

**指定訪問介護サービスにおける  
サービス提供責任者の  
役割意識と職務スキルの開発**

---

介護分野における雇用管理モデル共同事業報告書

平成21年3月

財団法人介護労働安定センター  
株式会社やさしい手  
株式会社やさしい手甲府

## はじめに

我が国は超高齢社会を迎え、介護サービスを必要とする高齢者は年々増加している。その中でも、訪問介護に対するニーズは高まっており、業界においては、その担い手となる人材育成やサービス向上サービス向上が喫緊の課題となっている。

これらの課題のひとつとして、サービス提供責任者の能力向上はサービス品質向上のためにも非常に重要なテーマとなっている。サービス提供責任者の責務は、居宅サービス等の運営基準にて明記されているものの、現場の運用においては、資格要件と実際の能力スキルのアンマッチが生じている、介護支援専門員のように国や都道府県レベルでの体系的・継続的な研修の機会が提供されていない等の状況にあり、サービス提供責任者の能力向上のための仕組みは十分であるとはいえない。

そこで、今回の事業において、指定訪問介護サービスにおけるサービス提供責任者の役割意識と職務スキルを開発することにより、サービスマネジメント機能を向上させることを目的とした取り組みを実施した。

事業の成果として、サービス提供責任者の役割を、詳細な職務や行動レベルを明確化した職務役割基準を作成し、それに連動する評価制度、教育制度、報酬制度等を構築することができた。

本報告書は、第一章では今回の共同事業の背景や目的、現在抱えている課題について概観し、第二章では抱えている課題について、具体的な事例を列挙しながら解説し、その改善策を詳細に打ち出している。第三章では今回の事業の総括とともに、今後の課題を記している。

なお、09年介護報酬改定において、サービス提供責任者の常勤化が緩和されたことに伴い、新たな非常勤サービス提供責任者についての職務役割基準書や教育プログラムの検討分析が必要となるが、今回は時間的な制約のため取組めなかった。今後の取組みの中で、別途の検討課題となることを付記しておきたい。

ともあれ、今回作成した職務役割基準書や教育プログラム、その他の制度を参考にするにより、サービス提供責任者の能力向上およびサービス品質の向上につながることを期待される場所である。

平成 21 年 3 月

財団法人介護労働安定センター  
株式会社やさしい手  
株式会社やさしい手甲府

# 目 次

## I. 共同事業の背景、目的

1. 事業の概要 .....	3
2. 雇用状況 .....	6
3. 共同事業の背景、課題 .....	14
4. 共同事業のテーマ・目的 .....	16
5. 事業実施体制と活動 .....	17

## II. 事業の内容と結果

1. 現状調査・分析 .....	22
2. 問題点と改善の指針 .....	25
3. 改善案の策定 .....	33
4. 改善案の試行・効果測定 .....	60

## III. まとめ

1. 総括 .....	61
2. 今後の課題 .....	62
3. 介護事業者への雇用管理改善に向けて .....	62

## 資 料

職務役割基準書

役職階層ごとの役割の視点

職務役割分担表

教育プログラム

# I. 共同事業の背景、目的

## 1. 事業の概要

### (1) 事業者概要

会 社 名: 株式会社やさしい手  
代表者名: 代表取締役会長 香取 眞恵子  
代表取締役社長 香取 幹  
設立年月日: 平成 5 年 10 月 1 日  
資 本 金: 9,950 万円  
年 商: 約 78 億円 (平成 20 年 6 月期)  
本社所在地: 東京都目黒区大橋 2-24-3 中村ビル 4 階  
Tel:03-5433-5513 FAX:03-5433-5527  
従業員数: 常勤 530 名 (平成 20 年 6 月末現在)  
業務内容: 指定居宅サービス事業 訪問介護(滞在・巡回)／訪問入浴介護／  
通所介護／福祉用具 貸与・販売・住宅改修  
指定居宅介護支援事業  
委託事業 患者搬送サービス／障害者施設入浴／在宅介護支援センター  
有料職業紹介事業  
一般労働者派遣事業  
フランチャイズ事業  
東京都指定ホームヘルパー養成講座 1 級・2 級・3 級  
福祉用具販売  
損害保険代理店

