

# 介護事業者の目標管理制度及び職務役割制度 の導入効用と展望

中村 道則

キーワード：危機的介護人材不足、目標管理制度、職務役割制度、人材定着

## 1. はじめに

総務省統計局の人口推計調査によると、2021年10月現在で日本の高齢化率は28.9%と過去最高に達する一方で、生産年齢人口の割合は59.4%と過去最低となった。このような人口動態の変化の下で、厚生労働省は「第8期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づく介護職員の必要数」データで介護人材不足は年々拡大し、2040年度には約69万人の介護人材が不足すると推計している。

このような危機的介護人材不足の中で介護人材を持続的に確保するためには、新卒、中途採用を問わず、一旦採用した介護人材の離職を防止し、いかにして継続的な就労を達成するかが、わが国における喫緊の課題となっている。

A社は、2022年2月現在、279か所に及ぶ訪問介護事業所等の他、46棟の高齢者住宅を始め多様な事業を運営している。その運営に当たる従業員は、合計5,708人（正規社員1,344人 非正規社員4,364人）となる。同社では、目標管理制度や職務役割制度の活用を通じて、介護人材の継続就労確保に努力してきた。とりわけ、2002年から実施してきた目標管理制度には約20年の歴史がある。

そこで、本稿では、両制度について、A社従業員へのアンケート調査を実施し、A社における両制度の活用が従業員の継続的な就労に有益であるかについて検討することを目的とした。これが検証されることは、A社だけでなく、介護業界全体の人材定着の手法となり得ると考える。

## 2. 研究目的

A社の目標管理制度及び職務役割制度の実際を検証する。また、A社従業員へのアンケート調査を実施し、目標管理制度・職務役割が継続的就労にどのような影響を及ぼしているかについて、考察することを目的とする。

## 3. 研究方法

A社が構築してきた目標管理制度及び職務役割制度に関するシステム、職務役割基準書等の閲覧の他、A社の目標管理制度運用関係者からのヒアリングを実施した。

また、A社が2022年6月22日から2022年6月29日の期間で、A社の従業員を対象に、「サーベモンキー」というアンケートサイトを活用して行ったアンケート調査結果を分析した。

調査にあたっては、回答データは全て統計的に処理されて個人情報適切に保護されること、回答は任意かつ回答内容如何でいかなる不利益処遇を受けることもないこと、分析データは、目標管理制度（MBO）及び職務役割制度の介護業界の汎用性検証にも使用されることを説明した。

目標管理制度・職務役割制度の効果を確認する項目として、自覚する性格や学生時代の役割、目標管理制度、職務役割制度に対する受けとめ、会社の魅力に関する設問を表1のように設けた。

02から04の質問項目については、「思わない」、「あまり思わない」、「どちらともいえない」、「ややそう思う」、「そう思う」の順に並べ、それ以外の質問項目については、「あてはまらない」、「あまりあてはまらない」、「どちらともいえない」、「ややあてはまる」、「あてはまる」の順に並べた回答欄にチェックを入力する方法とした。なお、統計処理にあたっては、IBM社のSPSSソフトを利用した。

表 1. 目標管理制度・職務役割制度アンケート項目

質問項目
1. 属性（役職・雇用形態・勤続年数・事業セグメント）
2. あなた自身の思考はプラス思考である
3. あなた自身は積極的に行動するタイプである
4. あなたは学生時代に学級委員やサークルなど、リーダー的役割を担うことが多かった
5.1. 目標管理制度（NBO）・職務役割制度について以下あてはまるものを選択してください（目標管理制度のおかげで自らの意思で成果をあげることができた）
5.2. 目標管理制度（NBO）・職務役割制度について以下あてはまるものを選択してください（職務役割基準評価制度や、評価のフィードバックのおかげで自らの意思で学習が進んだ）
5.3. 目標管理制度（NBO）・職務役割制度について以下あてはまるものを選択してください（目標管理制度と職務役割制度があることで、自分のキャリア形成に繋がると感じている）
6.1. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標達成するには、今以上に努力が必要である）
6.2. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標の内容を理解している）
6.3. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標に賛同し納得している）
6.4. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標の内容を自分のこととして捉え行動している）
6.5. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（上司は会議等で視点目標と視点実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれる）
6.6. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（上司は四半期毎に個別の目標と実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれる）
7.1. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標を達成するために自分で行動計画を考えている）
7.2. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標を達成するために自分で行動計画を目標を達成するためにチームでやることを分覚できている）
7.3. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（チームメンバーが目標を達成するために協力している）
7.4. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（目標の進捗確認を定期的に確認している）
7.5. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（四半期毎の評価に納得している）
7.6. 目標管理制度（NBO）について以下あてはまるものを選択してください（自分の成長が目標達成と連動している）
8.1. 職務役割制度について以下あてはまるものを選択してください（職務役割の内容を理解している）
8.2. 職務役割制度について以下あてはまるものを選択してください（職務役割に沿った行動をしている）
8.3. 職務役割制度について以下あてはまるものを選択してください（自分の成長が職務役割の達成と連動している）
9.1. 会社の魅力について以下あてはまるものを選択してください（当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う）
9.2. 会社の魅力について以下あてはまるものを選択してください（自分の会社を誇りに思う）

## 4. 結果

### 4-1. A社目標管理制度・職務役割制度

#### 4-1-1. 目標管理制度の源流

目標管理とは、ピーター・F・ドラッカーによって、その著書「現代の経営」（1954年）の中で提唱された「マネジメント バイ オブジェクティブズ アンド セルフ・コントロール（Management by Objectives and Self-Control）」に由来している。この由来に照らせば、目標管理とは、単に上司が部下の目標を管理するだけに留まらな

い。すなわち、「セルフ・コントロール」という重要な要素を含んでいる。

この点については、「目標管理の教科書」<sup>1</sup>でも、「目標に照らして、自らの仕事を自分でチェックして修正する自己統制」の重要性を説いている。目標管理の原初的機能に照らして、同著では、目標管理とは、「MBO」ではなく、「セルフ・コントロール」の視点を加味した、「MBO - S」と呼称すべきだと指摘している。

#### 4-1-2. 目標管理制度の問題点

人事評価ツールの一つである「目標管理制度」は、「人事労務諸制度の実施状況調査」<sup>2</sup>によると79.3%の企業で「目標管理制度」を導入している」との回答があった。

これは、わが国においても、広く「目標管理制度」が浸透していることを示しているが、その制度運用の中では、次の図表に示す通り、期待されている効果と課題が多く文献<sup>3</sup>に指摘されている（表2参照）。

識者が述べているように、目標管理制度において期待される効果を最大限発揮するには、その効果を阻害する課題を解決し得る仕組み、運用が重要といえる。

表2. 目標管理制度に期待される効果と課題

	期待される効果	課題
NO.01	目標の設定で為すべきことが明確になる。	同じ職種でも目標設定にバラツキが生じたり、設定基準が曖昧であると不満が生じる。
NO.02	目標の達成はモチベーションアップに繋がる。	容易に達成し得る目標の設定をしてしまう恐れがある。
NO.03	個人目標と組織目標の連動で個々の目標達成の集積が組織業績に繋がる。	数値偏重のノルマ主義や設定目標以外での組織貢献が評価されない恐れ。
NO.04	目標の設定で仕事の計画的自己管理に繋がる。	放任管理となる恐れ
NO.05	人事評価のツールとして活用できる。	人材育成の視点が欠けることがある。

<sup>1</sup> 2012年 五十嵐 英憲著 ダイアモンド社

<sup>2</sup> 2018年 労務行政研究所により実施

<sup>3</sup> 太田頭一郎（2021年）「目標管理制度の有効性と限界に関する一考察」『共栄大学研究論集』19号95頁、西村聡（2012年）『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課』日本法令、五十嵐英憲（2012年）『目標管理の教科書』ダイアモンド社 他

### 4-1-3. A社の目標管理制度概要

A社では、2002年頃に、エクセルフォームを使用して目標管理を実施していた。だが、表2で概観した通り、目標管理制度の人材育成の視点が希薄であることに伴う問題点等があり、2011年頃には、ヒト（人材）こそが経営における重要な資源という考えのもと、これをマネジメントする「HRM」（Human Resource Management（人的資源管理））という手法を取り入れた目標管理システムを導入し、同制度を通じて人材を育成するという視点が明確化された。この段階で目標設定及び評価はシステム入力へと移行し、異なる部署間の目標設定の状況等も相互にシステムでリアルタイムに確認することが可能となった。

2021年には、目標/評価の入力要領を改善する等の目的から、同システムの手法を承継し、独自に新目標管理システムを開発し、リリースした。A社は、人材マネジメントの一環として、目標管理制度を活用し、目指すべき人材マネジメントは、「人材は成長し、発揮する価値を変化していく存在であると捉え、人材は戦略に貢献する単なる資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって企業と人が協働して投資していく存在である」と捉えることにあるとしている。

