

導入事例④ 社会福祉法人悠遊

中期経営計画を キャリア階層ごとの個人目標に

社会福祉法人悠遊は、2007年、3ヶ年を期間とした中期経営計画を立案しますが、職員をいくら採用しても、定着していくことが困難な状況にありました。

地域のために福祉を実践していくためには、人材の定着が必要であり、「変えていかなければならない」と危機感を募らせ、組織のあり方等を見直すため外部のNPO法人の助けを借りて、組織改革を進め、キャリアパスの仕組みを整備していきました。



名称	社会福祉法人悠遊
設立	平成5年3月
所在地	東京都西東京市泉町3丁目15番28号
事業	デイサービス、認知症対応型デイサービス、グループホーム、訪問介護、居宅介護支援、地域包括支援センター、小規模多機能型居宅介護
従業員数	約150名（正規職員25%、非正規職員75%）

給 評 級

組織図はシンプルに 等級制度でメリハリを

同法人の各事業所における職位階層は管理者－主任（もしくは副主任）－一般職員というシンプルな組織ですが、さらに、役割と貢献度に

応じた等級によって、細かく区分されています。

処遇を明確に分けるため、正規職員は事業の中核を担う福祉専門職を処遇する「総合職群」と看護師やケアマネジャーなど特定の仕事に特化している職種を処遇する「専門職群」の2つの職群に分類されています（図表1）。

図表1 職群と等級及び昇格の要件

職群	等級	昇格の要件		職種/役職	
		在級年数	考課結果		
総合職群	経営管理職	－	-	統括責任者	
	管理職1級	－	-	センター長、ホーム長、管理者、事務局長	
	管理職2級	－	-		
	指導職1級	－	-	主任	
	指導職2級	1年	A	副主任	
	総合職1級	3年	管理者推薦	上級 フロアリーダー 教育育成担当者 生活相談員 計画作成担当者	介護職員 サービス提供責任者 生活相談員 事務職員
	総合職2級	3年	BBA	中級	
	総合職3級	2年	BA	初級（中途採用者）	
総合職4級	1年	B	初級（新卒）		
専門職群	専門職1級	－	-	上級	社会福祉士 保健師・看護師 理学療法士 作業療法士 介護支援専門員 管理栄養士
	専門職2級	3年	BBA	中級	
	専門職3級	2年	BA	初級（中途採用者）	
	専門職4級	1年	B	初級（新卒）	

総合職群は、9つの等級が設定され、一般職員は総合職1級から4級まで、主任・副主任は指導職1級と2級、管理者は管理職1級、2級に分かれています。

学校を卒業して入職した介護職員は、まず総合職4級に格付けられ、その後、「役割等級制度要綱」に定められた勤続期間と人事考課結果をもって総合職3級に昇格、処遇も見直され、その後も同様に総合職2級から1級へとキャリアアップする仕組みとなっています。

中期経営計画から 職員個々の年間目標を設定

同法人では、2007年度から始まった中期経営計画の後、現在は5ヶ年の計画を策定しており、その計画に則って、毎年度の事業計画を策定しています。

同法人の人事考課の仕組みは、ここから始まります。まず、事業計画を達成すべく、統括責任者が各管理者の役割を明確にします。つまり事業計画の柱が5つあれば、その5つを達成するための目標を、各事業の管理者一人ひとりに設定します。

そして、管理者は事業目標を達成するために、個々の職員がどのような役割を果たしていくのか、目標を設定します。これを「役割マトリクス」(図表2)と呼んでいます。

「役割マトリクス」は、等級ごとに定められて

いる「職務基準書」(図表5)にある「職務水準」や「責任と権限」を勘案して管理者が決定し、職員と4月に話し合いをして、内容をすり合わせします。

このシートは1枚に職場の目標(事業目標)を縦軸に、メンバー氏名を横軸にとって、一覧表としているため、チーム内において①という目標を達成するために、誰がどのような役割を負っているのかが確認することができる仕組みとなっています。

人事考課の仕組み

人事考課は「人事考課制度要綱」に規定されていて、上半期と下半期の2回実施しています。考課の対象は、①役割マトリクスの実施状況、②前期の目標達成度と職務基準書にある「担当職務とその水準」としています。

①については、半年間を振り返り、年度初めに設定した目標ごとに成果や問題点は何か、今後どのように対応していくのかを振り返りまとめ、評価します(図表3)。

②については、等級別に示された「リスクマネジメント」、「業務改善」、「人事・人材育成」、「協調・コミュニケーション」の4つの視点と「期待される能力」、「期待される姿勢」の2点について評価します。(図表4)

