

介護事業におけるディレクションの有効性について

山村 一馬

キーワード：地域包括ケアシステム、生産性向上、ICT、HRM、目標管理

1. 研究の背景と目的

地域包括ケアシステムの推進が提唱され制度改正が進む中、医療・介護の事業者は地域包括ケアシステムのコンセプトである統合型のケア（integrated care）及び地域を基盤としたケア（community-based care）の実践に努力を重ねているものの、医療・介護のサービス提供機関のそれぞれは独立し断片化しており、医療機関から介護事業者へ、垂直的統合から水平的統合¹へ至るまでの各組織階層のマネジメントにおいて様々な課題を抱えている。

医療機関は、制度改正により在宅復帰率および入院患者の在院日数短縮化が診療報酬の増減を決定づけるファクターとなったため、患者の流入流出量が増加している。

介護事業者は、医療機関からの多くの退院患者を受け止めるための体制構築が経営上非常に重要であるが、医療機関からの患者の引き受け要請情報の把握が不十分で、タイムリーに受け止めることができず、ロスが発生し、利用者数の増加や稼働率の向上が実現できていない場合が散見される。

医療機関における退院患者、および介護事業者における入院患者、すなわち「流出数」の増加と、医療機関における入院患者、および介護事業者における在宅復帰利用者、すなわち「流入数」の増加を同時に実現させるためには、介護事業者が医療機関から、短期間に多くの退院患者を受け入れることができる体制の構築が必要である。

¹ 垂直的統合とは、一つの管理下に様々なレベルのケア（例えば、プライマリケア、二次医療、専門医療（三次医療）つまり、急性増悪期における一般病院から、回復期リハビリテーション病院、そして退院後の訪問看護の利用やかかりつけ医の往診といった医療や看護、介護のステージにおけるケア）をつなげ、integration していくことをいう、とあり、水平的統合とは、ヘルスケアにおいて同レベルのサービス（例えば、在宅生活を送る患者へのかかりつけ医による往診と居宅介護サービス）、または提供者間の組織的共同とコミュニケーションを促進するサービスをつなげる integration を呼ぶ、とされている（筒井孝子 2014）。

介護事業者が短期間に多くの退院患者を受け入れることができない要因の一つとして、働き手である介護職員の確保の困難さが挙げられる。図表 1²及び図表 2³のとおり、わが国の生産年齢人口は 1997 年を境に減少を続けており、かつ 2015 年時点で 65 歳以上人口が総人口に占める割合は 26.6%に上り、すでに超高齢社会に突入している。すなわち、高齢者の増加によって介護ニーズは高まっているにも関わらず生産年齢人口は減少しているため、働き手である介護職員の確保が困難な状況にある。

以上の状況により、介護事業者は介護保険サービスそれぞれの指定人員要件の下限人員数で事業運営を行わざるを得ない事業所が多いとした場合、急激な利用者流入が起きたとしても、それに耐えうる体制の構築ができていないことが考えられる。

このような環境下の中、介護事業者が生き残るためには、介護職員一人当たりの介護事業サービス指定人員要件の最大数まで利用者を抱え、なおかつ急激な利用者の流入流出に耐えうる体制の構築をしなければならぬ。すなわち、「生産性の向上」を実現することが必要である。介護事業者は、介護サービスニーズの多様化、高度化に的確に対応すること等も見据えると、業務の効率化、ICT(Information and Communication Technology)等の活用、人材育成・労務管理の方策等の生産性の向上を進めることが、社会保障の持続可能性、シルバービジネスをはじめとした高齢者向けサービスの発展に寄与できるものと考えられる(一般社団法人シルバーサービス振興会 2017)⁴。

少ない人員数で生産性の高い業務を行えるようにするための有効な方法論として、株式会社 Y では「ディレクション」を取り入れている。ディレクションとは、様々な業務の WBS(Work Breakdown Structure)を有効に機能させるために、仕事をアサインし実行管理する ICT を活用したマネジメント手法である。ディレクションは主として「予定実績管理」のためのマネジメントであり、図表 3 のとおり、「月次」「週次」「日次」の役割ごとのスケジュール管理と活動に対する動機づけを行い、月 3 回の予算見込差異分析による「評価」を実施し、事業所及び職員ひとり一人に設定された目標が達成できるようにする、すなわちディレクションは、事業計画に定められた行動予定を、現実に実行できるようにするための管理手法であると言える。

本研究では、ディレクションがもたらす効果を説明するために、ディレクションによる生産性向上の効果、ICT の活用状況、介護職員の HRM(Human Resource Management)

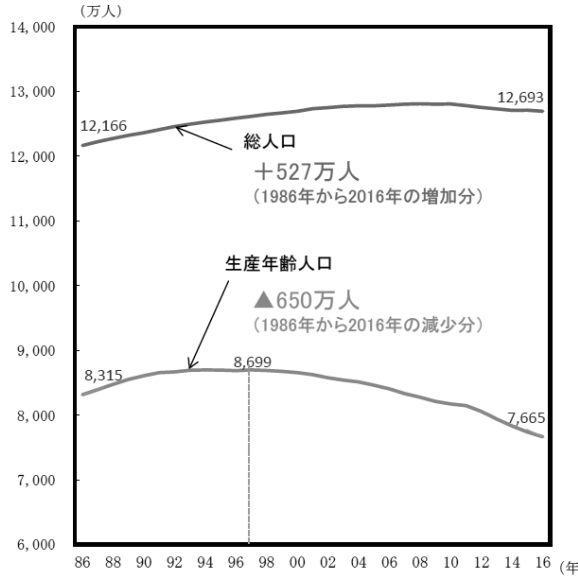
² 引用ホームページ[1]に基づく。

³ 引用ホームページ[2]に基づく。

⁴ 一般社団法人シルバーサービス振興会(2017)

