

二. 職務役割の項目ごとの概要

職務役割基準の作成にあたり、介護訪問事業の業務フローに基づいて、項目ごとに職務役割を整理した。

| 大項目 | 中項目 |
|--|--|
| 戦略理解とコンプライアンス | 戦略の理解・コンプライアンスの順守 |
| 事業計画・方針展開と目標管理 | 方針展開・事業計画の策定・目標管理シートの作成(Plan)・実施(Do)・予実差異分析・目標管理シートの評価(Check・Action) |
| 募集企画採用 | 募集企画・面接・採用 |
| 労務管理 | 労務管理 |
| 人材育成 | 教育・研修・OJT・キャリア育成の支援・育成計画(目標管理シート)作成・育成計画(目標管理シート)の評価およびフィードバック・人事考課(半期毎) |
| 訪問介護員募集・採用 | 訪問介護員募集・訪問介護員の登録・採用・訪問介護員 OJT 訪問介護員 2 級研修受講支援 |
| 訪問介護員労務管理 | 訪問介護員人事管理・訪問介護員労務管理・非常勤社員賃金計算業務・HP 給与明細の受け渡し・保管・支払事故の対応 |
| 訪問介護員教育研修 | 訪問介護員現任者研修・勉強会 |
| 契約・訪問介護計画作成 | 契約・訪問介護計画作成・利用者情報管理 |
| 訪問介護計画評価 (マネジメントレビュー) | 訪問介護計画評価・利用者ステータス管理 |
| セールスプロモーション | セールスプロモーション・居宅介護支援事業者情報管理 |
| サービス提供予定・実績の管理 | 予定管理 実績管理 |
| 請求業務と債権管理 | 会計締め・請求締め・請求業務・国保連債権管理・支援費・受託事業債権管理・利用者債権管理・事故の対応・未収金の月次の確認 |
| 継続的改善 (事故・苦情・クレーム) (請求事故・賃金計算事故) | 状況報告・是正処置・予防処置 |

ホ. 各役職階層における担当職務

業務フローごとに、各役職階層が担当すべき職務を明確化した。

図表2-4 役職階層ごとの担当職務一覧

| カテゴリ | No | 項目 | 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 |
|---------------------|----|------------------------------------|--------------|-----------------------|---------------|
| I. 戦略理解とコンプライアンス | 1 | 戦略理解とコンプライアンス | ● | ● | ● |
| | 2 | 事業計画・方針展開と目標管理 | ● | ● | ● |
| II. 事業計画・方針展開と目標管理 | 3 | 募集企画採用 | ● | | |
| | 4 | 労務管理 | ● | ● | |
| | 5 | 人材育成 | ● | ● | |
| III. 常勤社員の採用、マネジメント | 6 | 訪問介護員募集・採用 | ● | ● | ● |
| | 7 | 訪問介護員労務管理 | ● | ● | ● |
| | 8 | 訪問介護員教育研修 | ● | ● | ● |
| IV. 非常勤社員の採用、マネジメント | 9 | 契約・訪問介護計画作成 | ● | ● | ● |
| | 10 | 訪問介護計画評価(マネジメントレビュー) | ● | ● | ● |
| V. サービスマネジメント | 11 | セールスプロモーション | ● | ● | ● |
| VI. サービス提供予定・実績の管理 | 12 | サービス提供予定・実績の管理 | ● | ● | ● |
| | 13 | 請求業務と債権管理 | ● | ● | ● |
| VII. 請求業務と債権管理 | 14 | 継続的改善(事故・苦情・クレーム) (請求事故・貸金計算事故) | ● | ● | ● |

