

職務研究

2025. 1 第361号
特集/人事考課制度

ヤマシタ

人財本部 副本部長 菅原 聡

ユーソナー

取締役 サポート本部長 羽根田 紀子

ユニ・チャーム

グローバル人事総務本部 副本部長兼人事部長 渡辺 幸成

リコーリース

グループ人財統括本部 人事部人事戦略課 笠井 悠平

特別寄稿

定年からのキャリア・デザインのために

人事賃金センター シニアアドバイザー 柳本 英樹

ヤマシタ

人財本部
副本部長

菅原 聡



会社概要

設 立：1963年3月6日
資 本 金：1億円
売 上 高：303.8億円（2024年3月期）
事業内容：福祉用具レンタル・販売、住宅改修、
居宅介護支援事業、リネンサプライ、
寝具リース、受託サービス事業
所 在 地：静岡県島田市中河737
従業員数：2,586名（2024年3月末現在）

1. はじめに

ヤマシタは、「正しく生きる、豊かに生きる」という企業理念のもと、介護用品レンタルサービスを提供するホームケア事業とホテル病院向けにリネン類の洗濯・貸出を行うリネンサプライ事業の二つの事業を行っている。企業理念体现と社会課題解決のため、長期ビジョン2030で「EXからCXを通じた非連続成長」を掲げ、ビジネスモデル変革を推進している（図表1）。

短期的な売上・利益よりも人財の成長支援・やりがい向上を優先する施策に注力し、仕事のやりがいを感じられる会社を作ること、社員の自発性を促し、新しい挑戦に前向きになれる風土を目指している。会社の財産である人財の価値を上げ、組織力を一層強化することで、中長期的な経営目標を達成する。変革イメージは「長期ビジョン2030ムービー」にまとめており、ストラテジックアドバイザーの落合陽一氏が監修した（図表2）。

図表1 長期ビジョン2030、EXからCXを非連続成長イメージ



(出典) 長期ビジョン2030 | <https://www.yco.co.jp/company/longtermvision/>

図表2 長期ビジョンムービー

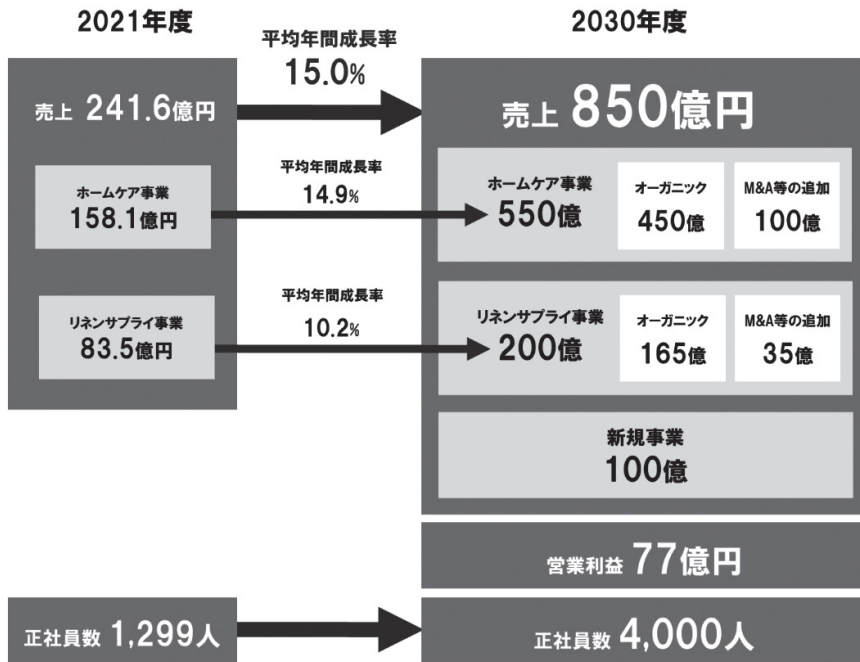


(出典) 長期ビジョンムービーリンク | <https://www.yco.co.jp/company/longtermvision/>

2. 長期ビジョンのビジネス目標

長期ビジョンでは、2021年度売上241億円から2030年度売上850億円を実現し、業界No.1を目指す。2024年度売上目標は、338億円で2022年度からの3年間の年平均成長率12%、約100億円の売上増を実現する見込である。今後は、事業変革を加速し、年平均成長率15%を目指す(図表3)。

