

導入事例⑨ まごのてグループ株式会社

訪問介護員に 明確なキャリアビジョンを

まごのてグループ株式会社は、訪問介護等の事業の開設・運営・管理を支援する会社として設立され、現在京都府内に10の株式会社が提携し、「まごのて」+「地域名」を事業所名として運営しています。グループの代表、植野康弘氏は元々社会福祉法人で働いていた経験があり、そのころから業界の「将来の不透明感」や「説明のない昇格」等に違和感があったといいます。そこで、自らが会社を設立するときには、「職員はどのように頑張れば昇格し、報われるのか」、「将来どのようになれるのか」をはっきりと示していこうと心に決め、制度を構築していきました。



名称	まごのてグループ株式会社
設立	平成20年3月
所在地	京都府京都市上京区新白水丸町446
事業	訪問介護、居宅介護支援
従業員数	約40名（正社員80%、パート社員20%）

給育評級

訪問介護員、雇用の基本は「正社員」 働き方や働きぶりでキャリアアップ

まごのてグループは、訪問介護員には正社員として責任をもって働き、他の業界で働く人々と比較をしても、遜色のない処遇にして、生活を保障していきたいという想いを実践しています。そのため、37人いる職員のうち、31人が正社員（そのうち19名がサービス提供責任者、以下「サ責」という。）、6人がパート社員（2015年2月1日時点）であり、パート社員も皆、要件を満たすことにより正社員へ登用される仕組みとなっています。

正社員は、「まごのて考課表」という、各階層の要件を示すものによって明確にされています。この考課表は、階層ごとにA4サイズ1枚で、こういった働き方が求められているのか、どんな資格が必要なのかなど20項目程度で説明されています（図表1）。

そして、社員は全員が次の階層に上がることが期待されているので、事務所内の壁面にすべての階層の考課表が貼り出され、いつでも目にし、確認できるようにしています。

2種類の評価：昇格と賞与への反映

「まごのて考課表」による要件をもとに、年1回3月に各社の代表や責任者等の2名が社員と面接をします。その面接では、「まごのて考課表」を基準として、社員の1年間の働きぶりを確認し、できているところ、できていないところを明確にしていきます。その上で昇格を決定します。

また、仕事ぶりの振り返りと同時に、次年度の目標を設定します。目標は、年間目標、半年間の目標、短期目標と3種類あり、年間目標と半年間の目標は仕事に関するものとし、短期目標は仕事でもプライベートに関するものでも良いので、確実に達成できるだろうという内容にします。

賞与前には、半年間の具体的な仕事ぶりを自己評価、及び上司評価による人事考課を実施しています。人事考課表は大きく分けて2種類あり、共通の考課表として「能力」、「姿勢」の2種類、職種別に成果を評価する考課表として「ヘルパー成果」、「サ責成果」、「役員成果」の3種類があります（図表2）。

評価項目は非常に具体的かつ丁寧に説明されており、それぞれの項目に点数が配点されてい

図表1：まごのて考課表（ヘルパーCからマスターAまで抜粋）

階層	雇用条件・資格・職種・職位	階層の定義
ヘルパーC	32時間勤務 初任者研修／ヘルパー2級	ヘルパーB昇格後、何らかの事情で週40時間勤務が困難な場合のポジション。
ヘルパーB	40時間／週 初任者研修／ヘルパー2級	総合的に「福祉の業界における正社員」としての自覚と責任及び資質があり、ヘルパーとしての基本的な技術・知識を要し、当法人の理念及びシステムを理解し肯定している。まずは、組織・介護を理解し専念するポジション。 <期待される姿(例)> ・まずは新人。「我」を全面に出すことなく何でも受け入れることができる。 ・福祉の仕事が好きである。 他16項目
ヘルパーA	40時間／週 初任者研修／ヘルパー2級	正社員となってから、最初に目指すポジションとなり、中堅的なヘルパー。基本的な介護の知識・技術を有し、通常の訪問及び事務所内の作業がある程度こなせ、制度的な部分もある程度理解している。 <期待される姿(例)> ・事務所との連絡及びやり取りが「常に」スムーズである。 ・挨拶が素敵である。(明るく元気よく、相手を気遣った挨拶) 他22項目
マスターB	介護福祉士 51cc以上のバイク免許 喀痰吸引等研修修了 サービス提供責任者を兼務	訪問介護員として一流のヘルパー。介護に対する知識・技術を有し、責任感がある。訪問介護に情熱と誇りとやりがいをもって取り組んでいる。また、人柄・姿勢においても当法人が求める人材である。 <期待される姿(例)> ・サ責からの情報提供依頼に適切に対応できる。又、摩擦を恐れずに自らの意見が言える。 ・「笑い」の重要性を理解し、「笑わず」ことを心がけている。 他22項目
マスターA	介護福祉士 サービス提供責任者 ※担当15名以上	サービス提供責任者としての最初のポジション。ヘルパーとして一流なのは言うまでもなく、ヘルパー・利用者・家族から頼られる存在。又、リーダー的存在という部分でも最初のポジションであり、「与えられる側」から「与える側」になる意識が必要。 <期待される姿(例)> ・サ責としての自覚があり、最低限必要な業務（プラン作成・連絡調整等）が責任持って行える。 ・笑いの重要性を理解し、適度な「ボケ」「ツッコミ」が行える。 他15項目
以降、マスターS、チーフB、チーフA、チーフS、マネージャーB、マネージャーA、マネージャーSと続く		

