

導入事例⑦ 社会福祉法人三愛会

管理職の責任と権限を強め
人材育成を促進する

社会福祉法人三愛会は、設立から10年あまりの法人です。「職員が全員参加して理想の施設を創ろう」というスローガンを掲げて、組織づくりを進めています。人事管理の基本的な仕組みは開設時からありましたが、これまでの実践を通して、組織に合った使いやすいものに改良を重ねて、現在の制度に至っています。



名称	社会福祉法人三愛会
設立	平成15年3月
所在地	静岡県藤枝市大東町58番地
事業	特別養護老人ホーム、通所介護、居宅介護支援、地域包括支援センター
職員数	約97名（正規職員約65名、非正規職員32名）

級 評 面 給

求められる人材像は
理解しやすい言葉で

同法人のキャリアパスである「愛華の郷の職員として求められる人材像」（図表1）では、職員は「経営職層（施設長、事務長）」「管理職層（主任等）」「監督職層」「一般職層」の4つの職層で区分され、それぞれ「役職」「求められる役割と業務」「求められる行動能力」で規定されています。

「求められる行動能力」は、全ての階層に共通の6つの項目ごと（「目標達成のための行動力」「受容と利用者支援力」「コミュニケーション能力」「チームワーク構成力」「客観性と専門的思考力」「使命感と自己覚知」）に示されており、各職層で求められる具体的な能力として記述されています。

「愛華の郷の職員として求められる人材像」はこの中身が職員に浸透し、実践されることが目的であるため、この表をまとめるにあたり、使用する言葉はできるだけ平易で、咀嚼されたものを使うことにこだわりました。今後も制度を運用する中で変更していくことで、より実践的なものになっていくと考えています。なお、昇格は直属の上司が提出する推薦書（推薦理由：人物評及び業務の取組姿勢・実績等を明記）に基づき決定されます。

人事考課制度における
評価決定までの流れ

人事考課は年2回、賞与の前に実施します。考課結果は、賞与と昇給に反映される仕組みです。第1次考課者は主任等の管理職が担います。

ここでは、正規職員の人事考課制度の流れを説明します。まず、第1次考課者が「愛華の郷の職員として求められる人材像」をもとに、「評価の仮決定」を行い、「愛華の郷 職員評価シート」（図表2）を記入します。第1次考課者が評価をする際には、直近の出来事に大きく影響されずに、半期を通した正当な評価をするよう指導しています。そのためには管理職が日頃からよく職員の行動を把握し、必要に応じて記録をすることも有効です。

次に、第2次考課者である経営層（施設長、事務長）と第1次考課者が、評価について協議し「本決定」されます（評価段階はA・B・C・Dの4段階）。その協議は、まず第1次考課者が「評価の仮決定」を説明し、それについて、第2次考課者が意見を述べる形で行われます。ただし、第1次考課者を評価の主体者と位置づけ、評価の決定に大きな権限を持たせています。これは管理職（主任等）に、現場での直接的なマネジメントや人材育成を行う責任と、評価をする権限の両方を持たせて、施設の中核的な位

