社前に介護職員初任者研修や実務者研修を会社負担で受講します。また、「管理者研修」「管理者勉強会」「ビジネス塾」等の介護スキル以外の研修も充実され、ケーススタディ等の技法も使い、実践的なトレーニングを行なっています。大卒採用者は基本的には管理職候補であり、売上の管理や営業に関する研修を全員に実施しています。また、管理職には、自分の専門に関するスキルアップのみではなく、リーダーシップとコミュニケーション力も伸ばしてもらいたい代表的なスキルです。「ビジネス塾」や「管理者勉強会」等では代表取締役が講師となり、直接、社員を指導しています。

もちろん、現場スタッフの介護のスキルアップも重要な育成事項です。同社では「キャリア段位制度」を導入しており、平成26年度は管理者やサービス提供責任者等15名がアセッサー講習を受講しました。介護技術の良し悪し

を明確に評価することができ、また段位取得者が何名在籍している、ということも企業のPRポイントになると考えています。

年収500万円のキャリアパス

代表取締役の佐藤氏は、「優秀な人材を集めるには、給与が全てではありませんが、頑張れば年収500万円くらい稼げることが必要」として、介護職の賃金アップの仕組みの必要性を訴えています。同社では年収500万円のキャリアパスを数多く用意することに取り組んでおり、その水準に達するために、「管理職となり、経営幹部を目指すコース」「介護の専門性を高め、主任ケアマネージャーとなるコース」「看護師や理学療法士を目指すコース」が用意されています。

キャリアパスが見えることの効果もあり、同社は新卒の採用者がよく定着しています。

解説 本事例の学びどころ

・管理職育成を早期から計画的に行う

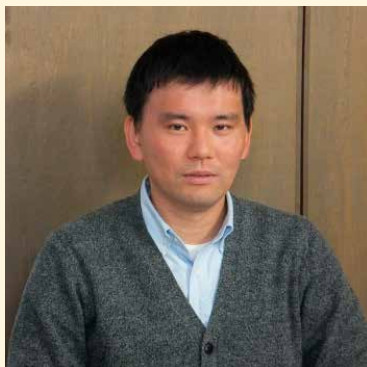
事業発展に必要な人材像・スキルを明確にして、管理職に必要な営業やマネジメントに関する教育を早期から行っており、先を見越した育成が計画的に行われています。

・キャリアアップのコースを多様化して成長を支援

明確なキャリアアップ支援と多様なキャリアパスの仕組みが、同社の魅力を高めており、特に新卒採用の社員の定着がよい大きな要因と考えられます。優秀な人材を集める仕組みとして、参考にしたいポイントです。

ご担当者から一言

株式会社若武者ケア 代表取締役社長 佐藤雅樹様



これを勉強しておくことで将来の役に立つのではないかと、育成の仕組みに組み入れています。ここで身につけたスキルで、介護業界で活躍してくれたらいいと思っています。介護業界はますます成長し、サービス体制もさらに変化していく可能性があります。やりたいことを提案できるし、頑張れば幹部にもなれる、やりがいを持てる業界です。

未経験者でも、素直でやる気のある人であれば一人前の介護職に成長できるだけの育成体制を整えることも重要ですが、さらに本人が目指せるキャリアコースや一定の給与水準を会社が示すことが、本人のモチベーションを引き出していくのに必要だと考えています。