図表3 長期ビジョンのビジネス目標

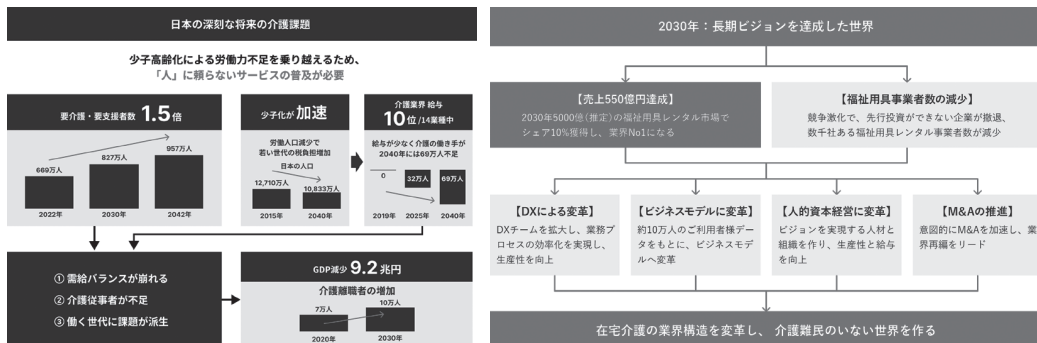


(出典) 長期ビジョンビジネス目標 | <https://www.yco.co.jp/company/longtermvision/>

3. 長期ビジョン実現のためのビジネスモデル変革

ホームケア事業では、国内の要介護者が668万人から957万人まで増加する社会になるため、「介護難民のいない世界を実現する在宅介護プラットフォーム」への変革を目指す(図表4)。

図表4 在宅介護事業 長期ビジョンを達成した世界のシナリオ

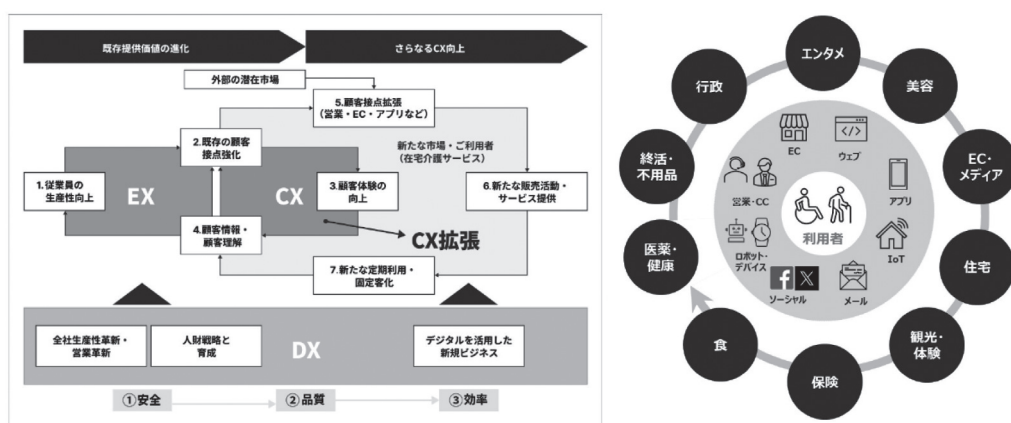


(出典) 採用サイト：取り巻く環境 | <https://recruit.yco.co.jp/feature/about.html>

また、リネンサプライ事業では、インバウンド需要増大を支えるために「観光立国を支援するリネンサプライインフラプロバイダー」を掲げている。

具体的には、ホームケア事業の場合、介護用品のレンタル事業から、在宅介護者の生活の質を上げる様々なサービスを提供するプラットフォーム事業への変革を目指している（図表5）。一例として、AI企業のエクサウィザーズと合弁会社を設立し、約5万件のご利用者様に対して歩行データをAIで解析するサービスを提供している。これは、高齢者の入院で多い、転倒による骨折防止を目的としている。介護保険給付費が2025年の13.4兆円から2040年に19兆円に増大する予測があるなか、入院者を減らすことは高齢者のQoLを高めると共に、社会保障費の削減にも貢献する社会課題解決のインパクトが大きい取り組みになると考えている。（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」より三菱総合研究所作成https://www.mri.co.jp/knowledge/opinion/2024/202409_1.html

図表5 長期ビジョンを実現する在宅介護プラットフォームイメージ



（出典）在宅介護プラットフォームリンク | https://www.yco.co.jp/sustainability/human_capital_management/

4. BSC | 経営戦略と人財戦略をつなぐマネジメントストラクチャー

長期ビジョン実現のため、2030年度までのマクロ環境変化を考慮した、新しい事業モデルに合わせた組織機能を設計している。この機能を実現する人財要件を作り、必要な人財の量、質、タイミングを考慮した人財ポートフォリオを構築した。具体的には、BSC（バランスド・スコアカード）で2030年度から逆算した各年度の「財務の視点」、「顧客の視点」、「プロセスの視点」、「人財の視点」のKPI（達成指標）