図表1：愛華の郷の職員として求められる人材像

職層	役職	求められる役割と業務	求められる行動能力	
			項目	詳細
経営層	経営職 ※課長以上 (管理者 施設長、事務長)	施設の方針・目標を理解し、部署ごとの経営計画・実行計画の策定に参画し、活用可能な経営資源及び内外の人脈を駆使して課題を解決する、組織の責任者としての役割を担います。	目標達成のための行動力	職員に自分の目標を正しく理解させ、達成に必要な行動を促している。施設運営において、安全・安心の介護サービスの提供を実現するために定期的に対策を考えて、実行している。他事業所等の管理者・職員との連携を推進している。
			受容と利用者支援力	施設においてご利用者やご家族の満足度を高めるための目標を設定し、その実現のための取り組みを行っている。
			コミュニケーション能力	施設の理念や方針を職員に浸透させるように努めている。職員との信頼関係をつくりあげるための取り組みを行っている。他事業所等との連携や交流を深めている。
			チームワーク構成力	職場のなかに、明確な指揮命令系統を確立し組織の不文律を浸透することができる。チームを機能させるために必要な人材を育てることができる。
			客観性と専門的思考力	施設内外の抱える課題に対して部下を巻き込んだ対策の実施を行い、人材育成に努めている。他事業所の管理者等との連携や交流を行うなど、情報収集に努めている。
			使命感と自己覚知	職員が誇りをもって仕事に打ち込むように、施設の使命や方針を明確に伝えている。職員の働きを公正・公平に評価し、処遇することができる。
管理層	管理職 ※考課者から指定 副主任	部署の方針・目標を理解し、高度な専門知識と関連業務の幅広い知識を駆使し、関連する内外の関係者と折衝・調整して問題を解決する、中級実務責任者としての役割を担います。	目標達成のための行動力	施設全体で、ご利用者の尊厳を守り、安全・安心の介護サービスの提供を実現するために、ご利用者に対するサービス提供状況を把握している。自分に与えられた目標を達成するために積極的に行動し、他の職員の模範となっている。
			受容と利用者支援力	ご利用者やご家族の喜びや希望を引き出すための工夫を常に考えている。ご利用者やご家族全員が満足する介護サービスを提供するために、必要な支援や方法について他の職員に指導ができています。
			コミュニケーション能力	他の職員に、施設の理念や方針にしたがった行動をとるように促すことができる。施設職員の不平・不満を解消するように努めている。
			チームワーク構成力	職員に対してチームワークの重要性を理解させることができる。チームワークを乱す職員に対して、必要な指導を行うことができる。
			客観性と専門的思考力	施設における業務遂行上の課題や、人材育成上の課題を把握し、改善策を考えることができる。サービスの質向上や人材育成の知識習得に関する自己研鑽を行っている。
			使命感と自己覚知	他の職員に、日々の業務について振り返りを行うように促すことができる。職員からの相談に気さくに応じている。
監督層	監督職 ※考課者から指定 副主任 リーダー	上司の指示や標準的な業務経験に基づき、担当分野の一般的知識及び限られた範囲の専門知識を基に、改善・工夫を凝らして問題解決をする、実務推進者としての役割を担います。	目標達成のための行動力	ご利用者の尊厳を守ることについて他の職員を指導している。事業所において安全・安心の介護サービスがなされるために、他の職員に必要な知識・技術の伝達を行っている。自分に与えられた目標を正しく理解し、その達成のために責任をもって取り組んでいる。
			受容と利用者支援力	ご利用者やご家族のおかれている状況を理解し、ご利用者やご家族の喜びや希望を引き出すために必要な支援や方法を考えることができる。
			コミュニケーション能力	施設の理念や方針を理解している。他の職員の手本となるように、言動に気を使っている。
			チームワーク構成力	チームワークの重要性を理解し、他の職員に対して必要なサポートを行うことができる。
			客観性と専門的思考力	職場における異常事態の発生に気づくことができる。問題が発生した場合に、上司と相談して対応策を考えることができる。
			使命感と自己覚知	日々の業務について振り返りを行って、次の仕事に活かしている。自分に不足している知識や技術を補うための努力をしている。
一般職層	一般 正規職員	所属部門に関する一般的な基礎知識を有したうえで、上司の指示やマニュアル等に基づいて、担当業務の作業一巡の責務を果たすことができる。一般職担当としての役割を担います。	目標達成のための行動力	ご利用者の価値観や尊厳を配慮して、指示された業務を手順通りに実施している。安全・安心のサービスの提供のため、最低限必要な知識と身につけて担当業務を行うことができる。
			受容と利用者支援力	ご利用者本人とご家族の環境を理解しようと努力する。ご利用者やご家族の思いや要求を聞いた場合は、適切にその内容を上司に報告することができる。
			コミュニケーション能力	施設の理念や方針にしたがって行動をするように心がけている。上司や同僚と積極的にコミュニケーションを図っている。
			チームワーク構成力	「報告・連絡・相談」とチームワークの重要性を理解したうえで、担当業務を実施している。
			客観性と専門的思考力	業務上の問題や分からないことを上司に相談できる。要点をおさえた記録を作成したり、業務の引継ぎをすることができる。
			使命感と自己覚知	職員としての身だしなみ、言葉遣いに気をつけている。体調管理をしっかり行っている。頻繁な遅刻やシフト変更、無断欠勤をしない。