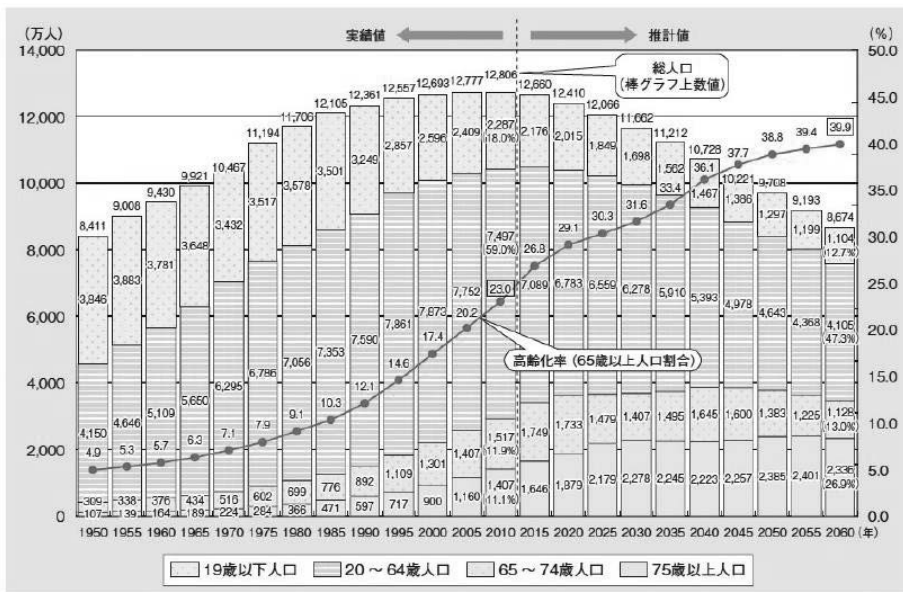
に与える影響、業績との関係を調査し、ディレクションの有効性について検証する。

図表 1：生産年齢人口と総人口の長期推移



出典：首相官邸 働き方改革実行計画（平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定）

図表 2：高齢者化の推移と将来推計



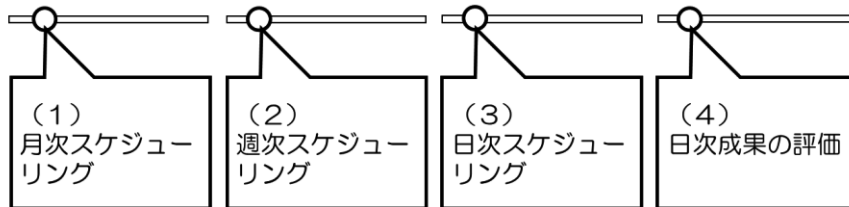
出典：総務省 平成 25 年版 情報通信白書 高齢化の進展

図表3：ディレクション実行の流れ

ディレクションによる「月次」「週次」「日次」「評価」流れの理解と展開

マネジャーは、下記のタームごとにメンバー1人ひとりのスケジュール設定を行う。

- (1) 月次：1か月先までのスケジュールを設定する
- (2) 週次：1週間ごとにスケジュールを修正する
- (3) 日次：日々のスケジュール設定と動機づけを行う
- (4) 評価：個別の社員ごとの成果の振り返りを行う



2. 介護事業の生産性向上とディレクションの概要

2-1. ディレクション実行の事前準備

介護事業所では、同時期に多くの流入が発生した場合、職員の誰がサービス提供できるのか、特定の社員に業務負担が偏ってしまうのではないかなど多くの問題が発生する。一方、多くの流出が発生した場合も新規利用者を追加で獲得するための営業活動は可能か、担当する利用者流出によって業務に隙間ができた職員に新たな仕事をタイムリーに割り振れるかなど、この場合も様々な問題が発生してしまう。

これらの問題に対応することを目的に開発されたディレクションシステム（ディレクションと略す）は、事業発展を効率的に実現するためのマネジメントシステムである。このシステムは事業計画に定められた経営目標を組織目標と個人目標に落とし込むところから始まる。目標は目標管理（MBO：Management By Objectives and Self Control）によって従業員個々に定められる。

これは、金津健治(1995)によると、組織のやるべきことと個人のやりたいことを結びつけていく、あるいは一致させていくことが目標管理の基本となる考え方であるとされている⁵。

ディレクションを実行するための組織構築の事前準備として、以下の①から③までがある。

- ①目標設定：事業計画の業績目標を組織と個人に設定する。

⁵ 金津(1995)

②チームビルディング：互いに助け合う組織を生成し、目標達成のための働きかけの環境を設定する。

③タスク管理：従業員の行動計画設定、従業員の行動計画の実行管理（予定実績管理）、労働時間管理。

ディレクションは、③タスク管理を確実に実行するための仕組みであるため、目標設定とチームビルディングが適切になされなくては、ディレクション効果を楽しむことは困難と言える。

2-2. ディレクションの実行手順

ディレクションの実行とは、日々の朝礼や夕礼にて、マネジャーが中心となり当日の勤務従業員全員が、当日及び翌日の予定された全従業員のスケジュールの組替えが必要かどうかを議論し、意思決定することである。そこでディレクションの実行者であるディレクターは事業所マネジャー（店長・管理者・施設長など）であり、マネジャーのマネジメントスキル向上のためにもディレクションの実践は効果的である。ディレクション実行の流れは以下の①から⑦である。

