

日本傷痍者更生会における 人事考課制度の取り組みについて

社会福祉法人日本傷痍者更生会

理事長 花田 利生

はじめに

私どもの施設がある岡垣町は、昨年、町制50周年を迎えた。福岡市と北九州市のほぼ中間に位置し、響灘に面し、三里松原など豊かな自然が多く、巨峰やびわ、みかんをはじめとする「フルーツの町」としても広く知られている地域である。

町の人口は、平成25年3月末現在32,411人。65歳以上の高齢者は8,720人で高齢化率26.9%となっている。また、15歳未満の子供の数は4,426人となっており、毎年微増ではあるが、人口は増加している。

1. 法人紹介

当法人は、大正12年神戸において不具者救済(当時)を目的として、自立・自活できるように職業訓練を行ったのが始まりであり、その後、昭和12年に現在地に移転し、時代とともに下記の事業を行ってきた。

このように、児童福祉をはじめ、障害者福祉、高齢者福祉の事業を運営し、今年で創立90周年を迎えることとなった。また、職員の総数は、259人(平成25年9月1日現在)となっている。

2. 人事考課を取り入れるまでの経緯

当法人では、平成17年から人事考課制度を導入した。

導入の理由は、それまで給与が一律になっていたことから、職員の能力等の違いによって評価する仕組みを構築し、待遇に差を持たせ、職員のモチベーションを高めることで、利用者へのケアの質を向上させていく一つの手段として人事考課制度を取り入れた。

人事考課制度を取り入れるにあたっては、コンサルティング会社の協力を得て、プロジェクトチームを立ち上げた。まず、施設の現状を分析し、制度構築や業務改善につなげていくことを目的に全職員にアンケートを実施した。

アンケート結果により、経営理念を理解し実践しているが、施設で大切にしている価値観や行動規範は共有化できていないことが明らかになった。そのため、倫理綱領や行動規範をまとめて、浸透させていく必要性があると確認され、働く上での基本的な行動の基準をまとめた「行動基準小冊子」を作ることにした。

小冊子の内容は、私たち自身が目指す施設やサービス、職員像をあげ、基本的な行動の

児童養護施設	(定員106名)	1ヶ所
障がい者支援施設生活介護	(定員50名)	1ヶ所
施設入所	(定員50名)	
特別養護老人ホーム	(定員106名)	1ヶ所
デイサービス	(定員50名・15名)	2ヶ所
短期入所生活介護	(定員各20名)	2ヶ所
居宅介護支援事業		1ヶ所
地域活動支援事業	(定員10名)	1ヶ所
地域支援事業	(定員10名)	1ヶ所
児童発達支援及び放課後等デイサービス事業	(定員25名)	1ヶ所

基準をプロジェクトチームで考え、作成した。

一方、人事考課の際に用いる評価基準などもプロジェクトチームで話し合い、評価表の作成に取り組んだ。また、人事制度に対する不安要素の一つである評価に対してのばらつきをなくすため、評価の仕方の訓練や面接訓練を実施し、平成17年度に人事考課制度を開始する運びとなった。

3. 人事考課制度の実際

当法人の人事考課は、人材育成をねらいとする人事考課を行うため、絶対的な基準をもとに、部下一人ひとりを見つめた評価を行う絶対考課を行っている。

その人の能力に応じた目標を定め、その目標に対する達成度、充足度を評価し、どこがすぐれどどこが課題で、どこを伸ばしていったらよいのかといった人事考課を行っている。

個人目標の設定の際は、部署ごとの運営方針に連動した目標であることや、チャレンジングな目標であること、本人が努力すれば達成可能な水準であることを基準に、本人とリーダーや主任が話し合いながら設定している。