とCSF（成功要因）を定義、定量・定性目標を設定し、日次～月次レベルでモニタリングをしている。

図表6 介護事業を行うHC事業部のBSC

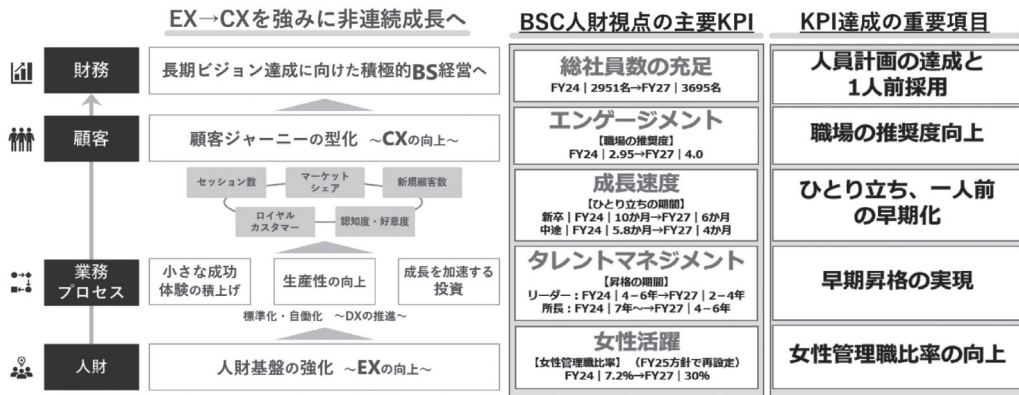
長期ビジョン2030の数値目標達成（HC事業本部）				
視点	戦略マップ		CSF（成功要因）	KPI（達成指標）
財務の視点	既存事業売上 450億円	M&A売上 100億円	営業生産性 M&A売上	CAGR14.5% （年平均成長率）
顧客の視点	利用者数 30万人	利用者増加数 年3万人	お客様の ファン化	LTV （ライフタイムバリュー）
プロセスの視点	営業所数 120店舗	顧客接点 量・質	顧客接点チーム運営方法 （3C/STP）	CJM （カスタマージャーニーマップ）
人財の視点	人材ポートフォリオ 社員数4000人	マネジメント 所長120人	採用／成長／昇給速度 組織パフォーマンス	EJM （エンプロイジャーニーマップ）

（出典）BSCリンク | https://www.yco.co.jp/sustainability/human_capital_management/

BSCを企画する際は、財務の視点から人財の視点へ「上から下の流れ」で設計するが、戦略の実行は人財の活動から始まり、プロセスが機能し、顧客を獲得した結果、財務的な成果を得るという「下から上の流れ」になる。そのため、BSC実現の起点である人財の視点の主要KPIと重要項目を5つ設定（図表7参照）し、上位プロセスとの因果関係を明確にしている。

人財戦略を実現する仕組みとして、2024年4月から新人事制度を導入した。
導入ポイントは、①「事業戦略と人財戦略をつなぐ」②「仕事のやりがい（EX）を高める」③「普段使いし、浸透させる」の3つで、以下でそれぞれを説明する。

図表7 BSC | 人財視点のKPI

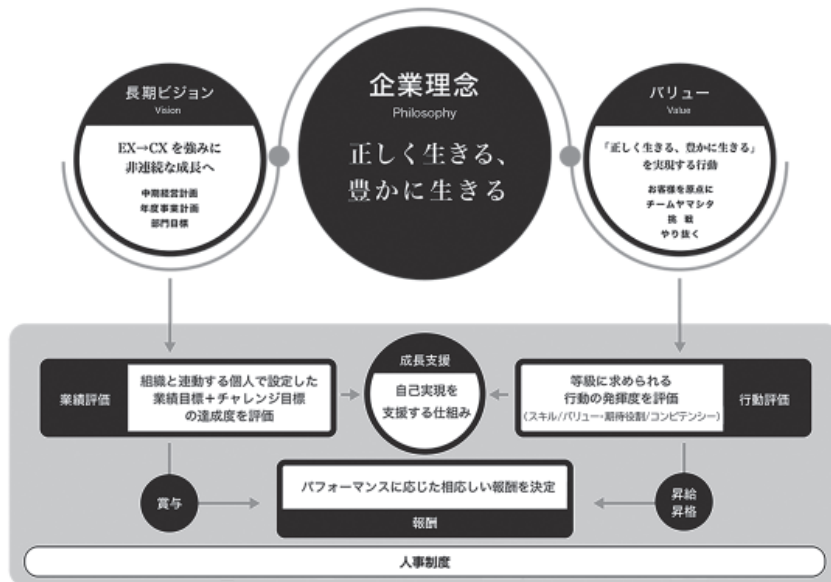


(出典) 人財視点の主要KPI | FY25-27中期経営計画 人財本部資料から抜粋

5. ポイント①「事業戦略と人財戦略をつなぐ」

企業理念を実現するために、社員一人ひとりはどのような行動をとるとよいのか、人財マネジメントの側面から具体化したものが人事制度であり、社員はこれを働き方の羅針盤として活用する(図表8)。具体的には、長期ビジョンを具現