したがって、A社にとっての目標管理制度は、単なる人事評価ツールではなく、目標設定、達成支援、評価フィードバックのプロセスを通じて人材を育成する人材マネジメントの一環として捉えられている。この視点に立脚し、目標管理制度の基本的機能として、「会社が進もうとしている方向を示し、個人に対してどのような役割を期待しているのかを明確にし、期待される役割の中で、自身を成長させていくことが出来る。主体的に自らの目標設定に関わることで、モチベーションの向上にもつながっている。」こととした。

また、A社は目標の設定と連動して、個人がどのように成長したいのか、どのようなキャリアを形成したいかについて、上司との面談の機会を設けるなどして、個人の成りたい姿を後押しすることにも努めている。

目標管理制度は、その適切な目標の設定とその達成支援のプロセスを通じて、従業員の計画的な業務遂行と組織ミッションと調和のとれた形での自己実現（自分のやりたい仕事の遂行）を担保する。そして、従業員は、目標の達成度に対する評価を通じて、自己の組織貢献度を自覚し、モチベーションを向上させて、さらに高い目標設定にチャレンジしていく結果、会社業績が向上することになるとしている。

A社では、目標管理を意味あるものにするためには、次の三つの要点があると考え

ている。第一に、組織と個人（従業員）の望ましい関係性の構築の観点から、組織のやるべきことと個人のやりたいことを結び付け、あるいは一致させて組織の要求と個人の欲求を結合させる統合マネジメントを、上司と部下が協力して実施すること（図1参照）、第二に、組織メンバーの目標設定への参画として、組織と個人の目標設定において、目標を「決める前」「決めている時」「決めた後」にメンバー参加のもとで行い、組織目標達成に向けて努力すべき方向の理解を促進し、また、従業員自身に自分の存在価値を自覚させ、自身の成長を促進させること（表3参照）。第三に、メンバーによるセルフマネジメント（自力による達成行動）と上司による達成支援である（図2参照）。

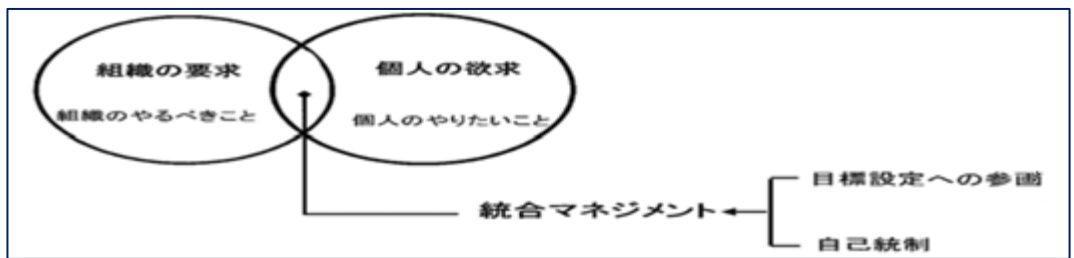


図1. 統合マネジメント

表3. 目標設定参画

	「決める前」	「決めている時」	「決めた後」
組織目標設定	事業所の問題・課題を検討し目標のたたき台を作成	他の部門や事業部との調整	確定した目標を各部署メンバーに周知
個人目標設定	上司が部下に期待することを伝えて、部下は目標のたたき台作成	面談の上、個人の目標設定の擦り合わせ・設定	セルフマネジメントを促し、目標達成のための支援体制を確認

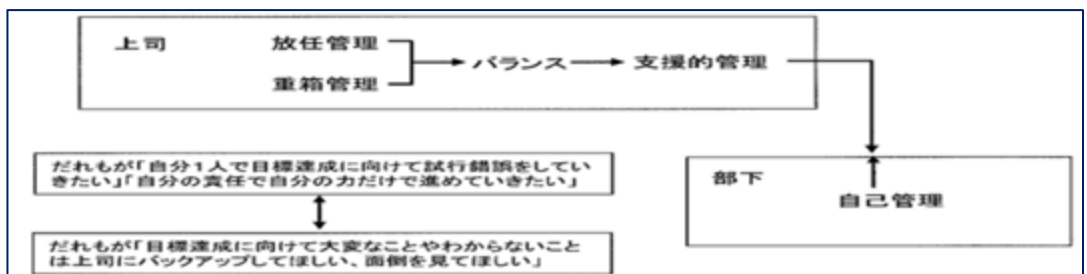


図2. 目標管理におけるセルフマネジメント

#### 4-1-4. A社目標管理制度全体像

A社の目標管理制度の概要は、次の五つに区分され、第一に「前提事項の確認」として、外部環境・内部環境分析とともに、目標の連鎖を確認する（図3参照）。但し、上位目標のブレイクダウンだけではなく、実務現場での要改善事項や要解決課題に対する取組の方向性等の設定も含まれる。

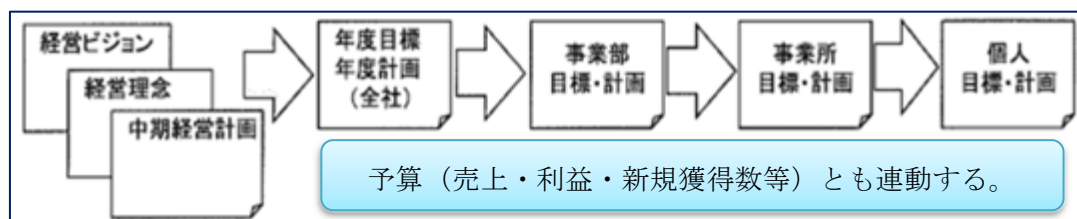


図3. 目標の連鎖

第二に、「組織目標の設定」として、前提事項の確認で見た、全社目標から上位部門の繋がりを管理者は確認する他、職場内の問題課題を共有化し重点化する組織目標の裏付けを整理している。その上で、とりまとめられた多数の課題・問題を取捨選択し、取り組むべき課題の重点項目を取り込んで事業所目標のたたき台を作成する。また、本社経営企画室や人事部が連携し、事業部単位の目標設定会議を開催し、目標の全体擦り合わせ等を支援する。

第三に、「個人目標の設定」として、管理者は、部下に組織目標内容を分かりやすい言葉で説明し、組織目標達成するために必要な協力の内容や達成によってもたらされるメリット、組織目標のねらいを事前に説明する。

部下に対する期待感の表明、励ましも合わせて行う。その上で、部下に自己が取り組むべき目標の素案を作成させて面談で擦り合わせ、合意形成を行う。上司は、部下の目標が組織目標からかけ離れていないか、目標が成果に結びつくものかどうか、目標に上積みがあるかどうか（未知への取り組み・スピードアップ・改善・新規創造/開発等の視点）適度なチャレンジ目標になっているか等を確認する。目標はシステムで1次承認、2次承認を経て最終的な目標となる。

第四に、「達成プロセス管理」として、セルフマネジメントに対する支援を基本とするため、適度な距離を置きながらの支援を行う。例えば、目標達成過程でのトラブル発生や難易度が変化した場合の支援の他、月1回の面談など手法で定期的支援を実施する。励ましや活動・成果に対する承認も行う。

第五に、「達成結果の測定評価」として、自己評価をもとに直属上司の一次評価、さらに、その上長による二次評価を行う。評価に当たっては、設定目標を順番に、事実に基づき達成度を評価する。上司は、評価面談を通じて部下に直接に評価結果のフィードバックを行い、四半期評価毎に、目標設定、達成プロセス、達成結果の優秀な点、改善点等を伝える。

この面談は、評価に対する合意形成の意味を含み、評価の食い違いを中心に話し合い、次期に反映すべきことを相互確認し、部下に気づきを与えて、次期目標設定に繋げる。上司は最終的に評価の手直しや評価の取りまとめを行う。

#### 4-1-5. 目標管理制度と相互補完関係にあるA社の職務役割制度

A社では、目標管理制度導入後においても、各事業部門や各階層に応じた求められるべきスキルレベルや知識レベルが必ずしも明確でなかったため、戦略的な人事ローテーションが組めない等の問題が生じた。

このため、2010年より順次、職務役割制度の導入を開始した。同制度は、職務に応じた仕事のプロセスや求められる成果を明確にし、個人がそれを把握し目標を持ち仕事に取り組む、強み弱みを把握しながら、従業員個々が成長していくことにつなげる制度である。

同制度の導入は、人材育成・能力開発、報酬面、人材フローシステムの観点から制度設営を行い、個々の能力開花が会社業績の発展へと繋がることを企図されている(図4参照)。

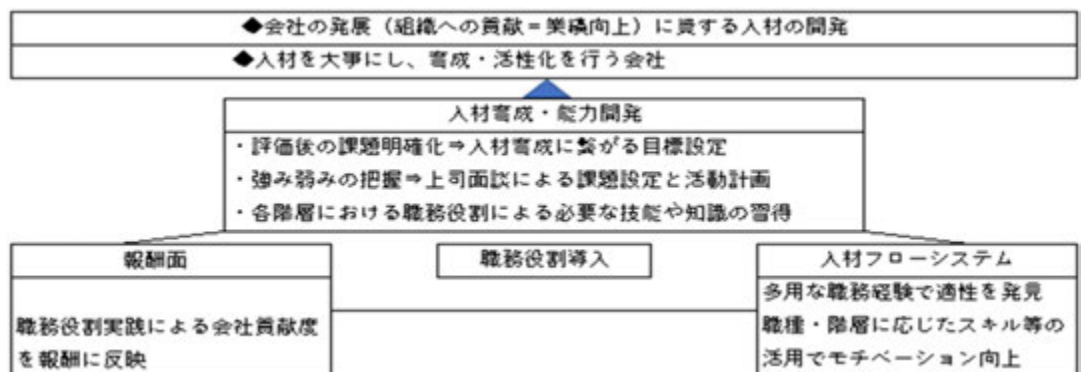


図4. 職務役割制度導入で期待される効果



例えば、A社事業の中核的事業の一つである訪問介護事業におけるサービス提供責任者のリーダーの「職務」や、その職務の活動範囲を示す「役割」は、次の図5や表4に示す通りである。