一方、評価には、コンピテンシー評価と職務遂行レベルの2つの評価を使用している。

コンピテンシー評価は、社会人、福祉人、組織人として期待し求められる行動特性を洗い出し、期待レベルで遂行できるかどうかを要素単位で評価するものである。

職務遂行レベル評価は、施設内で期待し求められる専門職としての技術レベル、サービスレベルを詳細に洗い出し、期待するレベルで遂行できるかどうかを課業単位で評価している。

人事考課の対象者は、全職種の正規職員とし、評価の時期を上期と下期に分け、年2回実施している。

人事考課の方法については、主任もしくはリーダーを1次考課者、部長もしくは主任を2次考課者、施設長、事務長もしくは部長を第3次考課者として人事考課を行っている。

1次考課者は、部下の行動事実の把握と評価。2次考課者は、部内における総合考課の全体調整と1次考課者の補完。3次考課者は、全体調整という役割を担っている。

日本傷痍者更生会 行動基準小冊子『SPIRIT』

I 私たちがめざす施設

『地域に根ざした施設』

- ・地域の方から信頼される施設
- ・どなたにも好感を持っていただける施設
- ・地域の方が気軽に立ち寄れる施設
- ・施設のもつ専門性、人的資源を役立てられるような施設

『元気で明るく、誇りをもって働ける施設』

- ・やる気を引き出し、育てる施設
- ・仕事を通じて暖かい気持ちになれる施設
- ・つねに前を向き、チャレンジする施設
- ・互いに認め合い、支えあう施設

『笑顔があふれる施設』

- ・その人らしく生きることを大切にする施設
- ・安心して快適な生活を送ることができる施設
- ・人と人とのつながりを大切にする施設
- ・希望をもって、元気に生きられるように応援し、支える施設

II 私たちがめざすサービス

ご利用者の人格を尊重し、気持ちを理解するように努め、信頼関係を築きます
ご利用者一人一人の気持ちを理解し、その方に必要かつ、ふさわしいサービスを提供します
既成概念にとらわれない質の高いサービスを目指します

声なき声にも耳を傾けます

苦情・クレームは素直に受け止め、職員全員で考え、今後に活かします

III 私たちがめざす職員像

『挨拶・返事・笑顔』は誰にも負けません

責任ある行動をとり、自分の仕事は最後までやり遂げます

職場内外からの指摘には素直に耳を傾け、成長の糧とします

チャレンジ精神を忘れず、創意工夫をもって仕事に取り組みます

まわりの人に心配り、気配りができるようにします

IV 職場の基本行動

人権をまもります

自立支援に努めます

自己決定を尊重します

安全を確保します

プライバシーに配慮します

守秘義務をまもります

(以下、省略)

なお、評価が確定した後に、フィードバック面接を行うこととしている。

フィードバック面接は、育成のための重要な面接であり、人事考課対象期間を通じて把握した事実からその人の長所や課題、それに対する次なる目標や改善のためのヒントなど適切なアドバイスが必要となる。通常1次考課者が1対1で面接を行うが、必要に応じて、1次考課者だけではなく2次考課者及び3次考課者も交えて行っている。

対象期間内での行動から良かった点や、改善してほしい点など事前に面接資料を準備し、よい点は今以上伸ばし、改善点をどのように本人に気づかせるかがポイントとなるため、面接者としての技量も必要になる。面接を通じて本人の状態や本音の部分を知る機会でもあるため、今後のモチベーションアップにもつながる大切な面接となっている。

4. 制度の見直し

平成17年度から人事考課制度を取り入れ、5年経過時に、「人事考課の目的が浸透していないのではないか」、「評価がしづらい」、「良い評価が出しにくい」、「評価者間での甘辛が

ある」、「目標設定の方法が難しい」などの問題があがったため、平成22年に再度検討を行った。

その結果、

- ・自分の振り返りとして人事考課を有効に活用できる職員が増えるよう、仕組みなどを定期的に説明する必要がある。
- ・評価者による人事考課のプロセスにおいて職員一人ひとりの力を引き出せる能力が重要になる。
- ・考課者に対する面接の仕方、評価の仕方などの研修が必要である。
- ・評価者(上司)によって、甘かったり厳しかったりと統一できていないのではないか。
- ・人事考課制度を理解していない新人職員が多いのではないか。

