ホ. 職務・役割基準による評価と成果との関連

①評価とウェイトによる得点計算

職務役割基準による評価は、項目ごとのウェイトを変化させ、評価とウェイトの掛け算の値を職務役割評価による得点とする。

②職務役割評価と成果との結びつき

職務役割給の支給については、職務役割基準の行動と財務・非財務の成果との連動を考慮し、4 月から翌年 3 月までの 1 年間の目標達成状況を多少加算して評価する方法を検討したい。

ヘ. レンジ給方式における同グレード内の報酬決定方法

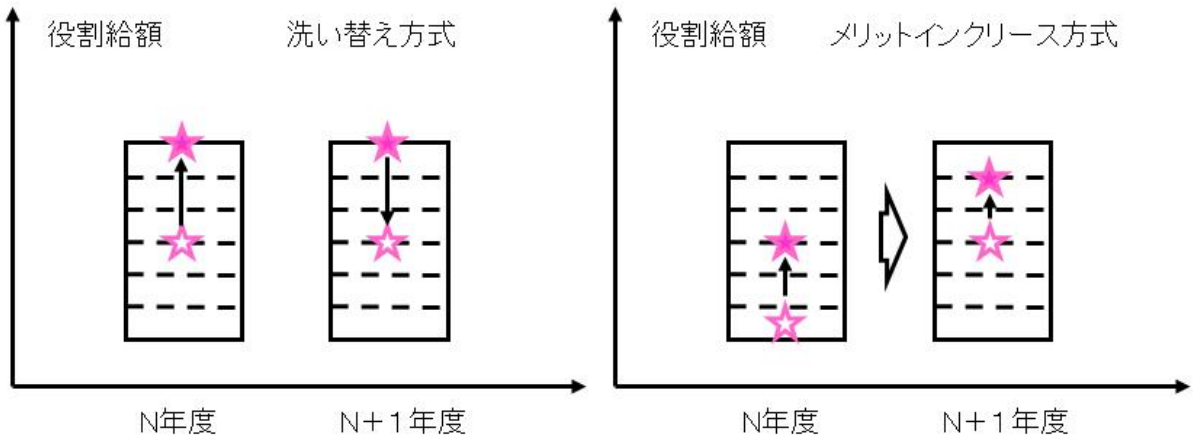
①サービス提供責任者リーダー、サービス提供責任者グレード

・母数が多く、昇給原資を要する報酬決定方法は難しい状況にあるため、洗い替え方式の採用を検討する。

・数年後、制度の効果測定を行う。

②エリアマネジャーグレード

・上位職は母集団の数が減少するため、メリットインクリース方式が適切と考える。



ト. グレード内等級の更新制度

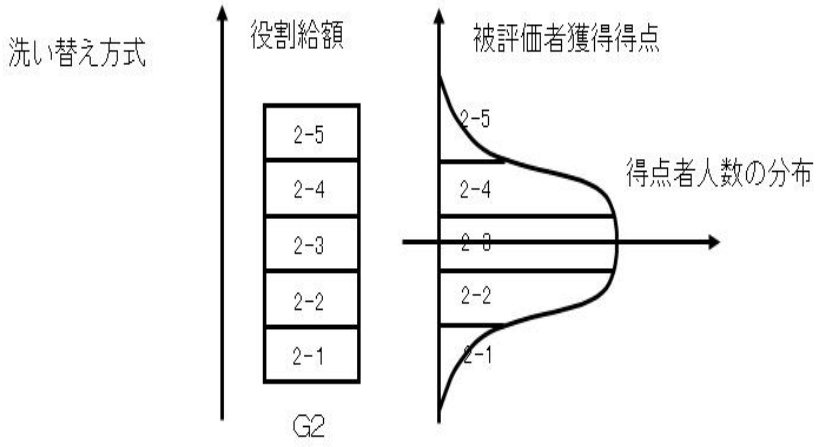
当初は全てのグレードにおいて、洗い替え方式で同グレード内の職務役割給を更新することを検討する。

①メリット

・人材の「時価」をタイムリーに反映させることが可能である。
・敗者復活が容易である。
・ゼロサムの支給であるため、昇給原資を要しない。（ただし評価の運用状況による）
・人件費のコントロールが容易である。