るため、その点数の中で、評価点を決定し合計点を出す仕組みとなっています（図表3）。

給与表：昇給は→へ進み、昇格は↑へ

正社員の給与は、基本給と職能給により成り立っています。基本給は組織における役割の大きさに応じて、階層ごとに決められています。

一方、職能給については、勤続することによる習熟度を反映させているため、毎年昇給していく仕組みとしています。

ただし、職能給は上限なく上がっていくものではなく、階層に格付けされてから5回までは昇給がありますが、以降は、昇給停止となります。そのため、6年目には昇格していくことが会社として社員に求めるキャリアアップの道筋といえます。また、職責に応じて昇給額にもメリハリがあり、ヘルパーBからマスターAまでは昇給額が1,000円、チーフになると、昇給額は2,000円、または5,000円となり、マネージャークラスでは、20,000

図表2：人事考課表「能力（共通）」（抜粋）

人事考課 26年11月		氏名	/	点 =	点
能力(共通)	80点満点	点		自己評価	評価
食事介助・排泄・清潔・移乗・移動支援等の介護の基本的な知識及び身体介護技術を有している。(5点)					
ハイレベルな身体介護技術を有する。(＋5点)					
調理・洗濯・掃除等の基本的な家事援助の知識及び技術を有している。(3点)					
ハイレベルな家事援助技術を有する。(＋5点)					
※精神疾患者に対する共同実践・ゴミ屋敷支援・喜んで頂ける調理・プラスアルファな掃除等。					
人工呼吸器・バルンカテテル・胃瘻・ストマ・気管切開等(医療的な行為)について、注意点を把握し支援できる。(3点)					
ヘルパーとして基本的に理解すべき、介護保険・障害者総合支援法を理解している。(3点)					

図表3：人事考課表 姿勢（共通）評価項目および点数配分（抜粋）

評価項目	点数配分 100点満点
ユーモアのセンスを発揮し、組織に笑い・和みを提供しようと努力した。又、しょーもないギャグにも付き合えた。 注）しょーもない話は迷惑極まりない犯罪的行為です。お互い注意しましょう！	±5点
支援において、チームで行っていることを理解し、他職員と積極的（食事会への参加等）にコミュニケーション等をはかることを心掛けていた。※偏ることなく皆と仲良くすることを意識していたか？	5点
組織に属していること及び法人の意向を理解しようと努力し、「参加・所属意識」を持ち、前向きに業務を行おうと努力した。	5点
キャンセル・臨時等により、目まぐるしく変化するニーズに対して、自らのシフトを毎日把握し、「抜け」「勘違い」なく業務を遂行できた。	5点
おもしろおかしく仕事ができただか？笑顔ではなく、笑えることが多かったか？	3点
自らにとって難しい利用者（技術的・性格的等）の支援において、積極的により良い支援が行えるように努力した。	5点
利用者・職員に対して常に笑顔を意識し、気持ちの良い挨拶が自ら行え、常に礼節を意識し実践していた。又、新人職員及び研修生に対して相手より先に自己紹介ができた。	5点
「自らの姿勢についてアピールしたいこと」自由記述	10点

円の昇給が約束されています（図表4）。

この給与表についても社員が集まる事務所の壁にしっかりと貼り付けられており、どう頑張れば自分の給料を上げていくことができるのか明確になっています。

社員の定着を促進するために「プリセプター制度」の導入

同社はこれまで、訪問介護事業が学生や若者に就職先の第1候補になりづらい現実を打破す

るため、採用パンフレットに訪問介護事業のイメージを変えるようなメッセージを盛り込むなど、工夫を重ねてきました。その努力が功を奏し、この数年は意欲のある人材が入社してくるようになりました。

さらに、この意欲ある人材をいかに定着させるかを真剣に議論し、その結果、新規採用者はもちろんのこと、社員を一人にしない、孤独な環境におかないことが重要であるということが分かりました。これまでは「まごのて考課表」によって求められる職務行動とキャリアの道筋を示し、あとは個人任せの努力目標としてきましたが、それでは、人材が定着するのに十分ではないと気付いたのです。

そして、育成をチームで行う「プリセプター制度」を整備しました。指導ができるレベルにある社員をプリセプター（指導する社員）とし、1人のプリセプターが複数名のプリセプティ（指導される社員）を担当します。社員一人ひとりの介護技術が評価され、社員は「まごのて考課表」とは別に、プリセプティA、B、Cのランクが決定されます。チームの中で技術研修やロールプレイ等を行い、介護技術を身につけ、プリセプティCからBへ、BからAへ、Aからプリセ