評価は自己評価と1次、2次評価を行い、最終的な評価は1次評価と2次評価の平均点によ

図表2：中期経営計画から個人目標設定の仕組みと役割マトリクス

	職場の目標	管理者 Aさん	主任 Bさん	総合職1級 Cさん	総合職2級 Dさん
中期経営計画 ↓	① ② ③ ④ ⑤	①			
当年度事業計画 ↓		①を達成するために職員が担う役割と目標を設定			
各事業の管理者目標 ↓					
個人の目標					

図表3：①の評価：役割マトリクス 管理・評価シート

社会福祉法人悠遊 役割マトリクス 管理・評価シート (年 月 ~ 年 月)

氏名	印	面接日	年 月 日	※本人評価の評語 ◎…高い成果をあげた ○…ほぼ期待通りの成果であった △…期待を下回った
資格・役職名		第1次評定者	印	
職種名		第2次評定者	印	
所属名				

①役割マトリクスを面談書きに記述する

②ウェイト

③本人評価

④具体的成果または問題点・反省点

⑤Action(対応策)

⑥当面の対応策

100%

PLAN(役割マトリクス達成のための重点目標)
⑦業務上の目標

⑧取組上の留意点(どの様に)

⑨能力開発上の取組課題(何を、どの様に)

次期の目標を記入

期間中に工夫した点やこれからの対応を記入

半年間の問題点や成果を記入

役割マトリクスの内容を記入

上司評価	一次	二次
ウェイト	素点	評点
	素点	評点

※上司評価の評語
7…上位者としても申し分ない。大幅に基準を上回った。
6…余裕を持って基準を上回った。
5…基準をやや上回った。
4…基準どおりの成果や取組姿勢であった。
3…基準をやや下回った。
2…十分とは言えず、基準を下回った。
1…基準を大幅に下回り、支障があった。

図表4：②の評価：等級別 評価シート

総合職 4級 #N/A

評価要素

評価の着眼点

⑩高い成果、○…ほぼ期待通り、△…期待を下回った

⑪記入時本人コメント

目標達成度

評価要素	評価の着眼点	総合職群	職位	担当職務とその水準				期待される能力	期待される姿勢	
				リスクマネジメント	業務改善	人事・人材育成	協調、コミュニケーション			
1. 前期の業務管理シートのPlan(課題)の達成度	前期に立案した業務上の重点取り組み課題は、そのPlan(課題)の達成度	N/A	経営管理職	相応部門の危機管理・リスク対応の最高管理責任者として対応を決定し管理する。	業務改善計画の策定・実行の全般を指揮・監督し、その結果を評価・管理する。	経営的視点から、中長期にわたる人事・人材育成全般を指揮・監督する。	福祉分野にとどまらず、広く地域社会との連携を図り、法人の事業運営に貢献する。	統括的管理者に必要な広範・高度なマネジメント知識・高度な戦略的発想力・地域福祉の推進役としての力量	管理・監督業務の最高責任者としての自覚を持ち、法人理念の実現に向け職員に方針を示し導くとともに、幅広く職員の思いを聞き取る。法人全体の事業運営を主導し、地域貢献を目指す姿勢	
2. リスクマネジメント	能力開発上の取り組み課題は達成されたか	N/A	管理職1級	事業経営にかかわる事態の危機管理・リスク対応全般を行う	業務改善計画を策定しその実行を管理・監督する	役割マトリクスを活用し、育成計画を策定し実施を指揮・監督する	他法人・外部機関との連携を積極的に図り、地域社会との連携を目指す	管理者に必要なマネジメント知識・管理統率力、総合的判断力・戦略的発想力	管理者としての自覚、公正な業務の実施と説明責任を果たし、幅広く職員の信頼を得る。広い視野をもち法人全体の円滑な事業運営と地域貢献を目指す姿勢	
3. 業務改善		N/A	管理職2級	管理職1級に順ずる	管理職1級に順ずる	管理職1級に順ずる	管理職1級に順ずる	管理職1級に順ずる	管理職1級に順ずる	
4. 協議・コミュニケーション		N/A	指導職1級	主任	「音情」・「レーム」の発生時の初期対応、日常業務にかかわる苦情等の対応を行う	管理者のもと業務改善計画の策定を補佐し、その実行の中心となる	日常業務を通じた育成の中心となり指導を行うとともに、0JTを行う下位職員の指導を行う	他部門、他法人との調整役となり、法人全体の円滑なコミュニケーション(報連相)の形成に貢献する	広範かつ高度な介護技術・知識・管理・マネジメントの基礎知識を身に付ける。業務改善力、問題解決力、指導力	役割者としての自覚、行動がどのような影響を与えるのかを考慮して行動する姿勢。自部門を越えて、法人全体への影響を考慮しなが業務を遂行する
5. 期待される姿勢		N/A	指導職2級	副主任	指導職1級(主任)に順ずる	指導職1級(主任)に順ずる	指導職1級(主任)に順ずる	指導職1級(主任)に順ずる	指導職1級(主任)に順ずる	
6. 期待される能力		N/A	総合職1級	熟練した技術を持つ上級職員	広範な業務知識を生かしリスクの発見に努め適切に報告・連絡する	問題の発見と業務改善の企画・提案を行う	0JTの実施担当者として教育・指導を行う	他部門やボランティアとの調整役となり、法人全体の円滑なコミュニケーション(報連相)の形成に貢献する	高度な介護技術・知識・チームマネジメント・人材育成の基礎知識を身に付ける。専門性を深化・拡大させる	悠遊の中核メンバーとしての自覚。部門間連携のため積極的に関与し、悠遊全体のチームワークを形成・強化する姿勢。規律性、協調性、積極性、責任性
			総合職2級	中核的役割を担う中級職員	日常業務を通じてリスクの発見に努め、環境整備を行うとともに適切に報告・連絡する	問題の発見と業務改善の企画・提案を行う	0JTの実施担当者として教育・指導を行う	緊急時等も状況に応じた的確な報告、連絡、相談を行う	実践的な介護技術・知識・危機対応が出来る応用力・専門性を高める	悠遊の中核メンバーとしての自覚。部門間連携のため積極的に関与し、悠遊全体のチームワークを形成・強化する姿勢。規律性、協調性、積極性、責任性
			総合職3級	中途入職者および初級職員	日常業務を通じてリスクの発見に努め、環境整備を行うとともに適切に報告・連絡する	問題の発見と適切な報告を行う		的確な報告、連絡、相談の実施	実践的な介護技術・知識・専門性の基礎作りを行う	悠遊の中核メンバーとしての自覚。部門間連携のため積極的に関与し、悠遊全体のチームワークを形成・強化する姿勢。規律性、協調性、積極性、責任性
			総合職4級	新卒入職者および初級職員	日常業務を通じてリスクの発見に努め、環境整備を行うとともに適切に報告・連絡する	問題の発見と適切な報告を行う		的確な報告、連絡、相談の実施	基本的な介護技術・知識・専門性の基礎作りを行う	社会人・組織人としての自覚。謙虚な姿勢で知識の吸収に努めるとともに、チームの一員として業務に取り組み姿勢。規律性、協調性、積極性、責任性

