

# 施設長の学校2018

## 『人材の多様性と組織の多様化』

2018年11月22日(木)  
於:キララ上柴 (上柴公民館)

株式会社 日本経営  
組織人事コンサルティング部  
次長 兄井利昌

# 日本経営グループ 概要

「日本経営グループ」は経営資源のほぼすべてを医療福祉分野の経営に関する支援に集中させている独立系のコンサル・会計事務所の専門集団です。

日本経営グループは各分野のプロフェッショナルファームの総称であり、主なメンバーファームはそれぞれ次の業務を展開しています。



## コンサルティング業務

経営戦略、組織・人事戦略、財務戦略・業績管理、プロセス・品質改善、行政・業界情報、M & A・事業承継・事業再生、教育研修、リスク・マネジメント、資産保全・運用、マーケティング・プロモーション、病院情報システム・グループウェア（ほか）

株式会社日本経営  
株式会社マスブレーション

株式会社日本経営リスクマネジメント  
メディキャスト株式会社

## コンプライアンス業務

### 日本経営ウィル税理士法人

前 税理士法人近畿合同会計事務所。税務顧問、会計顧問、税務申告業務（所得税・法人税・消費税・相続税）、相続対策・事業承継対策、医業会計、社会福祉法人会計、公益法人会計など。

組織再編税務・連結納税、国際税務、事業承継、事業再生、M&A、IPO（株式公開）、信託など。

### 社会保険労務士法人 日本経営

労務顧問、労務戦略の立案推進、社会保険・労働保険に関する諸手続・相談、年金相談など。

### 相続手続き支援センター近畿

相続手続きの支援、財産処分など。

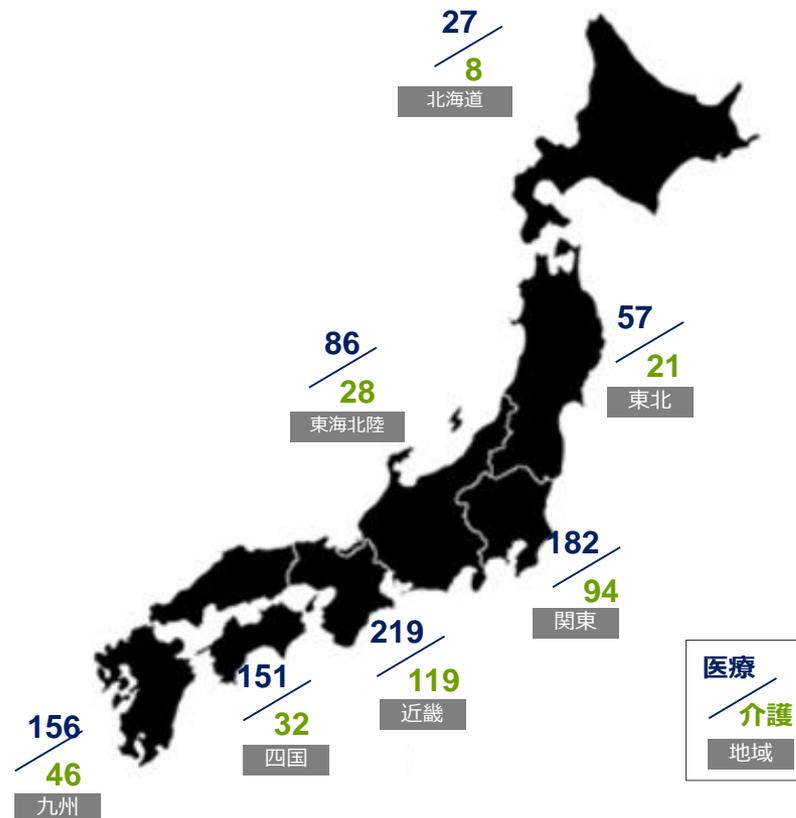
# 近年のコンサルティング実績

## 介護・医療に対する十分な支援実績

- ✓ 日本経営グループは大阪から事業をスタートしています。関西地域の支援実績が多い傾向にありますが、東京支社、福岡オフィスを順次開設することで、全国どこでもご支援が可能な体制を整えております。
- ✓ 直近支援実績では、下記表の通りになっており、規模・機能に問わずご支援できるノウハウが蓄積されています。

対象	件数/件
病院（民間医療法人割合70%）	878
診療所	1200程度
介護・福祉事業所	348

2007年～2017年2月末時点の合計支援実績



# 弊社が大切にしている考え方

## 1 経営の成長とは人の成長と資本の成長である

弊社では、「経営の成長は人の成長と資本の成長である」と定義づけ、人材育成に願いを持って取り組んでおります。人件費の割合が総収入の約半分を占めるヘルスケア業界では、とりわけ人の成長が重要であると考えており、人に重点をあてたコンサルティングを心がけています。

## 2 コンサルティングの最大の成果は顧客の行動変容である

弊社がお客様へコンサルティングを行う中で、最も重要視していることは、職員の「意識」を変革するだけでなく、その人の「行動」を変えることです。職員の行動を変えるためには、コンサルティングを通じてこちらから一方的に知識や理論を提供するのではなく、職員の主体性を高め、お客様とともに考えていくことが重要と考え、実践しています。

## 3 社会福祉法人として果たすべき使命を軸においた意思決定の支援を行う

社会福祉法人は地域のセーフティネットとしての役割が期待されており、地域包括ケアシステムの主体者として地域のニーズを吸い上げ、そのニーズを解決する活動が求められます。その前提条件として、事業経営を安定させ、地域に還元するために必要な利益を確保することが必要不可欠です。弊社では、社会福祉法人としてのあり方を十分に留意した上でコンサルティングを進めるようにいたします。

## 4 人材育成の根底に「親孝行」を置き、他者への貢献の原点と位置づけ、実践する

弊社が社員に対して人材育成を実践する上で、特に「親孝行」を重視した教育を行っております。弊社はコンサルティングを通じて、利他の精神でお客様に幸せにすることを使命としており、その実践の最たる例が両親を大切にすることであると位置づけ、社員教育の原点としています。

