

CASE 2 社会福祉法人あかね(兵庫県姫路市)

「ブラックカード」は匠の証し プロが育つ「ケアマイスター制度」



約400人の介護スタッフの中で、9人の「精鋭」だけが持つことを許される、黒地に白文字が光る「マイスターカード」。特別養護老人ホームや通所介護事業所などを運営する社会福祉法人あかね(兵庫県姫路市)の法人内認定資格「ケアマイスター制度」の最高位の証しである(右上写真)。

「職員がやりがいや目標を持ち、キャリアアップできる仕組みをいかに作るかが、長年の経営課題だった。制度導入後、今では管理職の退職は、あっても年に1、2人だけだ」と統括本部長の松本真希子氏は話す。

5段階でスキルを認定

同法人がこの制度をスタートさせたのは2009年1月。介護職員処遇改善交付金(現在の処遇改善加算)の受給に必要なキャリアパス要件に適合し、介護職の知識や管理スキルの継続的な研

修・指導・評価に資する仕組みとして導入した。2008年11月に法人内から松本氏が選抜した5人のメンバーで「ケアマイスター構築委員会」を発足。約1カ月半で制度設計から試験問題の作成まで手がけ、実施にこぎつけた。

ケアマイスター制度は、ブロンズ、シルバー、ゴールド、プラチナ、マイスターの5段階に分け、介護技術や管理スキルを認定するもの(図1)。各クラスごとに年1回、毎年1～3月にかけて認定試験を実施する。試験は筆記(60～90分)と実技(20～40分)で構成。例えばブロンズの筆記試験では、移乗や更衣、

排泄介助の手順や褥瘡予防、口腔ケア、認知症ケアの基本など、介護の基礎知識の有無を問うほか、状況別に対策を記述する問題も出る。

一方、実技試験では、ある場面設定の下でケアを実演させる。例えば、要介護度2で変形性膝関節症により歩行が不安定だが、リハビリに熱心で自立した日常生活を送りたいと希望する利用者宅に訪問したという設定で、ベッドから送迎車までの介助を実演する。

ブロンズやシルバーは介護技術中心の出題だが、クラスが上がるに従って、管理能力を問う出題が増える。マイス

図1●ケアマイスター制度の概要

指導者レベル	取得要件	手当(正職員)
マイスター (講師・指導者レベル)	■ ケアマネジャー取得者 ■ 複数部署の異動経験、他施設の研修経験	1万4000円/月
プラチナ (勉強会の講師レベル)	■ 介護福祉士取得者 ■ 4年以上の介護経験 ■ 3カ月にわたる他施設での経験	7000円/月
ゴールド	■ 他施設で3カ月以上の研修経験、もしくは複数部署で終日応援ができるスタッフ	3000円/月
中・上級レベル	■ 介護経験2年以上	
シルバー		
ブロンズ	■ 介護経験1年以上 ■ ヘルパー2級資格取得	
初級レベル	無資格	



社会福祉法人あかねのPOINT

統括本部長の
松本真希子氏

- スキルアップのための目標を明示
- スキルのレベルと処遇を明確に関連づけ、キャリアパスをはっきり提示
- 社内勉強会でスキルを底上げ
- キャリアアップ支援のアピールで優秀な人材の確保を図る

図2●ケアマイスター制度の試験問題例(マイスタークラス)

