

導入事例⑫ 社会福祉法人みずほ厚生センター

# 誠実に制度の改良を怠らなければ 職員は必ずついてくる

現理事長が法人で働き始めた頃はまだ措置時代。就業規則さえ法人の独自性がないという実態に驚くとともに、業界と法人の将来を考えたととき、変革の必要性を強く感じました。

以来、自ら先頭に立って人事制度について勉強し、時には変化を歓迎しない職員の冷たい視線を感じながらも、長い時間をかけて理解を求め、慎重に改革に取り組んできました。



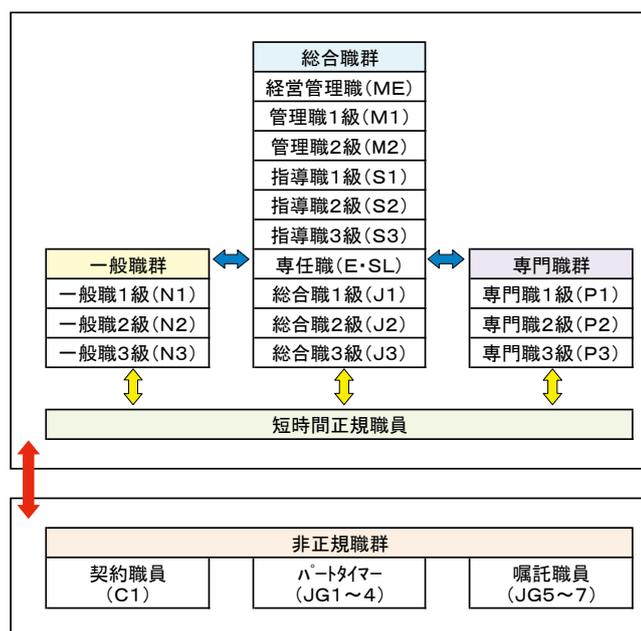
名称	社会福祉法人みずほ厚生センター
設立	昭和39年8月
所在地	大分県臼杵市大字江無田1119-5
事業	特別養護老人ホーム、短期入所、デイサービス、訪問介護、居宅介護支援事業所、ほか障害児者支援部門
従業員数	約235名（正規職員が70% 非正規職員が30%）

**級 評 面 制**

## 「キャリア支援企業表彰」の 基盤となった人事の枠組み

平成26年、同法人は厚生労働省が実施する「キャリア支援企業表彰2014～人を育て・人が育つ企業表彰～」の受賞10社に選ばれました。この表彰制度は、従業員のキャリア形成を積極的に支援して他の模範となる企業を讃え、その取組を広く周知・普及させることを目的として

図表1：等級制度の枠組み



平成24年にスタートしたもので、3年目にして、社会福祉法人としては全国初の受賞です。

受賞の対象となった人事制度の根幹をなすのは、図表1の等級制度です。

正規職員は基幹職群である総合職群を中心に、無資格者や勤務地・勤務時間に制約のある職員を処遇する一般職群、看護師や療法士など業務独占資格を持つ職員を処遇する専門職群の3職群としていることや、非正規職員にも契約職員、パートタイマー、嘱託職員と3つのタイプを設けていますが、特に画期的という訳ではありません。

特徴のひとつは、役職のない等級（一般職・総合職・専門職）をすべて3等級にしていることです。この制度にした当初は2等級でしたが、これでは役職に就かない職員の、新規採用・正職登用後の昇格の機会は1度限りということになり、キャリアアップの効果があまり期待できません。職員の平均勤続年数が伸びてきたことを契機に、3等級に改定しました。さらに、優秀な職員でも、役職には就きたくない、あるいは本人はその気でもポストが空いておらず役職相当の等級に昇格できない、というような場合に対応するため、本来は「課長」の等級である指導職1級までは、昇格できるようにしていま

す。基本給は等級ごとに上・下限額が定められた範囲給ですので、役職に就かない昇格者の存在は人件費の膨張要因になりますが、優秀な職員の定着が優先課題と捉えています。

この枠組みのもうひとつの特徴は、正規職員と非正規職員の間、短時間正職員を明確に位置付けていることです。この制度は、就業意識の多様化が見られる中、フルタイム勤務一辺倒の働き方ではなく、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援するために制度化されました。職員がそれぞれのライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方を実現させるとともに、育児や介護をはじめ、様々な一時的制約による就業の継続を可能とすることを企図しており、「一時的にフルタイム勤務が困難となった正規職員で、フルタイム復帰が可能であること」「本人が希望し法人が認めていること」「原則、週30時間（正規職員の75%）勤務が可能であること」の3つの条件を満たせば良いこととなっています。