- 1 外部環境と価値観の変化
- 2 相互理解が生み出す職場環境
- 3 人事評価制度構築のポイント
- 4 効果的に職場改善・人事制度を運用するポイント

# 人事制度・組織マネジメントが目指すべきこと

## 1. ビジョン・戦略の共有、推進

施設のビジョン・戦略が正しいという前提に立てば、成果はその実行力と徹底度で決まる。

人事制度は（特に人事評価制度を通じて）ビジョン・戦略が職員間に共有され、実行が徹底されることを支援する仕組みであるべきである。

## 2. 収益の向上

ビジョン・戦略が共有され、徹底して実行されれば収益が向上するはずである。ビジョン・戦略は経営の向上、つまり収益の向上につながる者でなければならない。

また、医療、福祉業界は、職員のやる気が高まれば、収益が上がるという事業構造にある。

つまり、ニーズがある業界。**一人一人が一步踏み出すことを支援する仕組みが重要。**

## 3. 人材のレベルアップ

人材育成につながる仕組みである必要がある。そのためには、職員一人一人に求められる役割を明確にした人事制度、フィードバックの効果をイメージした人事制度が必要。

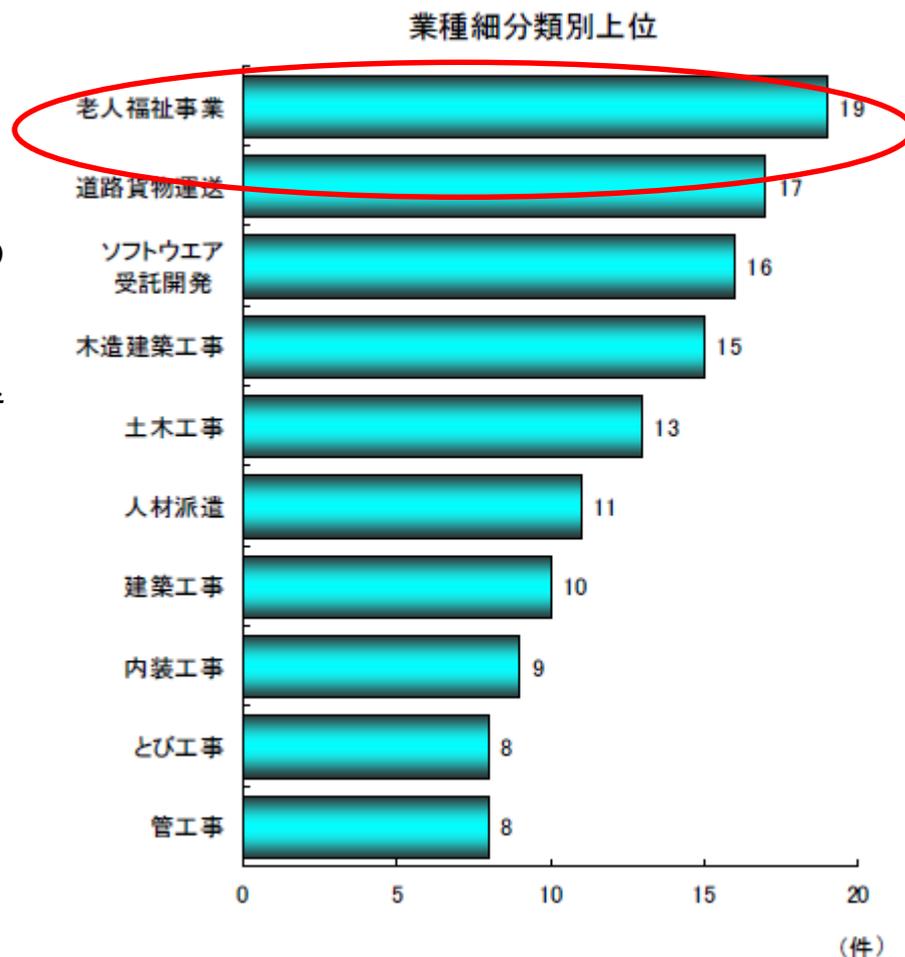
人材のレベルアップは質の向上につながり、利用者サービスの向上につながる。

# 1 外部環境と価値観の変化

業種細分類別での4年半累計を見ると、「老人福祉事業」が19件（うち2017年上半期は1件）で最多となった。

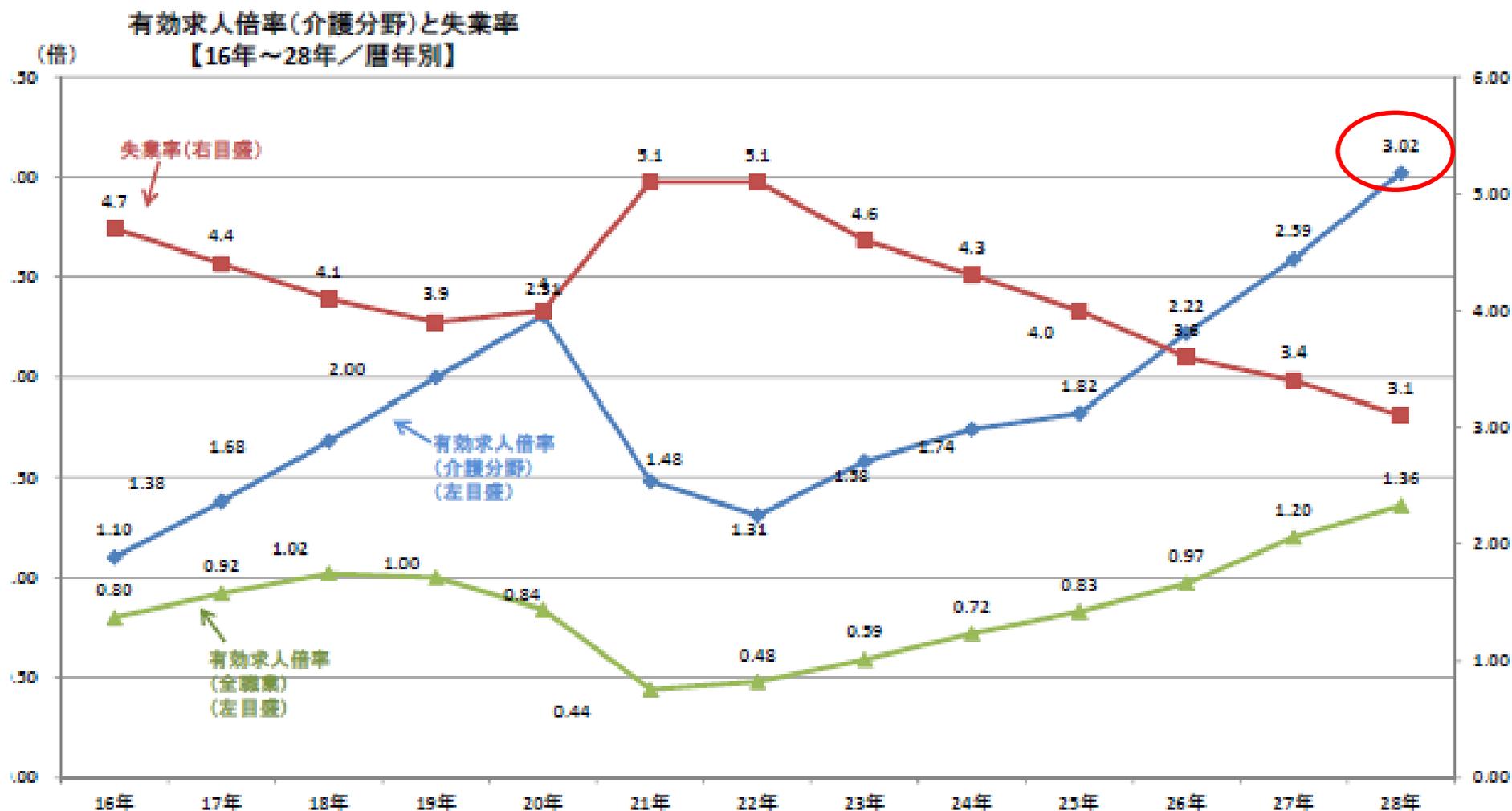
超高齢社会のなか、低賃金や職場環境の悪化を背景とした介護スタッフの定着率低下などが大きく影響し、業績改善が見込めずに倒産に至ったケースが目立つ。

出典：帝国データバンク「人手不足倒産」の動向調査より抜粋（2017/7/10）



# 介護分野における人材確保の状況と労働市場の動向(有効求人倍率と失業率の動向)

○ 介護分野の有効求人倍率は、依然として高い水準にあり、全産業より高い水準で推移している。

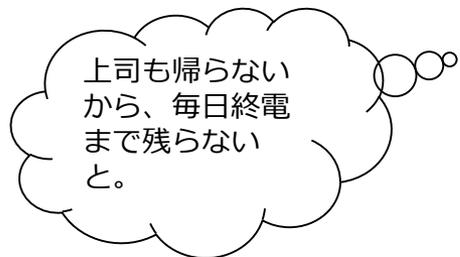


主)平成22年度の失業率は東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県において調査の実施が困難な状況となっており、当該3県を除く結果となっている。

【出典】厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省「労働力調査」

# 外部環境 働き方の違い ～大きく変化した日本の労働環境～

	1980年代まで	1990年代以降
景気	高度成長～安定成長・バブル景気	停滞（バブル崩壊～デフレ定着）