AKANE Care Meister System / Meister Class 2011. 3			
＜現場運営管理＞ ヘルパー事業は最も人件費率が高い事業とされているが、人件費を抑えながらもサービスや人材の質を落とさず、いかにサービス件数を増やすかという管理能力が求められる。それだけに正社員・嘱託・登録ヘルパーなどの構成比も重要になってくる。人員を十分に確保しながら人件費を抑える、この点をどのように考えればよいのか、下記の情報を参考に分析しなさい。(配点23点)			
《Aヘルパー事業所の現状》 ◆月間売上 5,700,000円 ◆サービス件数 述べ活動件数: 1,668件 述べ活動時間: 1,795時間 【内訳 介護給付1300件 予防給付180件 支援費188件 保険外50件】 ◆雇用形態別活動件数 正社員 630件 【活動時間 570時間: 超過勤務での活動75件分を含む】 嘱託 77件 【活動時間 85時間】 登録 950件 【活動時間 1140時間】 ◆人員配置 正社員 5人 【月22日、1日8時間(常勤4名+応援スタッフ常勤換算)】 嘱託 1人 【常勤換算0.75人、週5日(月22日、1日6時間)】 登録 30人 ◆介護職員給与月額 2,792,000円 (社会保険料事業主負担含まず) 内訳 正社員 1,375,000円 【超過勤務手当160,000円込み】 嘱託 117,000円 【通勤手当込み】 登録 1,300,000円 【交通費込み】 ◆事務員給与月額 350,000円 (社会保険料事業主負担含まず) 【国保連請求・給与・会計、営業、運営管理などの事務経費】 ◆嘱託ヘルパー時給は、900円とする。 ◆派遣スタッフを採用した場合の時給は、1,500円(社会保険料込み)とする。			



ター試験では、事業所の収支を例示し、「十分に人員を確保しながら人件費を抑えるために、正職員、嘱託、登録ヘルパーの構成比をどう見直せばよいか」といった論述問題が出る(図2)。また「事業所として取り組むべきリスクマネジメントについてプレゼンテーションせよ」といった、プレゼン能力を問う課題もある。

試験前には目指すクラス別に勉強会を開催するが、それでも合格のハードルは高い。2013年は、ブロンズでも合格者は59人中27人(合格率45.8%)。ゴールドやプラチナの合格率は毎年20~30%程度だ。マイスターに至っては、2013年は再チャレンジ組を含め8人中3人が合格したが、2012年は6人の受験者中、合格者はゼロだった。

「色」に応じて手当も支給

2010年にマイスターを取得した吉永誠二氏は、2回目の挑戦で合格した。周囲からマイスター合格を期待されなが

ら、初年度はゴールド止まり。「学生時代、引きこもりだったほど話下手だった」(吉永氏)ため、プラチナ以上で課されるプレゼンが出来ずで落ちた。

話し方を猛特訓し、2年目でプラチナ、マイスターを連続で取得。現在は同法人のケアマネジャー向けの勉強会の講師を務め、2011年に訪問介護などの複合拠点「ロータス・オデオン」のセンター長に最年少で昇格。「マイスターに合格したことで、難しい業務に直面してもやり切る自信がついた」と吉永氏は話す。

現在、ゴールドは25人、プラチナは13人、そしてマイスターは9人の取得者がある。ゴールド以上の取得者には資格手当を支給。正職員では、マイスターが月額1万4000円、プラチナで月額7000円、ゴールドが月額3000円だ。

29歳、係長でマイスターを取得した正職員の女性の例だと、基本給に各種手当を合計した月給は約36万1000円(表1)になる。なお、この職員は産休と

表1●あかねでの給与の一例(29歳、係長で「マイスタークラス」取得の場合)

基本給	25万6000円
係長手当	6万円
「マイスタークラス」手当	1万4000円
扶養手当	1万円
資格手当	
ケアマネジャー	1万5000円
介護福祉士	6000円
合計	36万1000円

育休で現在休職中だが、月給が高い分、出産手当金や育児休業給付金の額も比例して高くなる。「スキルアップすれば、産休や育休中も安定した生活を送れるという『キャリアのお手本』になっている」と松本氏は語る。

5年で初任給を5万円アップ

こうした処遇が可能な背景には、ケアマイスター制度の導入以前から、同法人が10年にわたって取り組んできた経営改革の歴史がある。

2003年当時、介護職の初任給は月額15万2000円で、経済的理由による退職者が少なかった。そこで松本氏は、5年間で初任給を民間企業並みの20万円に引き上げる「公約」を掲げた。