会社名: 株式会社 やさしい手甲府  
代表者名: 代表取締役社長 根津 宏次  
設立年月日: 平成 11 年 5 月 12 日  
資本金: 9000 万円  
売上実績: 平成 19 年度 14.2 億円  
本社所在地: 山梨県甲府市上石田 1-7-14  
Tel:055-236-6210 FAX:055-236-6211  
従業員数: 常勤社員 100 名 ケアスタッフ 550 名  
事業内容: 居宅介護支援、介護予防訪問介護、訪問介護、介護予防通所介護、  
通所介護、認知症対応型通所介護、訪問入浴介護、福祉用具貸与、  
特定福祉用具販売、福祉用具中古品売買(古物商許可)、障害福祉  
サービス、訪問介護員養成(2級課程)、おまかせサービス  
居宅介護支援 ケアマネージャー25名配置 10拠点  
訪問介護 ヘルパーステーション 13拠点  
通所介護 デイサービス施設 7拠点9ユニット  
フランチャイズ: (株)やさしい手と平成 11 年 5 月に FC 契約締結  
業務指導・人材育成・情報共有を図りやさしい手ネットワークを形成

## (2) 経営ビジョン (やさしい手、やさしい手甲府共通)

### 明るく安らかな生活

私たちは、お客様の明るく安らかな生活を心から望みます

### ニーズとスピード

私たちは、個別マネジメントを迅速に提供します

### 社会的責任

私たちは、社会からの信頼を得るための努力を継続します顧客・株主・従業員が大きな期待をもつ会社

### (3) 事業ドメイン（やさしい手、やさしい手甲府共通）

#### Social Dream Kids

- ・私たちは、顧客満足を得ることや、潜在的な利用者ニーズを社会のビジネスシステムとして具体化し、社会のニーズや「夢」を実現することを通して、広く社会に貢献していくことが必要であると考えます。
- ・そのためには、社会の新たなニーズ(ソーシャル・ニーズ)を見つけ出し、それに対応できる能力(ソーシャルワーク・テクニック)を磨き、社会貢献を通して企業の社会的責任をになう(ソーシャルレスポンシビリティ)が必要です。これらの3点を融合させながら、社会全体のニーズを満たす「会社」として発展していくことで、社会に証明していかなければなりません。
- ・まさに「社会による社会のための」会社となることをめざして行くべきです。そうして、社会的ニーズを満たしていくために夢を持って働く集団、「ソーシャル・ドリーム・キッズ」に私たちはなりたいと思います。

## 2. 雇用状況

### (1) 業績管理・組織構成の現状

#### イ. 組織の業績管理のしくみ

##### ① 業績管理の仕組みと組織構造の状況

各訪問介護事業所にはおおむね 2～3 チームを内包するサービス提供責任者チームが存在する。

電子カルテの活用により、多くの利用者情報処理と個別的な対応が可能である。

##### ② セルフマネジメントの考え方

チームごとに職務権限と成果責任と管理会計上の業績管理単位を一致させるという三面等価の環境整備を進めていくことにより、誰かに言われて行動するのではなく、チームの自立した意思によるマネジメントを行っている。