②デメリット

・評価制度の評価項目やその運用次第では短期志向を助長させかねない。
・不利益変更のリスクを回避するために、最大値と最小値にさほど大きな差を設けられない。
・一度最高評価をとってしまうと、昇グレードしない限り同水準以下の報酬しか得られない。



G	役割給のイメージ
2-5	165,000
2-4	155,000
2-3	152,000
2-2	150,000
2-1	145,000

チ. グレード内等級の更新制度

メリットインクリース方式の等級オペレーション（導入イメージ）

現等級	S	A	B	C	D
6-7	+2	+1	0	-1	-2
6-6	+2	+1	0	-1	-2
6-5	+3	+2	0	-1	-2
6-4	+4	+2	0	-1	-2
6-3	+4	+2	+1	-1	-2
6-2	+5	+2	+1	0	-1
6-1	+5	+2	+1	0	0

等級	役割給のイメージ
6-7	340,000
6-6	322,000
6-5	303,000
6-4	285,000
6-3	266,000
6-2	243,000
6-1	230,000

役職	役職手当	本人給
エリアマネジャー（上級）	50,000	有
エリアマネジャー（一般）	役職手当なし	有

リ. 昇グレード・降グレードの仕組み

①昇グレード

・人事評価委員会において、各グレードの設定条件を満たし、下位のグレード内で高位の等級を獲得しているものから選出する。

・人事部と上司が連携して、下位のグレードにて、高位の等級を獲得している上位 20%の人材を選抜し、人材開発プログラムを提供する。

・提供する人材開発プログラムの成果が大きい人材に対し、人事評価委員会において、昇グレードを実施する。

②降グレード

・人事評価委員会において、グレード内で下位の等級を獲得している人材を選出し、その人材に対して、上司と人事部が連携して、人材開発プログラムを提供する。

・キャリアプラン作成と達成支援、研修の受講などの人材開発プログラムを提供し、1～2年の人材開発プログラムの提供の成果として、学習の促進が図られないようであれば、人事評価委員会において、降グレードを実施する。

ヌ. 人事異動の仕組み

①人事異動

社員自らの公募への応募や、個別のキャリアプランに基づく人事ローテーション実施計画に応じて、上司と人事部が連携して人材開発プログラムを提供する。人材開発プログラムの提供の後、人事評価委員会の検討を経て、人事ローテーションを実施する。

②人材フローの実施

4 月に実施する人事考課の後、人材開発プログラムの提供および、人事評価委員会の検討を経た後、昇グレード・降グレードの人事異動の人事発令を 6 月に行う。

原則として、グレード間の異動は 7 月 1 日、および 1 月 1 日より実施する。

③自己評価による気づきと次の目標の自己設定

【目標管理にもとづく目標の設定】

各四半期が始まる前月末までに、上司（1次考課者）との面談により、上司やその上司（2次考課者）からの意味付けメモを参考に、自ら設定した目標とすり合わせ、最終的には自らが目標を決定する。

【職務役割基準にもとづく目標の設定】

4 月に、職務役割基準にもとづいて、自らの評価（アセスメント）を行い、次期（7 月以降）の目標を設定する。

④上司評価とフィードバック

評価のための情報システムを導入することにより、上司と本人が同時に評価を行い、すり合わせを行うワークフローの設定が可能となる。

（これまで自己評価の追認になっていたが、自己評価の前に上司評価が可能となる。）

上司評価を本人にフィードバックし、認識差異を埋めるための面談と気づきを与える。

【目標管理および職務役割基準にもとづく目標の評価】

目標設定期間が終了した翌月末までに、上司（1次考課者）との面談により、自ら設定した目標の達成度合いを相互で確認する。1次考課の結果をすぐに2次考課者に送り、最終的には2次考課者が評価を決定する。

2次考課者が決定した評価を、人事評価委員会にて、役職や職種ごとに全社で取りまとめ、相対評価を行い賞与や給与の決定を行う。

⑤360 度フィードバック

評価のための情報システムを導入することにより、部下、同僚からの評価の実施が比較的に手早く簡単に行える。

上司は、部下や同僚からの評価を本人にフィードバックすることにより、気づきを与えることができる。

※人事評価委員会

人事評価委員会は、やさしい手の社員全体へ社員個々の職務能力向上と人材価値向上を目指した人材マネジメントサービスを提供する目的で設置しており、取締役会で承認されたメンバー10名以内で構成されている。主な業務内容は、人事考課および目標管理評価にもとづく賞与ならびに給与（昇・降グレード検討含む）の検討、人事ローテーションの検討等を行う。