①日々、すべての就労者のスケジュールを詳細に設定する。

②活動スケジュール1つ1つの目標を明確に設定する。

③その日に達成すべき目標全てを高い品質で達成することの動機づけをおこなう。

④達成はチームみんなで喜ぶ。

⑤未達成は、自ら原因を考えてもらい、再発の防止策をつくる。再チャレンジの動機づけをおこなう。

⑥過去のスケジュールとその成果について評価し、未来のスケジュール設定ごとの目標設定に生かす。

⑦活動量は数値化して、PDCA サイクルを回す。

2-3. ディレクションシステムの概要

ディレクションを実行するためには、ICT による情報管理が確立されていることが前提となる。ICT による生産性向上は国で様々な議論がなされており、介護分野では、サービス提供前の状況把握、記録作成時間の省力化、事業所間リアルタイム情報共有、ペーパーレス化（全国介護保険・高齢者保健福祉担当者会議 2015）⁶など、医療分野で

⁶ 引用ホームページ[3]に基づく。

は、電子カルテシステムやオーダーリングシステムの普及、医療情報の標準化、遠隔医療、医療情報連携ネットワークの構築、個人による疾病・健康管理の推進(厚生労働省 2014)⁷、などの実現が進められている。ディレクションを運用するための ICT は、様々な業務の WBS を有効に機能させるために、TOC 理論にあるスループットの最大化を実現するための生産管理工程の情報管理に近い考え方で運用されている(エリヤフ・ゴールドラット 2001)⁸。

株式会社 Y は、自社開発したディレクション実行のための ICT を「ディレクションシステム」と呼び、介護サービス提供予定情報、介護職員の勤務予定データ、一日に配置される職員の役割ごとのフォーメーション予定データなど、様々な予定データを駆使して、介護サービス提供の確実な実行、職員が専門職として日々行うべき業務の実行、職員一人一人に設定された目標ごとの行動予定の実行などができるよう、マネジャーはディレクションシステムを活用し、ディレクションを実施している。

ディレクションを実施するために必要な予定データは、以下①から⑤の順序でディレクションシステムに組み込まれ、職員一人ひとりのスケジュールとして確定される。

- ①勤怠管理システムを使用し、介護職員の一か月の勤務スケジュールを確定する。
- ②介護システムを使用し、サービス利用者の一か月のサービス予定を確定する。
- ③前項で確定されたサービス利用者の一か月のサービス予定情報を、介護職員が効率的にサービス提供できるよう、一日の時間の流れに応じたサービス提供ルートに編集する。訪問介護等の訪問系サービスであれば、サービス利用者の自宅住所地の緯度経度データに基づいたルート編集を行い、効率的な利用者宅間の移動が出来るようにする。
- ④介護システムを使用し、サービス提供以外の介護職員の業務予定データを設定する。サ高住や定期巡回といった 24 時間サービスでは、時間帯ごとに日勤・夜勤・深夜勤と勤務形態が分かれ、また介護事業のそれぞれでは専門職種ごとに定期巡回オペレーター、サ高住の住宅スタッフ、サービス提供責任者、訪問介護員、通所介護相談員、など職務ごとに業務が分かれるため、勤務時間帯ごと、職種ごとの行うべき業務を、一日、一週間、一月単位で業務実施予定を確定する。
- ⑤前々項および前項で確定されたサービス提供ルート及び業務予定データに介護職員勤務データをあてはめ、一か月の事業所スケジュールを確定する。

⁷ 引用ホームページ[4]に基づく。

⁸ エリヤフ・ゴールドラット(2001)

以上の業務設定フローに基づき設定された事業所スケジュールはあくまで予定情報であり、介護職員の突然の休みや、利用者からの要望によるサービス提供予定の変更などによって、日々様々な予定変更が発生し、日々予定を組み替えている。(図表4)。特に、利用者の流入流出が突発的に発生した場合には臨時に業務量が増えるため、営業行動や書類作成作業など事前に予定された行動ができなくなるが、その場合も ICT による情報管理が確立されていれば、当日行えなかった業務を翌日以降に組み直すことが効率的に実現できる。

ICT による情報管理が確立されていなかった場合は、各従業員の業務の滞りが見えず、往々にして事業所で滞った業務は優秀な社員によって挽回されるであろうが、それが積み重なることによって優秀な社員は疲弊し、発展途上の社員には技術の移転が行われず、事業所が衰退する負のスパイラルに陥ることが予想される。

ディレクションは、少ない人員数で生産性の高い業務を行えるようにするための方法論を具現化したシステムである。だが、それを実証する上では、ディレクションがもたらす効果と事業所の業績との因果関係及び相関関係を調査し、ディレクションを受けた職員がどのような効果を実感したかを明らかにする必要がある。

図表4：ディレクション実行後の事業所スケジュールイメージ

担当者			8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	
氏名	勤務予定	勤務実績												
管理者	9:00~ 18:00	予定	朝礼	その 他	その 他	格 差	休憩	申し 送り	その 他	日々締め	ディレクション	その 他	朝 礼・ 夕 礼	記録入力 と 返信
		変更後	朝礼	●横切担	記録 入力	定期 面談	記録 入力	休憩	▲横切担	定期 面談	記録 入力	ディレ クシ ョン 実 行	夕 礼	サ 責 指 示
サービス提供 責任者A	8:30~ 17:30	予定	朝礼	日々締め	記録入力 と 返信	コ ー デ ィ ン グ	休憩	申し 送り	休憩	記録 入力 と 返信	夕 礼	記録 入力 と 返信		
		変更後	サ ー ビ ス 提 供	朝 礼	服 業 チ ェ ッ ク	サ ー ビ ス 提 供	コ ー デ ィ ン グ	休憩	コ ー デ ィ ン グ	カン フ ァ	カン フ ァ	カン フ ァ	記 録 入 力	
サービス提供 責任者B	9:00~ 18:00	予定	朝礼	営業			休憩	申し 送り	営業			夕 礼	日 報 入 力	サ ー ビ ス 提 供
		変更後	朝 礼	記 録 入 力 と 返 信	サ ー ビ ス 提 供	記 録 入 力 と 返 信	サ ー ビ ス 提 供	休憩	記 録 入 力 と 返 信	夕 礼	合 同 レ ビ ュ ー	サ ー ビ ス 提 供		
サービス提供 責任者C	9:00~ 18:00	予定	サービス 提供	記録 入力 と 返信	アク ティ ビ ティ	検査	休憩	営業			夕 礼	日 報 入 力	サ ー ビ ス 提 供	記 録 入 力
		変更後	サ ー ビ ス 提 供	記 録 入 力 と 返 信	アク ティ ビ ティ	検査	休憩	要 対 応	サ ー ビ ス 提 供	営業	夕 礼	日 報 入 力	サ ー ビ ス 提 供	記 録 入 力
介護職員A	16:00~ 19:00	予定									夕 礼	サ ー ビ ス 提 供	記 録 入 力	サ ー ビ ス 提 供
		変更後									夕 礼	サ ー ビ ス 提 供	記 録 入 力	サ ー ビ ス 提 供