ト. 役職階層ごとの役割の視点の定義

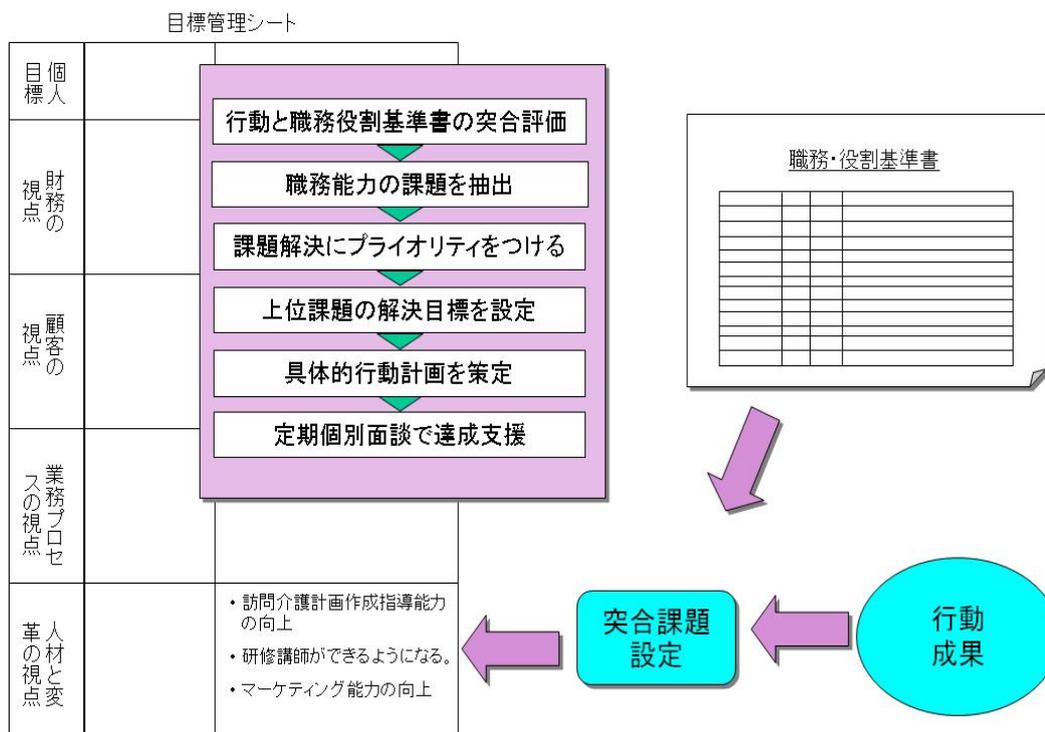
| 視点 | エリアマネジャー | サービス提供責任者リーダー | サービス提供責任者 |
|-----------------|---|--|--|
| ①目標設定とタイムマネジメント | <ul style="list-style-type: none"> ■エリアマネジャーは、各店舗、各チームの業務の課題について把握するとともに、各店舗のメンバーとの日常的な接触のなかで個別業務の課題について把握する。 ■エリアマネジャーは、各チームのリーダーの個別の目標設定に関して、部長との打ち合わせをおこない、詳細な働きかけの構想を練る。 ■エリアマネジャーは、各チームのメンバーの個別の目標設定に関して、リーダーとの打ち合わせをおこない、リーダーが働きかけの具体的な構想を持つ支援をする。 ■エリアマネジャーは、リーダー、サービス提供責任者と十分な面談時間の確保をおこない、双方向のコミュニケーションにもとづいて、個別の目標設定をおこなう。 ■エリアマネジャーは、設定した目標が達成できるように、リーダー、サービス提供責任者自らがスケジュールリングやタイムマネジメントするための支援をおこなう。 ■エリアマネジャーは、随時進捗状況の把握をおこない、スケジュール遅延などが発生した場合、新たな資源投入などにより具体的な達成支援をおこない、本人の成果の最大化を実現する。 | <ul style="list-style-type: none"> ■リーダーは、チームの業務の課題について把握するとともに、メンバーとの日常的な接触のなかで個別業務の課題について把握する。 ■リーダーは、チームのメンバーのサービス提供責任者の個別の目標設定に関して、エリアマネとの打ち合わせをおこない、詳細な働きかけの構想を練る。 ■リーダーは、チームメンバーのサービス提供責任者と十分な面談時間の確保をおこない、双方向のコミュニケーションにもとづいて、本人主体の個別の目標設定をおこなう。 ■リーダーは、設定した目標が達成できるように、サービス提供責任者自らがスケジュールリングやタイムマネジメントのための支援をおこなう。 ■リーダーは随時進捗状況の把握をおこない、スケジュール遅延などが発生した場合、新たな資源投入や自らの行動面の手伝いなどにより具体的な達成の支援をおこない、本人の成果の最大化を実現する。 | <ul style="list-style-type: none"> ■サービス提供責任者はリーダーと十分な面談時間の確保をおこない、双方向のコミュニケーションにもとづいて主体的に個別の目標設定をおこなう。 ■サービス提供責任者は、設定した目標が達成できるように、自らがスケジュールリングやタイムマネジメントする。 ■サービス提供責任者は随時進捗状況の報告をおこない、リーダーと連携し目標実現に向けて行動する。 |
| ②業務改善と再発防止 | <ul style="list-style-type: none"> ■エリアマネジャーは利用者からの事故・苦情・クレームについて早急に状況の把握をおこない、利用者ニーズに沿って対応する。 ■エリアマネジャーは、事故・苦情・クレームの発生後速やかに統括部長に報告を行うとともに、報告書を提出する。事故・苦情・クレームの対応は、必要に応じて、法律相談の労務相談のプロセスを踏んで進める。 ■エリアマネジャーは、発生した事故・苦情・クレームについてチーム全体で振り返りをおこない、原因を分析して再発防止策を講じる。 | <ul style="list-style-type: none"> ■リーダーは利用者からの事故・苦情・クレームについて早急に状況の把握をおこない、利用者ニーズに沿って対応する。 ■リーダーは、事故・苦情・クレームの発生後速やかに統括部長に報告を行うとともに、報告書を提出する。事故・苦情・クレームの対応は、エリアマネジャー、および統括部長と連携して進める。 ■リーダーは、エリアマネジャーの助力のもとに、発生した事故・苦情・クレームについてチーム全体で振り返りをおこない、原因を分析して再発防止策を講じる。 | |