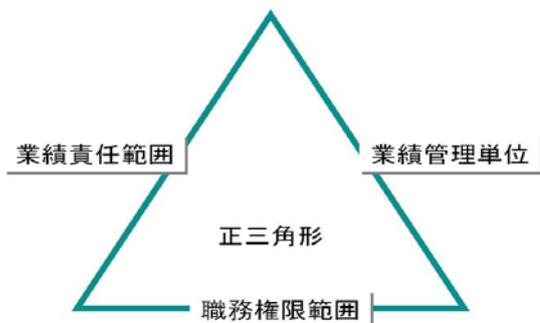
##### ③ 成果主義の定着

目標管理制度の導入後 5 年を経て、成果主義的考え方が定着しつつある。

訪問介護事業における成果指標としては BSC を取り入れ、財務系の評価以外の評価にも力を入れている。

#### ロ. 業績管理の考え方

図表 1-1 三面等価の図式



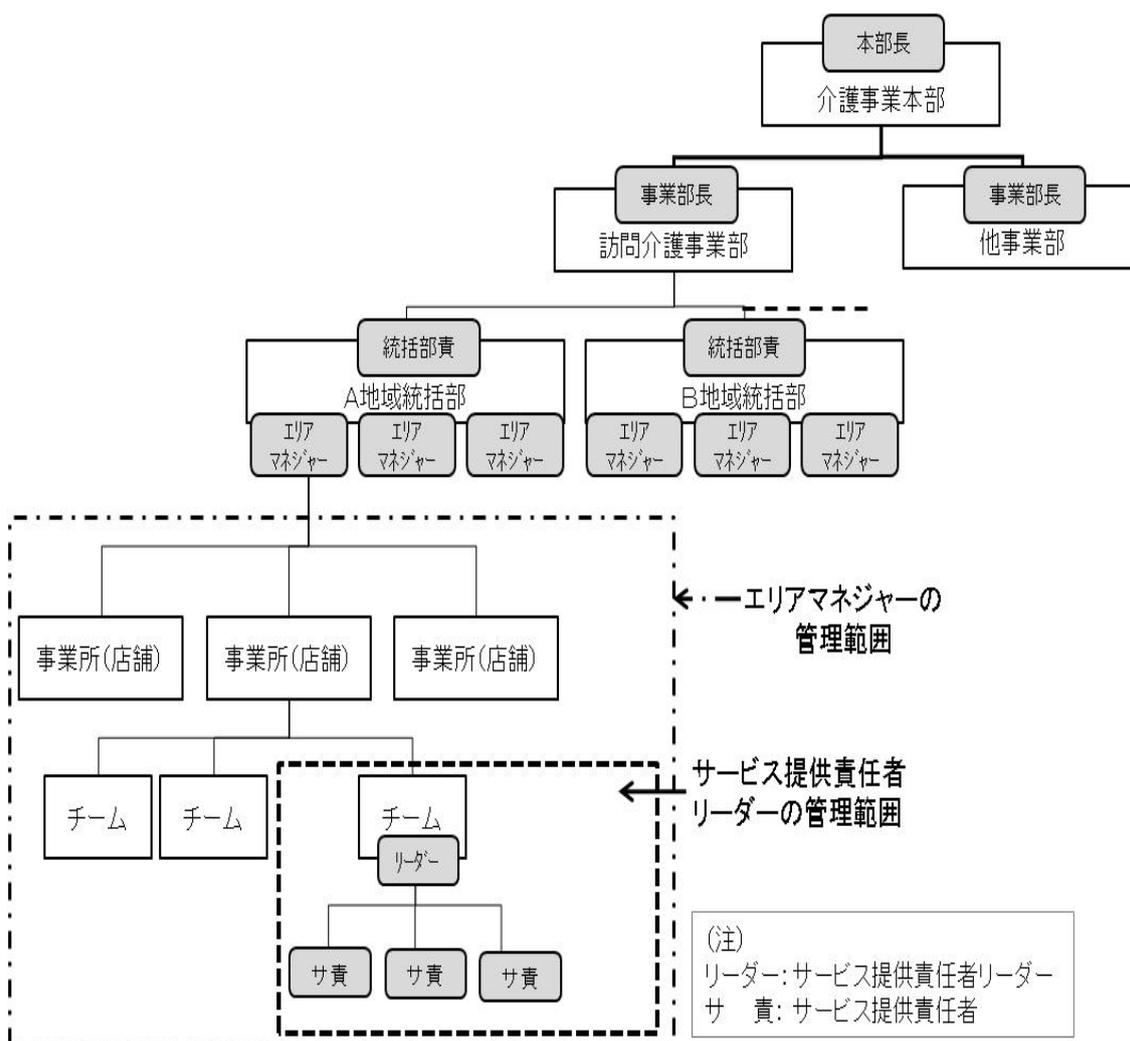
最小業績管理単位を小チームとして運用している。