3. 分析モデルと方法

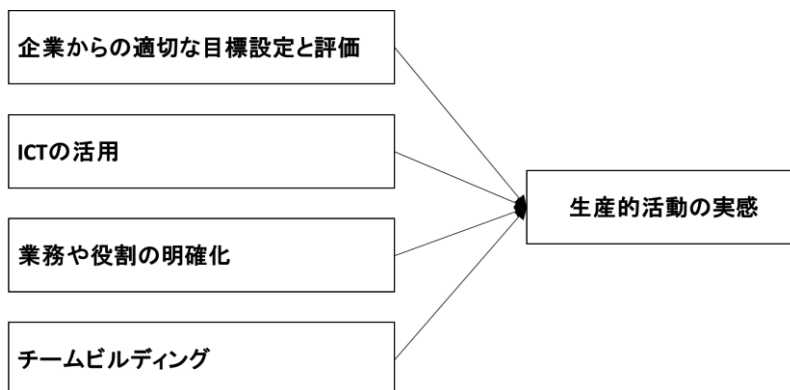
3-1. 分析モデルと仮説

ここまでの議論を踏まえた本研究の分析モデルは図表5のように示され、以下の仮

説を設定した。

仮説：ディレクションによる目標設定、ICT 活用、業務や役割の明確化、チームビルディング構築は、生産的活動の実感に有意な正の影響を与えるだろう。

図表 5：本研究の分析モデル



3-2. 調査概要

調査は、2018年8月6日から2018年8月17日の期間で、株式会社Yの従業員を対象に、GoogleのアンケートシステムであるGoogleフォームを活用して実施した。なお、調査内容には対象者に対するプライバシー保護のため、また、自由意思による調査への協力のもと個人が特定されないよう回答はすべて無記名とした⁹。

調査対象者の所属企業である株式会社Yの基本プロフィールは以下のとおりである。株式会社Yは、1993年に設立し、2018年6月期売上高は約157億円となっている。全国に約250箇所の事業拠点があり、訪問介護事業、定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業、居宅介護支援事業、通所介護事業、短期入所生活介護事業、訪問看護事業、看護小規模多機能型居宅介護事業、サービス付き高齢者住宅運営事業、住宅型有料老人ホーム運営事業、福祉用具貸与・販売事業、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、ASP供給事業、訪問介護員養成学校事業などを運営している。従業員数は、常勤社員約1,200名、非常勤社員約4,000名となっている。

3-3. 調査項目

ディレクションの効果を確認する項目として、ディレクション実施状況に関する設

⁹ 本研究における倫理的配慮については、兵庫県立大学大学院経営研究科研究倫理審査委員会の審査を受けた(2018-0017)。

問、ICT活用に関する設問、HRMに関する設問、以上の3つの要素を取り入れ、図表6のとおり質問項目設定し、「良くできている」、「できている」、「どちらともいえない」、「できていない」、「まったくできていない」の順に並べた回答欄にチェックを入力する方法でアンケートの回答を得た。ディレクション実施状況に関する設問とICT活用に関する設問では、株式会社Yが作成したディレクション行動チェックリストより、ディレクション効果測定項目と自社システム活用に関する設問を取り入れた。HRMに関する設問では、日本労働研究機構(2003)によるHRMチェックリスト(Aワークシチュエーション)6領域「Ⅰ.職務」、「Ⅱ.上司やリーダー」、「Ⅲ.同僚や顧客との関係」、「Ⅳ.ビジョン・経営者」、「Ⅴ.処遇・報酬」、「Ⅵ.能力開発・福利厚生・生活サポート」より設問を複数適用した。回答者の属性に関する設問は、性別、年齢(20代、30代、40代、50代、60代以上の5項目)、役職(一般、リーダー、拠点長、支社長及び副支社長、それ以外の5項目)、社歴(1年未満、1-3年、3-5年、5-7年、7-10年、10年以上の6項目)、所属事業所名記載、とした。

図表6：ディレクション実施効果に関する実態調査アンケート項目

1	営業行動ごとに目標を設定できている。
2	少ないサービス提供責任者の人数でも多くの利用者情報が把握できており、在宅生活継続のための適切な対応ができている。
3	計画書作成など、サービス提供責任者業務が業務時間内で実施できている。
4	業務マニュアル記載内容を把握・理解した上でシステムを使っている。
5	業務マニュアル記載の業務内容・手順を習得するための行動ができている。
6	常に明日の仕事の予定(営業・サービス・計画書作成・打ち合わせなど)を、事前に決めることができている。
7	職務役割基準の自分自身が1年間で習得すべき職務役割を理解している。
8	事業計画が立案されており店舗・チームの目標・ゴールが設定されている。
9	スケジュールに営業行動を設定できている。
10	営業支援システムへの営業日報等入力が事後2日以内にできている。
11	自社システムの特定事業所加算対応管理機能(会議出席管理・健康診断受診管理・研修受講管理)を活用することができている。
12	訪問介護員に対し、訪問介護員用モバイルシステムへのサービス記録入力の推進を図り、その記録(要対応事項)を活用することができている。