図表4：まごのて給与表

平成27年4月～						
	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
マネージャーS	株主総会にて、前年度の成果に応じて決定。※管理者Bより下回る事もありうる。					
マネージャーA	450,000	480,000	510,000	540,000	570,000	600,000
マネージャーB	350,000	370,000	390,000	410,000	430,000	450,000
チーフS	260,000	265,000	270,000	275,000	280,000	285,000
チーフA・B	230,000	232,000	234,000	236,000	238,000	240,000
マスターS	215,000	216,000	217,000	218,000	219,000	220,000
マスターA	210,000	211,000	212,000	213,000	214,000	215,000
マスターB	200,000	201,000	202,000	203,000	204,000	205,000
ヘルパーA	195,000	196,000	197,000	19,8000	199,000	200,000
ヘルパーB	基本給180000 職能給10000	190,500	※支援に入れる利用者が限られており、週40時間クリアできる見込みのない社員は登録HHへ			
登録HH			※直前欠勤・無断遅刻・年遅刻3回で登録ヘルパーへ ※同じ指導を何度も受ける社員は登録ヘルパーへ			

※上記基本給とは「基本給＋基本手当」である。また、賞与の倍率は「基本給＋基本手当」にけるものとする。
 ※サ責手当は、ランクと件数により支給する。
 ※奇数月は業務手当、偶数月は精動手当を各々2か月分支給する。
 ※上段へは基本給・職能給が1:1で昇給、右方向へは職能給のみ上昇。
 ※考課表及び給与表は改定する可能性があります。
 ※等級については、基本1年で1等級は必ず上がりますが、考課の評価内容によりさらに上がることがあります。
 ※実際の役割より、考課内容優先により給与決定。（実際、管理者・サ責であっても考課内容により満たしていなければそちらを優先します）

プターへと成長を目指すものです（図表5）。

プリセプターを中心として体制を整えたのですが、実際にはメンバーのシフトが異なり、対面する時間が持てず、計画的な育成が難しかったため、プリセプターにメンバーのシフトを調整して申請する権限を与えることにしました。そうすることでチームのメンバーがそろい、社内の研修室を使い、プリセプターの指導によるチームでの育成を始めています。

図表5：研修受講の対象者一覧

研修受講の対象者一覧									
平成26年4月									
企画		廣瀬 ○○							
プリセプター		○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
		ランク	ランク	ランク	ランク	ランク	ランク	ランク	ランク
プリセプター		C	C	A	A	B	B	C	C
		C	A	B	B	C	C	C	C
		C	C	C	C	C	C	C	C
		C		C	C	C	C	C	C
				C	C	C	C	C	C
				C					C

解説 本事例の学びどころ

・ヘルパーを正社員化

訪問介護を中心とした事業を展開する中で、非常に苦労したのが、ヘルパーの確保です。そこで、同社は登録型のヘルパーとせず、原則社員化を図ることにより、ヘルパーの男性比率（正社員のうち約75%が男性）が高いのが特徴です。

・独自の階層定義

ヘルパー・サ責・管理者となりがちな階層をヘルパーA、B、C、マスターA、Bという具合に組織への貢献度、社会人としての自立度、専門職としての技術力を総合的に勘案して20程度に要件を明文化しているところが非常にユニークであり、格付けられた階層において相応の処遇をすることで社員のキャリアビジョンを明確に示しています。

・表彰、提案制度で定着率アップ

人材の定着を重要視しています。本文では紹介できませんでしたが、社員が常に目標に向かって仕事ができるよう、表彰制度（社員による投票で選出された社員には報奨金50万円）や提案制度（利用者のため、会社のため、社員のためならば、何を企画提案してもOK）など様々な工夫をしています。

ご担当者から一言

まごのてグループ株式会社 統合開発室 室長 白澤研二様(写真左) / 統合開発室 開発部 廣瀬吉史様



「まごのて考課表」は会社設立時から代表の植野が明確にしていたので、私たちの会社の文化になっています。そういったものがないとしたら、社員はどこを目指していけばよいのかわからず、会社に居続けようという気持ちも続かないのではないのでしょうか。私たち役員も社員と同じように評価されており、要件に求められる資格を持っていないければ上位の階層に上がることはできません。それも社員みんなが知っています。だから、みんなで頑張ろうと思うのだと思います。

昨年度は離職者がいなかったのですが、今年度は数名ありました。理由はそれぞれですが、今、離職者を出さないよう取り組みを強化

しています。それは、階層とは別にヘルパーとしての技術レベルに応じたランク付けを行い、プリセプターごとにチームを形成し、チームの中で相互に研鑽をして、ランクを上げていくというものです。これまでは、階層を自助努力で上がってほしいと一人ひとりに対する支援が脆弱でしたが、人材育成を、プリセプターをリーダーとしたチーム制にすることにより、職員同士の連帯・連携も深まり、「社員を一人にしない」という目標を達成できると思います。効果はこれからですが、訪問介護の仕事をかっこよく、社会に広めていきたいと思っています。