| ③チームワーク機能向上 | <ul style="list-style-type: none"> ■エリアマネジャーは、常時変化する各チーム内のメンバー間の関係性を把握する。 ■エリアマネジャーは訪問介護の各チームに向けて具体的な取組をおこない、訪問介護チームのメンバー全員の互いのインフォーマルな関係性構築を図る。 ■エリアマネジャーは訪問介護の各チームに向けて具体的な取組をおこない、訪問介護チームのメンバー全員が互いを積極的に尊敬し協働し成果を拡大しようとする雰囲気をつくる。良好なチームワークを前提として、メンバー1人1人に個別の業績貢献の在り方についての評価と明確な位置づけをおこなう。 ■エリアマネジャーは、統括部を構成するリーダー、同僚エリアマネジャーにむけて積極的な働きかけをおこない、統括部を構成するエリアマネジャーとリーダー全員の互いのインフォーマルな関係性構築に貢献する。 ■エリアマネジャーは、統括部を構成するリーダー、同僚エリアマネジャーに向けて積極的な働きかけをおこない、統括部全体が互いを積極的に尊敬し協働し成果を拡大しようとする雰囲気づくりに貢献する。 | <ul style="list-style-type: none"> ■リーダーは、常時変化するチーム内のメンバー間の関係性を把握する。 ■リーダーは、訪問介護のチームに向けて具体的な取組をおこない、訪問介護チームのメンバー全員の互いのインフォーマルな関係性構築を図る。 ■リーダーは訪問介護のチームに向けて具体的な取組をおこない、訪問介護チームのメンバー全員が互いを積極的に尊敬し協働し成果を拡大しようとする雰囲気をつくる。良好なチームワークを前提として、メンバー1人1人に個別の業績貢献の在り方についての評価と明確な位置づけをおこなう。 ■リーダーは、店舗を構成する他のリーダーに向けて積極的な働きかけをおこない、店舗を構成するリーダー全員の互いのインフォーマルな関係性構築に貢献する。 ■リーダーは、店舗を構成する他のリーダーに向けて積極的な働きかけをおこない、互いを積極的に尊敬し協働し成果を拡大しようとする雰囲気づくりに貢献する。 | <ul style="list-style-type: none"> ■サービス提供責任者は、チームのメンバー全員の互いのインフォーマルな関係性構築を図るための努力をしている。 ■サービス提供責任者は、チームのメンバー全員が互いを積極的に尊敬し協働し成果を拡大しようとする雰囲気づくりに積極的に貢献している。 |
| ④メンバーの人材価値向上 | <ul style="list-style-type: none"> ■エリアマネジャーは、個別の職務能力について分析し、フィードバックをおこない、周囲からの信頼と自らの自信を獲得させ、長期(5年超)のキャリア目標を明確に位置づけるための支援をおこなう。 ■エリアマネジャーは、リーダーやメンバーに対して、幅広い職務経験にもとづく人材価値向上を目的とし、かつ本人主体の視点において、人事ローテーションを企画・提案し、本人の合意を形成して、実行計画にもとづいて遂行する。 ■エリアマネジャーは、リーダーやメンバーに対して十分なアセスメントに基づいてメンバーの職務役割能力の課題を明確に位置づけ、本人主体の短期目標を設定し、目標達成のための支援をおこない、達成して自信を獲得するサイクルを連続的に提供し、本人の意欲と能力を引き出す。 | <ul style="list-style-type: none"> ■リーダーは、個別の職務能力について分析し、フィードバックをおこない、周囲からの信頼と自らの自信を獲得させ、長期(5年超)のキャリア目標を明確に位置づけるための支援をおこなう。 ■リーダーは、メンバーに対して、幅広い職務経験にもとづく人材価値向上を目的とし、かつ本人主体の視点において、店舗内の職務ローテーションを企画・提案し、本人の合意を形成して、実行計画にもとづいて遂行する。 ■リーダーは、メンバーに対して十分なアセスメントに基づいてメンバーの職務役割能力の課題を明確に位置づけ、本人主体の短期目標を設定し、目標達成のための支援をおこない、達成して自信を獲得するサイクルを連続的に提供し、本人の意欲と能力を引き出す。 | |
| ⑤指導に必要な知識 | <ul style="list-style-type: none"> ■エリアマネジャーは、訪問介護の事業自体が、顧客、チームのメンバー、訪問介護員それぞれへの気遣いとあたたかい働きかけを中心軸として全体が構成されていることを経験的に知識として得ており、それを他者に説明する。 ■エリアマネジャーは、介護保険制度の性格として、訪問介護の事業自体が、多くの新規利用者の獲得と個別の既存顧客からの信頼に基づく売上単価の増進の継続的努力が必要であることについて、経験的に知識として得ており、それを他者に説明する。 ■エリアマネジャーは訪問介護事業所の全体業務フローの遂行において、メンバーが該当職務を正しく遂行し、事業所の成果を拡大するために十分な正しい知識を有し、これらの知識にもとづいて指導をおこなう。 ■エリアマネジャーがメンバーやリーダーに提供する指導は、OJT(職場内研修)Off-JT(職場外研修)目標設定と達成支援の方法により、具体的・計画的におこなう。 | <ul style="list-style-type: none"> ■リーダーは、訪問介護の事業自体が、顧客、チームのメンバー、訪問介護員それぞれへの気遣いとあたたかい働きかけを中心軸として全体が構成されていることを経験的に知識として得ており、それを他者に説明する。 ■リーダーは、介護保険制度の性格として、訪問介護の事業自体が、多くの新規利用者の獲得と個別の既存顧客からの信頼に基づく売上単価の増進の継続的努力が必要であることについて、経験的に知識として得ており、それを他者に説明する。 ■リーダーは業務のマニュアルの内容と具体的な業務手順と業務フローの知識を有する。 ■リーダーは訪問介護事業所の全体業務フローの遂行において、メンバーが該当職務を正しく遂行し、事業所の成果を拡大するために十分な正しい知識を有し、これらの知識にもとづいて指導をおこなう。 ■リーダーがメンバーに提供する指導は、OJT(職場内研修)Off-JT(職場外研修)目標設定と達成支援の方法により、具体的・計画的におこなう。 | <ul style="list-style-type: none"> ■サービス提供責任者は、訪問介護の事業自体が、顧客、チームのメンバー、訪問介護員それぞれへの気遣いとあたたかい働きかけを中心軸として全体が構成されていることを経験的に知識として得ている。 ■サービス提供責任者は、介護保険制度の性格として、訪問介護の事業自体が、多くの新規利用者の獲得と個別の既存顧客からの信頼に基づく売上単価の増進の継続的努力が必要であることについて、経験的に知識として得ている。 ■サービス提供責任者は業務のマニュアルの内容と具体的な業務手順と業務フローの知識を有する。 |
| ⑥職務の実行 | | | <ul style="list-style-type: none"> ■サービス提供責任者は業務のマニュアルの内容に沿った適切な業務手順と適正業務フローにより職務を実行している。 ■サービス提供責任者は、効率的な職務の実行のための改善に自ら取り組んでいる。 ■サービス提供責任者は、顧客の満足と当社への信頼を得るために自らの創造性に基づいてサービスの提供に取り組んでいる。 |