- ・リーダー・メンバー合わせて 3 人の小チームであってもセルフマネジメントで業績を管理
- ・小さな組織のリーダーにも、大きな裁量・権限を委譲

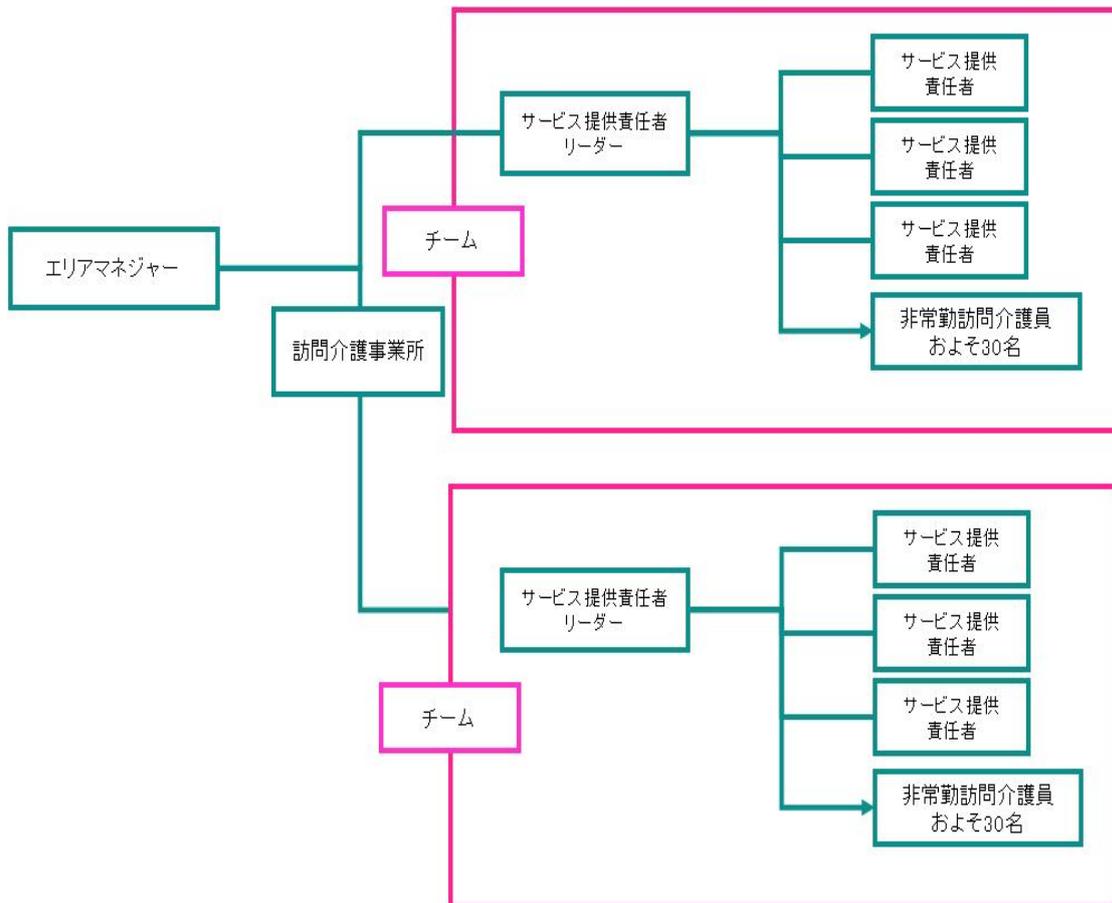
## ハ. 訪問介護事業部の組織構造

### ① 現在の組織構造

図表1-2 訪問介護事業部の組織構造（やさしい手、やさしい手甲府共通）



図表1-3 エリアマネジャー以下の組織構造の詳細  
 (やさしい手、やさしい手甲府共通)