## じわりじわりと定着させた人事考課制度

職員の育成とキャリアアップの推進エンジンがキャリアパスシート（図表2）による人事考課制度です。

いまではすっかり定着した人事考課制度ですが、今から約10年前、最初に制度を導入した時は、役職は存在してはいるものの、施設長以外は皆フラットというような組織風土でした。そこに上司と部下の立場が明確にならざるを得ない制度が入ったため、特に考課者を務める上司の側が大変だったようです。考課者による評価の結果を処遇に反映させることなど見当もつかないような状況でした。

それでも導入前後から考課者研修を何度も実施し、試行実施（実施はするが、結果を処遇に反映させない）を繰り返し、その結果や職員の声を反映させて制度の改良を重ねました。その間、「査定」という表現をする職員に対して、

図表2：キャリアパスシート（一般職員用）

キャリアパスシート（一般職員用）		自己評価のめやす		2013年下期	
氏名	①	シート提出日	年 月 日	S 7	目標を大層に上回る成果や貢献が認められる
職種名		一次考課者		A 6	基準以上の取り組み姿勢で余裕を持って目標達成できた
役職名		氏名	②	B 5	求められる基準通りの取り組みで目標達成できた
所属部署		育成面接日	年 月 日	C 4	十分とはいえず目標も達成できなかった
役割資格等級 (現在のステージ)	役割資格 等級 経過年数			D 3	業務に支障があった、目標を取り組みもしなかった
評価対象期間	2013年10月～2014年3月				
今後の目標・計画期間	2014年4月～2014年9月				

区分	評価要素	評価の着眼点	自己評価
A	①前期の事業所目標	前期テーマ転記	
		前期の事業所目標に対する個人計画は達成できたか	7 6 5 4 3
	②前期の課題	前期テーマ転記	
	前期の課題(フォードバックシート・要望等)に対する取り組みや改善度合い	7 6 5 4 3	
B	③前期の個人目標	前期テーマ転記	
		前期の個人目標に対する計画は達成できたか	7 6 5 4 3
	法人理念に基づいた取り組み	一人ひとりの尊厳を大切にされた支援や取り組みができたか	7 6 5 4 3
常に利用者本位(中心)を意識したサービス実践に取り組んだか		7 6 5 4 3	
規律性	行動基準・求める人財像を理解し、取り組んでいるか	クレドを理解し、日々の行動に表れているか	7 6 5 4 3
		就業規則(職場のルール・決まりごと)を厳守したか	・ ・ 5 4 3
		利用者の個人情報や法人の情報等、守秘義務を厳守したか	・ ・ 5 4 3
責任性	施設物品の取り扱いや保管は丁寧にしているか	5S(整理・整頓・清掃・清潔・習慣化)ができてきているか	・ ・ 5 4 3
		担当業務や委員会等を責任持って遂行したか	7 6 5 4 3
		提出物や約束等の期限・期日を厳守し遅れる事がなかったか	7 6 5 4 3
協調性・連携	業務マニュアル、手順や手続きに従い業務を遂行したか(自己流が無かったか)	ムリ・ムダのない仕事ができなかったか(事前準備や時間内の業務遂行)	7 6 5 4 3
		法人の一員として自分の役割を自覚し、チームワーク・チームケアに努めたか	7 6 5 4 3
		同僚や上司を批判する言動や反動的な態度(和を乱す)はなかったか	7 6 5 4 3
積極性	記録の記載や申し送りは的確に実施し、報告・連絡・相談を密に行なったか	感謝の心を忘れず、相手の立場を考えて行動したか	7 6 5 4 3
		利用者本位を意識した活動・提案を行ったか	7 6 5 4 3
		ヒヤリ/ハット(危険防止・事故防止)に意識的に取り組んだか	7 6 5 4 3
自己啓発・自己管理	会議等では積極的に自分の意志や考えを明確にし発言したか	仕事に対してチャレンジする心(やってみる)・向上心を持ち取り組んだか	7 6 5 4 3
		自己覚知(強み・弱みの把握)できているか	7 6 5 4 3
		業務上必要な知識の習得(研修の参加等)に努めたか	7 6 5 4 3
専門性・能力	業務上必要なスキル(技術・技能)の習得に努めたか	業界や社会動向に関心をもち、広い視野で情報収集に努めたか	7 6 5 4 3
		職業要件書に対する自己評価	7 6 5 4 3
		現在のステージに求められる知識・技術を備え、実践に活かせるか	7 6 5 4 3
		関連機器の操作(パソコンや機械等)を適切に行えるか	7 6 5 4 3
		他者の話を正しく理解し、自分の思いや考えを他者に伝える事ができるか	7 6 5 4 3

