Ⅱ. 事業の内容と結果

1. 現状調査・分析

（1） 調査の目的

エリアマネジャー、サービス提供責任者およびサービス提供責任者リーダーの現状の役割や職務の切り分け方、職場における問題点を把握することを目的とし、ヒアリングを実施した。

（2） 調査対象

株式会社やさしい手　介護訪問事業部　エリアマネジャー　10 名

（3）調査方法

エリアマネジャー10 名を 5 名ずつ 2 グループに分け、各グループ 90 分間でヒアリングを実施した。

（4）調査結果

イ. エリアマネジャーに期待する役割

・日常業務、ルーティン業務にはタッチしない。（売上除く）
・統括部の中の人材育成。
・自分のエリアだけではなく、統括部全体を見ていく。
・地区連絡会等、外部との情報交換。
・連絡会の運営。
・現場以外（経営面、エリア等）の知識を提供する。
・現場ができないことを支援。
・企業として社会貢献するためにどうすれば良いかを教えていく。
・分析し、現場を支える役割。
・サービス提供責任者リーダー、サービス提供責任者が楽しく仕事ができる環境を整え

る。

・ムリなくムダなく業績をあげることを考える。

・スタッフ労務、店舗労務管理、売上・業績への責任を負う。

・エリア状況を把握したうえで戦略を立案し、地域の連携をマネジメントする。

・他の事業所等の出店戦略等、エリアの状況をつかむ。

・顧客の意見、社員の意見を聞いて、問題解決、環境整備をしていく、戦略をたてる。

ロ. サービス提供責任者リーダーに期待する役割

・サービス提供責任者リーダーとしての業務とマネジメント業務を50：50程度の割合で実施してほしい。

・①人の育成　②サービスに関する判断　③部下の労務（残業・休日）管理。

・チーム業績に責任を持つ。

・チームメンバー個々の課題のヒアリング、課題解決。

・チーム連携、情報共有（リーダー同士のミーティングにより情報共有する）。

・チームミーティングの実施。

・日々のチームのタイムマネジメント。

・予定と予算組みはリーダーに委譲している。

・エリアマネジャー・管理者からの方針展開。

・会社方針をどう展開するかまで考えて欲しい。

・請求締め、会計締めについて、承認もリーダーでもいいのではないか。

・連携、計画性、状況把握。

・ヘルパーの採用可否判断（特殊ケース除く）。

・ヘルパーの募集については、現場にも責任を持たせた方が良い。

・統括部会への出席。

・優秀なリーダーとは、スケジューリングが明確で、管理がきちんとできている。

・状況を正確に把握し、何をすべきか考え、計画をたて、チーム一丸となって実行する。

ハ. サービス提供責任者に期待する役割

・利用者、ヘルパーの立場にたつ。

・ヘルパーの育成。

・チームワーク、チームへの貢献意識。

・売上を意識して動く。

・新規利用者獲得に前向き。

・自己管理（タイムマネジメント、健康管理等）。

・問題点として、専門職のために帰属意識が薄れることがある。売上を意識しなくなる等。
・日常業務のタイムマネジメント。
・サービスマネジメントに対する積極性。
・報告、連絡、相談、の徹底。
・ケアマネジャーへの積極的な情報提供と相談。
・関係職種と対等に話し合い出来る知識とスキルの向上。
・コミュニケーションスキル（傾聴姿勢・謙虚な姿勢）。