その職務の内容は、多岐に渡り、例えばサービス関連のコーディネート、計画書の作成、苦情事故対応、請求債権関連の他、ヘルパー管理業務、部下の労務管理や営業活動等が含まれている。そして、その職務の遂行として、組織内で果たすべき具体的役割について、職務役割基準書に記載し、例えば、訪問介護員スケジュール管理、サービスの定期化調整、利用者訪問介護員情報の把握、定期訪問、レビュー、カンファレンス、新規サービス契約締結、苦情事故の状況確認及び関連機関との連携、提供票確認、実績修正、未収金対応等が具体的かつ詳細に定められている。

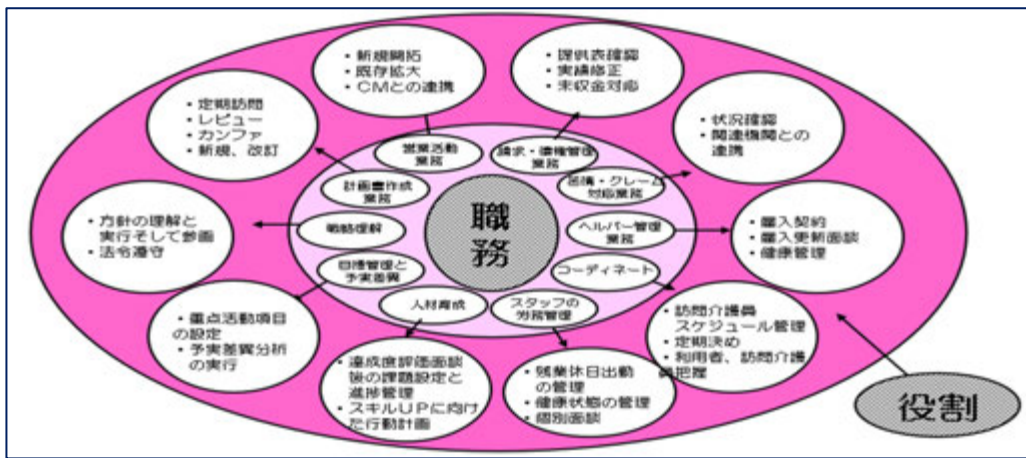


図5. サービス提供責任者の職務役割

#### 4-1-6. 職務役割制度における職務基準書

A社は、職務役割を職務役割基準書によって示し、事業セグメント毎にグレードに応じて設定されている。職務役割基準書の策定にあたっては、「目標設定とタイムマネジメント」、「業務改善と再発防止」等の各視点から、コアコンピテンシー（高業績者の中核的行動特性）を分析し、その分析結果等が活かされている。

表4. サービス提供責任者のリーダーの役割の一部抜粋

役職名	G6 (※サービス提供責任者のリーダークラス)
役割	役割の範囲
業務フロー、シフト管理、スケジュール、ファシリテーション	<p>【目標設定とタイムマネジメント】</p> <p>サービス提供責任者リーダー、およびサービス付き高齢者住宅等住宅に併設した訪問介護事業所のサービス提供責任者リーダーは半期、1ヶ月、週次、日次の業務フローを確実に実施するよう、所属の人員と協力して下記の通り経営する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当する事業所すべての人材に対して、半期、1ヶ月、週次、日次の業務フローの関係について、具体的・個別に説明し方針展開を行っている。</li> <li>・業績に直結するスループットを最大化するために、ボトルネックを正確に把握し、進捗管理と個別に問題解決の為に施策を実施している。</li> <li>・2ヶ月前には、定期的な会議体の日時を決定している。そして、その会議体に出席すべきチームメンバーが必ず出席するように勤務シフトを調整して策定するよう徹底している。</li> <li>・5とう日ごとの進捗管理（動態、未定期および未確定、営業、計画書、レビュー）を行い、進捗状況を踏まえシフト調整および問題解決の為に施策を実施している。また、5とう日ごとの進捗管理について課員が自発的に行えるように浸透を図っている。</li> </ul>

## 4-2. A社従業員に対するアンケート調査の結果

### 4-2-1. 調査対象者の基本属性

回答者の基本属性を図6、7に示した。役職別に見た場合、一般の回答者の割合は44.1%で最も多く、次いで主事・主任の26.6%と続いていた。雇用形態別は、正社員の回答が94.1%、契約社員が5.9%であった。勤続年数は、5年以上10年未満の回答者が30.8%と一番多く、次いで、3年未満の30.5%となっていた。事業セグメント別回答者では、居宅介護支援所属が33.9%と一番多く、次いでサービス付き高齢者向け住宅併設訪問介護の20.6%となっていた。

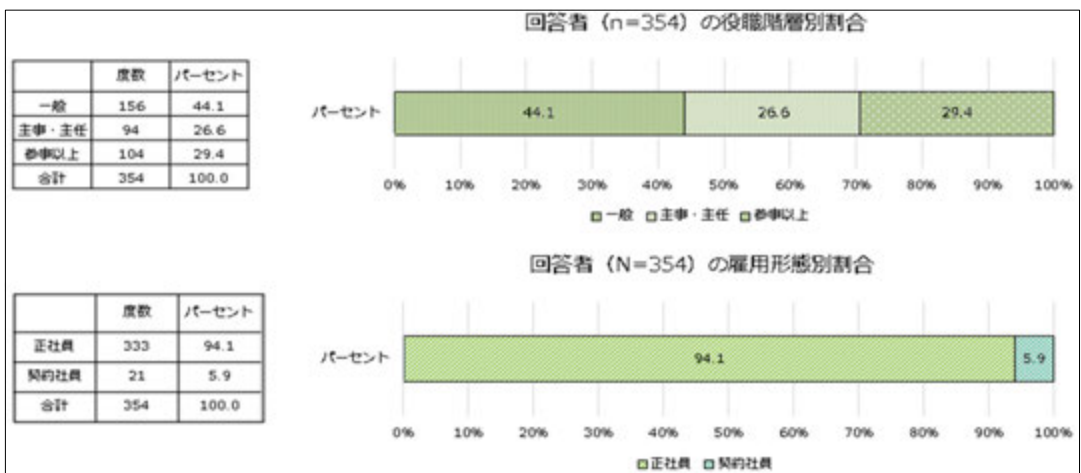


図6. 回答者の役職階層別割合・雇用形態別割合

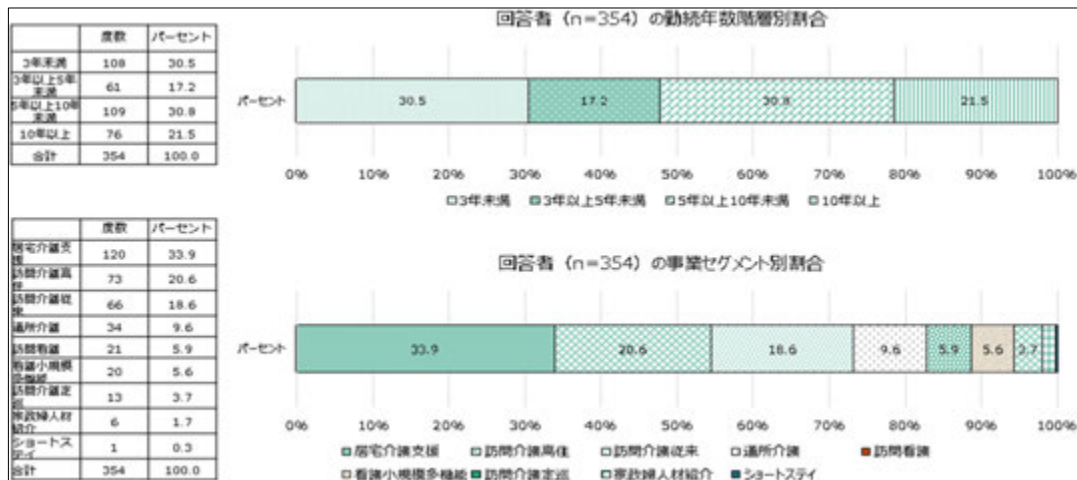


図7. 回答者の勤続年数別割合、事業セグメント別の割合

#### 4-2-2. アンケート回答者質問項目別記述統計

表5に示す通り、回答の平均値の上位は、目標の内容を理解(4.16) 目標達成するには今以上に努力が必要(4.14)、目標の内容を自分のこととしてとらえ行動している(3.89)、チームメンバーが目標達成のために協力している(3.84)、目標を達成するために自身で行動計画を考えている(3.78)であった。