図表8 企業理念を体現する人事制度

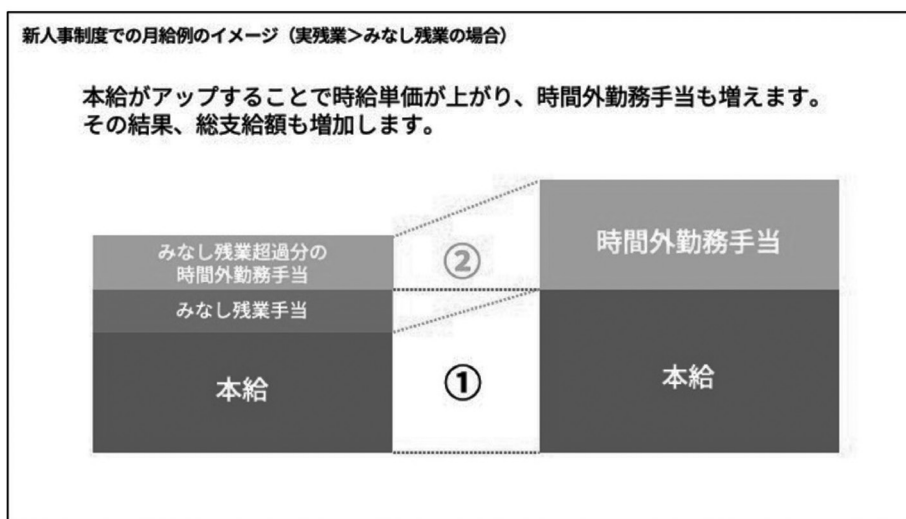


(出典) 長期ビジョン：企業理念と人事制度 | <https://www.yco.co.jp/company/longtermvision/>

化したBSCと連動した、単年度の組織目標と個人目標を連動させて業績評価をする。また、職種、等級別に求められる期待役割を定義し、期待役割を達成する行動の発揮度を評価し、昇給・昇格に活用する。

2024年4月に導入した新人事制度では、もともと複数あった等級種別を一本化することで社員がキャリアを描きやすい設計に変更した。昇給・昇格の基準となる職務やスキルを明確化し、公開するとともに、昇格回数を年間最大4回にすることで、若手の早期昇格や女性のキャリア形成の機会を拡大した。また、残業を前提としない働き方を浸透させるため、みなし残業制度を廃止し、残業時間削減と本給アップを同時に達成することで、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を向上させた(図表9)。具体的には、2024年度の平均給与見込は2023年度実績の9.8%増となる。これらの取り組みは、日経新聞他で掲載された。

図表9 みなし残業手当廃止前後の月例給イメージ



(出典) 労基旬報 | <https://roukijp.jp/?p=8085>

人事制度導入にあたっては、2030年度に必要となる人財要件を整理し、等級、職種、地域別に人数を決め、2030年度から逆算した単年度の人財ポートフォリオを設定し、月次で変化点マネジメントしている。人件費は労働集約型の事業モデルである当社において最も大きな投資であり、ビジネスの進捗に合わせてアジャイルに人員構成を変化させるため重要な要素である。

人財像の定義は、スキル発揮型人財と職務型人財に分け定義した。スキル発揮

型人財は、「スキル発揮」と「バリュー」の基準で評価し、職務型人財は、職務定義書 (JD) を作成、「期待役割」と「コンピテンシー」の基準で評価し、報酬 (理論年収) を決定する (図表10)。

図表10 新人事制度等級、職種全体像

職種・等級における スキル・バリュー と JD (期待役割・コンピテンシー) の対象区分

等級	職種				
	各事業本部		本社部門		部門長 (工場長、課長 以上など)
	営業職、事務職、ドライバー職、 ピッキング職、生産職、設備保全、設備技術職、受託職	専門職 ・ 事務職	事務職	専門職	
G 8 ～ G 1					
					JD のみ
	スキル・バリュー メイン	JD のみ	JD のみ	JD のみ	

(出典) ヤマシタの人事制度 | <https://recruit.yco.co.jp/feature/personnel-system.html>

<スキル発揮型の評価の仕組み>

スキル発揮型人財は、組織の期待役割を因数分解し、成果を創出するスキル発揮項目を各職種、等級で定義した。ホームケア事業の営業職の例では、高業績営業所の業務プロセスをEnd to Endで定義し、各職種の活動と職種間連携活動を具体化した。この業務プロセスをもとに各フェーズの活動を因数分解し、行動する際に活用されるスキル、知識、行動を「営業・顧客対応スキル」として、19項目、5段階で定義した。このスキル発揮をお客様の獲得、ファン化、案件の創出等の付加価値の高さで整理し、高付加価値スキルには、高いポイントを付けた。スキルの例としては、「タスク管理」「商品知識・提案」「利用者関連の報連相」などが上げられる。

営業職の報酬はこのスキルポイントの高さで評価され、ポイント数と報酬が紐づけられている。但し、個人のスキルが高くても、「お客様を原点に」「チームヤマシタ」「挑戦」「やり抜く」という4つのバリューポイントが各等級の3点以上でない場合は、ポイント相当の報酬にならない仕組みにすることで、バリューの重要性も併せて浸透させる仕組みとして設計している。評価に関する情報は、全

社に公開している。理由は、評価の透明性、公正性、及び適正性を高めることにつながるためである（図表11）。

図表11 営業職のスキルポイントと報酬の関係イメージ



(出典) ヤマシタの人事制度 | <https://recruit.yco.co.jp/feature/personnel-system.html>

スキル発揮評価の結果であるスキルポイントは、報酬に直結する仕組みであるため、この仕組みの妥当性評価は重要な論点である。そのため、スキル発揮モデルと報酬決定モデルを作成して相関関係分析および重回帰分析、多重共線性の課題解消を行った。結果、スキルポイントと新規獲得、顧客開拓の指標との有意な関連と信頼性が確認できた（図表12）。