など人事考課制度に対する問題点、改善点などが多数あげられた。評価のばらつきをなくすためにも、考課者に対する研修は今後も継続的に行う必要がある。

評価結果を踏まえて効果的な面接を行うことでモチベーションの維持・向上につながるため、面接者にとっては更なる面接技術の向上を目指すことが重要となっている。

【人事評価の種類及び実施時期】

考課内容	対象期間	実施時期	賞与支給日
コンピテンシー評価	上期：11月1日～ 翌年4月30日 下期：5月1日～ 当年10月31日	上期：5月～7月まで 下期：11月～12月まで	上期：7月 下期：12月 ※3月に業績に応じて 決算賞与を支給
職務遂行レベル評価	入職から現在まで	昇格対象者の昇格審査時	—

【処遇への反映方法】

評価内容／処遇	賞与	賃金改定	昇格
コンピテンシー評価	○	○	○
職務遂行レベル評価	—	—	○

考

【課対象期間および実施時期】

区分	夏期賞与	冬期賞与	賃金改定
上期	○	—	○
下期	—	○	○

*賃金改定は、夏期賞与と冬期賞与の平均で決定する。

【社会福祉法人 日本傷痍者更生会（恵の家・いこいの里） コンピテンシー評価（1等級）（上司考課表）】

NO	コンピテンシー要素	考 課 基 準	
		期待レベル	期待される行動例(例のため、すべてを満たさなくても可)
①	ご利用者対応	ご利用者を最優先に考え、ご利用者の個々のニーズに合わせて誠実に対応している。一人で対応できない場合は上司や先輩に相談して適切に進めている。	<ul style="list-style-type: none"> ・ご利用者のニーズを把握するために、本人、ご家族や関係者から情報収集をしている。 ・普段から、ご利用者を観察をし、変化した内容をサービスに反映させている。 ・適切なアセスメントが出来る。 ・質の高いサービスを提供するために、自分でわからないこと、判断がつかないことを上司や先輩に進んで相談している。
②	コミュニケーション	相手を理解し、相手に合わせて周囲の人々と適切なコミュニケーションをとっており、良好な人間関係を築いている。	<ul style="list-style-type: none"> ・相手に、どう伝えたら伝わりやすいかを考え、言い方やタイミングを変えて伝えている。 ・必要に応じて、言葉、書面、手振りなどを組み合わせて伝えている。 ・伝えて終わりではなく、必要に応じて、伝わったかどうか確認している。 ・自ら進んで、こまめに周囲とコミュニケーションをしている。 ・コミュニケーションをとることで、良好な人間関係を築いている。
③	責任感	自分に与えられた業務は、途中で投げ出さずに指示通りに期限を守って最後までやり遂げている。	<ul style="list-style-type: none"> ・指示をされたこと、自分が与えられたことは、期限を守っている。 ・途中でうやむやにせず最後までやり遂げている。 ・期限を守れない場合も、上司から促される前に、余裕をもって自分で上司に相談をし、期限を設定し直している。
④	コスト意識	物を大切に使い、無駄遣いしないなど、コスト意識を高くもち、仕事に取り組んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> ・物を乱暴に扱わず、大切に扱っている。 ・人を増やすことを要望するだけでなく、もっと少ない人手でできないかを考えて、効率よく仕事に取り組むための方法を考えている。 ・もっと安いコストでできないかと考え、改善している。 ・今あるものを、より効果的に活用できる方法を考えて、取り組んでいる。
⑤	向上心	上司や周囲からのアドバイスがあれば、ワンランク上のレベルや自分の弱い分野であっても、躊躇することなく前向きに取り組んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が苦手なことでも、進められたら断らずに取り組んでいる。 ・上司や周囲のアドバイスがあれば、頑張らなければできそうなことでも、前向きに取り組んでいる。
⑥	自己管理力	自分の感情、性格、行動特性を理解しており、人間関係、生産性を損なわないように上手く自分をコントロールして仕事をしている。	<ul style="list-style-type: none"> ・逆境やストレスの多い状況でも、やる気を失わない。 ・目先のことにとらわれず、辛抱強く我慢している。 ・落ち込んでもうまく立ち直っている。 ・ネガティブな感情の時でも、周囲と接するときは切り替えて接している。 ・今どのような感情をもっているか自分で把握しており、上手く調整している。 ・落ち込んでいる時は、周囲に相談をし、気持ちの切り替えができるようにしている。 ・自分の気分で、周囲の人に不快感を与えない。 ・自分の気分で、ほーっとしたり、周囲にあたりたり、ミスが多かったりすることがない。
⑦	指導受容力	指導されたことについて、素直に受け入れ、仕事に反映している。	<ul style="list-style-type: none"> ・指導をされたことを、忘れずにメモをするなど、覚えるための努力をしている。 ・わからないことを放置せずに、指示者に確認をしている。 ・自分なりの解釈をせずに、指示された通りに仕事をしている。 ・指示されている時は、まずはやってみようという姿勢で聞いている。
⑧	基準行動の遵守	元気で明るい挨拶、好感がもてる身だしなみ、積極的に整理整頓、守秘義務など社会人としてのルールを守っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・毎日、自ら進んで元気で明るい挨拶をしている。 ・好感がもてる身だしなみ(服装や爪、アクセサリなど)をしている。 ・やりっぱなしをせずに、随時片づけをしている。 ・職場が汚れている時は、進んで片づけをしている。 ・職場での情報、ご利用者情報を外部に漏らしていない(守秘義務)判断に迷った場合は、その場で答えずに上司に相談して対応している。