表5. アンケート 回答者の質問項目別の記述統計

質問項目	5あてはまる	4ややあてはまる	3どちらともいえない	2あまりあてはまらない	1あてはまらない	平均値	あてはまる、ややあてはまるの合計%
6_2 目標の内容を理解しているA.V.4.16	32.8	52.3	13.6	0.8	0.6	4.16	85
6_1 目標達成するには、今以上に努力が必要であるA.V.4.14	39.3	40.4	16.7	2.0	1.7	4.14	80
6_4 目標の内容を自分のこととして捉え行動しているA.V.3.89	22.6	49.7	23.2	3.1	1.4	3.89	72
7_3 チームメンバーが目標達成のために協力しているA.V.3.84	18.1	53.7	22.9	4.8	0.6	3.84	72
7_1 目標を達成するために自身で行動計画を考えているA.V.3.78	17.5	51.7	24.0	4.8	2.0	3.78	69
8_1 職務役割の内容を理解しているA.V.3.77	16.7	53.1	23.2	5.1	2.0	3.77	70
6_5 上司は各部署で職務目標と成果実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれるA.V.3.77	25.7	43.2	18.6	7.1	5.4	3.77	69
6_6 上司は四半期毎に個別の目標と実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれるA.V.3.65	20.3	42.4	25.4	5.6	6.2	3.65	63
7_2 目標を達成するために目標で行動計画を目標を達成するためにチームでやることを分担できているA.V.3.65	13.8	47.7	29.1	7.9	1.4	3.65	62
6_3 目標に興味し納得しているA.V.3.57	14.7	42.1	33.1	5.9	4.2	3.57	57
8_2 職務役割に合った行動をしているA.V.3.56	7.9	52.5	29.1	8.5	2.0	3.56	60
7_4 目標の進捗確認を定期的に確認しているA.V.3.55	14.1	41.8	32.5	8.5	3.1	3.55	56
9_2 自分の会社を誇りに思うA.V.3.5	13.0	39.8	35.3	7.6	4.2	3.50	53
7_5 四半期毎の評価に納得しているA.V.3.34	10.5	33.9	41.8	7.3	6.5	3.34	44
8_3 自分の成長が職務役割と連動しているA.V.3.23	4.8	38.1	40.1	9.0	7.9	3.23	43
7_6 自分の成長が目標達成と連動しているA.V.3.15	5.4	31.6	43.2	11.9	7.9	3.15	37
9_1 当社は新入社員にとって魅力があると思うA.V.3.12	5.1	28.5	47.5	11.6	7.3	3.12	34
5_1 目標管理制度のおかげで自らの意思で成果を上げることができたA.V.3.04	2.8	31.9	41.0	15.3	9.0	3.04	35
5_3 目標管理制度と職務役割制度があることで、自分のキャリア形成に繋がると感じているA.V.3.03	4.8	31.1	37.9	14.7	11.6	3.03	36
5_2 職務役割基準評価制度や、評価のフィードバックのおかげで自らの意思で学習が進んだA.V.2.97	3.1	29.7	39.5	16.7	11.0	2.97	33

図8に示す通り、「あてはまる」「ややあてはまる」の上位は、目標の内容を理解(85.1%)目標達成するには、今以上に努力が必要(79.7%)、目標の内容を自分のこととしてとらえ行動している(72.3%)、チームメンバーが目標達成するために協力している(71.8%)、職務役割の内容を理解している(69.8%)、目標を達成するために自身で行動計画を考えている(69.2%)であった。

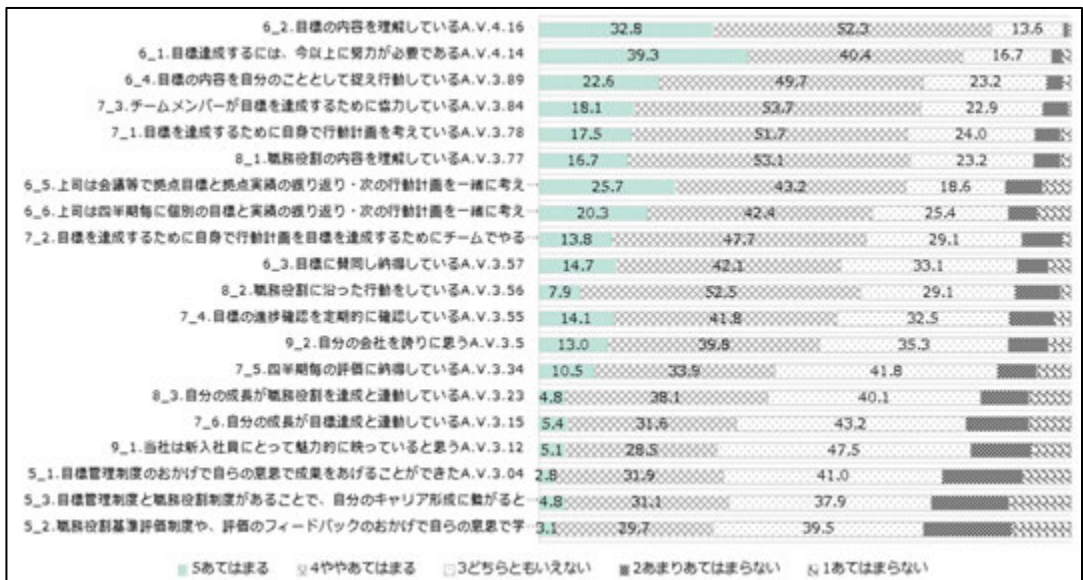


図8. アンケート 回答者の質問項目別の割合

表6に示す通り、新卒採用入社と中途採用入社との平均値には、23項目中10項目に有意差があり、全て新卒採用者の数値が低かった。

表 6. 回答者の採用形態別 平均の差の記述統計

	新卒採用入社		中途採用入社		合計		t検定で有意
	N=53		N=301		N=354		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
2 あなた自身の思考はプラス思考である	3.00	1.160	3.68	1.022	3.58	1.070	
3 あなた自身は積極的に行動するタイプである	2.91	0.815	3.62	0.947	3.51	0.962	
4 あなたは学生時代に学級委員長やサークルなど、リーダー的役割を担うことが多かった	2.92	1.371	3.05	1.232	3.03	1.252	
5_1 同僚管理制度のおかげで自らの意思で成果をあげることができた	2.89	0.800	3.07	0.999	3.04	0.973	
5_2 職員の新進率評価制度や、評価のフィードバックのおかげで自らの意思で学習が進んだ	2.68	1.070	3.02	0.998	2.97	1.015	○
5_3 同僚管理制度と職務の明確度があることで、自分のキャリア形成に繋がると感じている	2.77	0.993	3.07	1.062	3.03	1.056	
6_1 同僚達成するには、今以上に努力が必要である	4.34	0.758	4.10	0.896	4.14	0.880	
6_2 同僚の内容を理解している	4.19	0.735	4.15	0.723	4.16	0.724	
6_3 同僚に賛同し納得している	3.34	1.073	3.61	0.920	3.57	0.956	
6_4 同僚の内容を自分のこととして捉え行動している	3.53	0.868	3.95	0.815	3.89	0.826	○
6_5 上司は会議等で後方同僚と現場業務の振り回り、次の行動計画を一緒に考えてくれる	3.83	1.014	3.76	1.088	3.77	1.076	
6_6 上司は四半期末に個別の同僚と業務の振り回り、次の行動計画を一緒に考えてくれる	3.58	1.046	3.66	1.064	3.65	1.060	
7_1 同僚を達成するために自分で行動計画を考えている	3.42	0.865	3.84	0.844	3.78	0.860	○
7_2 同僚を達成するために自分で行動計画を同僚を達成するためにチームでやることを分けてやっている	3.55	0.911	3.66	0.859	3.65	0.866	
7_3 チームメンバーが同僚を達成するために協力している	3.75	0.806	3.85	0.791	3.84	0.793	
7_4 同僚の進捗確認を定期的に確認している	3.13	1.127	3.63	0.888	3.55	0.942	○
7_5 四半期末の評価に納得している	3.19	1.075	3.27	0.970	3.24	0.987	
7_6 自分の成長が同僚達成と連動している	2.77	0.993	3.21	0.956	3.15	0.973	○
8_1 職員の役割の内容を理解している	3.53	0.846	3.82	0.850	3.77	0.855	○
8_2 職員の役割に合った行動をしている	3.17	0.893	3.63	0.805	3.56	0.834	○
8_3 自分の成長が職員の役割を達成と連動している	2.81	0.962	3.20	0.948	3.23	0.965	○
9_1 当社は新入社員にとって魅力的に感じていると思う	2.89	1.050	3.17	0.916	3.12	0.941	○
9_2 自分の会社を誇りに思う	3.11	1.031	3.56	0.931	3.50	0.959	○