雇用	終身雇用・年功序列 正職員は男性中心	成果主義・リストラ 正規雇用と非正規雇用の二極化 生産性が求められる 個性が求められる
働き手	団塊世代中心 労働力は余っており、労働者は弱者	少子高齢化 女性戦力化と高齢者活用が課題に
働き方	長時間労働で成果を上げる 製造業中心	時間ではなく仕事の質が成果に繋がる サービス労働中心
男女役割	正職員の夫と専業主婦が標準	共働きが普通
価値観	多様性や個性は求めない 個性がない人材の方が管理しやすい 経済的に豊かな暮らしを志向 企業・雇用先に依存	多様化 幸福の基準・在り方は人それぞれ 企業・雇用先には依存できない



## ○ 福祉業界における労働環境の特徴

### 《職員構成》

- 女性が多い職場
- 非正規職員への依存
- 中途採用が8割以上

### 《人事制度》

- キャリアパスが不明確
- 人材配置を通じた人材育成は少ない
- 正規雇用と非正規雇用の処遇格差が大きい  
(措置制度の時代より公務員に準拠した雇用の仕組みが色濃く残っている)

## ○ 福祉業界における多様性とは

### ① キャリアパスの多様性

- ✓ 職員が法人内で自身のキャリアをイメージすることができるよう、多様なキャリアを実現できる仕組み

### ② ライフスタイルや価値観の変化に応じた働き方の多様性

- ✓ ライフスタイルの違いに対応できる仕組み
- ✓ 限られた時間でも、責任ややりがいを持って働くことができる仕組み

## 働き方改革とは

### 狭い意味

- ・ 残業規制による長時間労働の解消
  - ・ 時間外労働の規制強化
  - ✓ 休日労働を含み単月で100時間未満、
  - ✓ 原則月45時間を上回る回数年6回まで
  - ✓ 年5日間の有給取得の義務化
- ※法制化の可能性あり

### 広い意味

- ・ 多様な人材が活躍できる職場へ
- ・ 残業を前提とした働き方を見直し、長時間労働を解消する



残業のない職場でも働き方改革は必要

時間を大事にしないということは、やらなくて良い仕事まで無意識にしており、  
時間マネジメントの能力が身につかないまま管理職になってしまう

それは、成長を止め、自分を大切にしていないことになる

## 外部環境 働き方の多様性実現のための成立要件

- 多様な働き方の実現は、多様な働き方に対してフェアな待遇を実現することである。
- さらに組織として持続的に実現するためには、
  - ①公平なルールづくり（人事制度）
  - ②職員の受け取り方（組織風土）
  - ③経営者のコミットメント（発信力・継続力）

### 公平な ルールづくり (人事制度)

- ルールを明確にすればするほど、現在の不公平な処遇が表面化し、既得権を失う職員からの反発も想定できる。
- これらを踏まえた決断と、ルール・施策の導入順序の検討が必要である。