置づけを明確にするためです。経営層は、主任が法人理念や事業計画等の経営方針に沿って部下をリードしていけるように、支援をする形をとっていますので、この協議が考課者育成の場としても機能しています。

図表2の下段部分にある加算項目は管理職から見たその職員の頑張りや貢献度に応じて評価され、前述の評価とは別に賞与に加算ができる仕組みです。加算項目の1つ目「シフトに協力的」は、急な欠勤者が出た時に、率先して出勤したり、欠勤や遅刻が皆無であることを評価します。2つ目の「委員会活動に積極的」は、委員会活動や施設研修優秀者を、3つ目の「挨拶が出来る」は、利用者や家族だけでなく職員同士や、施設

に来る業者さん等に対してもきちんとした挨拶ができる人を評価し、それぞれA評価であれば10,000円が賞与に加算されます。また、その他管理職が特に評価できる点がある場合にも加算がされます（金額は、平成26年度冬期賞与の実績）。

評価結果のフィードバックの実施

評価が決定したら面接を行います。その前に職員には「成長記録カード兼面接結果記録表」（図表3）が配布され、「自己目標」「自己目標に対して心掛けた点、または努力した点」を記入して上司に提出します。そして、下段の「評価

図表 2：愛華の郷 職員評価シート

2014年6月

愛華の郷 職員評価シート

平成26年夏期賞与評価
(第一次考課者が仮評価し、第二次考課者との合議により最終決定する。)

職種			氏名	
入職日			勤続年数	年目
一次考課者		A	B	C
一次考課の具体的な理由				
二次考課者	管理者	A	B	C

＜加算項目＞	一次考課	二次考課 (金額記入)
シフトに協力的である。	A B C	
委員会活動に積極的である。	A B C	
挨拶が出来る。(職員、業者、家族)	A B C	
その他評価できる点	あ り な し	
【備考】		

結果のフィード」欄を第1次考課者が、第2次考課者との協議内容を踏まえて記入します。そして、それを元に評価結果を面接で丁寧にフィードバックします。面接は原則として年1回、冬期に実施しますが、希望者や評価結果が低かった職員には夏期も実施します。面接時間は約30分から1時間です。

面接では、評価結果のフィードバックのほか、施設方針の説明、職場環境や個人の処遇についての考え、その他プライベートも含めた心配事等を話し合います。

評価結果については、決定に至る根拠も合わせて率直に伝えるようにしています。評価は6ヶ月という期間全体を通しての評価であることや、今後どうすれば評価が上がっていくのかをしっかりと説明します。第1次考課者、つまりその職員の直属の上司である主任等が責任を持って評価していることを被考課者にしっかりと伝えるようにさせており、ここでも管理職に責任と自信をつけさせ、またリーダーシップの裏づけをする仕掛けとしています。面接を終えたら、

図表 3：成長記録カード兼面接結果記録表

成長記録カード兼面接結果記録表

平成 年 月 日

氏名	所 属	年 齢	在職年月
		才	年 月

◎「自己目標」、「自己目標に対して心掛けた点、または努力した点」は、本人が記入し配布者に提出する。

<自己目標>

<自己目標に対して心掛けた点、または努力した点>

面接日：平成 年 月 日 (曜日)

面接者

【面接内容 ※面接者記入欄】

評価結果のフィード (A ・ B ・ C ・ D)

(褒める点、指導・努力を必要とする点、要望・意見等)

面接の内容を記録し、施設長に提出します。

人事考課結果の給与への反映 (平成26年10月実施の定期昇給のケース)