13	自社システムのサービス自動マッチング（シミュレーション）機能を活用することができる。
14	社内イントラネットの共有メール機能を活用し、職員間で業務に関する情報共有ができています。
15	自社システムのサービス自動実績化機能を活用することができる。
16	日々、自身の勤怠実績を確定させることが出来ています。
17	仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる。
18	仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる。
19	休日や休暇は満足にとることができる。
20	仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている。
21	チームメンバー相互に円滑にコミュニケーションをとることができる。
22	助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる。
23	目標達成に向けて店舗・チームが一丸となって取り組むことができる。
24	仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている。
25	定期的に上司（部下）との面談機会を設けている。
26	自分自身の半期目標作成にあたり、上司から目標設定面談を受けている。
27	朝礼などで上司から日々の業務に対する明確な目標設定がなされている。
28	自社の目標管理制度を理解し、自身が達成すべき目標が設定できている。
29	ディレクションは店舗業績に良い効果をもたらしていると思う。
30	ディレクションは円滑な店舗運営のために良い効果を与えていると思う。
31	ディレクションは自身の成長に良い効果をもたらしていると思う。

3-4. 分析方法

分析は、ディレクションがもたらす効果、及びHRMとの因果関係を分析するために、探索的因子分析から説明変数と目的変数を定め、重回帰分析を実施する。次にディレクションがもたらす効果と事業所単位の業績との関係を調査するため、相関分析及び平均値の差の検定を実施する。全ての統計分析は「フリーの統計分析ソフトHAD16_051」（清水 2016）を使用して実施した。

4. 分析結果

4-1. 因子分析

まず、説明変数に関して最尤法、プロマックス回転（以下、同様）による探索的因子分析をしたところ、11の項目が3因子に収束した。信頼性係数（クロンバック α : 以下 α ）はFactor1から3まで0.737、0.700、0.703と概ね高く、内的一貫性に問題が無いと判断し、Factor1を「(e1)目標と職務役割の期待認知と実践」、Factor2を「(e2)自社システムの活用」、Factor3を「(e3)スケジュールの把握」と名付け、それぞれ合成変数とした（図表7）。

次に、目的変数に関して因子分析を行った結果、14の項目が3因子に収束した。 α はFactor1から0.839、0.756、0.904とそれぞれ高く、Factor1を「(r1)有効な職務遂行」、Factor2を「(r2)計画性の向上」、Factor3を「(r3)ディレクション有効性の実感」と名付け、それぞれ合成変数とした（図表8）。

図表7：説明変数の探索的因子分析結果

説明変数項目	Factor1	Factor2	Factor3
自社の目標管理制度を理解し、自身が達成すべき目標が設定できている。	.979	-.043	.051
社内イントラネットの共有メール機能を活用し、職員間で業務に関する情報共有ができている。	.565	-.068	.184
職務役割基準について、自分自身が1年間で習得すべき職務役割を理解している。	.467	.239	-.126
自社システムのサービス自動実績化機能を活用することができる。	.001	.604	.030
訪問介護員へ、もばいルカ(訪問介護員専用サイト)システムへのサービス記録入力を推進し、その記録(要対応事項)を活用することができる。	-.045	.599	.059
自社システムの特定事業所加算対応管理機能(会議出席管理・健康診断受診管理・研修受講管理)を活用することができる。	.359	.517	-.213
事業計画立案がされており店舗・チームとして目標となるゴールが設定されている。	.128	.444	.175
朝礼などで上司から日々の業務に対する明確な目標設定がなされている。	.154	-.055	.712
勤怠日々締めが出来ている。	-.129	.245	.571
うさぎシステム(営業支援システム)への営業日報等の入力、常に、または事後2日以内できている。	.032	-.125	.566
スケジュールに営業行動を設定できている。	-.035	.257	.455
α 係数	.737	.700	.703

図表8：目的変数の探索的因子分析結果

目的変数項目	Factor1	Factor2	Factor3
チームメンバー相互に円滑にコミュニケーションをとることができる。	.843	-.130	-.075
少ないサ責人数でも多くの利用者情報が把握できており、在宅生活継続のための適切な対応ができている。	.696	-.104	-.009
仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる。	.625	-.075	.103
目標達成に向けて店舗・チームが一丸となって取り組むことができる。	.561	.323	.083
業務マニュアルに記載されている業務内容・手順を習得するための行動ができている。	.529	.208	-.030
計画書作成など、サ責業務が業務時間内で実施できている。	.422	.337	-.022
仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている。	.413	.246	-.163
常に明日の仕事の予定(営業・サービス・計画書作成・打ち合わせなど)を、事前に決めることができている。	-.159	.948	-.076
休日や休暇は満足にとることができる。	-.002	.644	.047
営業行動ごとに目標を設定できている。	.033	.587	.078
助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる。	.190	.407	.134
ディレクションは店舗業績に良い効果をもたらしていると思う。	.130	-.199	1.013
ディレクションは店舗運営を円滑に回すために良い効果をもたらしていると思う。	-.192	.127	.861
ディレクションは自身の成長に良い効果をもたらしていると思う。	.008	.155	.743
α 係数	.839	.756	.904