2. 問題点と改善の指針

（1） 目標管理制度の問題点と改善の指針

イ. 目標管理制度における問題点

・方針展開の制度としての目標管理制度の対象者を拡大する必要性がある。
・非正規社員（とくに日給型社員）の戦力化を目的として、目標設定と達成支援の取り組みを進めていきたい。しかし、目標管理制度の作業が煩雑なため、非正規社員に対して書面で運用することは非現実的といえる。
・目標管理シートが書面による運用のために、目標管理の活用レベルが低下していても把握できず、忙しいことを理由に運用がおざなりになることがある。
・特に“個人のやりたいこと”と“会社がやらなければならないこと”のすりあわせのための面談が行われないことが増えてきている。
・業務の煩雑さを理由に、目標管理シートをルール通り作成しない役職社員が増えている。
・目標管理の運用サイトが四半期であるために、その期間の目標設定と達成について、中期（2～3年）年次（1年）のサイトで設けられる目標との因果関係がわかりづらい。
・詳細な職務役割基準に基づくアセスメントと目標管理の運用による、個別育成目標の設定と育成計画の達成支援の取り組みの成果の実現を本格的に取り組む必要がある。

ロ. 訪問介護事業所を取り巻く環境と目標管理制度の状況

①環境変化と規模の経済による利益率の向上

生活援助給付の制限などが行き届き、利用者単価の下落が進行するなか（注：平成 21 年 4 月より介護報酬が原則 3%引き上げられることが決定している）、訪問介護を中心とした在宅介護事業は、1事業所当たりのスケールメリットによる利益率の向上という収益モデルが要求されている。

②規模の拡大による所内システムの複雑化

・生産性の向上を目的として、1 事業所あたりのスケールメリットを追求することにより、1 事業所で受け持つ利用者が急速に拡大している。
・利用者拡大に伴い、事業所内のサービス提供責任者、および訪問介護員の就業人数が拡大している。
・拡大にともなって、利用者情報と就業者情報の共有の工数が指数関数的に拡大し、情報量の拡大による判断業務が煩雑になり、所内の業務の仕組みをより高度化させる必要が生じている。

③事業の情報システム化の状況

・スケールメリットの追求が進み、業務の量が拡大し、煩雑さが増加する中で、情報システム化のメリットは拡大している。
・煩雑な業務の中、人材マネジメント業務としての目標管理の業務を厳密に運用し、費用対効果を十分に得るのは難しい状況である。
・目標管理制度を単なる成果主義評価ではなく、人材価値向上のために機能させるためには、情報システム化による自動化を進め、運用の負担を軽減することが必要である。

ハ. 改善指針・方向性

上記イ、ロで示した問題を解決するために、目標管理制度支援システムを導入し、以下のような改善指針・方向性で改善を進める。

①システム化による業務圧縮

煩雑な目標管理のプロセスを情報システム化することにより、効率をあげる。

②非正規社員への目標設定の実現

情報システム化により、非正規社員への本格的評価に乗り出す。

③評価の納得性の向上

非正規社員にも「できばえ」による評価を行うことによりやる気を引き出し、全社業績を向

上させる。

④透明性の高い評価による納得性・公平性の向上

目標管理による評価をシステムにより開示することで相互牽制が働き、評価の公平性を担保する。

⑤進捗管理

システムを利用した進捗管理により、おざなりな運用を防ぐ。

⑥職務役割基準とのリンク

詳細な職務役割基準のアセスメントとリンクさせて、個別育成目標設定を実現する。

（2）職能等級制度の課題と改善の指針

イ. 職能等級制度の課題

①職能等級制度がひきおこしている問題点

・社内に部下なし高役職者が増加しており、職能等級制度の下では是正が困難である。
・職能等級制度では曖昧な能力考課基準による評価となってしまい、人事考課の結果つけられた序列や成績分布自体が意味のないものになっている。
・職能等級制度評価による高得点者が必ずしも高業績者ではないために、高職能かつ低業績者については、つじつまあわせのために、評価者による職能基準の自己解釈が容認されるなど多くの問題が発生している。
・結果として、人事考課の恩恵を受けられない昇給のない社員が多い。
・労働集約的事業の特有の課題として、人件費総額の恒常的上昇を抑制するために、総額人件費をコントロールせざるを得ないが、そのために成績上位者しか昇給しないという弊害を生んでいる。
・職能等級制度評価がかかえる問題のために、目標管理制度の評価が相対的に強まっており、短期業績志向性の高い成果主義にドライブをかけている。
・非正規社員（とくに日給型社員）の職務基準や職務のできばえ評価がフィードバックされ