ル. 人事考課および目標管理評価の考課者一覧

被考課者	1次考課者	2次考課者
登録型訪問介護員	サービス提供責任者	サービス提供責任者リーダー
日給型社員	サービス提供責任者リーダー	エリアマネージャー
サービス提供責任者	サービス提供責任者リーダー	エリアマネージャー
サービス提供責任者リーダー	エリアマネージャー	エリア統括部責任者
エリアマネージャー	エリア統括部責任者	介護事業本部責任者

（6） 教育プログラムおよびキャリアプラン

イ. 教育プログラム

①教育プログラムの作成方針

サービス提供責任者業務、サービス提供責任者リーダー業務の職務定義と連動した、学習目標が明確な研修プログラムを設定する。

階層別研修では、同じ階層のメンバーを選定し、各階層に求められる職務と役割を遂行できるよう、知識やスキルを習得する機会を提供する。と同時に、同じ階層で集まったメンバー間の相互関係を構築して社内のネットワークが広がり、相互に切磋琢磨する環境を提供する。

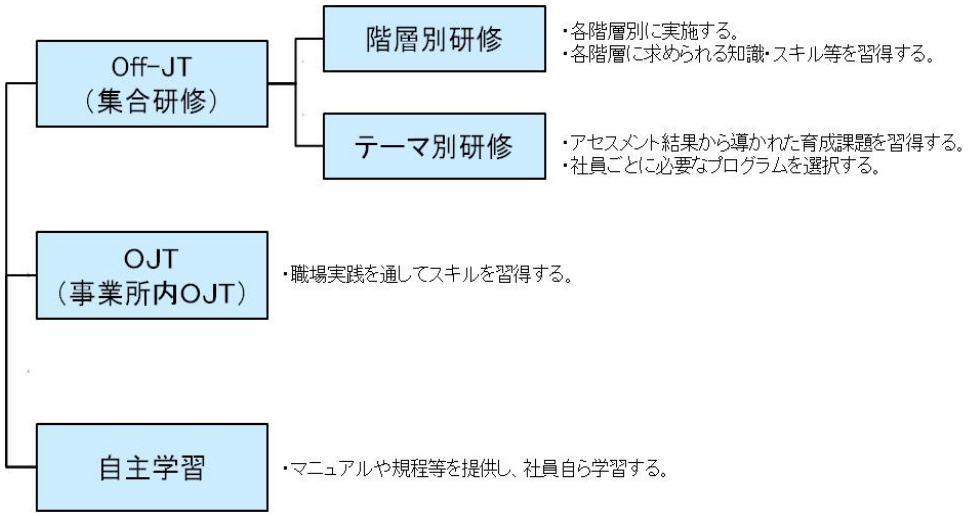
テーマ別研修では、階層に関係なく、アセスメント結果から導かれた育成課題を取得することを目標に、選択的にプログラムを提供する。