4-2. 各変数の要約統計量と相関係数

本研究で用いた尺度、有効N、平均値、標準偏差、最小値、最大値をまとめた要約統計量が図表9、変数間の相関関係をまとめたものが図表10である。性別は女性と男性、役職は介護職と管理職の2分類のダミー変数として用いた。平均値と標準偏差を見る限り、6つの因子においてはいずれも分析で使用したデータに異常な偏りはないと判断できる。また、解析で使用する変数間の相関係数を出したところ、因子分析によって合成変数とした6つの因子全てにおいて正の相関がみられ、年齢と(e2)自社システムの活用 ($r=.205^*$, $p<0.05$) に正の相関関係がみられた。

図表9：要約統計量

変数名	有効N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
女性ダミー	101	0.554	0.500	0.000	1.000
男性ダミー	101	0.446	0.500	0.000	1.000
年齢	101	2.396	1.087	1.000	5.000
介護職ダミー	101	0.465	0.501	0.000	1.000
管理職ダミー	101	0.535	0.501	0.000	1.000
社歴	101	3.812	1.604	1.000	6.000
売上高判定	92	1.511	0.503	1.000	2.000
業務効率判定	92	1.554	0.500	1.000	2.000
(e1)目標と職務役割の期待認知と実践	101	3.492	0.642	1.000	5.000
(e2)自社システムの活用	101	3.403	0.632	1.250	5.000
(e3)スケジュールの把握	101	3.428	0.680	1.000	5.000
(r1)有効な職務遂行	101	3.620	0.611	1.714	5.000
(r2)計画性の向上	101	3.619	0.679	1.000	5.000
(r3)ディレクション有効性の実感	101	3.554	0.734	1.000	5.000

図表10：相関分析

	女性ダミー	男性ダミー	年齢	介護職ダミー	管理職ダミー	社歴	売上高判定	業務効率判定	(e1)目標と職務役割の期待認知と実践	(e2)自社システムの活用	(e3)スケジュールの把握	(r1)有効な職務遂行	(r2)計画性の向上	(r3)ディレクション有効性の実感
女性ダミー	1.000													
男性ダミー	-1.000	1.000												
年齢	.070	-.070	1.000											
介護職ダミー	.197 ⁺	-.197 ⁺	-.195 ⁺	1.000										
管理職ダミー	-.197 ⁺	.197 ⁺	.195 ⁺	-1.000	1.000									
社歴	-.006	.006	.221 ⁺	-.462 ^{**}	.462 ^{**}	1.000								
売上高判定	-.135	.135	.033	-.022	.022	-.196 ⁺	1.000							
業務効率判定	.293 ^{**}	-.293 ^{**}	.083	.197 ⁺	-.197 ⁺	-.028	-.265 ⁺	1.000						
(e1)目標と職務役割の期待認知と実践	-.058	.058	.086	-.035	.035	.058	-.080	.079	1.000					
(e2)自社システムの活用	.021	-.021	.205 ⁺	.041	-.041	.061	-.063	.197 ⁺	.569 ^{**}	1.000				
(e3)スケジュールの把握	.192 ⁺	-.192 ⁺	.181 ⁺	.150	-.150	-.049	-.004	.421 ^{**}	.371 ^{**}	.435 ^{**}	1.000			
(r1)有効な職務遂行	.033	-.033	.027	.047	-.047	-.040	.046	.234 ⁺	.540 ^{**}	.553 ^{**}	.469 ^{**}	1.000		
(r2)計画性の向上	.099	-.099	.003	.174 ⁺	-.174 ⁺	.009	-.023	.185 ⁺	.448 ^{**}	.589 ^{**}	.683 ^{**}	.590 ^{**}	1.000	
(r3)ディレクション有効性の実感	-.020	.020	.006	-.183 ⁺	.183 ⁺	.047	-.199 ⁺	-.070	.394 ^{**}	.368 ^{**}	.187 ⁺	.187 ⁺	.305 ^{**}	1.000

** p < .01, * p < .05, + p < .10

4-3. 分析モデルの検証

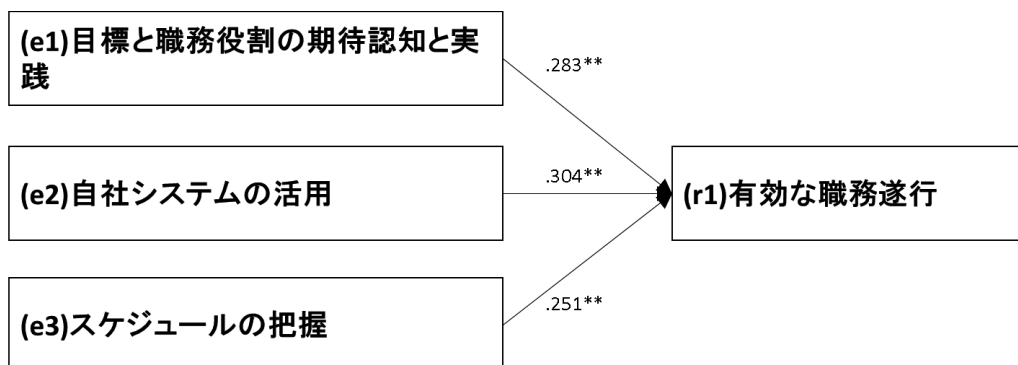
図表 11 は、「(r1)有効な職務遂行」「(r2)計画性の向上」「(r3)ディレクション有効性の実感」を目的変数とした重回帰分析の結果を示したものである。分析に使用した変数には、女性ダミーと、回答者が所属する事業所の規模を3グレードに分類した変数を使用した。結果、「(r1)有効な職務遂行」では、「(e1)目標と職務役割の期待認知と実践」「(e2)自社システムの活用」「(e3)スケジュールの把握」の3つの説明変数は全て $p < 0.01$ で有意であることが確認された。「(r2)計画性の向上」では「年齢（※若い人）」、「(e2)自社システムの活用」、「(e3)スケジュールの把握」、の三つにて $p < 0.01$ で有意であることが確認された。「(r3)ディレクション有効性の実感」では、「(e1)目標と職務役割の期待認知と実践」にて $p < 0.05$ 、「(e2)自社システムの活用」では $p < 0.10$ で有意であることが確認された。以上の結果は図表 12 にて図示した。