ないために、モチベーション低下やモラル低下を引き起こしている。

②課題の事例

a.サービス提供責任者年数が長いのに職能等級があがらない

ある事業所で、サービス提供責任者業務に関しては未経験の正社員を新規に採用しようとしていた。現地で面談した際に、本人に雇い入れ時の月給額の見積もりを提出した。

その際、間違って人事部の社員が月給額をその事業所のサービス提供責任者に見せてしまった。

事業所のサービス提供責任者からは、「私はサービス提供責任者年数が長いのに職能等級があがらない。どうして未経験なのにあの人は同じ給与なんですか。どうしてサービス提供責任者としての能力差がかなりあるのに給与が同額なんですか。どうして昇給しないんですか。」

「入社当時は破格の評価であるといわれてきたのに、実態は未経験でもわたしでも同じ等級でとても不満です。」「わたしは能力が低いんですか。」

その社員は、サービス提供責任者業務はとても詳しいが、店舗業績という側面から考えるととても評価ができない状況のようである。職能等級の評価基準で評価すると高く出るはずだが、おそらく上司が業績を出してる経験年数の少ない社員に配慮して、低めに評価しているのではないか。

（評価基準と業績の関連性がないまま調整しており、人事考課基準が形骸化されつつある。）

b.異動による職務役割変更の際の問題点

課長２級のＡさんが同格のＢさんの部下になった。「職能等級制度」は「人基準」の評価であり、Ａ さんの能力が低下したわけではないため、給与額は変更のないままである。現制度のままでは、課の人件費が高騰するばかりである。

c.人件費総額の高騰

職能等級制度において、成績が中程度以上の社員全員を対象として、定時に昇給を

している。社員 1 人あたり平均 3,000 円の昇給をした場合、社員が 500 人の当社は月次で 150 万円、年間総額 150 万円×14 か月＝21,000 千円の人件費増となる。これを 3 年連続も行うと大変なことになってしまう。

d.リーダー候補の中途社員のサービス提供責任者に入社時から調整給を付与している

2年前、ある事業所で将来のリーダー候補として初任格付をあげて優秀な人を採用した。入社時はリーダー候補として入社する前提だったため、差額を調整給として支給することにした。現在もまだリーダーにはなっていないが、調整給は支給している。今後調整給をどうするか決まっていない。

e.ある部門の所責から一般職になり調整給で補填している

職能等級はさげられない。所定内賃金が高いため、残業するとそれなりに支給総額が高額になるが、役職手当に関しての調整給は支給している。今後調整給をどうするか決まっていない。

f.課員全員役付きの現象

本社のある部門において、一般社員が若いこともあり、入社 3 年目でとてもたくさんの仕事をこなせるようになった。担当部長は主任に昇格すべきだと強く思っていたところ、その社員が今度主任に昇格した。結果、その課のメンバーは全員役職者になっていた。

g.サービス提供責任者業務の範囲が人によってまちまち

サービス提供責任者の業務は訪問介護員の延長線上にあると思っている者、訪問介護員に介護指導をするだけで、PDCA サイクルを明確に回さない者、コーディネートが主要業務だと思っている者、サービスマネジメントだけやっていればよいと思っている者など、人によってまちまちである。サービス提供責任者といっても、チームのメンバーが全く違う役割を設定して勝手に仕事をしているために、いつもいさかいばかりである。