- ・電子カルテで利用者情報を共有
- ・チーム単位で利用者への働きかけを共有
- ・エリアマネジャー1名について、サービス提供責任者リーダーが3~6名

## (2) 人材マネジメントの現状

### イ. 方針展開と目標管理制度

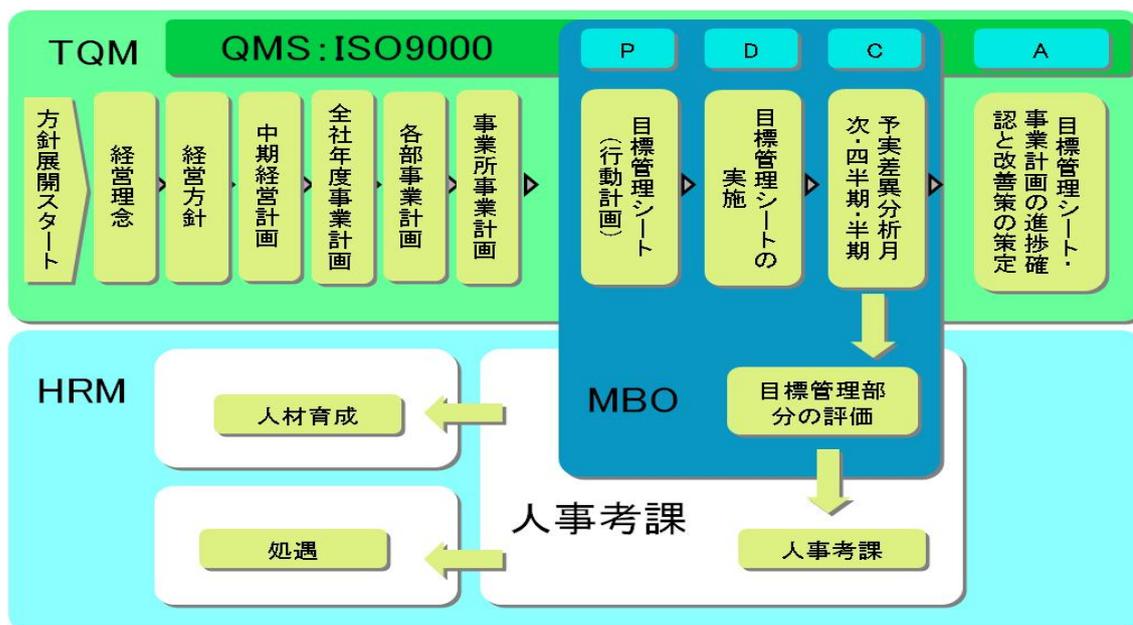
#### ①方針展開と目標管理制度の現状

当社の方針展開の制度として、全社事業計画→事業本部事業計画→事業部事業計画→統括部事業計画→事業所事業計画→エリアマネージャー目標管理シート→チームリーダー目標管理シート→個人目標管理シートという流れで方針をブレイクダウンしている。

目標管理シートについては、BSC4つの視点ごとの目標設定と四半期ごとの達成度評価を行っている。上司・メンバー間での面談により課題を明確にしたうえで、期中上司はその達成を支援する。四半期ごとの面談による目標達成度の評価結果は、賞与の査定に活用している。

目標管理制度の運用は一定の成果を上げているが、運用の効率化を図り、精度向上や雇用契約に期間制限を持つ契約社員にも範囲を拡大していく必要性を感じている。

図表1-4 方針展開と目標管理制度の関連



## ②目標管理の考え方

《目標管理(Management By Objectives and self-control)とは》  
“ 組織にとっても個人にとっても望ましい目標を設定し、その達成に向けて努力していくこと ”