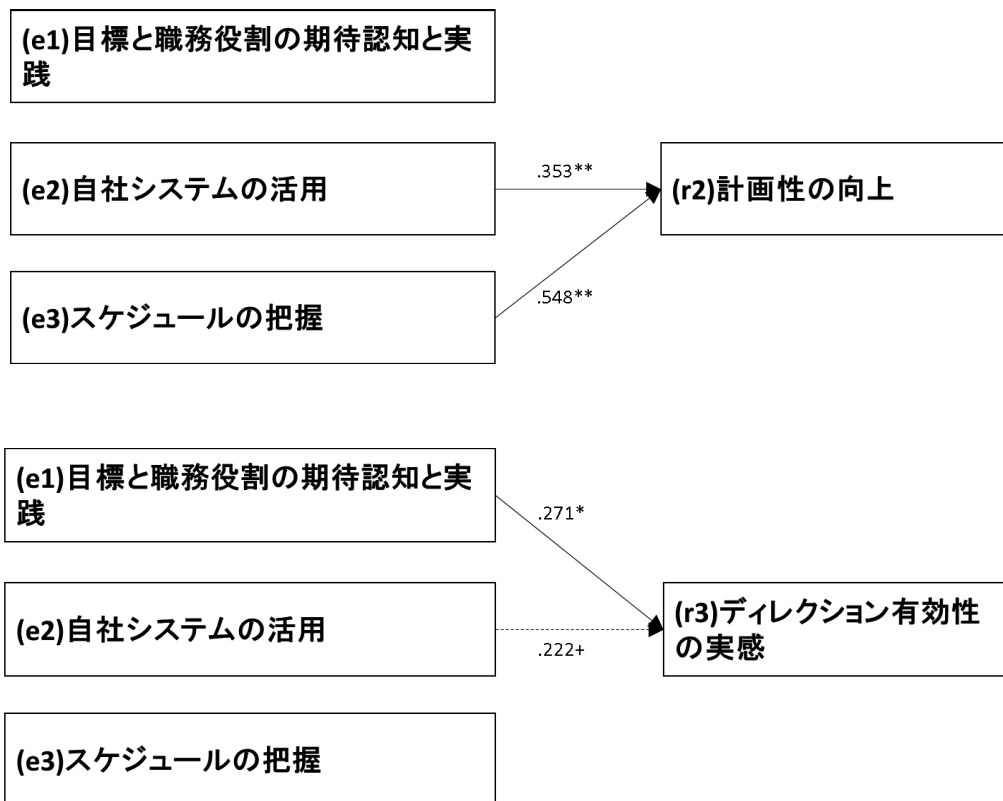
図表 11：ディレクション効果を示す重回帰分析結果

変数名	目的変数		
	(r1)有効な職務遂行	(r2)計画性の向上	(r3)ディレクション有効性の実感
年齢	-.106	-.182 **	-.078
女性ダミー	.002	-.008	-.022
事業所規模	.009	.068	.101
説明変数 (e1)目標と職務役割の期待認知と実践	.283 **	.062	.271 *
(e2)自社システムの活用	.304 **	.353 **	.222 +
(e3)スケジュールの把握	.251 **	.548 **	.019
R^2	.435 **	.607 **	.199 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

図表 12：ディレクション効果を示す因果関係モデル





4-4. ディレクションの実施状況と業績との関係

店舗の業績を判定する基準として店舗の売上高を採用し、2018年1月から6月の前期下半期の売上高平均額と、2016年7月から12月の前々期上半期の売上高平均額を対比し、中央値より上であれば業績が良い、中央値より下であれば売上高判定は悪いとした。また売上高判定の例外として、直近2年以内の新店および分割店舗は、2018年1月から6月の前期下半期の売上高予算と実績を用いて売上高予算達成率にて判定、同じく達成率が中央値より上であれば業績が良い、中央値より下であれば業績が悪いとした。

また、ディレクション効果を示すKPIとして営業件数と残業時間を業務効率の判定基準として採用し、2018年1月から6月の直近半期の営業件数と残業時間の平均値を使い、営業件数においては中央値以上で業務効率が良く、中央値未満であれば業務効率が悪いとし、残業時間においては中央値未満であれば業務効率が良く、中央値以上であれば業務効率が悪いとした。

売上高判定と6因子との相関関係の分析は、(r3)ディレクション有効性の実感について「-.199+」と $p < .10$ の負の相関関係がみられたが、その他の5因子では相関関係を示していないため、回答者自身のスキルとしての職務遂行能力や計画性が高まることと、業績が良くなることに相関関係は見られなかった(図表13)。

業務効率判定と6因子との相関関係の分析では、(e3)スケジュールの把握「.421**」、(r1)有効な職務遂行「.234*」、(r2)計画性の向上「.185+」、(e2)自社システムの活用「.197+」と、4因子にて正の相関関係が示された(図表14)。

平均値の差の検定では、売上高判定と業務効率判定がどちらも良い店舗と、どちらかが悪い、または両方悪い店舗との、ディレクション効果を示す6因子のうちどの因子との平均値に差が認められるか分析した。結果として、「(e3)スケジュールの把握」のt値が2.053* ($p < .05$)と平均値に有意に差があることが認められ、どちらも良い店舗の方が平均値は高かった。

図表13：売上高判定と業務効率判定との相関分析

	売上高判定	業務効率判定
(e1)目標と職務役割の期待認知と実践	-.080	.079
(e2)自社システムの活用	-.063	.197 +
(e3)スケジュールの把握	-.004	.421 **
(r1)有効な職務遂行	.046	.234 *
(r2)計画性の向上	-.023	.185 +
(r3)ディレクション有効性の実感	-.199 +	-.070