具体的な研修プログラムは、資料　研修プログラム一覧を参照のこと。

②教育プログラムの構成

教育プログラムは、Off-JT（集合研修）、自主学習、OJTの 3 つで構成する。

図表2－7　教育プログラムの構成



ロ. キャリアプラン

①キャリアプランと個人目標（1 年）と目標管理シートの関連

・職務役割評価を毎年 4 月に行い、その結果により次期の目標管理の個人目標を定義する。

・1年の目標管理の個人目標と 2～3 年の個人のキャリアプランとの関連を明確に定義することによって、成果の上げることができる人材になるための道筋を示す。

・2～3 年のキャリアプランと 1 年の個人目標と目標管理の意味付けシートをすり合わせしたうえで、四半期ごとの目標管理シートを作成する。

・目標管理シートによる、四半期ごと目標設定と達成度評価を行い、客観的な評価を本人にフィードバックすることで気づきを促し、より業績直結能力を高める。

②人材フローの実施と人材開発システムのリンク

・人材フローの実施時において、個人のニーズにあった人材開発のサービスを提供する。

キャリアアップ計画（例）

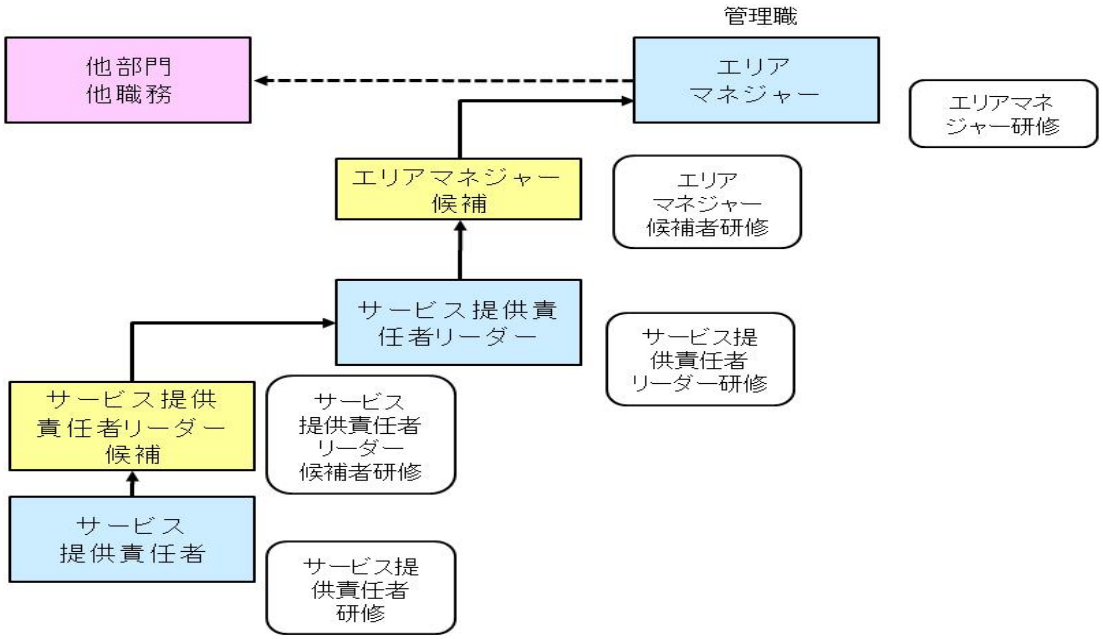
新入社員人材育成計画

6年	①ケアマネージャー業務 ②現場マネージャー業務
5年	現場マネージャー候補
4年	サービス提供責任者リーダー業務 【サービス提供責任者リーダー】
3年	サービス提供責任者業務 【サービス提供責任者】
2年	①次期現場リーダー業務 ②介護現場技術向上経験
1年	介護現場の経験