表 7 に示す通り、一般リーダー等と参事以上との平均値の差には、23 項目中 4 項目に有意差があり、全て参事以上の数値が高かった。

表 7. 回答者の役職階層別 平均の差の記述統計

役職名階層別 平均の差のt検定	一般 - リーダー等		参事以上		合計		t検定で有意
	N=250		N=104		N=354		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
2 あなた自身の思考はプラス思考である	3.54	1.079	3.66	1.048	3.58	1.070	
3 あなた自身は積極的に行動するタイプである	3.53	0.978	3.48	0.924	3.51	0.962	
4 あなたは学生時代に学級委員長やサークルなど、リーダー的役割を担うことが多かった	2.96	1.246	3.18	1.260	3.03	1.252	
5_1 同僚管理制度のおかげで自らの意思で成果をあげることができた	3.05	0.989	3.03	0.939	3.04	0.973	
5_2 職員の新進率評価制度や、評価のフィードバックのおかげで自らの意思で学習が進んだ	3.01	1.030	2.88	0.978	2.97	1.015	
5_3 同僚管理制度と職務の明確度があることで、自分のキャリア形成に繋がると感じている	3.06	1.076	2.95	1.009	3.03	1.056	
6_1 同僚達成するには、今以上に努力が必要である	4.05	0.915	4.34	0.758	4.14	0.880	○
6_2 同僚の内容を理解している	4.05	0.743	4.42	0.602	4.16	0.724	○
6_3 同僚に賛同し納得している	3.57	0.972	3.58	0.921	3.57	0.956	
6_4 同僚の内容を自分のこととして捉え行動している	3.86	0.829	3.95	0.829	3.89	0.826	
6_5 上司は会議等で後方同僚と現場業務の振り回り、次の行動計画を一緒に考えてくれる	3.72	1.112	3.88	0.982	3.77	1.076	
6_6 上司は四半期末に個別の同僚と業務の振り回り、次の行動計画を一緒に考えてくれる	3.66	1.113	3.63	0.925	3.65	1.060	
7_1 同僚を達成するために自分で行動計画を考えている	3.68	0.855	4.01	0.820	3.78	0.860	○
7_2 同僚を達成するために自分で行動計画を同僚を達成するためにチームでやることを分けてやっている	3.62	0.861	3.70	0.880	3.65	0.866	
7_3 チームメンバーが同僚を達成するために協力している	3.81	0.777	3.90	0.820	3.84	0.793	
7_4 同僚の進捗確認を定期的に確認している	3.52	0.937	3.63	0.956	3.55	0.942	
7_5 四半期末の評価に納得している	3.34	0.979	3.35	1.012	3.34	0.987	
7_6 自分の成長が同僚達成と連動している	3.18	0.984	3.07	0.948	3.15	0.973	
8_1 職員の役割の内容を理解している	3.73	0.871	3.88	0.809	3.77	0.855	
8_2 職員の役割に合った行動をしている	3.59	0.866	3.49	0.750	3.56	0.834	
8_3 自分の成長が職員の役割を達成と連動している	3.26	1.013	3.16	0.837	3.23	0.965	
9_1 当社は新入社員にとって魅力的に感じていると思う	3.10	0.928	3.17	0.950	3.12	0.941	
9_2 自分の会社を誇りに思う	3.42	0.963	3.69	0.925	3.50	0.959	○

### 4-2-3. クロス集計

表8、9の通り勤続年数別に目標の内容を理解しているかについて尋ねたところ、勤続3年未満で「ややあてはまる」「あてはまる」の割合は82.4%、以降勤続年数順に、3年以上5年未満で81.9%、5年以上10年未満で84.4%、10年以上で92.1%となり、どの階層でも高い水準を示した。

他方、職務役割の内容理解については、勤続3年未満で「ややあてはまる」「あてはまる」の割合は62.0%、以降勤続年数順に、3年以上5年未満で68.8%、5年以上10年未満で70.6%、10年以上で80.2%となり、勤続年数が増えるにつれて理解度は上がっていた。

表8. 勤続年数階層と目標の理解度

		6_2.目標の内容を理解している					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
勤続年数階層別	3年未満	1	1	17	61	28	108
	3年以上5年未満	1	0	10	40	10	61
	5年以上10年未満	0	2	15	49	43	109
	10年以上	0	0	6	35	35	76
	合計	2	3	48	185	116	354

表9. 勤続年数階層と職務役割の理解度

		8_1.職務役割の内容を理解している					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
勤続年数階層別	3年未満	3	5	33	54	13	108
	3年以上5年未満	2	4	13	36	6	61
	5年以上10年未満	1	7	24	57	20	109
	10年以上	1	2	12	41	20	76
	合計	7	18	82	188	59	354

A社の目標管理制度では、個人目標と組織目標をリンクさせている。このため、組織目標の達成には、チームメンバー内の協力が必要などところがある。そこで、チーム内の協力の状況を見る為に、表10に示す通り、クロス分析を実施した。

この結果、勤続3年未満で「ややあてはまる」「あてはまる」の割合は60.1%、以降勤続年数順に、3年以上5年未満で72.1%、5年以上10年未満で79.8%、10年以上で76.3%となり、勤続年数が増えるにつれて、チーム内協力度は上昇する傾向にあったが、3年未満の者は60.1%と他階層よりも10ポイント以上も低かった。

表 10. 勤続年数階層別の目標達成におけるチーム内協力

		7_3. チームメンバーが目標を達成するために協力している					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
勤続年数階層別	3年未満	1	7	35	51	14	108
	3年以上5年未満	0	4	13	34	10	61
	5年以上10年未満	1	3	18	58	29	109
	10年以上	0	3	15	47	11	76
	合計	2	17	81	190	64	354

目標の理解度と目標への賛同・納得性（表 11 参照）、自発的計画立案（表 12 参照）、自発的行動（表 13 参照）に関して、クロス分析を実施したところ、両軸とも「あてはまる」「ややあてはまる」の割合は、目標の賛同納得性で 54. 5%、自発的計画立案で 63. 8%、自発的行動では 68. 3%であった。

表 11. 目標の理解度と目標への賛同・納得性

		6_3. 目標に賛同し納得している					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
6_2. 目標の内容を理解している	1あてはまらない	1	0	0	1	0	2
	2あまりあてはまらない	0	0	0	3	0	3
	3どちらともいえない	3	4	33	8	0	48
	4ややあてはまる	7	8	58	102	10	185
	5あてはまる	4	9	22	39	42	116
	合計	15	21	117	149	52	354

表 12. 目標の理解度と自発的計画立案

		7_1. 目標を達成するために自分で行動計画を考えている					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
6_2. 目標の内容を理解している	1あてはまらない	2	0	0	0	0	2
	2あまりあてはまらない	0	0	0	3	0	3
	3どちらともいえない	0	5	24	19	0	48
	4ややあてはまる	3	10	42	113	17	185
	5あてはまる	2	2	16	51	45	116
	合計	7	17	95	193	62	354

表 13. 目標の理解度と自発的行動

		6_4. 目標の内容を自分のこととして捉え行動している					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
6_2. 目標の内容を理解している	1あてはまらない	2	0	0	0	0	2
	2あまりあてはまらない	0	0	0	3	0	3
	3どちらともいえない	1	2	31	13	1	48
	4ややあてはまる	1	6	33	124	21	185
	5あてはまる	1	3	15	39	58	116
	合計	5	11	82	176	80	354

さらに、目標の内容の理解度と、目標管理制度や職務役割制度のキャリアへの寄与（表 14 参照）、会社への誇りの有無（表 15 参照）をクロス分析したところ、両軸とも「あてはまる」「ややあてはまる」の割合は、前者で 33.3%、後者で 48.8%であった。

一方で、目標の内容の理解で「あてはまる」「ややあてはまる」を回答していながら、両制度のキャリアへの寄与について「あてはまらない」「あまりあてはまらない」を回答した者の割合は 21.4%、会社への誇りについて「あてはまらない」、「あまりあてはまらない」を回答した者の割合は 8.7%であった。

表 14. 目標の理解度と目標管理制度や職務役割制度のキャリアへの寄与

		5_3. 目標管理制度と職務役割制度があることで、自分のキャリア形成に繋がると感じている					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
6_2. 目標の内容を理解している	1あてはまらない	2	0	0	0	0	2
	2あまりあてはまらない	0	0	3	0	0	3
	3どちらともいえない	7	8	24	9	0	48
	4ややあてはまる	16	25	78	61	5	185
	5あてはまる	16	19	29	40	12	116
	合計	41	52	134	110	17	354

表 15. 目標の理解度と会社への誇りの有無

		9_2. 自分の会社を誇りに思う					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
6_2. 目標の内容を理解している	1あてはまらない	0	0	2	0	0	2
	2あまりあてはまらない	0	1	1	1	0	3
	3どちらともいえない	3	7	25	10	3	48
	4ややあてはまる	8	13	65	83	16	185
	5あてはまる	4	6	32	47	27	116
	合計	15	27	125	141	46	354

表 16 に示す通り、「職務役割の内容を理解している」と「自分の成長が職務役割の達成と連動していると思う」の両軸で「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した者の割合は、40.3%であった。