### a.目標(組織・個人)設定への参画

組織の一員であることを自覚し、組織目標達成に向けての努力すべき方向を理解してもらう。

自己の存在価値を自覚し、自らの成長・発展を図る。

### b.組織目標

「決める前」： 事業所の問題・課題を検討し、目標のたたき台を作成する。

「決めている時」： 他の部門・事業部との調整を行う。

「決めた後」： 確定した目標を全員に伝達する。

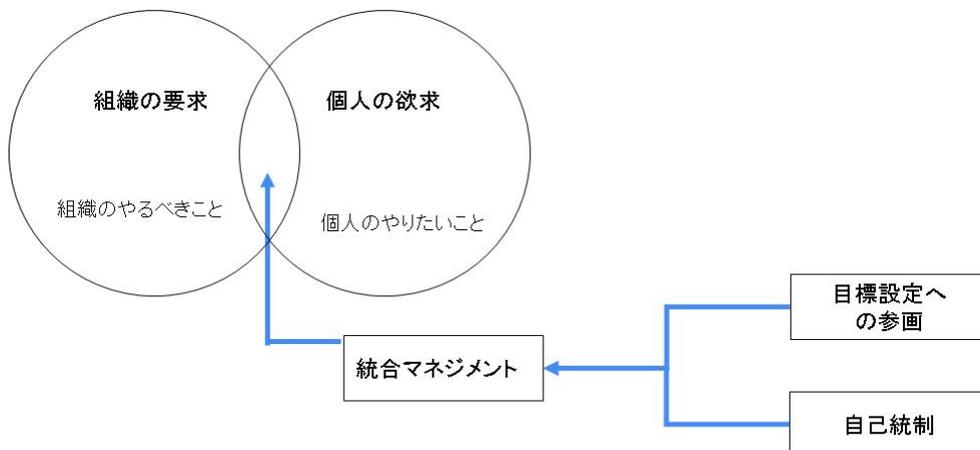
### c.個人目標

「決める前」： 期待事項を伝え、目標のたたき台を作成してもらう。

「決めている時」： 面接を通じ、個人目標を設定する。

「決めた後」： 自己統制の促し及び支援体制を確認する。

図表1-5



### ③自己統制の考え方

自らが自らに責任を持ち、自力で進めることを前提に上司がバックアップしていくこと。

### ④目標管理の基本となる考え方

ブレイクダウンされた目標を設定・展開し、戦略目標を達成する。

目標管理の基本となる考え方とは、目標設定への参画、自己統制を理念に掲げ、個人にとっても、企業にとっても望ましい目標を設定・展開していくこと。

#### a.組織と個人の望ましい関係

組織のやるべきことと個人のやりたいことを結びつける、あるいは一致させる。

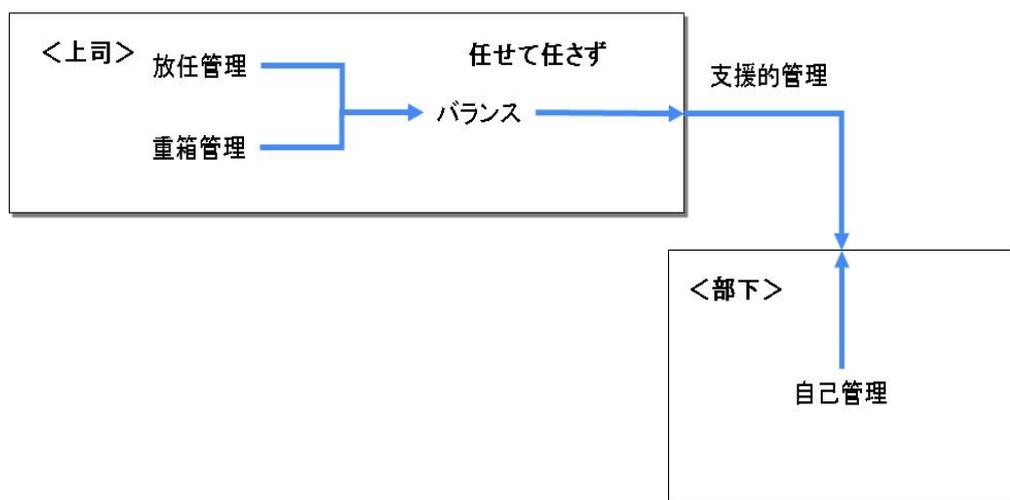
#### b.目標設定への参画

組織目標、個人目標を「決める前」「決めている時」「決めた後」のそれぞれの段階で、各職場のメンバーを参画させる。

#### c.自己統制

自らが自らに責任を持ち、自力で進めることを前提に上司が支援的管理でバックアップする。このような体制の中で、本人の能力開発や能力の伸長につなげる。

図表1-6 自己統制の考え方



\*「目標管理の考え方」は、日経文庫「目標管理の手引き」より引用

## ロ. 職能等級制度

標準的な職能等級制度および評価基準を活用している。

賃金は、本人給と職能等級を合計した基本給に加え、別途、食事手当、資格給、役割手当、家族手当、住宅手当等を支給している。

職能等級制度を運用しているものの、部下なし役職者の増加、貢献度と報酬のアンマッチ等、数多くの問題を引き起こしており、全ての社員にとって公平・公正なやりがいを持てる制度に変更する必要性が生じている。

## ハ. 当社の人材マネジメントの基本的考え方

やさしい手においては、人材マネジメントへの取り組みそのものに着目するのではなく、人材マネジメントによって、「会社業績への貢献」および、「社員の人材価値向上に具体的な成果をあげること」に主眼をおいている。

- ・「人材価値」の高い人とは「成果や業績があげられる人材」であり、「当社だけではなく、他社でも高給で迎えられる人材」と定義することで、「人材」と「会社」の利害を一致させることができると考えている。
- ・人材価値向上を目的としているため、個人個人が業績成果をあげることが重要になる。
- ・業績成果をあげられる人材になるのが目的であれば、業績成果そのものは、個人個人にとって目的を達するための「手段」となり得る。

以上のことから、当社の人材マネジメントの考え方は、人材成長主義であり、かつ成果主義であるといえる。

やさしい手甲府においてもほぼ同様の考え方で、人材マネジメントを推進している。

ただし、現状では人材価値向上のための教育プログラムや人材フローが十分に機能しているとはいえない。人材価値向上を促進するための短期・長期的視野からの人材開発の仕組みが必要である。

#### (4) 将来の見通しおよび対応方針

当社における組織構造・業績管理・人材マネジメントの現状は上述の通りであるが、組織力の強化およびサービス機能の向上のためには、サービス提供責任者の人材育成の促進、業務の効率化、業績向上および、サービス品質向上につながる施策を講じる必要がある。