(4) 目標管理制度と職務役割基準書の連動

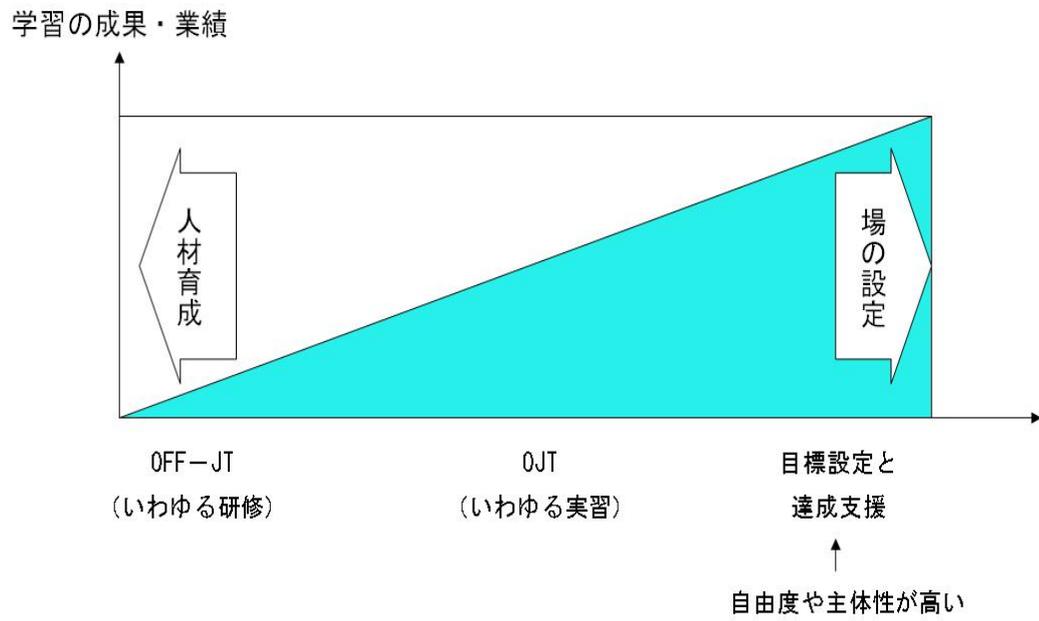
イ. 業務フローと職務アセスメント

- ・当社の訪問介護事業所の業務フロー別に職務役割基準を詳細に定義し、それを評価基準として活用することにより、職務アセスメントを行う。
- ・社員それぞれが職務役割基準の定義と現状との差異をアセスメントし、次の期間の目標の設定につなげる。
- ・自己アセスメントによって、自らの目標設定を主体的に行い、その達成のために活動し、上司はその活動の支援を通して本人の気づきを引き出し、学習効果を最大化する。

図表2-5 職務役割基準書によるアセスメントと目標管理制度との連動



図表2-6 目標設定と達成支援の学習効果



(5) 報酬制度

イ. グレード構成と年収のイメージ

| 現任役職 | グレード | 年収のイメージ※ |
|--------------|------|-------------|
| 部責任者(上級) | G7 | 7,500～8,500 |
| 部責任者(一般) | | 6,500～7,500 |
| エリアマネジャー(上級) | G6 | 4,500～6,500 |
| エリアマネジャー(一般) | | |
| リーダー(管理者) | G5 | 3,200～4,200 |
| リーダー(補佐) | | |
| 上級サービス提供責任者 | G3 | 2,800～3,200 |
| 中堅サービス提供責任者 | | |
| 一般サービス提供責任者 | G2 | 2,500～3,000 |
| 常勤訪問介護員 | G1 | 2,300～2,800 |