定期昇給は年1回、10月に実施されますが、その昇給額は、年2回の人事考課の結果の組合せで決定され、基本給と職能手当に振り分けて昇給されます(図表4)。この年は、基本昇給額が1回の評価あたり、A評価1,500円、B評価1,000円等と決まっており、例えば、図表中の

図表 4：人事考課の評価結果による昇給額(基本)及びパターン別昇給額

人事考課の評価結果による昇給額(基本)
 A評価1,500円、B評価1,000円、C評価500円、D評価0円

H24年12月 評価	H25年6月 評価	計	基本給	職能手当	昇給額 計
A	A	3,000円	2,000円	1,000円	3,000円
A(B)	B(A)	2,500円	2,000円	500円	2,500円
B	B	2,000円	2,000円	0円	2,000円
B(C)	C(B)	1,500円	1,000円	500円	1,500円
C	C	1,000円	1,000円	0円	1,000円
D(C)	C(D)	500円	500円	0円	500円

2段目のパターンは、2回の評価がA評価とB評価であれば、昇給額はA評価1,500円+B評価1,000円=2,500円と決定し、それを基本給で2,000円昇給、職能手当で500円昇給と振り分けられ、合計2,500円の昇給となります。

人事考課の目的・対象者・考課期間等は年2回の評価前に、評価結果による基本の昇給額とパターン別昇給額は10月に職員に文書で周知しており、職員の納得性の高い制度運用をしています。

組織の成長と人事管理の変化

開設当初は介護福祉士等の資格取得者は少なかったため、資格取得を推奨してきました。約5年前までは、資格を取得すると受けられる研修が増えるという仕組みにしていた時期もありました。その後、資格を取得した際に3万円のお祝い金制度をつくり、現在では、資格取得者が増え、職員の介護の専門性はより高まっています。

また、組織も成熟していく中で、人事管理も変化していくことが必要です。特に、厳しいことも含めて、フィードバックをしっかりと行う等、管理職の役割はより重要になってきました。職員には、評価結果を1回聞いて変わっていく人もいますし、そうでない職員もいます。法人としては、何度でも丁寧に説明を重ねていくことが必要だと考えています。

厳しいことを伝える際も、そのベースとなっているのは信頼関係であることは当然です。そこには、双方に理解しようとする姿勢が必要です。人事考課とは別に、職員のことを知るために、年1回（12月）に異動希望や職場環境についての考え、健康・家庭問題で知っておいてほしい点を「自己申告表」に記入し、直接施設長に提出する仕組みがあります。これは施設長のみが見られる情報で、内容により施設長が直接本人と話し合うこともあります。

解説 本事例の学びどころ

・階層別の役割分担で、管理職層の権限を強化

大きな権限を持つ管理職（主任等）と、全体の統括をする経営職（施設長・事務長）それぞれの役割を明確にして、業務管理や人材育成が行われています。特に管理職の役割や権限は大きく、その半面で責任も重くなっています。キャリア階層における権限移譲という点で参考になります。

・制度の構築はシンプルに、分かりやすく

人事管理に関する制度はまだ課題も感じられており、これから徐々に熟成され、精緻にしていく部分もありますが、基本は“職員”が運用できる、理解できる仕組みづくりです。できるだけわかりやすい言葉を使用し、できるところから実施していくという、制度を実践的に運用しているかたちも参考にしたい点です。

ご担当者から一言

社会福祉法人三愛会 施設長 阿井孝和様



一法人一施設であることから、規模的な制約はありますが、地域に必要な施設を、職員とともに創っています。地域貢献や地域のネットワークづくりを重要視しており、地域活動を増やして、職員にとっての活躍の場を広げていきたいと考えています。

また、近隣の施設間で共同の勉強会を開催しており、そのようなネットワークの中で活躍したり学んだりすることが、職員のキャリアアップの一つになればいいと思います。

キャリアパスの仕組みはまずは無理のない範囲で実施して、そして組織の成熟度に合わせて、徐々に仕組みを高めリードすることが、経営職の役目と考えています。