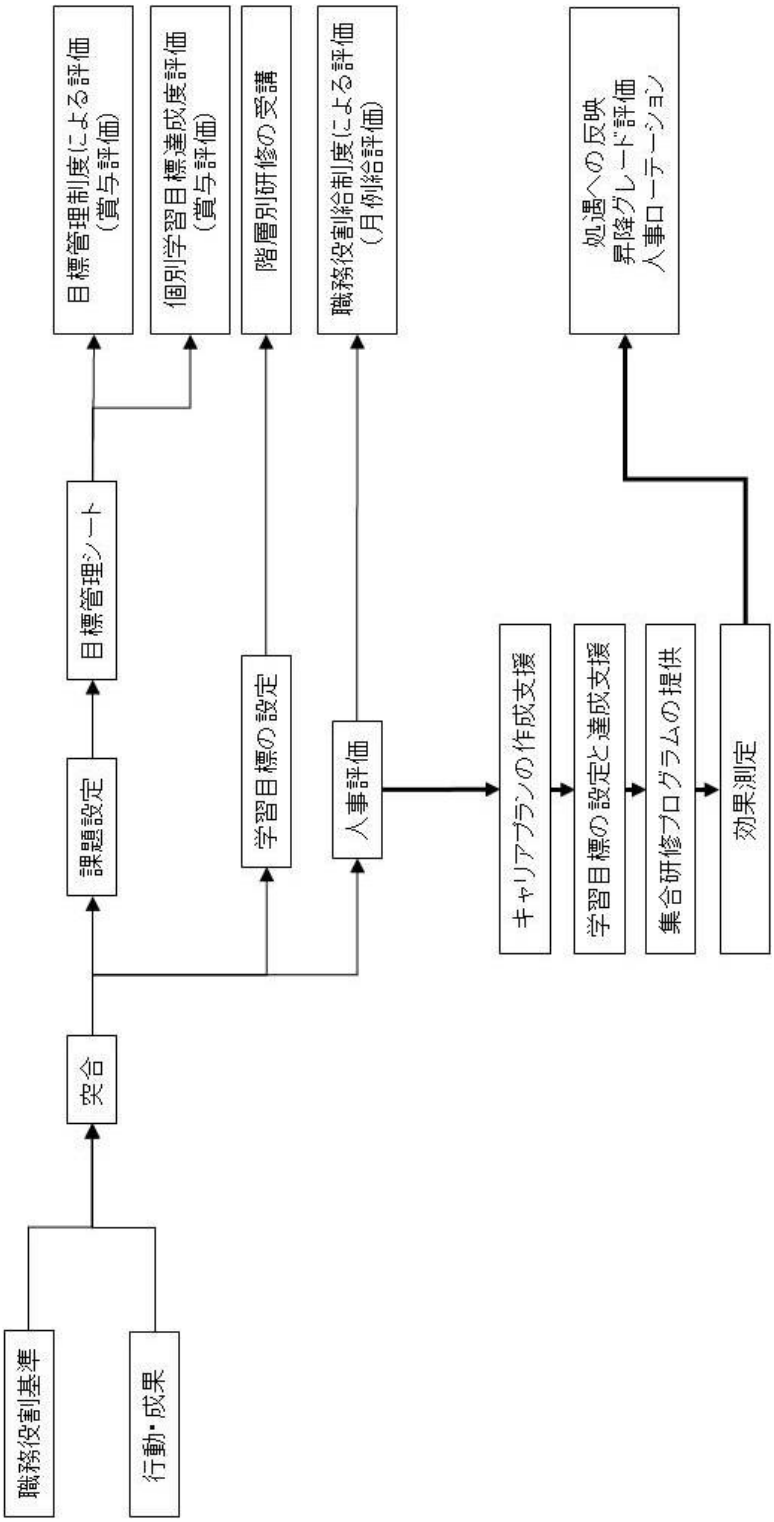
中途社員人材育成計画

6年	現場マネージャー
5年	①ケアマネージャー業務 ②現場マネージャー業務
4年	ケアマネージャー業務（実務5年）
3年	サービス提供責任者リーダー業務 【サービス提供責任者リーダー】
2年	①介護現場リーダー業務 ②介護現場技術向上経験 ③サービス提供責任者業務 【サービス提供責任者】
1年	①介護現場の経験 ②サービス提供責任者業務 【サービス提供責任者】

図表2－8　キャリアアップと選抜研修・階層別研修の体系



図表2－9　各制度と人材育成制度の連動



4. 改善案の試行・効果測定

今回の事業で作成した職務役割基準および評価制度(含むシステム導入)、目標管理制度のシステム導入と被正規社員への対象の拡大は、下記スケジュールに沿って試行導入する予定である。また、システムの導入については、これから導入のための要件定義等を行っていく。

よって、今回の事業で作成した成果物については、試行しながら修正していくことになる。今回の事業で作成した成果物が完成版ではないことにご留意いただきたい。

(1)職務役割基準および評価制度(含むシステム導入)の導入スケジュール

時 期	内 容
2009 年 1 月	【訪問介護事業】職務・役割基準導入プロジェクトの組成
2009 年 2 月	職務・役割基準(案)のエリアマネジャー、およびリーダーへの提示
2009 年 4 月	職務・役割基準の決定
2009 年7月	職務・役割基準による第 1 回試行評価
2009 年 9 月	人事考課システムの導入
2010 年 1 月	職務・役割基準による第 2 回試行評価
2010 年 4 月	職務・役割基準による評価仮運用開始
2010 年 7 月	2011 年 6 月期よりシステム本稼働(移行のための緩和措置を含む)