このコストを吸収するために、松本氏は事業拡大に舵を切った。既存施設の増床や、事業所の新規開設などで事業収入を伸ばす一方で、職員一人ひとりにコスト意識を植えつけ、昇給原資の確保に取り組んだ。

2003年度に約17億円だった事業収入は、2008年度に約24億円に伸び、現在は約32億円。初任給は2006年度に18万円、そして2008年度に「公約」通り、20万円になった。「初任給が18万円



「あかねグランプリ」では事業所ごとにチームでリネン交換や更衣、排泄介助などの技術を競う

を超えた頃から、給与が原因と思われる退職が減った」と松本氏は述懐する。

新卒では大卒比率が8割に

ケアマイスター制度の効果は、スキルアップと処遇の関係性が明確になること以外にもある。「部下には負けられない」と勉強するようになり、リーダーとしての自覚も高まった。マイスター取得者で、「デイサービスリゾート柚緑」の所長を務める東岸真氏はこう話す。

マイスターの取得者は、試験問題の作成にも加わる。「法人理念や介護技術、管理能力が身につけているかどうか測る問題はどうか作ればよいか。また普段から、部下をどう指導育成すればよいかを考えるようになった」(東岸氏)。

このほか、ケアマイスター制度は採用面にも好影響を与えているという。2013年度の新卒採用実績は、福祉系大学や専門学校からが17%、一般大学が83%。立命館大学や同志社大学など、関西有力大学からの入職者もいる。

学生向けの法人説明会では、ケアマイスター制度など入職後のキャリアアップ支援への評価が非常に高い。アンケートでも「人材教育が充実しているの」、介護系ではない一般大学出身の私

図3●サービスマイスター制度の概要

取得要件		手当(正職員)
指導者レベル	ファイブスター (法人内外に接遇指導できるレベル)	■ フォースター取得者 ■ サービス接遇検定1級合格者 1万円/月
	フォースター (勉強会の講師ができるレベル)	■ トリプルスター取得者 ■ サービス接遇検定準1級合格者 5000円/月
中・上級レベル	トリプルスター	■ ダブルスター取得者 ■ サービス接遇検定2級合格者 ピンバッジ付与
	ダブルスター	■ シングルスター取得者 ピンバッジ付与
	シングルスター	■ 全スタッフ対象 ピンバッジ付与

でも大丈夫だと感じた」といった声が多く寄せられる。「将来の管理職候補となる優秀な学生を採用できるチャンスが高まった」と松本氏は話す。

サービスマイスター制度も開始

さらに同法人では今年、「サービスマイスター制度」を創設した。これは接遇などのコミュニケーション能力に加え、クレーム処理などの問題対応能力を磨くものだ。「ワンスター」から「ファイブスター」までの5クラスを用意し、筆記と実技試験でレベルを認定する(図3)。

試験問題は「3カ月前に肺炎で入院後に退院したが、現在は自宅療養を理由に利用中止となっている方にデイサービスのスタッフとして寒中見舞いの手紙を書きなさい」(フォースターの問題)といったもの。こちらは介護職だけでなく、事務職など全職員が対象だ。「サービス力の差は、利用者獲得に大きくかわってくる」と松本氏は語る。

このほかにも、「あかねグランプリ」を毎年1回実施。これは更衣や排泄介助、リネン交換などの介護技術を事業所単位で競い、グランプリを決めるイベントだ。真剣にスキルアップのために勉強する両マイスター制度だけでなく、皆で楽しみながらチーム間で競うことで、団結力を高める狙いがある。

現在、マイスター制度は法人内認定資格を超え、外部へと広がつつある。2013年5月に、社団法人日本ケアマイスター協会を設立。他法人への制度の導入支援を始めた。現在、入浴に特化した通所介護事業所を展開する(株)いきいきらいふ(東京都台東区)など3社が導入準備を進めている。

「特に若手の介護事業所の経営者は、人材育成が事業拡大の成否を握ると考え、当法人のノウハウに関心を示している。介護への3Kイメージを覆し、介護業界への入職者を増やしたい」と松本氏は目を輝かせる。