* 年収のイメージはあくまでもイメージである。

* 訪問介護事業部では、G4 グレードに該当する役職は存在しない。

46 ページ ロ. グレードの設定(他セグメントとの調整イメージ)を参照のこと。

ロ. グレードの設定(他セグメントとの調整イメージ)

| 役割の大きさ | 訪問介護事業部 | 居宅介護支援事業所 | 訪問介護営業推進部 | フランチャイズ事業部 | 人事部 |
|--------|---------------|---------------|-----------|------------|---------|
| 14 | 事業部長 | | | 事業部長 | 部長 |
| 13 | 部責任者(上級) | 事業部長 | 部長 | | |
| 12 | 部責任者(一般) | | | | |
| 11 | | | | | 課長 |
| 10 | エリアマネージャー(上級) | エリアマネージャー(上級) | 課長 | 課長 | |
| 9 | エリアマネージャー(一般) | エリアマネージャー(一般) | | | 課長補佐 |
| 8 | | リーダー(管理者) | | 課長補佐 | |
| 7 | リーダー(管理者) | リーダー(補佐) | 主任 | 上級SV | 上級SV |
| 6 | リーダー(補佐) | | | 中堅SV | 中堅SV |
| 5 | | 上級CM | | 一般SV | 一般(I) |
| 4 | 上級サービス提供者 | 中堅CM | | | |
| 3 | 中堅サービス提供者 | | | | 一般(II) |
| 2 | 一般サービス提供者 | 一般CM | | | 一般(III) |
| 1 | 常勤訪問介護員 | | | | 事務 |

ハ. 報酬コンセプト(3P コンセプト)

報酬は、手当・本人給、基本給、賞与の3つで構成する。

①手当・本人給 <Person>

住宅手当・家族手当・資格手当・本人給等の支給を検討

②基本給(職務・役割給) <Position>

職務・役割給の支給を検討

(同グレード内の役職の違いに対して役職手当の支給を検討)

③賞与 <Performance>

目標管理制度による成果給の支給



二. 職務・役割給決定の方法

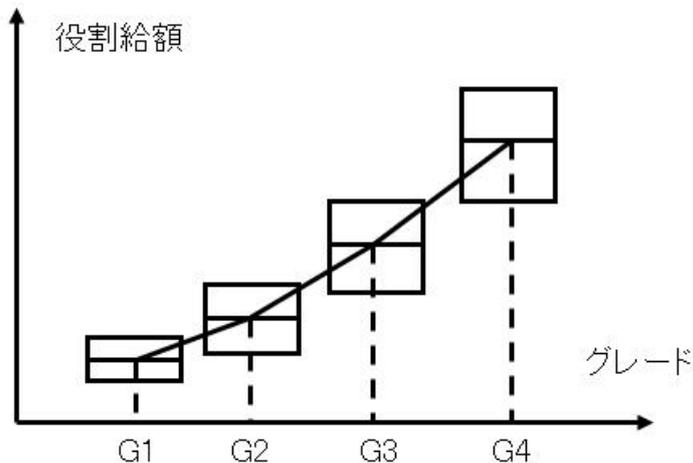
レンジ給方式にて職務・役割給を決定する。導入当初は重複型とし、できれば将来的に接続型の導入を検討する。

①メリット

- ・成果に応じた柔軟な処遇(昇給・降給)を実現できる。
- ・期待以上の貢献に向けたインセンティブが可能となる。

②デメリット

- ・Meritインクリース方式の場合、一定の昇給原資を要する場合がある。
- ・人件費のコントロールに工夫を要する。
- ・人事異動が報酬に影響を与えてしまう場合、人材フローが停滞し、組織の硬直化や閉塞が蔓延するリスクがある。



※Meritインクリース方式

Meritインクリース方式とは、毎期の評価結果とレンジを数等分(通常三～四等分)することで設定されるレンジ内位置とで構成される定率のテーブルにもとづいて、役割給の水準を決める方式。レンジ内位置を見るので、前期までの報酬水準を、今期の報酬決定に反映させることを意味するため、洗い替え方式の「清算」に対する「積み上げ」のメッセージをもつ。