図表5：職務基準書

り決定します。半期ごとの評価結果は賞与へ反映し、上半期と下半期を合わせて年度の評価結果を「S」「A」「B」「C」「D」と決定し、昇給と昇格へ反映させる仕組みとしています。

キャリアアップと処遇の仕組み

給与は基本給と諸手当（管理職手当、役職手当、職務手当、資格手当等）により構成されています。基本給は給与表を廃止し、等級ごとに設定されている下限額と上限額からなる範囲給により決定されます。

初任給は学歴及び資格の有無、前歴により決

定され、新卒であれば総合職4級に格付けされます。そこで、1年間職務を遂行し、昇格の要件となる「B」評価をとることができると翌年度は総合職3級にキャリアアップできます。その時、昇格による処遇の見直しとして定期昇給とは別に「昇格昇給」が基本給に加給されるため、職員にとってはキャリアアップすればするほど、基本給のベースが上がる仕組みとなっています。

また、1年間の評価結果が昇給額に反映されますので、1年間の頑張りが報われる仕組みとなっています。

解説 本事例の学びどころ

・中長期計画から個々の目標設定に落とし込む

2010年度から始まった中期経営計画に則って、人事管理制度を抜本的に見直し、2011年から導入した当制度は、今年で5年が経過しました。法人理念を具現化するために時代と地域のニーズに合わせて中期経営計画を策定し、毎年の事業計画に反映させ、それを個々の職員の目標設定にまで落とし込むことで、誰がどのような仕事をしているのかが非常に明確になっています。

・納得性を高める、職務基準書の作成

それだけではなく、役割等級制度を導入する際に作成した職務基準書により職員に求められる職務水準が明確になるため、納得性の高い面もあります。

すべての事業所において定着率が上がっている事実は、このような取り組みが功を奏しているといえるのではないのでしょうか。

ご担当者から一言

社会福祉法人悠遊 事業責任者 伊藤隆志様(写真左)／事務局長 浅野正彦様



この制度を導入したことで、職員同士がお互いの仕事について理解しあうことができ、働きやすくなったように感じています。これまで、地域の中で人材を募集してきた結果、中途採用の女性が多く、組織としては弱い部分が多くあります。そのため、これからは人材の多様化を目指して一般大学生を定期的に採用していけるよう体制を整えなければならないと思っています。

また、一般的な研修体系は策定していますが、各管理者の希望により研修の機会が提供されている面があります。そのため、定期的に実施される外部機関の階層別研修の受講を法人として制度化するなど、育成の基準づくりが必要だと思っています。