表 16. 職務役割の理解度と自己成長における職務役割の連動

		8_3. 自分の成長が職務役割を達成と連動している					
		1あてはまらない	2あまりあてはまらない	3どちらともいえない	4ややあてはまる	5あてはまる	合計
8_1. 職務役割の内容を理解している	1あてはまらない	5	2	0	0	0	7
	2あまりあてはまらない	2	13	3	0	0	18
	3どちらともいえない	6	5	62	9	0	82
	4ややあてはまる	7	8	65	106	2	188
	5あてはまる	8	4	12	20	15	59
	合計	28	32	142	135	17	354



#### 4-2-4. 合成変数を用いた分析結果

表 17 に示す因子分析の結果等を踏まえ、表 18 の合成変数を組成した。学習の進展やキャリアの形成、目標への賛同、評価への納得性等を要素変数とする群を「目標管理制度 (MBO)・職務役割制度による成果」、チーム内の協力や上司のサポート等を含む要素変数を「目標管理制度によるチームビルディングの効果」というように、各要素変数の内容に照らし名称を付した。

なお、以下の因果関係の分析では、9\_1. 当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う、9\_2. 自分の会社を誇りに思うは各変数と目標管理、職務役割制度、行動特性との因果関係も計算するために、この 2 つの変数を合成変数に組み入れず、それぞれを単独の変数として、回帰分析をおこなった。

表 17. 因子分析

パターン行列: 要素変数	合成変数名称	因子				
		1	2	3	4	5
5_2 職務役割制度や評価、評価のフィードバックのおかげで自らの意思で学習が進んだ	目標管理制度 (MBO)・職務役割制度による成果	0.928				
5_3 目標管理制度と職務役割制度があることで、自分のキャリア形成に繋がると感じている		0.921				
6_1 目標管理制度のおかげで自らの意思で成果をおげることができた		0.787				
6_3 自分の成長が職務役割を達成と連動している		0.703				
7_6 自分の成長が目標達成と連動している		0.689				
7_5 半年毎の評価に納得している		0.538				
6_3 目標に賛同し納得している		0.508				
9_1 当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う		0.442				
7_2 目標を達成するために自身で行動計画を目標を達成するためにチームでやることを分限でやっている	目標管理制度によるチームビルディングの効果		0.807			
7_3 チームメンバーが目標を達成するために協力している			0.781			
7_4 目標の進捗確認を定期的に確認している			0.526			
6_5 上司は会議等で個々の目標と進捗の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれる			0.526		0.501	
6_6 上司は半年毎に個々の目標と実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれる			0.486		0.483	
6_1 職務役割の内容を理解している		職務役割の理解と主体的な行動			0.771	
6_2 職務役割に沿った行動をしている				0.715		
6_4 目標の内容を自分のこととして捉え行動している				0.454		
6_2 目標の内容を理解している	目標の理解			0.511	0.551	
6_1 目標達成するには、今以上に努力が必要である					0.506	
9_2 自分の会社を誇りに思う					0.432	
2 あなた自身の思考はプラス思考である	積極的な行動特性					0.764
3 あなた自身は積極的に行動するタイプである						0.763
4 あなたは学生時代に学級委員やサークルなど、リーダー的役割を担うことが多かった						0.493

因子抽出法: 主成分法/回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法/a. 9 回の反復で収束が収束しました。

表 18. 合成変数

合成変数	要素変数
10_1. 目標管理制度 (MBO)・職務役割制度による成果	5_2. 職務役割基準評価制度や、評価のフィードバックのおかげで自らの意思で学習が進んだ
	5_3. 目標管理制度と職務役割制度があることで、自分のキャリア形成に動けると感じている
	5_1. 目標管理制度のおかげで自らの意思で成果をあげることができた
	6_3. 自分の成長が職務役割と連動している
	7_6. 自分の成長が目標達成と連動している
	7_5. 前半期等の評価に納得している
10_2. 目標管理制度によるチームビルディングの効果	6_3. 目標に賛同し納得している
	7_2. 目標を達成するために自身で行動計画を目標を達成するためにチームでやることを分けてきている
	7_3. チームメンバーが目標を達成するために協力している
	7_4. 目標の進捗確認を定期的に確認している
	6_5. 上司は会議等で拠点目標と拠点実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれる
	6_6. 上司は前半期等に個別の目標と実績の振り返り・次の行動計画を一緒に考えてくれる
10_3. 職務役割の理解と主体的な行動	6_1. 職務役割の内容を理解している
	6_2. 職務役割に沿った行動をしている
	6_4. 目標の内容を自分のこととして捉え行動している
	6_2. 目標の内容を理解している
10_4. 目標の理解	6_1. 目標達成するには、今以上に努力が必要である
	2. あなた自身の思考はプラス思考である
	3. あなた自身は積極的に行動するタイプである
10_5. 積極的な行動特性	4. あなたは学生時代に学級委員やサークルなど、リーダー的役割を担うことが多かった
	9_1. 当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う
	9_2. 自分の会社を誇りに思う
9_1. 当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	9_1. 会社の魅力について以下当てはまるものを選択してください (当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う)
9_2. 自分の会社を誇りに思う	9_2. 会社の魅力について以下当てはまるものを選択してください (自分の会社を誇りに思う)

合成変数を順に従属変数とした合成変数間の因果関係は表 19～表 25 の通りとなり合成変数と各変数との回帰分析を行ったところ、図 9 の因果関係図が求められた。

表 19. 従属変数 「目標管理制度\_職務役割制度による成果」の場合

係数*	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
モデル					
(定数)	-0.013	0.268		-0.049	0.961
10_2. 目標管理制度によるチームビルディングの効果	0.153	0.048	0.143	3.176	0.002
10_3. 職務役割の理解と主体的な行動	0.372	0.053	0.333	7.056	0.000
10_4. 目標の理解	0.030	0.054	0.025	0.551	0.582
10_5. 積極的な行動特性	0.028	0.036	0.030	0.757	0.450
9_1. 当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	0.192	0.043	0.229	4.478	0.000
9_2. 自分の会社を誇りに思う	0.191	0.043	0.233	4.442	0.000

6. 従属変数 10\_1. 目標管理制度\_職務役割制度による成果

表 20. 従属変数 「目標管理制度チームビルディングの効果」の場合

係数	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
モデル					
(定数)	1.498	0.285		5.249	0.000
10_3. 職務役割の理解と主体的な行動	0.341	0.060	0.326	5.708	0.000
10_4. 目標の理解	0.162	0.059	0.144	2.738	0.007
10_5. 積極的な行動特性	-0.053	0.040	-0.062	-1.315	0.189
9_1. 当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	0.068	0.049	0.087	1.399	0.163
9_2. 自分の会社を誇りに思う	-0.002	0.049	-0.002	-0.033	0.974
10_1. 目標管理制度_職務役割制度による成果	0.188	0.059	0.201	3.176	0.002

6. 従属変数 10\_2. 目標管理制度によるチームビルディングの効果

表 21. 従属変数 「職務役割の理解と主体的な行動」の場合

係数 モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	0.172	0.257		0.669	0.504
10_4.目標の理解	0.228	0.050	0.211	-4.514	0.000
10_5.積極的な行動特性	0.063	0.035	0.077	1.799	0.073
9_1.当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	-0.004	0.042	-0.005	-0.087	0.930
9_2.自分の会社を誇りに思う	-0.054	0.043	-0.074	-1.277	0.202
10_1.目標管理制度_職務役割制度による成果	0.344	0.049	0.384	7.056	0.000
10_2.目標管理制度によるチームビルディングの効果	0.256	0.045	0.268	5.708	0.000
a. 従属変数 10_3.職務役割の理解と主体的な行動					

表 22. 従属変数 「目標の理解」の場合

係数 モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	2.159	0.242		8.919	0.000
10_5.積極的な行動特性	-0.041	0.037	-0.055	-1.134	0.257
9_1.当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	0.057	0.044	0.082	1.291	0.198
9_2.自分の会社を誇りに思う	0.120	0.044	0.175	2.725	0.007
10_1.目標管理制度_職務役割制度による成果	0.030	0.054	0.036	0.551	0.582
10_2.目標管理制度によるチームビルディングの効果	0.133	0.049	0.150	2.738	0.007
10_3.職務役割の理解と主体的な行動	0.248	0.055	0.268	4.514	0.000
a. 従属変数 10_4.目標の理解					

表 23. 従属変数 「積極的な行動特性」の場合

係数 モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	1.840	0.386		4.770	0.000
9_1.当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	0.034	0.066	0.037	0.518	0.605
9_2.自分の会社を誇りに思う	0.240	0.065	0.266	3.715	0.000
10_1.目標管理制度_職務役割制度による成果	0.061	0.081	0.056	0.757	0.450
10_2.目標管理制度によるチームビルディングの効果	-0.096	0.073	-0.081	-1.315	0.189
10_3.職務役割の理解と主体的な行動	0.150	0.084	0.123	1.799	0.073
10_4.目標の理解	-0.091	0.080	-0.069	-1.134	0.257
a. 従属変数 10_5.積極的な行動特性					