経営者の発信力・継続力

### 職員の 受け取り方 (組織風土)

- ルールをフェアと感じるかどうかは受け取る側の価値観や考え方による。ルールだけを導入した場合、ルールは「権利」として受け取られ、今ある秩序や組織運営のバランスを崩壊させる可能性もある。
- 他法人で上手く行ったルールも、組織風土が異なっていれば同じように上手く行くとは限らない。

経営者の発信力・継続力

多様な働き方  
の持続的実現

仕事

家庭や生活

家庭や生活が充実すると・・・

- ・心身ともに健康になり、仕事の効率が上がる。
- ・結婚・子育て・介護等による視野拡大
- ・夫婦の会話・子育てによりコミュニケーション力が上がる

仕事が充実すると・・・

- ・仕事を通じた視野の拡大が家庭にも好影響（優しくなれる）
- ・社会との関わりが、人間力を育て、生活を豊かにする

家庭や生活の充実は、育成においても重要業績へのプラスの効果も期待できる

## 労働環境の課題

求人倍率の高騰による  
人材の確保難

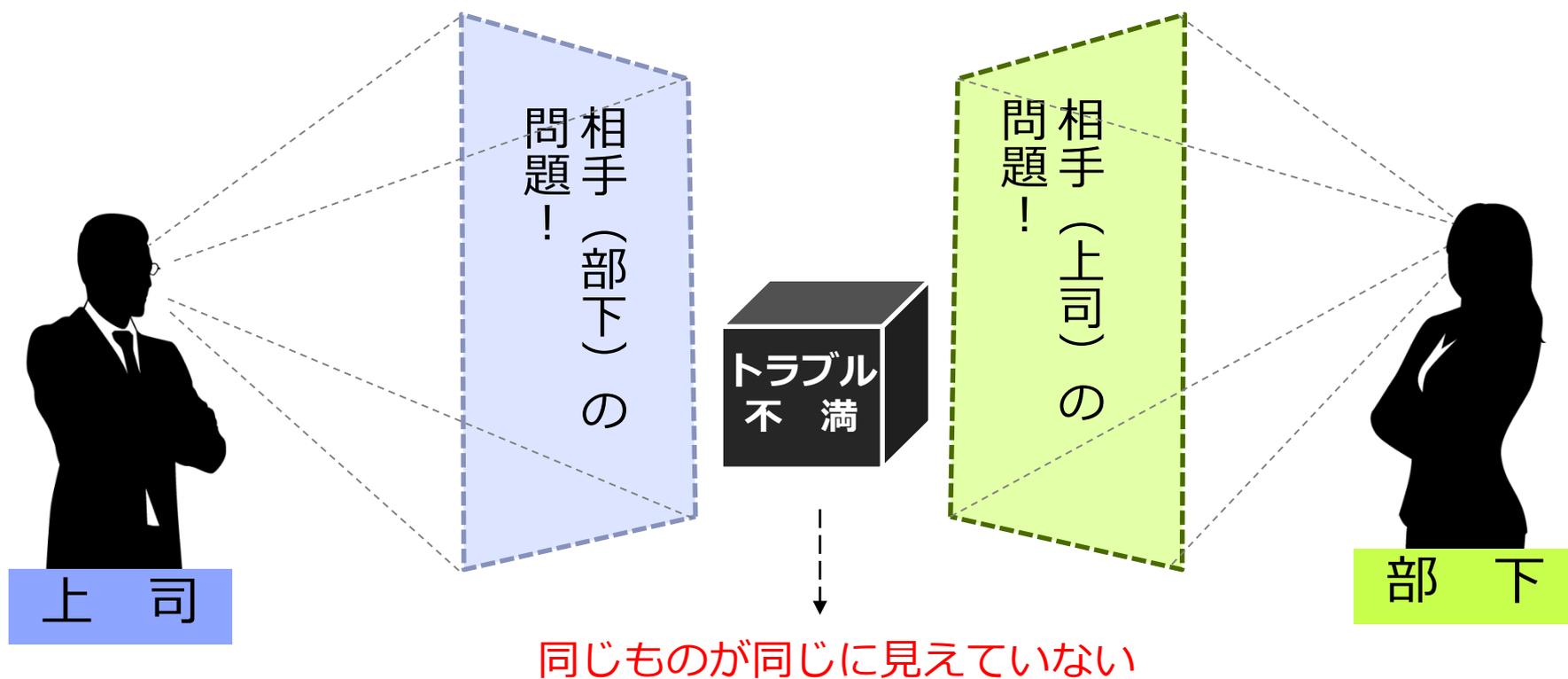
職場環境の対応不足と  
リーダーが能力を発揮  
できていないことに起因する  
人材の育成・定着難