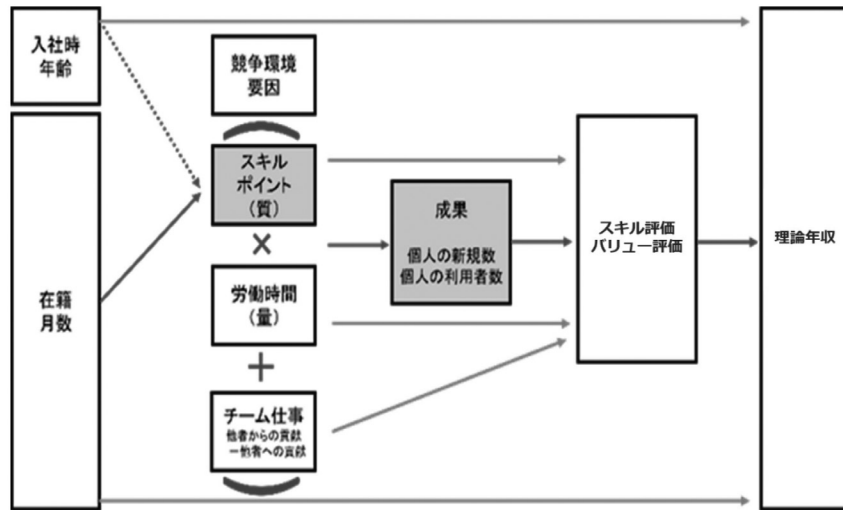
スキル発揮の評価は、まず自身の職種・等級で定義されるスキル発揮基準で自己評価を行う。基準には、昇格審査等で得た評価結果例を記載し、自己評価を適切に行えるようにしている。

自己評価が終了した後、上司と面談し、メンバーの考え方と行動、結果をすり合わせる。

一次評価は、上司である営業所長が、リーダーと協力して行う。一次評価の甘辛については、各地域の営業所長を全員集め、「評価すり合わせ会議」を行い、評価結果をもとに「評価結果」「評価した行動」「評価の考え方」を言語化し、全員で考え方をすり合わせしている。

重要なポイントは、「スキル発揮と成果の結びつき」で、結果に結びついていない場合は、メンバーに対して、評価のフィードバックをリーダー、所長で行う。

図表12 スキル発揮モデルと報酬決定モデル



(出典) 社内資料 | DX推進分析結果抜粋

また、評価をするときは「エピソードで語ることを徹底している。具体的に、いつ、誰に、何の行動を、どのような考えで行い、結果はどうだったのかをエピソードをもとに固有名詞、数字で言語化する。これにより、行動の再現性が高まるため、「顧客獲得」「3C/STP分析」「WCM対話」「退職事例解析」などのテーマに対して、エピソードで語る訓練を年4回の所長、リーダー研修で行っている。

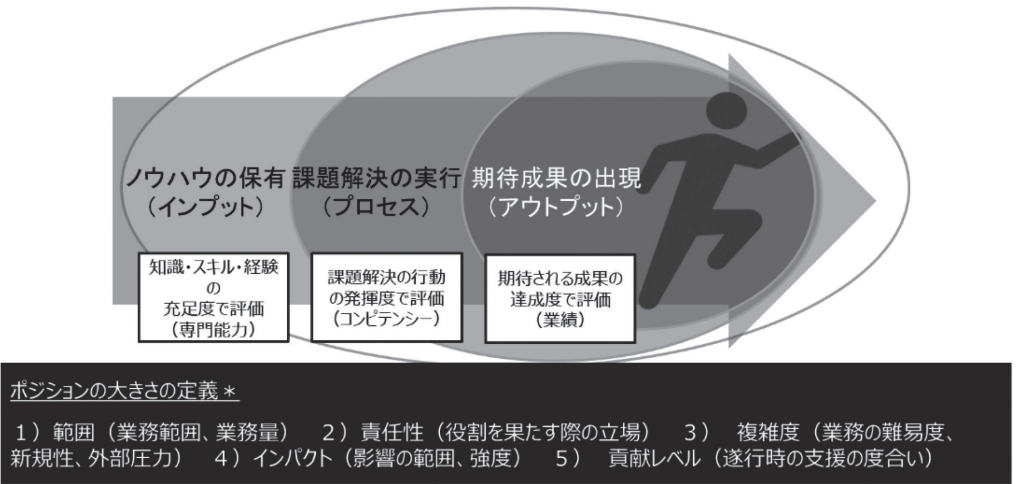
評価の解像度をあげるために、リーダーを評価ループに入れている。実際に営業活動を見ているリーダーのコメントの解像度・適正性の高さを評価し、将来のマネジメントへの成長機会としても生かしている。

二次評価は、事業本部、人財本部が参加するすり合わせ会議で対話する。実際の評価結果を同職種、同等級のリストを横並びで見て、評価の甘辛、過去の評価結果との整合性を確認する。

<職務型人財の評価の仕組み>

職務型人財も組織の期待役割から機能を再定義した。機能を高度化する必要があったため、社外の人財像調査、Chat GTPの活用等を行い、高業績を上げ、課題解決を行えるコンピテンシーモデルを構築した。具体的には、16のコンピテンシーを3～5段階に再構成し、職種特性と総合的な課題解決能力を実現するため、各職種・等級で5～6のコンピテンシーを組み合わせ設定した(図表13、14)。