表 24. 従属変数 「当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う」の場合

係数 モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	0.146	0.319		0.458	0.647
9_2.自分の会社を誇りに思う	0.484	0.047	0.493	10.396	0.000
10_1.目標管理制度_職務役割制度による成果	0.292	0.065	0.245	4.514	0.000
10_2.目標管理制度によるチームビルディングの効果	0.082	0.060	0.064	1.368	0.172
10_3.職務役割の理解と主体的な行動	-0.003	0.069	-0.002	-0.037	0.970
10_4.目標の理解	0.084	0.066	0.058	1.264	0.207
a. 従属変数 9_1.当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う					

表 25. 従属変数 「自分の会社を誇りに思う」 の場合

係数 モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	-0.069	0.327		-0.212	0.833
10_1.目標管理制度_職務役割制度による成果	0.287	0.065	0.236	4.442	0.000
10_2.目標管理制度によるチームビルディングの効果	-0.002	0.060	-0.002	-0.033	0.974
10_3.職務役割の理解と主体的な行動	-0.088	0.069	-0.065	-1.277	0.202
10_4.目標の理解	0.178	0.065	0.122	2.725	0.007
10_5.積極的な行動特性	0.162	0.044	0.147	3.715	0.000
9_1.当社は新入社員にとって魅力的に映っていると思う	0.472	0.047	0.463	9.958	0.000
a. 従属変数 9_2.自分の会社を誇りに思う					

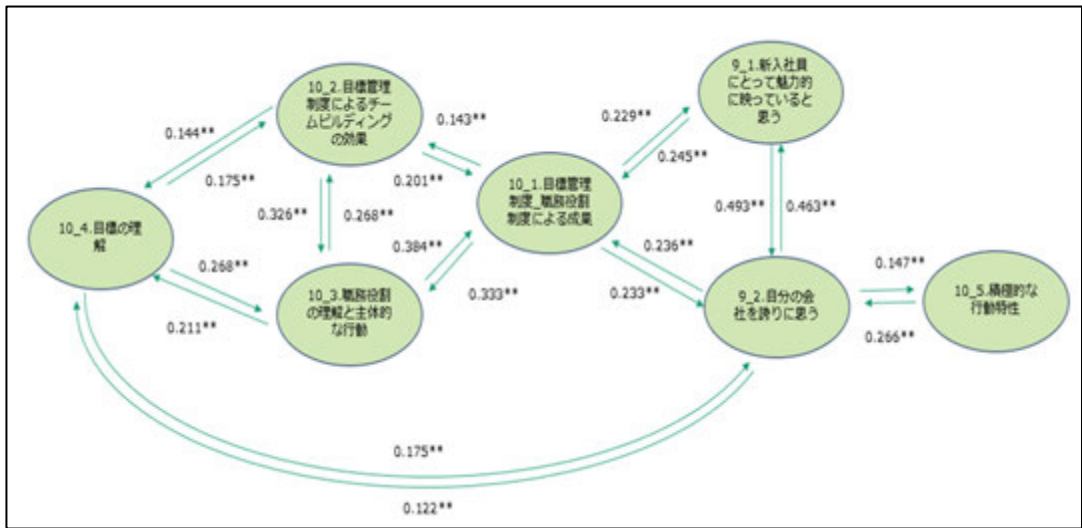


図 9. 因果関係図

## 5. 考察

### 5-1. A社の目標管理制度・職務役割制度における工夫

A社では、約20年に渡る試行錯誤を繰り返す中で、目標管理制度に期待される効果を最大化し、目標管理の課題を可及的に解決するための制度改良・補完の仕組みを構築していた。

また、この取組に介護人材の就労継続・定着のヒントとして、第一に、目標管理制度は、目標設定で各従業員が行うべきことが明確になり、その達成は従業員のモチベーションアップに繋がる等のメリットがある。第二に、その一方で、運用次第で、設定目標のバラツキ等が生じ、人材育成の視点が欠ける場合には、放任管理に堕して、むしろ、モチベーションを下げる危険性があると考えられた。この従業員のモチベ

ションのアップは継続就労意欲にプラスに働くが、モチベーション低下はその意欲を減退させる。

このため、A社は、目標管理制度を単なる人材評価ツールと捉えるのではなく、目標設定、達成支援、評価フィードバックのプロセスを通じて人材を育成するための人材マネジメントの仕組みとし、目標管理制度の運用により、いかにモチベーションをアップさせて継続就労を確保するかを検討し続け、そこに、「セルフ・コントロール」の視点が欠かせないとした。

この視点によって、A社は、人事部や経営企画室を中心として、各事業部・各支社を巻き込み、粘り強く、目標設定や評価者の研修を反復、継続してきた。そして、目標管理制度の仕組みの中に、目標設定会議での部門間での擦り合わせによる目標のバラツキ補正の他、上司部下の目標設定・評価面談、評価フィードバックの手順を盛り込んでいった。

一方、自己管理の容易化や公平性・公正性を担保する見える化等のために、目標管理制度にシステム開発投資を行い、従業員自ら定期的に振り返り、部門間でリアルタイムに相互に目標の内容を確認できるようにした。このシステム化によって、従業員は、自らいつでもシステムを閲覧して、自己目標の内容、求められる成果責任、自ら立てた行動計画、達成すべき基準も確認できることでセルフ・コントロールを後押しされている。

人事部は、全社全部門の目標設定、評価の進捗や、個人及び各部門の達成度状況の経年変化、さらには、評価の甘辛等をシステムデータから分析している。その結果が、次の目標設定・評価会議の運営、研修に活かされ、さらに次期システム改修の際の改良に活かされるという循環となっている。

また、人材育成・活用、従業員のキャリア形成の観点から、従業員が多様な職務経験で適性を発見し、なりたい自分になれることを後押しすることで、モチベーションアップにつながっている。この他に適切な行動が行えるように職務役割基準が定められ、職務毎に必要な知識・技能等を明確化する職務役割制度が導入されている。これにより目標管理制度が補完されている。

このように、A社は、約20年に渡る取組により、目標管理制度の長所を活かし、従業員のモチベーションアップに繋げて、就労継続意欲を引き出し得る仕組み自体を整備してきた。このことは、介護業界の継続就労を確保する一つの手段となりうると思われる。

## 5-2. A社アンケート結果に見る目標管理制度・職務役割制度の可能性

回答者の勤続年数を問わず、82%以上の割合で目標を理解し、全体では85.0%に達し、A社の目標の理解度は高い傾向があった。また勤続年数が増えるほど、目標達成におけるチーム内協力に対する理解は深まっていた。また、目標を理解している者は、目標に対する賛同性・納得性が高まり、さらに目標達成のための自発的行動計画を立てて、自ら行動に移す傾向があった。加えて、目標を理解する者は、目標管理制度や職務役割制度が自己のキャリアに繋がると考えている割合（33.3%）が、繋がらないと考えている割合（21.4%）よりも高く、会社を誇りに思う割合（48.8%）の方が思わない割合（8.7%）よりも圧倒的に高かった。

但し、次の三点に留意する必要がある。第一に、回答者には、A社で稼働している、約3,000名の登録型非常勤訪問介護員<sup>4</sup>は含まれていない点である。これは、本アンケートの対象を原則として目標管理システムによる目標設定を受ける者としたためである。涵養されたA社の人材マネジメント力、目標管理の機能は、セルフ・コントロールの観点からもこのシステム運用にもっとも特徴的に具現化されていることを重視した。このことから、アンケートの回答数は、正規社員全体の26.3%ほどに当たる354名からの回答に留まった。

第二に、同一質問項目でのアンケート結果は今回の単発のものであり経年変化の有無が明らかでないことである。そして第三に、退職理由等の機微な人事データは本人同意の困難性のため未取得であることである。

さらなる明確化のためには回答数の拡大、アンケート結果の経年変化分析、機微な人事データとの突合をしていく必要がある。また、登録型非常勤訪問介護員の目標設定にまで視野を広げるときには、直行直帰の稼働スタイル等に現れる登録型非常勤訪問介護員の稼働特性（脚注4参照）に照らした質問項目の設定や目標管理システム使用群と未使用群との比較で回答傾向差の分析等が必要である。

しかしながら、これらの点を念頭においた上でも目標の理解度の高まりは、目標管理制度や職務役割制度を通じた自己のキャリア形成に対する志向性や会社に対する誇り、換言すれば、会社に対するロイヤルティを高める効果があると推察する。このようにロイヤルティが高まれば、継続就労の可能性も高まるのであろう。A社における目標設定研修・評価研修、目標設定会議・評価会議の20年に渡る継続実施や仕組みの

---

<sup>4</sup> 登録型非常勤訪問介護員とは、自宅からサービス提供先まで直行直帰で稼働し、実施サービス内容・稼働時間に応じて時給計算で収入を得る者で、その稼働状況は、稼働日数、稼働時間数、稼働時期等において千差万別である。また、他社にも同時登録して、兼務稼働しているケースもある。

中で、目標設定及びその達成プロセスの意義を訴え、目標管理の課題解決に腐心してきた成果が現れていたと考える。

目標管理制度を人材マネジメントの一環として捉え、上司部下の目標設定プロセスを通じた納得性の高まりが目標の理解を高め、目標管理システムの活用等において自発的な計画的行動も誘発し、また目標の理解促進が組織目標との連動性の志向性を生んでいた。そして、目標管理を補完する、職務役割の理解促進が従業員の自己成長をさらに意識させる結果ともなっている。