＜評価段階＞

点数	内 容
A	基本的に期待レベル以上の行動をとっている。期待レベル以下の行動が見られない。
B+	期待レベルの行動と期待レベル以上の行動も見られるが、期待レベルの行動の方が多い。
B	基本的に期待レベルの行動をとっている。
B-	期待レベルと期待レベル以下の行動が見られるが、期待レベルの行動の方が多い。
C	基本的に期待レベル以下の行動をとっている。

5. 今後の課題

人事考課制度を導入して、8年目になる。この人事考課制度が職員一人ひとりのモチベーションの向上・維持に、どれだけの効果が出ているか測定をすることは難しいが、面接を通じ上司と部下とのコミュニケーションが図れることは、職員の質の向上におおいに役立っている。職員の質の向上を図ることによって、ご利用者のサービスの向上に確かにつながっていると感じている。

人事考課制度は、期待し求める能力や行動、仕事の取り組みの姿勢を人事考課表で表すことで期待像を全員で共有化し、また、適正に評価することで今後の能力開発・育成に活かしていくための制度である。面接により上司と部下のコミュニケーションを促進し、人事考課結果を賃金などに反映させ処遇面で報いていく。

この目的を再認識し、人材育成の手段としての人事考課制度を有効に活用できるよう、人事考課に対する理解を深め、評価者自身のスキルを上げていく必要があると感じている。

「ほめほめ感謝カード」の導入

今回の制度見直しにより、新たに導入したものにほめほめ感謝カードがある。いいなと思ったことや、してもらって嬉しかったことなどをカードに記入し、この気持ちを伝えあうことで、職場内の雰囲気をもっと明るく活気あふれる職場づくりを行うとともに、個人のやる気にもつなげ、職場全体の質を上げることをねらいとしている。

ほめほめ感謝カードボックスに投稿された内容は、施設内に1週間掲示している。

褒める言葉はなかなか口に出して言えないものであるが、このように書くことでほんの些細な事に対しても素直な気持ちを表すことができ、お互い気持ちよく仕事ができるようになっていく。