人材が確保しづらい状況では、人が育ち、定着する  
「職員にとっての魅力ある職場作り」に向けた活動が必須

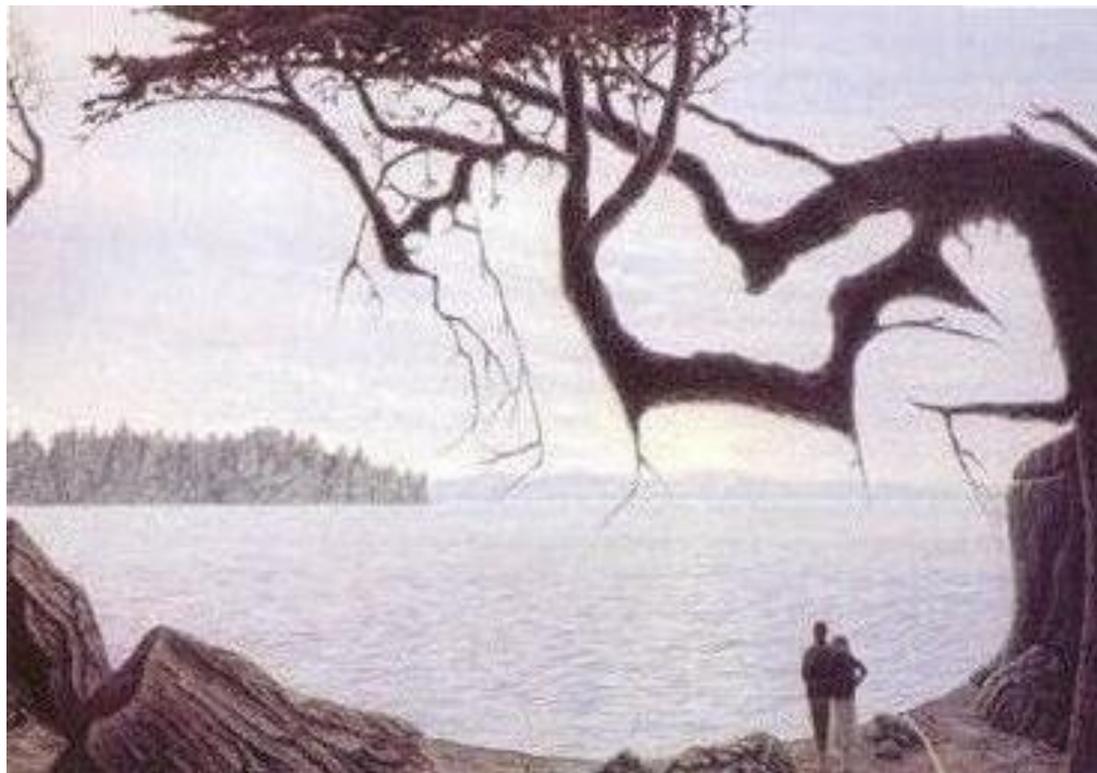
## 2 相互理解が生み出す職場環境

# 現状把握

お互いが見ている面・感じている絵を共有することが重要



見るものが同じであっても見えるものが違うものがある。



# 人材の定着・育成のポイント 2.働き方に制限のある人となない人

**ポイント** 制限のある働き方とそうでない人との間で起こるトラブルを理解する  
制限のある働き方の人の事情：育児、介護、障害、傷病等、高齢

制限のない働き方をしている人  
制限のある働き方のトラブルを他人の問題として捉えている人

↔  
トラブル

制限のある働き方をしている人

なぜ出来ないんだろうとイラつく

↔

出来ないことがある

できないんだから、今できること  
だけしていればいいよ

↔

もっと責任ある仕事がしたい

〇〇が出来ないから昇進できない  
など、別の理由で片付ける

↔

昇進を諦め、同じステージにとど  
まる（例 マミートラック）



無意識の偏見により  
職場を辞めたいと思うようになる

**具体施策** お互いを理解し、適切な対応を選択できるようトレーニングする

制限のない働き方をしている人



制限のある働き方をしている人

出来ることは、これまで以上に実施してもらおう

出来ないことがある

責任持てる範囲で仕事を分配する

※この範囲は個人によって違うため、仕事をしながら上司が見極める。

もっと責任ある仕事がしたい  
→昇進を諦め、同じステージにとどまる（例 マミートラック）

## 日々のコミュニケーションスキル向上

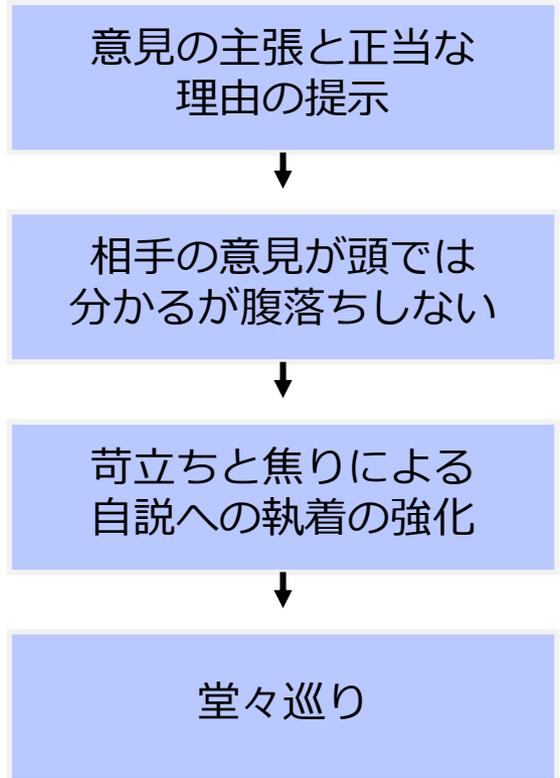
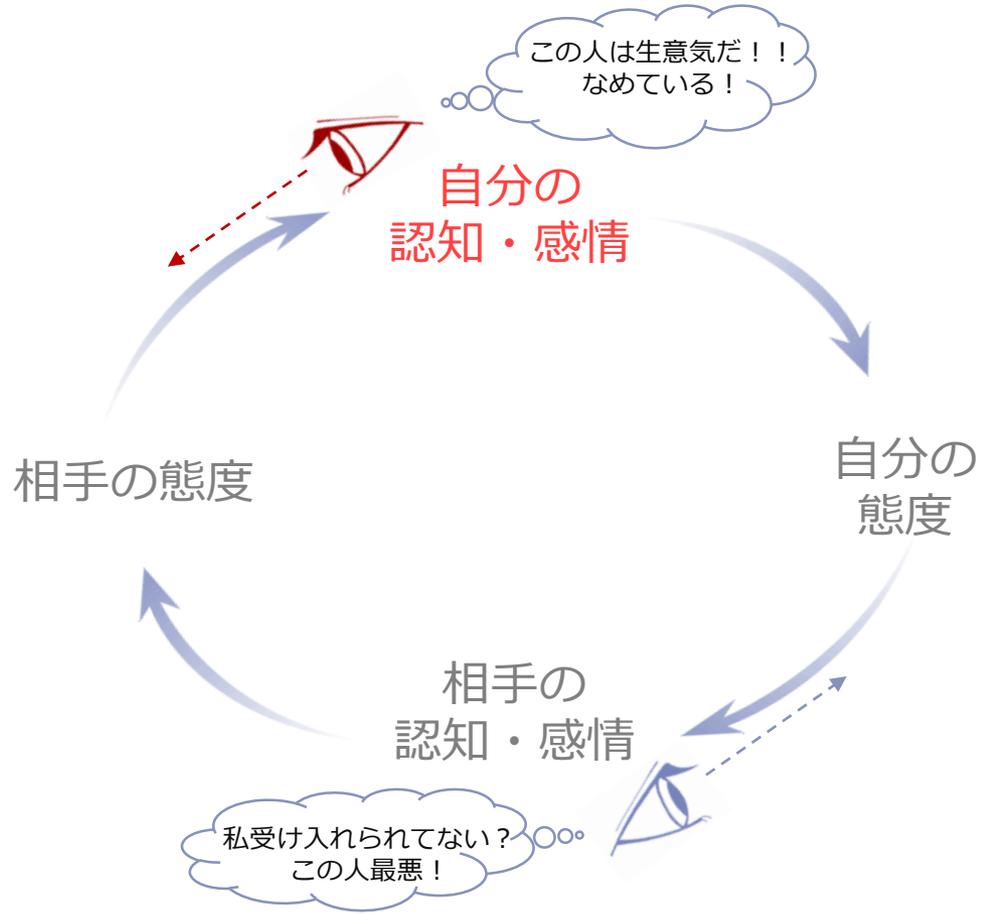
日々のコミュニケーションスキル向上の具体策  
立場の違い等から、横柄な態度で接する者がいると上手くいかない。横柄な態度をとる人は承認意識が高い。お互いを認め合える姿勢を身につけるには、これらの姿勢を見なすための一定のトレーニング（研修等）が必要