このようなA社の取り組みの一連の成果は、因果関係図（図9参照）を左から右に俯瞰することでも看取することができ、A社が従業員の個別の目標設定を、人材マネジメントのスタート地点として、研修・設定会議で浸透活動を継続して重要と考えてきたことの意義が現れている。

すなわち、目標の理解度が上がることで職務役割の理解と主体的な行動に繋がり、目標管理制度のチームビルディングの効果（目標達成のためのチーム内協力や上司の部下支援等）を生み、それは目標管理制度・職務役割制度による成果（両制度による自己成長・評価フィードバックによる学習の進展等）にも繋がっている。

このように成果に繋がると自分の会社を誇りに思うことができ、誇りに思う者は、自社は新入社員にとっても魅力的に映ると考える、こういった物事を前向きに捉えて積極的に行動するという行動特性が現れやすい。また、このような一連の因果性の流れを構築できれば、所属組織へのロイヤルティを高め人材定着、就労継続にも良い効果をもたらす得るものと考えられる。

残された課題として、直行直帰の稼働等に特性のある登録型非常勤訪問介護員に対して目標管理制度の運用がもたらす、継続就労ないし稼働率向上に対する効果をどうみるかということである。

A社のシステム開発予算・投資優先順位、システムセキュリティ等の観点から登録型非常勤訪問介護員には目標管理システムへのアクセス権がない。その代わりに、A社ではサービス提供責任者が、雇入れ時や更新面談等の機会において個別の目標設定とその理解促進を丹念に実施している。

例えば、利用者の疾病やADLの状況を理解しリスク予見の提案力やボディメカニクス等の力学的サービスの応用力を高めるための目標設定（スキル向上の観点）、あるいは、介護福祉士、ケアマネジャーなどの資格取得の目標設定（資格取得の観点）等を実施している。そして、事業所での技術研修や勉強会の開催等も行いながら、目標達成支援も行っている。

この一連のプロセスには、目標管理システム活用の効果として、いわばトリクルダウン効果となっているのではないかと推察している。すなわち、サービス提供責任者は目標管理システムで自己の目標設定を行い、上司の達成支援を受けながら同システムを活用することで目標達成のためのセルフ・コントロールをしている。このプロセスで知覚した、組織目標連動での個別目標設定の必要性や目標の理解向上の重要性を登録型非常勤訪問介護員に伝播していく役割も担っていると考える。

このことは、登録型非常勤訪問介護員における技能向上・稼働率向上等を目標設定されたサービス提供責任者が、今度は、登録型非常勤訪問介護員に対して、身体介護サービスのスキルアップ、稼働可能日数や稼働時間数等に関して個別の目標設定の上、その理解向上の働きかけや目標の達成支援をしているという構造となる。

このようなサービス提供責任者による登録型非常勤訪問介護員への支援は、「訪問介護員等の能力や希望を踏まえた業務管理を実施すること」や「訪問介護員等に対する研修、技術指導等を実施すること」等の責務<sup>5</sup>と連動していると言えるので、サービス提供責任者自身の目標設定と親和性も高いだろう。

以上のようなトリクルダウン的な効果が生み出されるとすれば、目標管理制度には登録型非常勤訪問介護員に対する目標の理解促進を生み、これが継続就労意欲や稼働率向上に繋がるのではないだろうか。もっとも、このような推察の正当性を合理的に担保するためには、やはり、登録型非常勤訪問介護員の稼働特性等を踏まえた、さらなる調査が必要である。いわゆる「103万円の壁」<sup>6</sup>や「130万円の壁」<sup>7</sup>を理由として、A社でミニ賞与と呼称している報奨金さえ辞退して、年末に自ら稼働抑制する傾向にあるなどの特性も踏まえた調査によって、さらに検討することを今後の課題としたい。

## 6. まとめ

A社の目標管理制度・職務役割の制度は、その設計・運用において、人材育成に重要な視点を置いた人材マネジメントの仕組みである。20年に渡る紆余曲折の連続の末に現在の目標管理システムに到達したもので、目標設定、目標達成支援、評価フィー

---

<sup>5</sup> 平成十一年厚生省令第三十七号 指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準第28条第3項参照

<sup>6</sup> 年収が103万円を超えると発生する所得税、住民税の納税義務を勘案し、また、配偶者の会社から出ている扶養手当が無くなることを回避すべく就労自制される場合がある。

<sup>7</sup> 年収が130万円を超えると配偶者の扶養内から外れて自分で国民年金と、国民健康保険に加入する必要が生じるのでこれを回避すべく就労自制される場合がある。



ドバック、次期目標再設定に至るプロセスでシステムを活用してきた。

これはセルフ・コントロール、上司との面談による擦り合わせのコミュニケーションを通じて、会社を誇りに思い、組織ロイヤルティを高める一定の因果性が認められる仕組みといえ、他組織においても、組織ロイヤルティを高め継続就労の可能性を高めるために、A社の目標管理制度の設計・運用を、自社の人材マネジメントの制度設計の一環として活用することは検討に値するものと考ええる。

また、介護事業者は、対利用者及びご家族、行政、対多職種、対地域住民等の多方面で同時多発的コミュニケーションの必要性に迫られるが、目標管理制度の仕組みの中に上司面談や組織目標のためのチーム協力が自然と求められるので、同制度運用を通じてコミュニケーション力の鍛錬にも期待が持てる。

目標管理制度及び職務役割制度による成果が自分の会社を誇りに思うことに結び付くとされたことは、自社を誇りに思えば、易々と離職することにはならないと考え、両制度の運用を通じて、危機的人材不足に喘ぐ介護業界においても人材定着・継続就労確保に資する結果と考えている。

そして、目標管理システムの活用がもたらすであろう、トリクルダウンの効果を明確化すべく、登録型非常勤訪問介護員に対する目標管理制度運用の在り方について継続的に検討していきたい。

## 謝辞

本論文執筆にあたり、熱心にご指導くださいました兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫特任教授、筒井孝子教授、木下隆志教授に改めて深く感謝申し上げます。そして、職場の先輩諸氏、同僚の皆様方のご理解と励ましにも感謝致します。

## 参考文献（引用文献を含む）

- [1]五十嵐英憲（2003）『目標管理の本質』ダイヤモンド社
- [2]五十嵐英憲（2012）『目標管理の教科書』ダイヤモンド社
- [3]井上富雄（1995）『成果主義目標管理の実践』日本能率協会
- [4]HRInstitute（1999）『営業計画&目標管理の立て方・進め方』かんき出版
- [5]太田顕一郎（2021）「目標管理制度の有効性と限界に関する一考察」『共栄大学研究論集』19号95頁
- [6]開本浩矢（2019）『組織行動論』中央経済社
- [7]金津健治（1998）『目標管理の面接術』日経連出版部

- [8]川野正裕、小林あかね他（2007）『成長する組織を作る目標管理』 労務行政
- [9]公益財団法人 介護労働安定センター（2021）「令和2年度「介護労働実態調査」結果の概要について」
- [10]坂口憲一（2009）「戦略的人材育成型目標管理制度の定着化と有効性に関する実証研究～人材育成支援システム・教育カルテ R の活用事例～」『人口知能学会第二種研究会資料』2009 巻 KST - 07 号 5 頁
- [11]ジム・コリンズ、モートン・ハンセン：牧野洋訳（2012）『ビジョナリー・カンパニー4 自分の意志で偉大になる』日経 BP
- [12]瀧本稚子（2016）「介護職員の人材マネジメントの在り方に関する研究」『商大ビジネスレビュー』第 6 巻 第 3 号, 123 頁
- [13]内藤和美（2000）『プロセスマネジメントで成果をあげる目標管理』オーエス出版
- [14]中嶋哲夫（2015）『正しい目標管理の進め方』東洋経済新報社
- [15]西村聡（2012）『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課』日本法令
- [16]長谷川直紀（2006）『職務・役割主義の人事』日本経済新聞社
- [17]松下由美子他（2015）「病院看護部門における目標管理制度の取り組みの実態」『山梨県立大学看護学部研究ジャーナル』Vol. 1
- [18]名定慎也（2017）「介護職員の離職に係る要因の把握とその対策の検討－離職経験のある介護職員を対象とするインタビュー調査をもとに－」『商大ビジネスレビュー』第 7 巻 第 3 号, 105 頁
- [19]森口毅彦（2012）「わが国企業における戦略マネジメント・システムと目標管理制度の機能」『富山大学経済学部富大経済論集』第 57 巻第 3 号
- [20]守島基博（2004）『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社。
- [21]山田谷勝・杉浦祐子・木村善昭（2018）『目標管理の課題と解決がよくわかる本』秀和システム

## 引用ホームページ

- [1] 総務省統計局  
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2021np/index.html>  
(2022 年 8 月 10 日アクセス)
- [2] 厚生労働省  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000207323\\_00005.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000207323_00005.html)  
(2022 年 8 月 10 日アクセス)