目標管理制度においては一定の成果をあげているものの、雇用期間に制限を持つ契約社員にまで対象層を拡大することにより、成果の拡大を目指したい。これを実現するために、全社情報システムの導入を検討し、目標管理制度の運用の効率化を推進する。

また、職能等級制度においては数多くの問題が顕在化しており、新たな制度を構築する必要性が生じている。

各制度・仕組みを個別に改善するのではなく、業績管理、人事制度、評価制度、報酬制度、人材開発システム等、各制度を連動させたトータルな仕組みを構築することで、サービス機能の向上、人材価値向上の促進および組織力の強化を図っていきたい。

### 3. 共同事業の背景、課題

#### (1) 共同事業の背景

上記「2. 雇用状況」の通り、更なる組織力の強化およびサービス機能向上のために、雇用管理を改善する必要性が生じている。

現状においては、サービス提供責任者の役割や職務はあいまいであり、個人の判断に委ねられている部分が多い。また、サービス提供責任者には、マネジメントや人材育成など人事管理能力に加え、指導・育成等の人事管理やチームをとりまとめていくリーダーシップも要求されるなど、非常に高い能力が必要である。しかしながら、現状においては能力向上のための仕組みは不十分といえる。

サービス提供責任者の能力向上のためには、まずはサービス提供責任者の役割を、詳細な職務や行動レベルで明確にする必要がある。このことによって、各サービス提供責任者は自己の役割職務を認識することができ、やるべきことに注力することでサービスレベルの向上が実現する。

それに加え、上記役割職務に連動する能力向上の仕組みを構築することにより、人材育成が促進されるものとする。

本事業においては、サービス提供責任者の能力向上施策について、理想論ではなく、現場で活用できるものを検討していく。

#### (2) 現在直面している問題点

##### イ. サービス提供責任者の資格要件と能力スキル要件とのアンマッチ

居宅サービス等の運営基準第28号第3項各号にて、サービス提供責任者の責務が明記されているが、現状の運用では、その責務・業務を果たすための能力スキル要件があるから資格要件とするのではなく、資格要件を満たしているからサービス提供責任者として配置しているに過ぎない状況にある。

そのため、「訪問介護計画書が機能しない」「登録ヘルパーへの指導教育ができない」「サービス提供責任者自らがサービスに出てしまう」「サービス提供責任者や登録ヘルパーの定着率が悪い」といった弊害が生じている。

## ロ. サービス提供責任者の体系的な能力スキル開発の未整備

現在、サービス提供責任者の育成は事業者任せになっており、介護支援専門員のように国や都道府県レベルでの体系的・継続的な研修の機会が提供されている状況ではない。また、サービス提供責任者の能力スキル開発のためには、居宅サービス等の運営基準第28号第3項各号を、より具体的な業務・職務レベルにまで落としこみ、サービス提供責任者としての業務・職務を明確化していくことが必要である。そうすることによって、サービス提供責任者としての自らの課題目標設定ができ、その課題目標を達成することで達成感を味わえると同時に、自己のスキルレベルの把握も可能となる。

## ハ. サービス品質向上のためのサービス提供責任者のマネジメント力の向上

サービス提供責任者の主たる役割・職務の3本柱は以下の通りである。

- ①ケアプランに基づく訪問介護計画書の作成
- ②訪問介護員(登録ヘルパー)への教育・研修・人事(労務)管理
- ③訪問介護計画の内容を実現するための展開・チームケアメンバーとの円滑な関係性の構築

①や②のスキル向上・開発を主とした研究や書籍は存在するが、②の人事管理や③のスキル向上・開発に関する体系的・実践的に研究する取り組みは遅れている。

#### 4. 共同事業のテーマ・目的

##### (1) 共同事業のテーマ

指定訪問介護サービスにおけるサービス提供責任者の役割意識と職務スキルの開発  
ー訪問介護計画を中心としたサービスマネジメント機能の向上のためにー

##### (2) 共同事業の目的

現在直面している問題点を解決すべく、特に「サービス品質向上のためのサービス提供責任者のマネジメント力向上」を念頭におきながら、「サービス提供責任者が果たすべき役割・職務を具体化・明確化」するとともに、「目標設定とタイムマネジメント」「業務改善と再発防止」「チームワーク機能向上」「メンバーの人材価値向上」等の、いくつかの重要なマネジメント能力スキルを開発する教育プログラムを構築することを目的とする。