図表13 コンピテンシーの位置づけ



(出典) 人事制度ハンドブック総合編

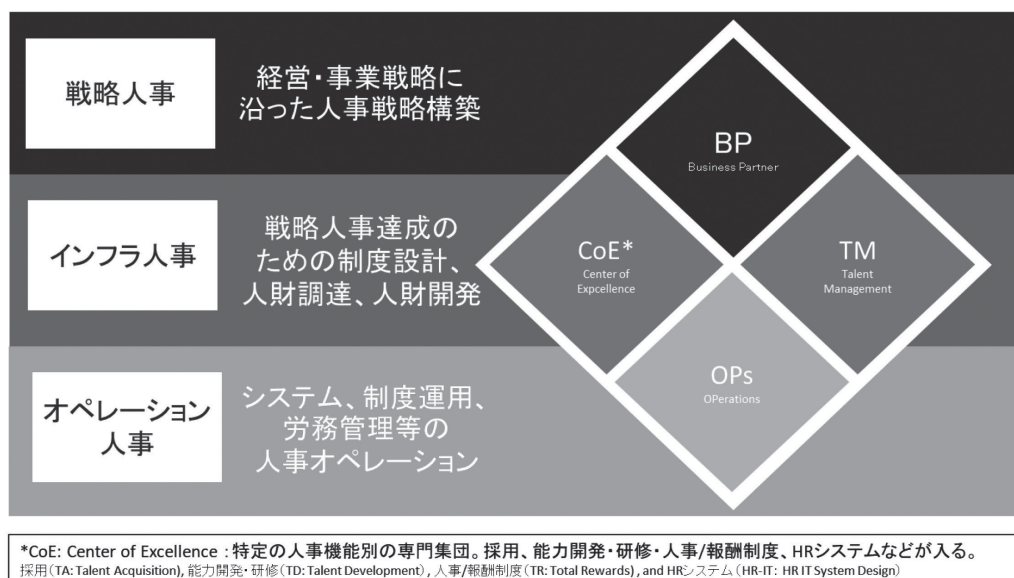
図表14 16のコンピテンシー

バリュー	コンピテンシー	略語	定義
【お客様を原点に】	お客様指向性	CXO	お客様のニーズを察知して、その期待を超えていこうとする力
	誠実性	ING	フェアであるために、価値観に基づく行動を貫き通そうとする力
	関係構築力	RB	個人的な信頼関係を築く努力をし続ける力
【チームヤマシタ】			
【挑戦】			
【やり抜く】	達成指向性	ACH	最高水準の目標に執着し、それを超えるため計算されたリスクを取る力
	徹底確認力	DD	曖昧なことを減らし、詳細なことまで注意を払い、系統化しようとする力

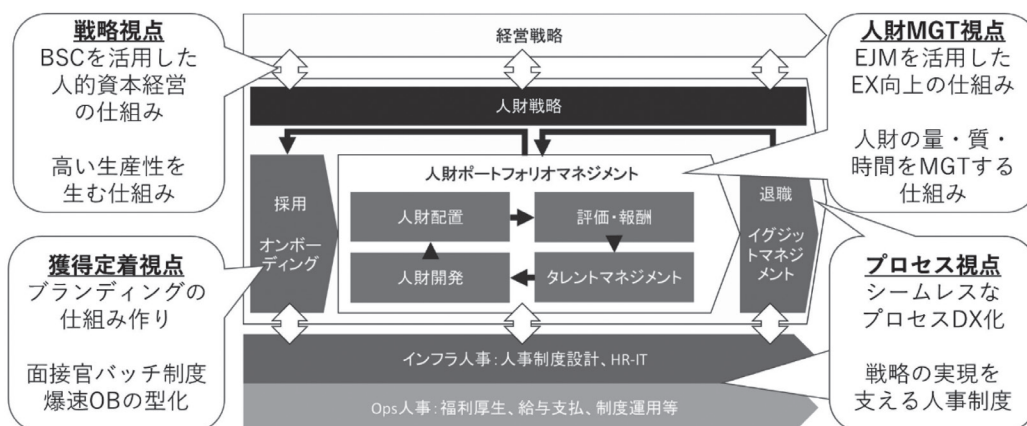
(出典) 社内コンテンツ | 解説コンピテンシーモデル

職務評価型人財の設計は、人事機能を例に説明する。人事機能モデルは、CoE、HRBPに機能分化させたUlrichモデルをもとに長期ビジョンに合わせて再構築し、オペレーション、インフラ、戦略人事の機能に再整理した(図表15)。

図表15 人事機能モデル



各機能の高度化、仕組み化、有機的連携の実現



(出典) 社内資料 | 戦略的人事機能モデル (Ulrich+)

人事の各機能を因数分解し、戦略人事、採用・オンボーディング、能力開発、HRBP/タレントマネジメント、人財オペレーションに整理し、26種類の職務基準書(JD)を作成した。JDには、期待役割を果たすために必要なコンピテンシーを6つ設定した。JDは、全て社内に公開し、報酬帯も開示している。設定に際

