

導入事例② 社会福祉法人ふじみ野福祉会

「教えること」と「評価すること」を一致させる仕組みを構築

社会福祉法人ふじみ野福祉会は、事業開始が平成15年、今年で12年目の法人です。人事管理制度は開設当初から構築されていました。平成24年に理事長が交替し、新しい組織体制をつくる一環として、職員がもっと安心して働けるための人事管理制度構築に向けた改革プロジェクト「業務評価制度改正に向けての検討委員会」を理事会、評議員会承認のもと開始しました。このプロジェクトでは経営幹部や課長クラスが中心となり、現場の意見も十分に取り入れながら、同法人に必要な制度設計や職務記述書等の作成の情報整理が行われました。



名称	社会福祉法人ふじみ野福祉会
設立	平成13年12月
所在地	埼玉県富士見市大字南畑新田16-1
事業	特別養護老人ホーム、ショートステイ、通所介護、訪問介護、居宅介護支援、地域包括支援センター、地域密着型特別養護老人ホーム、小規模多機能型居宅介護
従業員数	133名（正規職員62名、パート71名）

級 評 育 制

業務評価制度改正に向けての検討委員会

本改革プロジェクトを開始した頃も、職員には成長意欲がありましたが、先輩によって教える視点が異なったり、先を見通した育成が難しい面もあったことから、職場では「どのような働きが望まれているのか」を明確に示すことが求められていました。職務基準に沿って指導できれば、具体的で分かりやすく、基準となる項目を上司と部下で共有した上で、「あなたは、こういう視点で行動したら、もっと良いサービスが提供できるのではないか？」という、職員育成としても活用することができます。

そこで、改革のポイントを「指導・育成」と「評価」に置きました。プロジェクトのメンバーは7名、課長クラスの責任者5名と理事、評議員からもメンバーを加え、合計7名、1年間という期間限定で議論をしました。「職務記述書」等の細かい資料の作成では、部署毎に代表者を出してもらい、作業をしました。

「職務記述書」に関しては、以前から階層別に関する記述はありましたが、内容が抽象的だったので、具体的な記述を落とし込みました。例えば「利用者の状態に合わせて、介護業務が

安定的にできる」という記述は、どういうことが安定的なのかを明らかにするために、入浴介助の項目は、「入浴介助マニュアルに沿って確実にできている」と変更しました。もちろん、これが「安定的」の全てを表している訳ではありませんが、職員は、「マニュアルに沿う」という具体的な行動を意識することができますし、指導する側も、部下は「マニュアルを意識して仕事をしているだろうか」というように、評価や指導の視点が定まります。具体的な記述にする作業は、どこに着目するかを考えなければなりません。これは、各部門から職員を集め、原案を作成してもらうことで、可能な限り実際の仕事でポイントにしていることを言葉にしていきました。

組織の階層

ふじみ野福祉会における現在の組織は、初任⇒中堅⇒副主任⇒主任⇒課長⇒施設長となっています。リーダーには早ければ3年で昇格もあります。現在の主任は開設時からの職員が担っています。早くに役職に就いた職員が多いことを考慮して、階層は図表1のように、主任から課長までの職位に対してS-4からM-4が並行す

図表 1：職階級・職位呼称

職階級	職位	職階級	職位
M-4	課長		
M-3	課長	S-6	主幹
M-2	課長	S-5	係長
M-1	課長	S-4	主任
		J-3	副主任
		J-2	中堅
		J-1	初任

るように設定されています。現在は、主任（S-4）の次は課長（M-1）に移り、S-5以上、M-2以上は不在という運用になっています。

人事管理の骨格となる 職務記述書と行動基準書

職務記述書は、職種別、等級別に記述された職務基準がまとめられたものです（図表2）。当然ですが、等級が上がるほど内容は高度になっています。職種は、介護職員、看護職員、