## 長く働き続け 生産性の高い働き方で貢献する

長く働き続ける女性の確保はどの業界も重要  
人口統計では、2017年百歳以上の高齢者は61,568人（前年比+2,748人）のそのうち女性は53,728人（**全体の約87%**）と、女性は男性と比較して長生であり、今後は人材獲得の上でより競争力が上がる可能性が高い

# 現状把握

内面があれば、周囲の人の内面も荒らすことになる。





## 関係の質を高める対話 ※ 対話の際の注意点

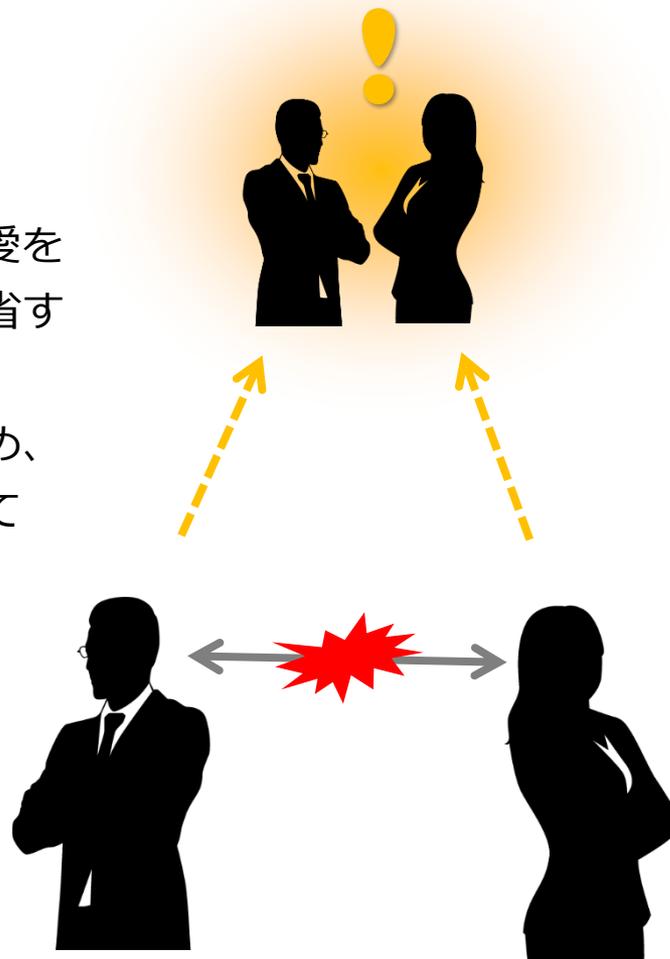
大切なことは高い視点に立つこと。

自分を客観的に見なければ、自己愛が働き、

自分の非を受け容れることができなくなってしまう。

自己愛に溺れた自分、また、そうした姿勢が相手の自己愛を強めてしまっている原因につながることを受け入れ、反省すること。

そしてその上で、どのような「目的」を持つべきかを定め、そこに到達するための行動・目標を整理し、実行に移していくことが重要となる。



# 人材の定着・育成のポイント 2. (1) シニア人材活用の仕組みづくり

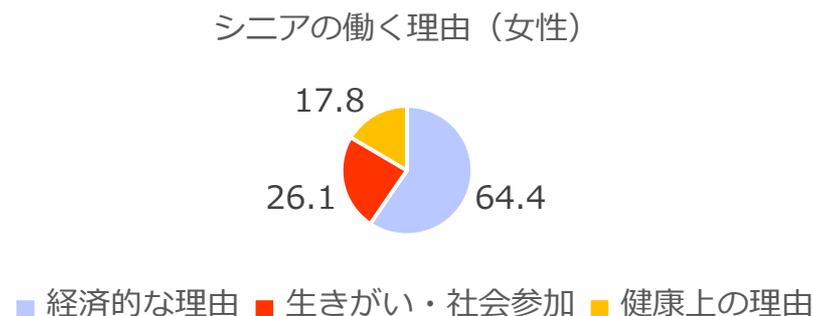
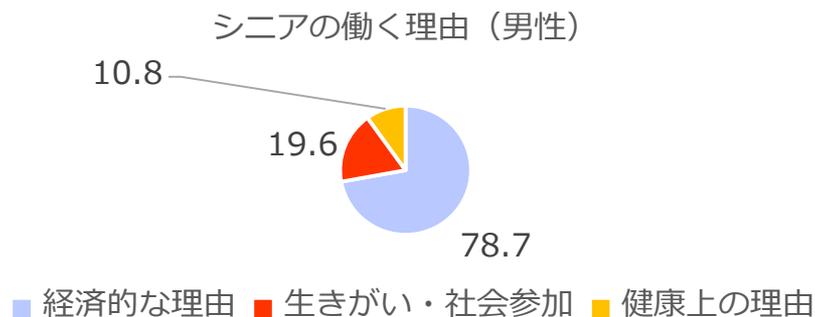
シニア人材の活用に実際に動き出した法人はごく一部  
シニア人材に必要なポイントとは何か