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

図表14：平均値の差の検定

	売上高・業務効率共に良い	それ以外	t値
(e1)目標と職務役割の期待認知と実践	3.483	3.494	-0.049
(e2)自社システムの活用	3.438	3.395	0.239
(e3)スケジュールの把握	3.688	3.364	2.053 *
(r1)有効な職務遂行	3.714	3.596	0.645
(r2)計画性の向上	3.700	3.599	0.583
(r3)ディレクション有効性の実感	3.267	3.626	-1.789 +

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

5. 考察

目的変数「(r3)ディレクション有効性の実感」との因果関係が認められた説明変数は「(e1)目標と職務役割の期待認知と実践」であり、この結果は、ディレクションの効果を実感するためには、従業員個々に目標設定と職務役割ごとにすべき事の期待をかける事が重要であると考察される。また、説明変数「(e1)目標と職務役割の期待認知と実践」は、目的変数「(r1)有効な職務遂行」との因果関係も示されたため、ディレクションを実施する目的や意味をマネジャーから目標値を設定することにより、仕事ができるようになっていくと感じていることが考えられる。

また、説明変数「(e2)自社システムの活用」と「(e3)スケジュールの把握」では、目的変数「(r1)有効な職務遂行」と「(r2)計画性の向上」との因果関係があるため、ディレクションによって従業員は仕事が出来るようになり、且つ計画的に活動できるようになると従業員の有能感が高まることが考察され、ディレクション効果として示された。

業績との相関分析では、売上高の良し悪しとディレクション効果と相関関係がほぼみられなかったが、業務効率判定が良い店舗とディレクション効果は正の相関関係であったため、残業時間は少なく、かつ営業活動量も多い店舗では、ディレクションが機能していると言える。

6. 結論

ディレクション効果に関するまとめとして、ディレクションは従業員にとって、職務遂行と計画性向上に効果を示していることと、従業員個々に目標設定と職務役割ごとにすべき事の期待をかける事によってディレクション効果が高まることが分かった。この結果は、業績目標や活動目標を従業員に対して設定せずにディレクションをした場合、ディレクション効果は低くなることと同義である。

適切な目標が設定されることによって、日々のディレクションの効果が発揮されるのであれば、適切な目標設定とはどのようなものなのか。金井・高橋(2004)は、目標設定理論における4つの要素として、①目標の困難度、②目標の具体性、③目標の受容、④フィードバック、を上げている。

①目標の困難度とは、困難な目標は高い成果を生むが、ただし、挑戦的だが高すぎないという条件がつく。これは、無謀な業績計画値と役割期待を設定しても従業員はついてこないが、低すぎる目標では目標設定効果が高まらず、ディレクション効果で

ある職務遂行と計画性は期待されるレベルに上がらない可能性があると考えられる。

②目標の具体性とは、数値目標や期間などを示した具体的な目標は、「とにかくがんばれ」や「最善をつくせ」というような漠然とした目標より高い効果を生むことを示している。

③目標の受容とは、上司が目標を設定したとしても、本人が自分の目標として受容することが出来れば、それに向かう気になり、努力と効果を引き出せる。高く困難な目標であれば、それだけ受け入れがたいものになるが、高い目標であっても受容され自分の目標として納得すれば、高い目標の方が低い目標よりも高い努力と成果を生み出す、とある。

④フィードバックとは、高い成果とやる気を引き出すためには、目標達成の過程で、成果の水準が適宜フィードバックされる必要があり、上司は目標達成度合いや進捗度を本人に定期的にフィードバックし、目標達成に向けての経過知識を与えることが必要である、とある。¹⁰

介護事業におけるディレクション効果を最大限に享受できる適切な目標設定とは、①目標の困難度、②目標の具体性を踏まえ、努力すれば到達できる目標具体化の方法論確立が必要と考える。以上を今後の課題としたい。

謝辞

本論文執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授、経営学部の高階利徳教授にご指導賜りましたことを、改めて深く感謝いたします。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] 一般社団法人シルバーサービス振興会(2017)「介護分野における生産性向上に関する調査研究事業 報告書」平成 28 年度 老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進等事業)。
- [2] エリヤフ・ゴールドラット(2001)『ザ・ゴール』ダイヤモンド社。
- [3] 金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- [4] 金津健治(1995)『目標管理の手引』日本経済新聞社。
- [5] 清水裕士(2016)「フリーの統計分析ソフト HAD：機能の紹介と統計学習・教育、

¹⁰ 金井壽宏・高橋潔(2004)

- 研究実践における利用方法の提案」メディア・情報・コミュニケーション研究。
- [6] 筒井孝子(2014)『地域包括ケアシステム構築のためのマネジメント戦略』中央法規出版。
- [7] 日本労働研究機構(2003)「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発 - HRM チェックリストの開発と利用・活用- 調査研究報告書 No. 161」。

引用ホームページ

- [1] 首相官邸 働き方改革実行計画（平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定）
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/sankou_h290530.pdf
（2018 年 8 月 26 日アクセス）
- [2] 総務省 平成 25 年版 情報通信白書 高齢化の進展
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h25/html/nc123110.html>（2018 年 8 月 26 日アクセス）
- [3] 厚生労働省老健局 平成 27 年 12 月 22 日(火) 全国介護保険・高齢者保健福祉担当者 会議資料
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000108007.html>（2018 年 8 月 30 日アクセス）
- [4] 厚生労働省 平成 26 年 3 月 31 日(月) 「健康・医療・介護分野における ICT 化の推進について」等の掲載について（2018 年 8 月 30 日アクセス）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000042500.html>