(2)目標管理制度のシステム導入と被正規社員への対象拡大への導入スケジュール

時 期	内 容
2009 年 2 月	システム要件定義の決定、開発スタート
2009 年 8 月	システム納品、総合テスト、教育
2009 年 9 月	運用開始―日給型以上の社員の目標管理「目標設定」入力
2010 年 1 月	運用開始―日給型以上の社員の目標管理「達成度評価」入力
2010 年 7 月	登録型訪問介護員への目標管理制度の導入検討

Ⅲ. まとめ

1. 総括

今回、「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（－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－）」を事業テーマとした取り組みを行った。

現場へのヒアリングや経営が把握している問題点を整理したうえで、指定訪問介護サービス業務に携わっている現場の社員を巻き込みながら成果物を作成し、全 6 回の検討会で意見を出し合い、調整・修正しながら最終成果物が完成した。

今回の活動を通して、当初の目的である、「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” “チームワーク機能の向上”“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」は達成できたと考える。

本事業において、サービス提供責任者を、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 階層に分け、それぞれに求められる職務役割を詳細に記述した職務役割基準を作成した。これによって、各階層に求められる職務レベルおよび行動レベルが明確になった。

また、職務役割基準の作成にとどまらず、職務役割基準を評価に活用する「職務役割評価制度による人事考課プロセス」、職務役割基準に連動させた「人材開発システム」、その人材開発システムに連動した「人材フローシステム」、職務役割基準のアセスメント結果と目標設定を連動させた「目標管理制度による人事考課プロセス」といった、業績管理、評価、人材マネジメント、報酬が連動する仕組みを構築したことは大きな成果といえよう。（図表2－1）

そして、現在も活用している人材育成を主目的とした目標管理制度を、被正規社員にまで対象範囲を拡大し、その実運用が可能になるようにシステム導入を検討した点も、今後の被正規社員の積極的な人材活用と人材定着に向けて、多くの可能性を秘めている。

職務役割評価の導入により、明確な基準による公平・公正な評価が実現できる。また、報酬制度の見直しにより、貢献度に応じた報酬となり、社員の働きがいややりがいにつながる。職務役割基準と目標管理制度を連動させることで、個人個人の職務レベルに応じた的確な目標設定が可能となる。職務役割基準と連動した人材開発システム、人材フローシステムにより、人材育成が計画的・体系的に実施でき、今まで以上に人材育成が促進される。

上記のとおり、期待される成果は明らかではあるが、各システムの試行運用はこれからであり、具体的な運用成果が確認されるまでには時間がかかる。しかし、少なくとも、現在抱えている問題点を解決するための第一歩として、職務役割基準を詳細に定義したことは、今後、各サービス提供責任者の業務フローの改善や行動レベルの向上につながることは間違いないであろう。

2. 今後の課題

今回作成した職務役割基準や教育プログラムは、今後試行運用しながら修正を加えることにより、現場ニーズおよび経営ニーズに合致したものにしていかなければならない。

加えて、これらの仕組みを有効に運用していくためには、状況に応じた適切な維持・メンテナンスを継続していく必要がある。

サービス提供責任者の職務内容や必要とされるスキル等の求められる要件の変化、また、組織構成や組織の成熟度に応じて、職務役割基準、教育プログラム、評価制度、報酬制度等の見直しやメンテナンスすることによって、その有効性が担保できる。これらの維持・メンテナンスの機能を社内でいかに構築するかが今後の課題となる。

また、今回作成した制度や仕組みが、業績向上、人材価値の向上、サービス機能向上や組織力の強化等に結び付かなければ意味がない。今後、制度や仕組みについての効果を測定し、制度や仕組みそのものの有効性を検証していく必要がある。

３．介護事業者への雇用管理改善に向けて

今回作成したサービス提供責任者が果たすべき役割や職務を具体化・明確化した「職務役割基準」、教育プログラム、報酬体系等は、同じ悩みを抱える多くの事業者におけるサービス提供責任者に対する問題解決の糸口やヒントになるであろう。

今回の成果物を参考にしながら、各事業者が、事業規模、組織構成、自社の課題等、自社の状況に合わせて応用展開することにより、人材育成、マネジメント力の強化、業務の効率化等が進むとともに、組織内での課題や目標の共有化が進み、様々な職種間でのチームケアが円滑になり、利用者にとってのサービス品質の向上に役立つものと考える。

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