図表 2：職務記述書

職務記述書（特-介護職員-初級）自己評価表		氏名										
No	職務記述	自己評価					小計	95点	中計	合計	前回より良い○ 前回より悪い△	
		5	4	3	2	1						
①	1 食事介助マニュアルに沿って確実にできている。	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 入浴介助マニュアルに沿って確実にできている。	-	-	-	-	-						
	3 排泄介助マニュアルに沿って確実にできている。	-	-	-	-	-						
	4 リネン交換マニュアルに沿って確実にできている。	-	-	-	-	-						
	5 ユニットリーダーからの助言を得ながらケアプランの作成ができている。	-	-	-	-	-						
	6 利用者の名前・居室・ユニット・ADL全般（食事・排泄・入浴等の状況）の把握ができている。	-	-	-	-	-						
	7 他の職員に指示をもらいながら緊急時の対応ができている。	-	-	-	-	-						
	8 担当者記録（ケアプランに基づく2週間のまとめ）等の記録が正確にできている。	-	-	-	-	-						
	9 感染症マニュアルに沿って、下痢・嘔吐等の処理ができている。	-	-	-	-	-						
	10 ADLに合わせた移乗・移動介助ができている。	-	-	-	-	-						
②	1 日直業務が確実にできている。	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 担当委員会業務を理解し、行うことができている。	-	-	-	-	-						
	3 早番・遅番・夜勤業務内容を把握している。	-	-	-	-	-						
	4 他の職員と協力して行事等の起來・進行（実施）・報告がにできている。	-	-	-	-	-						
③	1 平時の介護記録（食事・排泄・入浴等）、特設時の観察記録が入力できている。	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 職員用HPを使用しヒヤリハット報告が正確に入力・確認・閲覧ができている。	-	-	-	-	-						
	3 申し送りノート等の引継ぎを出勤時に確認し把握ができている。	-	-	-	-	-						
	4 委員会や会議の議事録を確認し把握ができている。	-	-	-	-	-						
	5 防災訓練が確実にできている	-	-	-	-	-						
S1	10	自己評価										0
S2	4											
S3	5											
T	19											
		最高点		95.0		素点		1.0526				
		最低点		19.0								

図表 3：行動基準書（抜粋）

行動基準書（全職共通）自己評価表		氏名										
No	行動短文①	自己評価					小計	95点	中計	合計	前回より良い○ 前回より悪い△	
		5	4	3	2	1						
① 目標・成果	1 法人理念を理解しその目的達成に努めている。	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 目標成果シートの目標を達成している。	-	-	-	-	-						
	3 施設行事等に協力している。	-	-	-	-	-						
	4 仕事の進行状況を自己管理し、定められた期間に達成している。	-	-	-	-	-						
	5 同じ業務を行う場合は、さらに効率よく正確に遂行している。	-	-	-	-	-						
	6 ミス・トラブル・クレーム等の同じ過ちを繰り返すこと無く、業務を遂行している。	-	-	-	-	-						
② 取組姿勢	1 利用者の個別ニーズに応じた的確な業務サービスを行っている。	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 誰（利用者・家族）に対しても公平に業務サービスを提供をしている。	-	-	-	-	-						
	3 担当業務を最後まで責任と熱意を持って遂行できている。	-	-	-	-	-						
	4 利用者の事故防止・安全性向上や業務の確実性について提案するなどをしている。	-	-	-	-	-						
	5 空調の温度管理や光熱水の資源及び備品の節約をしている。	-	-	-	-	-						
	6 就業規則に定められた服務規程等を遵守している。	-	-	-	-	-						
	7 率先して清潔な環境づくりをしている。	-	-	-	-	-						
③ 技術	1 業務に必要なパソコン入力を十分習得している/業務に必要な記録を十分にしている（清掃・ドライパー・調理）	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 仕事に関連した新しい情報を収集し、活用している。	-	-	-	-	-						
④ 課題への対応	1 担当業務の事業計画を具体的に把握し、的確な対応をしている。	-	-	-	-	-	0	1.0	0.0	0.0		
	2 仕事の改善に意欲的に取り組んでいる。	-	-	-	-	-						
	3 行動計画は具体的に、期限も定めて立てている。	-	-	-	-	-						
	4 問題や事故が起きたときに、的確な状況判断をし、信頼性の高い対処をしている。	-	-	-	-	-						
	5 ミスを起こした場合、迅速に対応するとともに、原因を究明し再発防止に活かしている。	-	-	-	-	-						
S1	6											
S2	7											
S3	2											
S4	5											

生活相談員、機能訓練指導員、介護支援専門員、訪問看護師、サービス提供責任者、包括職員、ドライバー、栄養士、調理員、事務員、洗濯・清掃員の職種で作られています。

行動基準書は課長職とそれ以外の職位で分けて作られています（図表3）。これは、職種によらず共通する行動基準を記したもので、「目標・成果」「取組姿勢」「技術」等の項目が8つ程度立てられています。

職務記述書は、職種に望まれる働き方（専門性）を示し、行動基準書は、職種によらず共通する、法人職員としての働き方（組織性）を示しています。この2つを組み合わせることにより、働き方の基準を、より個別に示すことができます。