③解決すべき課題

a.人事評価と人材フローの結びつきが不明確

（最大の問題は対象者がごくわずかであること）

現状の当社訪問介護の最大の問題として、人事考課による昇級昇格を行うことが可能な対象者が、全体の母数に対してごくわずかなことである。

b. 昇給原資不足（貢献度と報酬の関連性が分かりづらい）

昇級については、サービス提供責任者全体の母数に対して、ほんの 10～20 パーセントの人材しか昇級させることができない。

昇級昇格の評価の対象者がわずかしか確保できない問題の背景は、昇給原資が確保できないことが最大の理由となっている。

昇級原資が確保できない最大の理由は、サービス業の事業特性として、売上のうちのほとんどを人件費によって占められており、かつ生産性向上の難易度が高く利益率が非常に低いこと、もう一つの理由は、訪問介護の介護報酬が国の基準によって決められており、その報酬体系から、社員全員分の昇級原資を得ることが難しいということである。

c.社員に対するサービスレベルの向上（社員のためによい人事評価制度を導入したい）

社員一人ひとりに対して、より良い人材マネジメントを実現し、従業員一人ひとりの「やりがい」を拡大し、職務に対する満足度を向上させる必要がある。

ハ. 課題解決の方向性

人材フローと人事評価の結びつきが不明確

人材フローと人事評価の結びつきがわかりづらく、公平性の高い人材フローを実現することが難しくなっている。

貢献度と報酬の関連性が分かりづらい

貢献度と報酬のミスマッチが生じている。また、年功や能力等業績に現れていない部分を大きく評価しており、役割変更したものへの適正な処遇が実施されていない。

社員向サービスレベルの向上

介護報酬の制度の特性から、職能等級制度では、従業員に個別の人事考課のサービスを提供できない現実を改善したい。

・人事制度

- **グレード制度**

  仕事に対する経営者の期待値を仕事基準・人基準の考え方に基づいてレベル分けし、従業員の位置づけをきめる制度。

- **評価制度**

  グレード制度で示された経営者の期待値を実現し、成果を達成するために従業員を方向づけ、動機づけ、育成するための制度。

- **報酬制度**

  経営者の期待値(グレード制度で把握)に対する従業員の成果(評価制度で把握)、すなわち貢献度に応じた報酬水準を決定する制度。

・人材フローマネジメント

- **人材開発システム**

  日ごろのマネジメントや、別途設定された仕組みを通じ、業務に求められる知識・スキル・能力を高めるための仕組み。

- **人材フローシステム**

  人材を採用してから、グレードの昇降や職種・部門などへの異動、退職までの一連の流れを調整するシステム。

（3）研修プログラムの課題と改善の指針

イ. 現状の研修プログラムの課題

・求められる役割や職務が不明瞭のため、研修テーマが不明瞭になりやすい。
・教育研修（集合研修）の学習の内容と事業所の実務の内容に隔たりがあるため、学習内容をどう応用していくかが議論されてない、また活用されていない。

ロ. 課題解決の方向性

①目標管理システムと職務役割評価システムのリンク

職務役割評価システムと目標管理システムの運用を定着させることにより、本人と上司による個別の研修プログラムの設定と提供を目指す。

②個別の目標設定と達成支援による研修プログラムの作成と実行

各サービス提供責任者の個別のアセスメントとその結果に基づいて、適切な職務の課題を設定し、上司やメンバーがその達成を支援するプログラムを構築する。

3. 改善案の策定

(1)改善案の概要

新制度導入においては、株式会社やさしい手、および株式会社やさしい手甲府の訪問介護事業を対象として、エリアマネジャー、サービス提供責任者リーダー、サービス提供責任者の人材マネジメント機能を整理する。

各役職の役割を明確化するとともに、それぞれの連携を整理し、経営ビジョンと評価プロセス体系を明確にする。

具体的な改善のポイントは以下の 3 点である。

イ. 目標管理制度の行動精度の向上と範囲の拡大

方針展開と振り返りのセルフマネジメントシステムとしての目標管理制度は、運用にて一定の成果を上げてきた。

今後、目標管理制度の行動の精度を向上し、導入成果の拡大を目指す。

さらに、制度の適用範囲を拡大し、雇用契約に期間制限を持つ契約社員(日給型雇用)にも目標管理制度を導入する。目標管理制度の円滑な運用のために、目標管理の全社情報システムを導入する。