## 5. 事業実施体制と活動

### (1) 事業活動の概要

指定訪問介護サービスにおけるサービス提供責任者の職務役割基準および職務スキル開発のための教育プログラムを整備するために、平成20年8月に第1回検討会を開催し、事業の目的や方向性を確認したうえで、職務役割基準の作成に取りかかった。

第2回、第3回、第4回、第5回の検討会では、作業内容についての意見交換や確認作業を行い、第6回検討会では、事業成果の最終確認を行った。

### (2) 事業実施体制

#### 事業活動における会議体と目的

会議・打合せ	目的	実施頻度
職務役割ワーキンググループ 打合せ	職務役割評価導入に必要な作業を主に行う	随時
職務役割プロジェクト会議	やさしい手の職務役割評価導入に向けたプロジェクトの進捗確認	月1回
リードクリエイト打合せ	職務役割評価導入に必要な作業の進捗管理	随時
共同事業プロジェクト会議	共同事業の進捗管理	月1回
共同事業プロジェクト会議 (検討会)	共同事業の進捗管理 (介護労働安定センター含む)	月1回

### (3) 検討委員会メンバー

(所属は平成 21 年 3 月現在)

氏 名	会社名・所属部署	備 考
香取 幹	株式会社やさしい手 代表取締役社長	事業実施責任者
小林 新吾	株式会社やさしい手 取締役管理本部長	
西山 伸一	株式会社やさしい手 総務部長 兼 人事部長	
佐藤 清人	株式会社やさしい手 人事部 課長	
小野寺 舞	株式会社やさしい手 人事部 課長	
飯塚 忍	株式会社やさしい手 介護事業本部長 兼 フランチャイズ事業部長	
山崎 義純	株式会社やさしい手甲府 八王子事業所センター長	
吉良 文孝	株式会社やさしい手甲府 企画管理部 人材課長	
菅野 雅子	マネジメント・デザインズ株式会社 コンサルタント リサーチディレクター	外部事業実施者
堀田 聰子	東京大学社会科学研究所 特任准教授	外部事業実施者
角 美寛	株式会社リードクリエイト プランナー	外部事業実施者
清家 三佳子	株式会社リードクリエイト コンサルタント	外部事業実施者

氏 名	会社名・所属部署	備 考
吉田 康夫	財団法人介護労働安定センター 雇用管理部長	
河内 房夫	財団法人介護労働安定センター 雇用管理部 雇用管理課長	
中野 亮	財団法人介護労働安定センター 雇用管理部 雇用管理課	
篠原 紀芳	財団法人介護労働安定センター 東京支部 管理課長	
宮崎 尚美	財団法人介護労働安定センター 東京支部	

(敬称略)

(4) 実施スケジュール

項目	2008年						2009年		
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
共同事業実施方針・実施計画・スケジュールの確認		→							
ヒアリングにおける問題抽出、分析、課題整理の手順・方法の確認		→							
現状調査・課題整理			→	→	→				
職務・役割の内容・基準の作成・検証								→	
教育研修プログラムの作成・検証							→		
レポートの作成・検証								→	
検討会		●	●	●	●			●	●

## (5) 検討会の実施概要

	日 時	内 容
第1回	平成20年8月18日(月) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>・介護分野における雇用管理モデル共同事業の目的の確認</li><li>・共同事業のテーマおよび共同事業計画書の確認</li><li>・現状までの事業スケジュールおよび取り組み活動内容の進捗確認</li></ul>
第2回	平成20年9月29日(月) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>・精査した役割職務基準の内容について、検討会メンバーでの意見交換</li></ul>
第3回	平成20年10月27日(月) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>・第2回検討会の意見・問題点を整理し、解決の方向性の認識合わせ</li><li>・役割職務基準書の内容の検討</li><li>・教育プログラムへの展開についての意見交換</li></ul>
第4回	平成20年11月25日(火) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>・役割職務基準検討資料(課題や制度の考え方)内容の検討</li><li>・教育プログラムの展開について、現状の教育プログラムを確認し、共同事業での展開方法について整理</li></ul>
第5回	平成21年2月4日(水) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>・第4回検討会で確認した内容の成果物の検討・審査</li><li>・補足の検討課題について意見交換および、報告書の確認</li></ul>
第6回	平成21年3月6日(金) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>・成果物の最終確認</li></ul>