Ⅱ. 自己評価(A～C区分)を統合して総合的感想を箇条に記述する(具体的成果や反省点)	
テーマ	
計画(どのよう)に(いつまで)	
Ⅲ. 自己評価・総合的感想を踏まえて、今期取り組み(個人目標・計画)を記述する	
テーマ	
計画(どのよう)に(いつまで)	
Ⅳ. 今期の事業所目標(テーマ)に対しての取り組み計画を記述する	
テーマ	
計画(どのよう)に(いつまで)	
※面接時 上司からの原簿・原簿を話し合い、今後の取り組み計画を記述する(異動等の希望があれば記述する)	
テーマ	
計画(どのよう)に(いつまで)	

そうではないことを強調し、とにかくマイナスのイメージがつかないように、シートの名称も「キャリアパスシート」として、「自身のキャリアアップのためのシートであり、制度である」というイメージを前面に打ち出すなど、配慮を怠りませんでした。結果として何かが劇的に変わったという訳ではありませんが、じわりじわりと職員の間浸透し、現在では好感を持って受け止められています。

何度かの改良を経て落ち着いた、現在の制度の特徴のひとつが、自己評価と上司評価でシートを分けていることです。人事考課が職員の育成やキャリアアップのためと言っても、自己評価欄の隣に上司評価欄が控えていれば、自己評価をしても、結局は上司に評価され、それで自分の評価が決まるものと意識せざるを得ません。同法人では、上司評価用のシートを別途設けることによって、業務の自己管理や、強み・弱みの自己覚知という、自己評価本来の意義を際立たせています。

また、その自己評価は、職員の負荷軽減のため、書く量を極力減らしてあり、基本的には評価要素ごとに5段階評価だけをすれば良いようになっています。ただし、高い評価や低い評価をした要素については、その根拠をしっかりと記述しなければなりません。結果的に職員は、評価を示す数字に○をつければ良いだけだからと安易に評価を行うことが許されず、しっかりと自分自身を振り返らざるを得ない仕組みになっています。

## 評価結果のフィードバックは施設長が担当

人事考課の結果は、1次考課者の評価の後、合議による2次考課を経て、評価委員会を開催し、理事長の承認をもって確定します。同法人では、賞与は施設長が現金で手渡ししており、評価の結果はその時本人にフィードバックされます。

その際に使用するのがフィードバックシートです(図表3)。このシートには評価結果以外に、「前期の成果や成長が認められる点」「キャリアパス評価を終えて、今後の課題や要望」の記入

欄がありますが、原則全員分を施設長が作成することになっています。

賞与の支給時期には理事長のもとに、職員から賞与の受給のお礼と、「施設長から○○とほめられました」「こんな風に指導を受けました」などのコメントが入ったメールが100通以上送られ、理事長のところを訪れてくる職員も数多くいるようです。

人事考課の結果は定期昇給にも反映されますが、その際も施設長が、経営状況や人件費率、昇給額とその根拠などについて記載した文書を作成し、これを用いて職員に説明することになっています。

このように、処遇面に関しては、職員に対する説明を担当するのは施設長ということになっていますが、施設長は従来から給与制度が変わるたびに職員に説明しているため、制度に関する理解が深まるとともに、説明能力も身につけて、今ではしっかり自分の言葉で語れるようになっています。