人事考課制度のしくみ

人事考課制度では、主任と課長が1次考課者を、施設長が2次考課者を担い、パート職員を含めて全員を評価します。人事考課制度の流れは次のとおりです。

①目標・成果シートの作成（4月）

各職員は、目標成果シート（図表4）を4月に作成します。自分の目標について「何を」「ど

のように、どの程度、いつまでに」という視点で記述します。「職務内容について」の1段目は前年度のフィードバックを参考にしながら、2段目は職務記述書等から1つを選択して書きます。職務記述書等の中から選択することで、目標の共有がしやすくなりました。

3段目は事業計画書等を見て、特に部門の目標を自分なりの表現に落とし込んで記入します。平成26年度事業計画の中では、部門ごとに、「総合目標」が決められ、さらに細分化された「重点目標及び課題」が設定されています。どの重点目標を選択してもよいのですが、例えば、「日常生活の健康管理」という重点目標を選んだ場合、「情報共有に努めながら実施する」等の自分なりの視点を入れて記入します。

さらに能力開発・自己啓発目標を記します。

②目標設定面接（4月）

職員一人ひとりに対して、課長と施設長が同席して30分程度の面接を行い、設定する目標についてすり合わせを行います。目標設定についてアドバイスし、本人が考えた目標を変更する場合は、本人の納得を得ながら行います。

③進捗の管理（10月）

10月1日時点での取組状況の自己分析を、

図表4：目標・成果シート

目標・成果シート									
氏名	男 女	所属	職種			記入年月日		付	
		生年月日	生	年度末	歳	現職発令年月日			
職務内容について	【4月1日時点で記入してください】		【10月1日時点で記入してください】			【3月31日時点で記入してください】			
	主たる業務 (前年度評価より)	何を	どのように、どの程度、いつまでに			取組状況と成果		1年間の成果と反省	
	(職務記述書等より)								
	(事業計画書等より)								
自己啓発	何を	どのように、どの程度、いつまでに			取組状況と成果		1年間の成果と反省		
自由意見									

シートに記述します。

④評価（3月）

まず本人が、1年間の成果と反省をシートに記述して、自己評価をします。1次考課者は評価をつけてから、30分程度の面接を行います。その面接を踏まえて、2次考課者が評価を行います。最終的に理事長の承認により、評価が決定します。

⑤年度末のフィードバック

年度末には、職員一人ずつに対して「自己評価」「総合考課（1次）」「総合考課（2次）」及び1次・2次考課者からのコメントが書かれたシートを渡して面接をします。

職務記述書と連動した人材育成

基本的には、リーダーが新しい職員の指導を担います。仕事内容の説明は現場の先輩がOJTを通して行いますが、職務記述書に書かれている内容が実践できるようになることを目指すことを、教える側も教わる側も共有して進めます。

また、リーダー研修を3ヶ月に1回行っており、目標設定の面接の技法等、人事管理制度の運用で実践できるテーマを多く設定しています。職務記述書は「教える」「評価する」といったリーダーが活用するためのものでもありますので、最近の研修では、職務記述書でどう評価したのか、自己評価と差が出た時に、どう面接するのか等、ロールプレイングも入れながら学んでいます。

今後の制度運用への取り組み

これまでの制度の運用で、職員が評価されることに慣れてきた面があります。考課者のコミュニケーション能力も、部下側の表現力も上り、自己評価も適切になりつつあります。

人事管理制度の構築はしましたが、効果的な運用に向けて、まだまだ発展段階だと捉えています。これからも、職員の良いところを伸ばせる環境作りに向けて、人事管理制度改革は続きます。

解説 本事例の学びどころ

・「教えること」と「評価すること」を一致させる

基準づくりでポイントになったのは、「教えること」と「評価すること」を一致させることでした。それが、指導される人・評価される人に納得感を生んでいます。

・実践をしながら進められた制度構築

ふじみ野福社会の人事管理制度は、法人職員による手作りの仕組みです。お互いに意見を出し合って資料を作成したり、職務記述書を実際の指導の場面に登場させたり、制度を活用する研修を行うなど、制度をより実践的なものにするための取り組みにも注目です。

ご担当者から一言

社会福祉法人ふじみ野福社会 施設長 吉江孝行様



もともと生活相談員として働いていましたが、指名を受け施設長になりました。はじめは若さも手伝い、強いリーダーシップを目指したのですが、職場からの反発もかなりありました。そのため、できるだけ現場が納得する形で進めるように切り替えました。職員は、良いサービスを提供したいと思い、日々頑張っているわけです。そういう思いを管理者側がしっかり理解するように努めることが、職員のモチベーションの維持・向上に影響していくと考えています。

人事管理は、職員がやるべきことと、評価されることを切り離さない仕組みを構築することが重要です。あとは強い意思と信念を持って、制度を進めていくことが施設長の務めだと思います。