しては、採用・定着の観点から、市場での報酬帯も考慮して設定した。評価の仕方は、スキル評価と同様の流れで自己評価、一次評価、二次評価、評価すり合わせで実施している。

6. ポイント②人事制度で「仕事のやりがい（EX）を高める」

人事制度は、行動の羅針盤であるため、評価だけでなく社員体験の全局面で活用する。人事制度は人財ポートフォリオの量・質をタイミングよく充足させる仕組みであるため、社員の体験をジャーニーマップ（EJM）で整理し、各局面での社員体験を高めることで、最終的に社員の職場推奨度を上げ、「EXとCXの好循環を通じた非連続成長」を実現する（図表16）。

図表16 人財視点のKPIとEMJの関係性

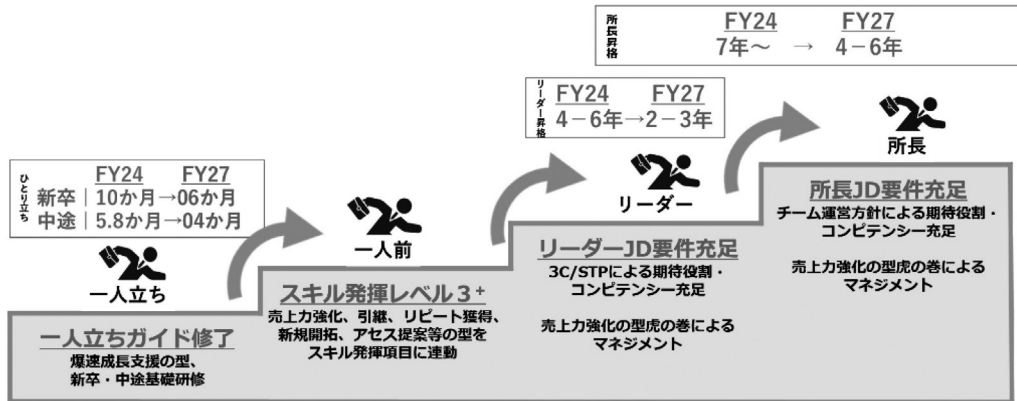


（出典）社内資料 | EJMと5つの人財視点の主要KPI

EXは、マズローの欲求段階説、ハーズバーグの二要因理論及び、エンゲージメントモデルをもとに構築しており、組織風土調査、成長支援調査等の調査をもとに改善している。

ひとり立ちや一人前の早期化、および早期昇格の実現については、爆速成長支援、WCM（Will Can Must）の対話、所長リーダー能力開発を強化することで成長速度・昇格速度を向上させていている（図表17）。

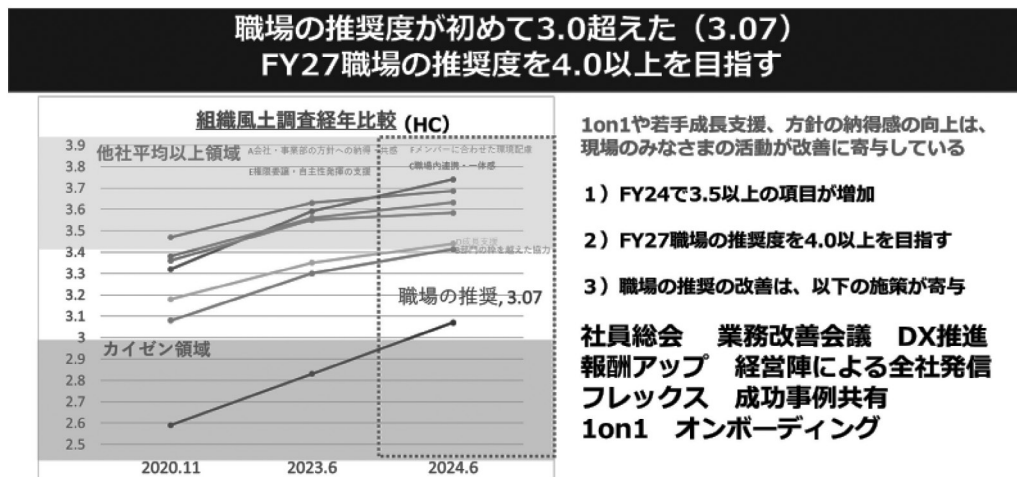
図表17 成長支援 | 早期成長、早期昇格の取り組みイメージ



(出典) 社内資料 | 人財本部 中計説明資料

BSCの人財の視点KPIでもある職場の推奨度は、ホームケア事業部の職場推奨度が3.0を超えたので、この要因分析、好事例の収集を行い、2027年度に4.0達成の実現を目指す(図表18)。