ロ. 職務役割主義人事制度の導入

職務役割基準による人事アセスメントとその結果に基づく人事評価、人事アセスメントのフィードバックによるコンピテンシーの向上と戦略理解の推進、訪問介護事業の事業所業務の標準化を目指す。

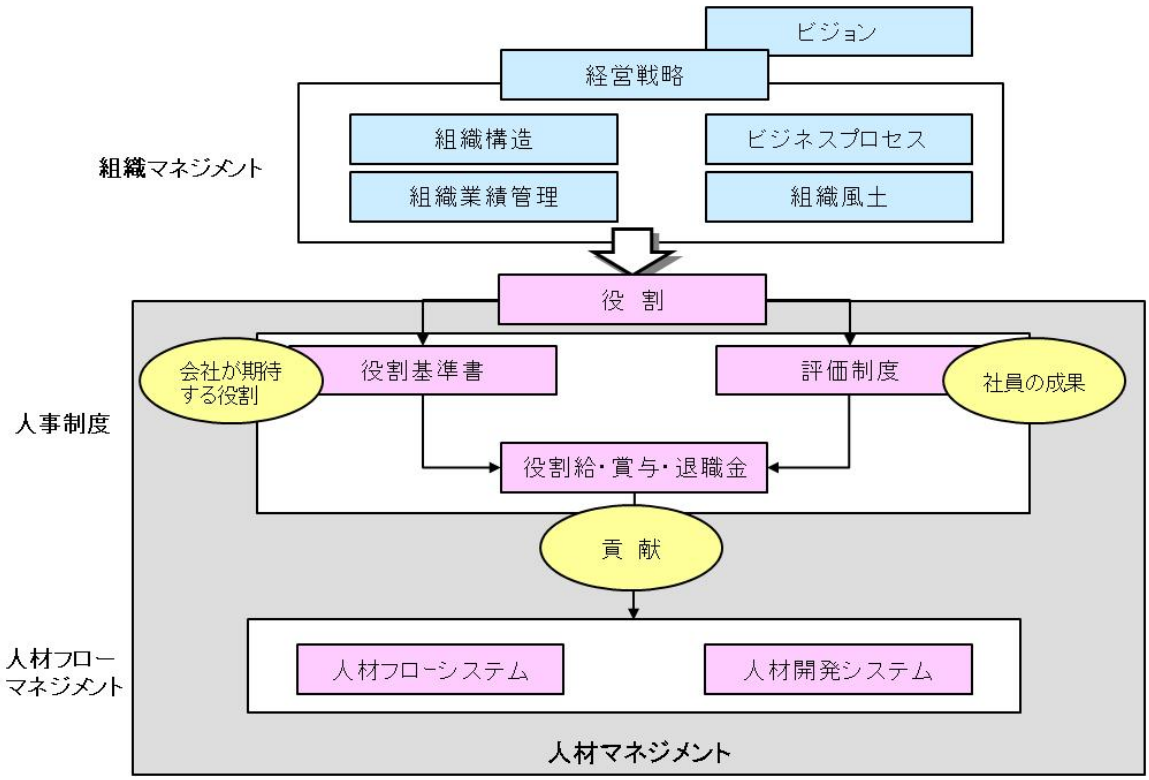
詳細な職務役割基準による人事アセスメントを実現するために、職務役割基準による評価運用の全社システムを導入する。