## 働く側の特徴を捉えた仕組みづくり

働く側の特徴を、キャリア要因と  
「収入要因」「モチベーション（働く理由）」「能力（体力を含む）」  
に切り分け、働き方の違いを捉える。

## シニアに任せたい業務を分析、切り分けする。

ポイントは、「固定観念の払拭」、「業務の洗い出し・細分化」にある。  
教育の時間を持つことが難しい場合は、iPad等のツールを利用してマニュアルを  
共有したり、引き継ぎの伝達をするなど成功している事例がある。

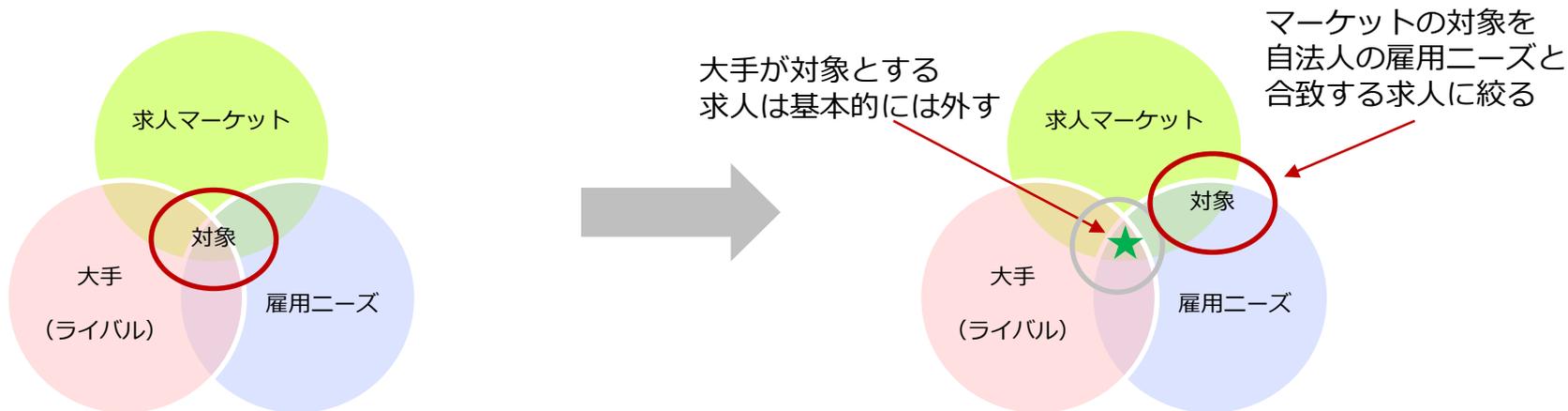


# 人材の定着・育成のポイント 2. (1) シニア人材活用の仕組みづくり

シニア人材の活用のポイントは採用を丁寧に行うこと

## 競合しないマーケットへシフト

大企業と同じマーケットで採用活動しても、良い人材は採用できない  
狙うべきは、「自社のニーズ」と「求職者」の重なるところにある



## 採用方法への工夫

- ✓ シニア採用で重要なのは「経験」より「パーソナリティ」
- ✓ 採用基準を明確にし、「求める人材像」との一致を目指す
- ✓ 面接は「グループワーク」や「現場スタッフの同席」等新卒採用の手法も取り入れる
- ✓ 柔軟な対応のできるシニアと、そうでない人の比率は半々が現状（無意識の偏見）