図表18 新人事制度導入による職場推奨度の向上効果



(出典) 社内資料 | 2024年6月HC組織風土調査結果

上記以外の局面で人事制度を活用した取り組みについて、一覧にまとめた(図表19)。

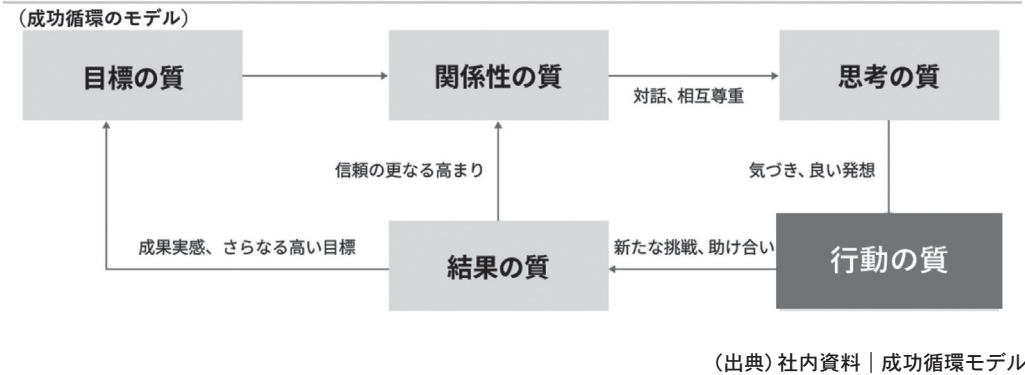
図表19 EMJ各領域における取組一覧

局面	人事制度の活用	施策
採用	期待役割、コンピテンシー、スキル発揮、バリューを採用基準にし、活躍人財を見極める指標に使用	・採用官認定制度 ・面接の型
オンボーディング	ひとり立ちまでの期間を定義し、新卒10か月→6か月に短縮。スキル発揮基準を早期戦力化の指標に使用	・爆速成長支援の型 ・ひとり立ちガイド
能力開発・業務遂行	一人前基準をスキル発揮レベル3に設定、行動を定義し、営業月次で活動計画(チーム運営方針)で実践度を管理	・売上力強化の型 ・チーム運営方針
タレントパイプライン	昇格候補者をプール、年4回の昇格機会で計画的に昇格能力開発計画をチーム運営方針と連動させ、月次で管理 ローパフォーマーがいた場合、カイゼン計画を作成	・年4回昇格 ・WCM/能力開発の型 ・行動カイゼン計画
成長支援	マネジメントの成長支援力を強化、人事評価の理解を促進し、採用、早期成長、早期昇格に人事制度を使えるように訓練	・所長リーダー研修 ・評価基準すり合わせ
職種・配置転換	評価基準を公開し、主体的にキャリアを選べる仕組み スペシャリストでも高い等級になれる複線型人事制度。	・異動希望自己申告 ・複線型人事制度
報酬	採用加速、EXの衛生要因向上、退職防止のために、市場給与ベースで報酬水準を決定。2022年と2024年対比で12.8%向上	・みなし残業撤廃 ・報酬の市場価値評価
退職マネジメント	コンプラ違反等で意図的な退場ルールを作ると共に、成果を出している人財の流出を抑える仕組みや退職後に再雇用する仕組みを構築。退職を防ぐために、退職事例をもとにしたケーススタディを作成し研修を実施	・退職リスク報告、退職後の外部インタビュー ・事例による対話訓練

7. ポイント③「普段使いし、浸透させる」

人事評価の理想は、「活動時点で評価すること」である。行動の結果が成果にどう結びつくかを明確にできると成功の再現性が高まるため、一連の活動の連鎖を「成功循環モデル」と定義し、行動を分析した(図表20)。

図表20 成功循環モデル+目標の質



＜ビジネスマネジメントのサイクルへの組み込み＞

上記のように人事制度の基準を普段使いし、日常で管理する事例を以下に記載する。

■ 日次の活用例：

毎日の行動管理をする「逆算行動計画アプリ」を内製で開発している（図表21）。予実を比較して実践度が高い場合は「分析・逆算行動計画」のスキル発揮を評価する。

図表21 逆算行動管理アプリ画面



(出典) 社内資料 | 逆算行動計画アプリ画面サンプル＝市民開発事例

■週次の活用例：

データプラットフォーム上から抽出したKPIの予実データを週次の営業会議で型を作り活用している。例えば、お客様の訪問計画件数を繁忙期でも継続的に達成している場合、「実行管理」のスキル発揮を高く評価する。また、新入社員のオンボーディングをスキル発揮項目で評価し、成長させた場合、拠点長やリーダーのコンピテンシーである「成長支援力」を評価する。

■月次の活用例：

営業所単位で「営業進捗表」で主要KPIの充足度を把握し、月に2回の「事業別会議（Sales&Operation会議）」で総人員の充足ができているか、爆速成長支援での成長が順調であるかを報告し、マネジメントしている。

8. 今後の課題

現在様々な取り組みを行っているものの、中期的な成果につながる検証はできていない。

また、データ分析、標準化、自動化も部分的でシームレスな仕組みにはなっていない。

そのため、より持続可能な現場感のある運用にするため、AI活用、プロセスの標準化、自動化を推進しつつ、より成長速度、昇格速度、労働生産性の向上に寄与する仕組みに発展させ、「EXとCXの好循環を通じた非連続成長」を実現する人事機能を作りたい。