ハ. 人材育成のプロセスの明確化と研修カリキュラムの標準化

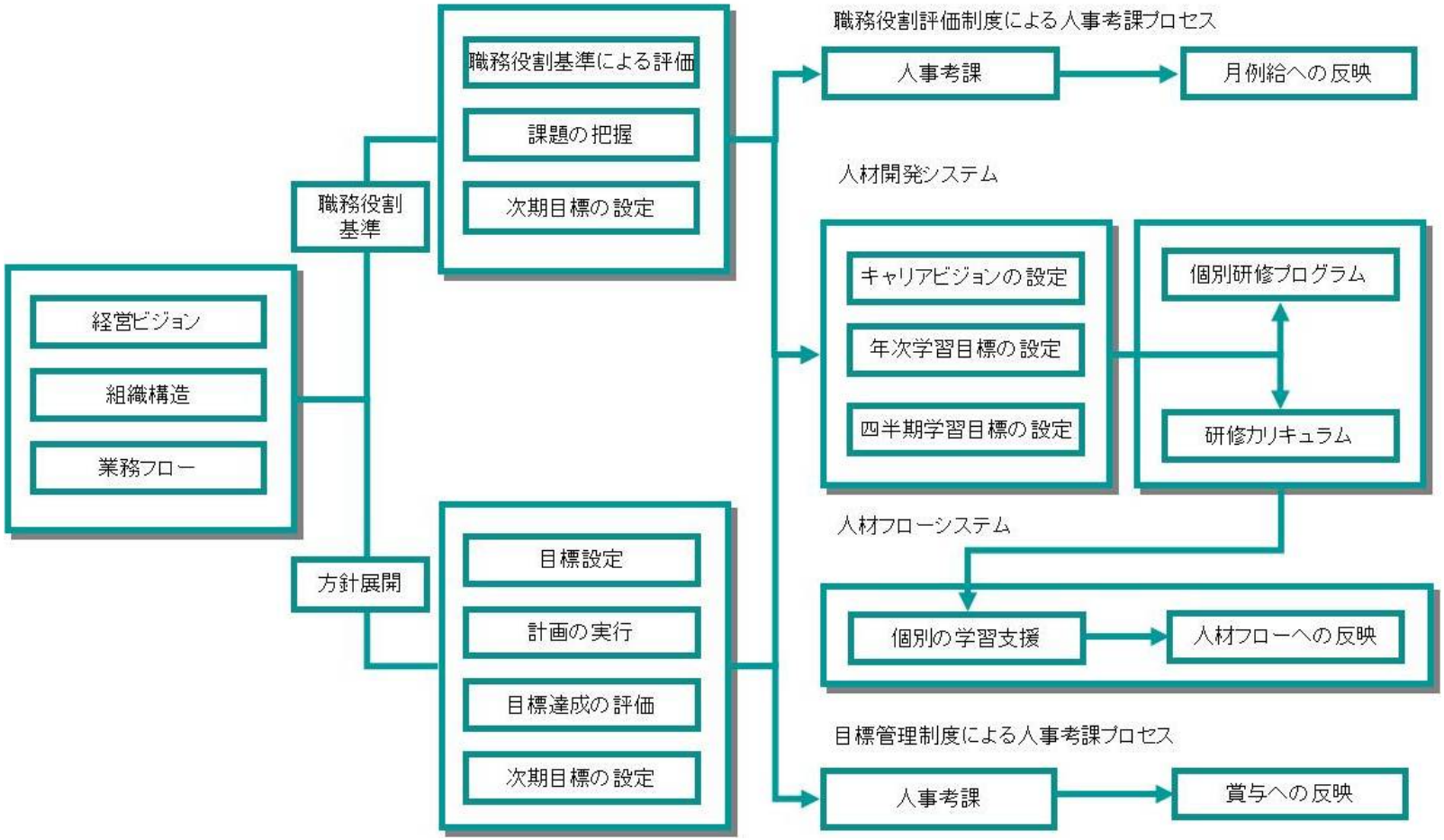
経営ビジョンから方針展開と振り返りのセルフマネジメントシステムとしての目標管理を活用した①個別の学習目標の設定と学習促進支援、職務役割基準による人事アセスメントとその結果による人事評価を活用した②個別の学習目標の設定、③キャリアプランの設定、④研修受講プランの策定、⑤研修カリキュラムの改善などの人材育成システムのプロセスを明確に位置づけるために、人材育成および人材フロー支援の制度を改善する。