図表3：フィードバックシート

フィードバックシート		社会福祉法人みずほ厚生センター		
様		確認印		
部署		主任	SM	施設長
2013年上期		最終ランク		
<small>※合議会議や施設評価委員会を経ての、法人からのメッセージです。            ※あなたが法人内で次のステージに進む為に、必要な努力の焦点と捉えてください。            ※このシートを弊に確認し、意欲的に取り組んでください。            ※評価では、結果のみではなく、プロセス(過程)を重要視します。            ※大切に保管し次回評価時に、改善への取り組みを確認してください。            ※評価結果に異議がある場合は、1週間以内に申し出てください。</small>				
● 前期の成果や成長が認められる点				
● キャリアパス評価を終えて、今後の課題や要望				
ランク	絶対評価(獲得点数の目安)	評価の基準		
S	120点以上	目標を大幅に上回る成果や貢献が認められる		
A	107点以上120点未満	基準以上の取り組みで余裕を持って目標達成できた		
B+	103点以上107点未満	求められる基準をやや上回り、目標達成できた		
B	97点以上103点未満	求められる基準通りの取り組みで目標達成できた		
B-	93点以上97点未満	求められる基準をやや下回り、目標達成できなかった		
C	80点以上93点未満	十分とはいえず目標達成できなかった		
D	80点未満	業務に支障があった、目標を取り組みしなかった		

このように現場が成熟してきたことで、現在では職員処遇に関するほとんどのことは施設長以下で行っていますが、毎年の新入職員研修で、基本理念と就業規則を説明することは理事長の役割になっています。そこには、「就業規則は、雇用側と従業員の約束事が書かれた最重要規定」という理事長の思いが込められているだけでなく、理事長が法人に入職した当時の就業規則が、あたかも「社会福祉法人就業規則例」に、

法人の名前を入れただけのようなものであったことに強い課題意識を抱いたことが、その後の人事制度改革の動機づけとなったことも、少なからず影響しているようです。

こうした取り組みの甲斐あって、同法人で3年に1回実施している職員意識調査では、かつて多かった人事・処遇面に関する不満が、最近ではほとんど見られなくなってきました。

## 解説 本事例の学びどころ

### ・人事考課制度は成果を焦らず、年月をかけて取り組んできた

同法人の人事考課制度は、職員にとっては自己の振り返り、上司にとっては部下の指導と動機づけのツールとしてすっかり定着しており、職員からの反応も上々ですが、理事長は今でも最初の説明会の「職員の冷たい視線」が忘れられないと言います。それでも職員と法人のために絶対必要なことと信じて、試行実施と考課者研修を重ねつつ、少しでも職員と法人にとって「じっくりいくもの」を目指して制度の改良に取り組んできたことが、現在の成果につながっています。「焦らずじっくり取り組むこと」が、成果を生んだポイントのひとつと言えます。

### ・法人の行うことを職員に理解させるという姿勢を貫く

説明責任を果たすため、大きな改革から小さな手直しまで、法人の行うことは、何としても職員に理解させるという姿勢を貫いています。「資料を作って説明会までしたのに、理解しないのは職員が悪い」というのではなく、それで理解できないのであれば、実際に昇格させる、給料を上げるなど、「実感させる」ところまで行って、「やったからには理解させる」姿勢は大いに学ぶべきところだと思います。

### ・就業規則にこだわる

同法人は、就業規則を重要視しています。事業所の規模によっては、労働基準法上、就業規則を作成しなくても良いケースもあるかもしれませんが、「就業規則はないが、キャリアパス制度はある」というのは、よく考えれば大変不自然な現象です。就業規則はある時は従業員を守り、またある時は法人を守ります。小規模の事業所ほど、就業規則にこだわりを持ちたいものです。

## ご担当者から一言

社会福祉法人みずほ厚生センター 理事長 大塚恭弘様(写真左)／経営企画室 澤田久幸様



この先ますます人材の確保が難しくなっていく中で、評価の低い職員も、改善していってもらえるよう、いろいろな教育システムを設けています。そうして職員が定着すれば、当然人件費も大きくなります。しかし、それも必要なことだと思っています。キャリアパスの仕組みがあって、いくらその資料を作ったり、説明をしたりしても、職員に「自分はレベルアップしている」ということを実感してもらわないと、意味がありません。昇格したり、給与が上がったりすることで、キャリアパス制度の意味や価値を実感してもらいたいと思っています。