制度のプロセスを改善するために、全社情報システムを導入する。

図表2－1　職務役割主義人事制度の全体像



図表2－2　職務役割評価と他のプロセスの関連



（2） 目標管理制度

目標管理制度の問題点を解決するために、目標管理制度支援システムを導入することで解決を図る。

イ. 目標管理制度支援システム導入の目的

①.目標管理プロセスの進捗管理

煩雑な目標管理プロセスのために、現状では目標管理制度を全社員に対して運用できていないが、目標管理支援システムの活用により、目標管理制度の運用を雇用の期限を要する社員に対しても実施できる。また、目標の進捗を確実に管理することができるため、目標管理の実効性が高まる。特に、これらの業務に対する管理に運用できる。
（訪問介護・巡回型訪問介護・訪問入浴・通所介護・居宅介護支援事業）

②目標管理制度の効率向上

目標管理支援システムの活用により、階層が多い大規模事業者においても、全社の戦略と個人の職務を効果的にすり合わせることができ、目標設定のスピードを速めることができる。

③公平性の向上

各部門の目標設定と評価プロセスの透明性を担保するために、評価点数と評価のプロセスを公開し、評価の公平性を向上させるとともに、各部門の相互牽制と気づきの機会を提供する。

④セルフマネジメントの推進

確実な目標設定と上司による達成支援体制により、各部門のセルフマネジメントを推進させる。

⑤人材マネジメントの相互リンク

職務役割評価制度、目標管理制度、人材開発教育制度、人材フロー制度の相互リンクを明確化し、社員が人材マネジメントの諸制度を活用しやすい環境を整える。

ロ. 目標管理制度支援システム導入のポイント

目標管理制度を支援するシステムを導入することにより、上司から部下の目標設定の行動を確実に行い、それぞれの立場からの意見を出し合い、すり合わせの面談を促進させる。

ハ. 目標管理制度支援システム導入のメリット

①目標管理シートが書きやすくなる、振り返りがしやすくなるなど、現場のスピードアップに役立つ。

②上位目標と自己目標の関係が明確になる。

③目標管理シートと評価プロセスと評価点の透明度が高まる。

④毎月の中間面談プロセスを全社で進捗管理することにより、個人の目標の達成のための行動を支援することができる。

⑤目標設定へ個人の参画を促すために、目標の「意味付けシート」の運用を確実にすることができる。

⑥四半期ごとの目標設定が可能になる。

（3） 職務役割評価制度

イ. 職務役割評価制度導入の目的

①すべての社員が人事考課のメリットを享受できる

人事考課の結果を社員の給与に反映させる。

②貢献と報酬の関連性を明確化する

職能等級制度における貢献と報酬の関係がわかりづらさや矛盾を解消し、貢献と報酬の関係を明確化することにより、社員のニーズに合った人材マネジメントを提供する。

③人事考課ツールというよりむしろ人材育成ツール（はしご）として供給する

職務役割基準と評価基準を連動させることで、個々の職務習得の方向性をわかりやすく明示し、インセンティブの効果を拡大する。

④部下なし高役職者を作らない

役職の役割を明確に定義し、部下なしの高役職者を作らない。役割を果たさない高役職者には降グレードを実施し、1 つの部署に 2 人の役職者を配置しない。

⑤各職務のできばえ（プロセスの成果）で評価を行う

各役割のプロセスごとに詳細に定義された職務のできばえを評価することにより、適正な評価を行う。

⑥コンピテンシー（高業績者行動特性）評価により成長の気づきを提供する

プロセスの評価基準は高業績者の行動に基づいており、社員が評価を高める行動をとることにより、コンピテンシーを習得できる。

⑦人材フローと人材開発との関連の充実

職務役割基準による人事評価と人材開発システムおよび、それに対応する人材フローシステムの関連をわかりやすくし、個別視点の支援を充実させる。

ロ. 職務役割基準書の設定方針

①設定方針

・職務役割基準書は、訪問介護事業に従事する社員を、エリアマネジャー、サービス提供責任者リーダー、サービス提供責任者の3つの階層に分けて作成する。
・統括部責任者など上位マネジメントの職務役割基準書は、他のマネジメント職種と共通のものを作成する。
・職務役割基準書は、各階層における高業績者の行動特性を整理したものとする。
記述はできるだけ具体的にし、具体的にどのような行動をとれば良いかがわかるような内容とする。
・職務役割基準書によって、社員は期待される行動を具体的に把握でき、また、自己評価により自ら気づきを得られるものとする。また、職務役割基準書は人材開発に連動させ、能力・スキル向上の具体的方法を明らかにする。
・階層ごとに評価の視点を設定し、職務役割基準の各項目はその視点ごとに内容を整理する。

②評価の視点

a.エリアマネジャーおよびサービス提供責任者リーダー

①目標設定とタイムマネジメント

メンバーの目標設定と設定された目標を実現するためにメンバーに対して、タイムマネジメントとスケジューリングのコーチングを行っているか。

②業務改善と再発防止

業務改善とその再発防止のために、確実に施策を講じているか。

③チームワーク機能向上

メンバーに対してチームワークの機能を向上させるための働きかけをしているか。

④メンバーの人材価値向上

メンバーに対して一人ひとりの人材価値を向上させるための働きかけをしているか。

⑤指導に必要な知識

指導に必要な具体的な知識を十分にもっているか。

b.サービス提供責任者

①上級・中堅サービス提供責任者

a.目標設定とタイムマネジメント

サービス提供責任者が自己統制によって、目標を設定しその目標を実現するための計画を作成し実行しているか。訪問介護員に向けて目標設定しているか。

b.チームワーク向上への協力

メンバーの一員として、チームへの貢献を意識し、チーム全体の成果の拡大に取り組んでいるか。

c.業務に必要な知識

訪問介護員の指導やサービス提供責任者の業務を行うために十分な知識を有しているか。

d.職務の遂行

サービス提供責任者の職務を遂行しているか。

②サービス提供責任者

a.目標設定とタイムマネジメント

サービス提供責任者が自己統制によって、目標を設定しその目標を実現するための計画を作成し実行しているか。訪問介護員に向けて目標設定しているか。

b.チームワーク向上への協力

メンバーの一員として、チームへの貢献を意識し、チーム全体の成果の拡大に取り組んでいるか。

c.業務に必要な知識

訪問介護員の指導やサービス提供責任者の業務を行うために十分な知識を有しているか。

d.職務の遂行

サービス提供責任者の職務を遂行しているか。

ハ. 役職階層ごとの役割概要と管理範囲

役職階層ごとの役割および管理範囲を下記のように設定し、職務役割基準の作成を行った。

図表2－3 役職階層の役割概要と管理範囲

役職階層	役 割	管理範囲	部下の数	対応する役職	経験年数の目安
エリアマネジャー	・担当する事業所(複数店舗)を統括し、担当する事業所の売上に責任を負う。 ・サービス提供責任者としての実務を行うのではなく、担当する事業所の業務が滞りなく進捗するように、人と仕事をマネジメントする責任を負う。	担当エリアの3～4事業所	約12～30名	課長以上(上級エリアマネジャー・一般エリアマネジャー)	5年
サービス提供責任者リーダー	・担当するチーム(店舗の中のチーム)を統括し、担当するチームの売上に責任を負う。 ・サービス提供責任者としての業務を遂行するとともに、チーム内の日常業務が滞りなく進捗するようにサービス提供責任者および訪問介護員をマネジメントする責任を負う。	事業所の中の1チーム	サービス提供責任者3～4名	主事・主任(リーダー管理者・リーダー補佐)	4年
上級・中堅サービス提供責任者	・所属する店舗、チームの一員としてリーダーを補佐し、後輩サービス提供責任者業務をフォローし、サービス提供責任者としての業務を円滑に遂行する責任を負う	－	－	上級・中堅サービス提供責任者	～3年
サービス提供責任者	・所属する店舗、チームの一員として、サービス提供責任者としての業務を円滑に遂行する責任を負う。	－	－	一般	～2年