# ここまでのまとめ

外部環境「人材確保の難しさと育成不足」  
さらに、組織の問題の多様化



立場ごとの価値観の違いや多様な働き方を受け止めることのできる

- 職員の受け取り方（組織風土）
- 公平なルール作り（人事制度）



人が育ち・定着する「魅力ある職場づくり」

## 人事制度

- ・ 成長段階ごとの支援環境の見直し
- ・ 働き方の違いに応じたキャリアパス

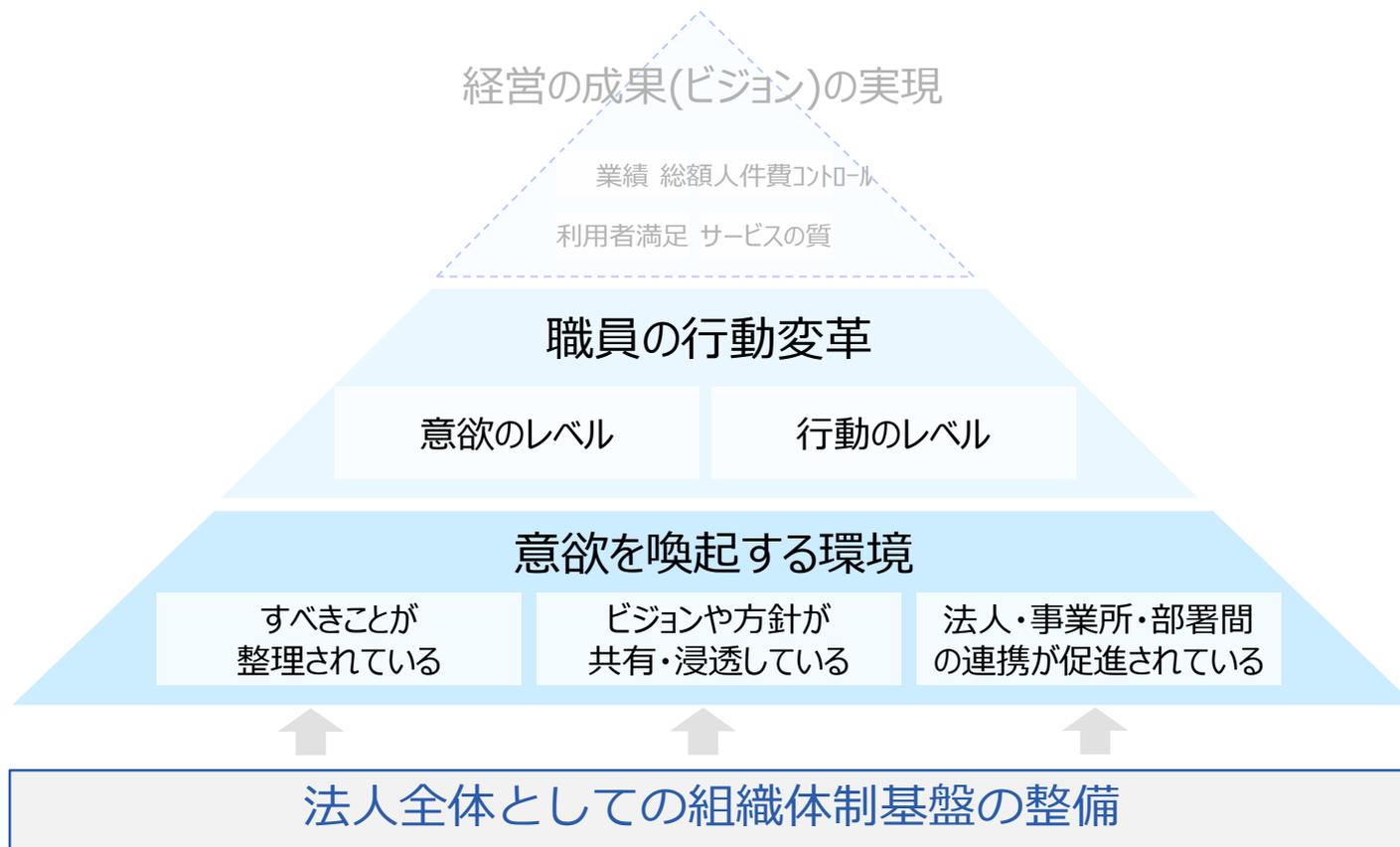
## 組織風土

- ・ 日々のコミュニケーションスキル向上
- ・ 立場ごとの課題を把握する仕組み
- ・ 無意識の偏見を捨てられるような教育

### 3 人事評価制度構築のポイント

# 目指すべき人事評価制度とは

人事制度の導入は、経営の成果（ビジョン）実現のための職員の行動変革を促す環境整備を目的としており、人事制度を整備することが目的ではありません。人事制度を整備し、本来の目的に基づき活用することで、法人の想いが職員へと伝わり、職員の意欲・行動のレベルを高め、最終的に法人の成果実現へとつなげることを目指します。



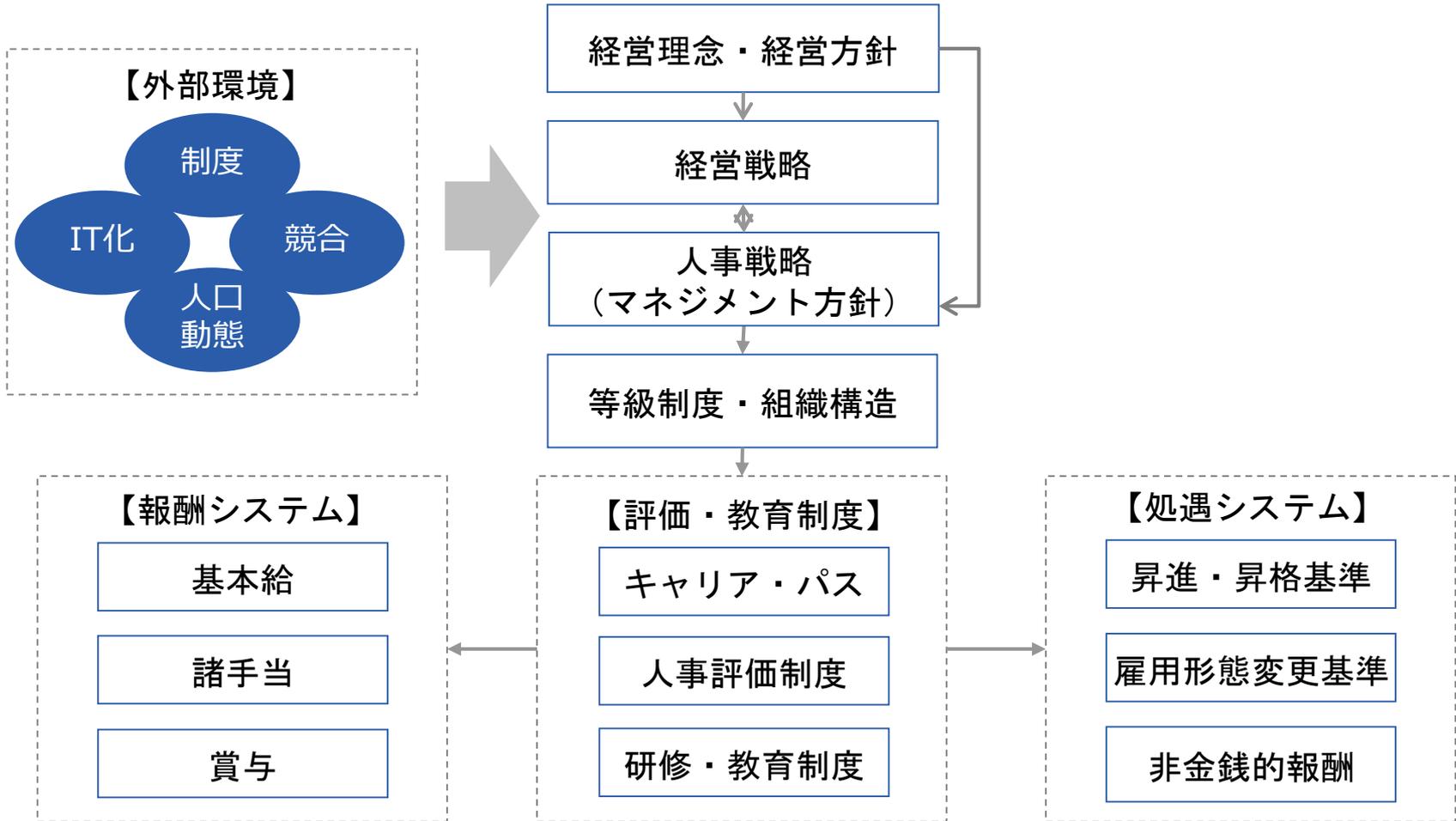
# 福祉業界における組織・人事マネジメントの潮流

---

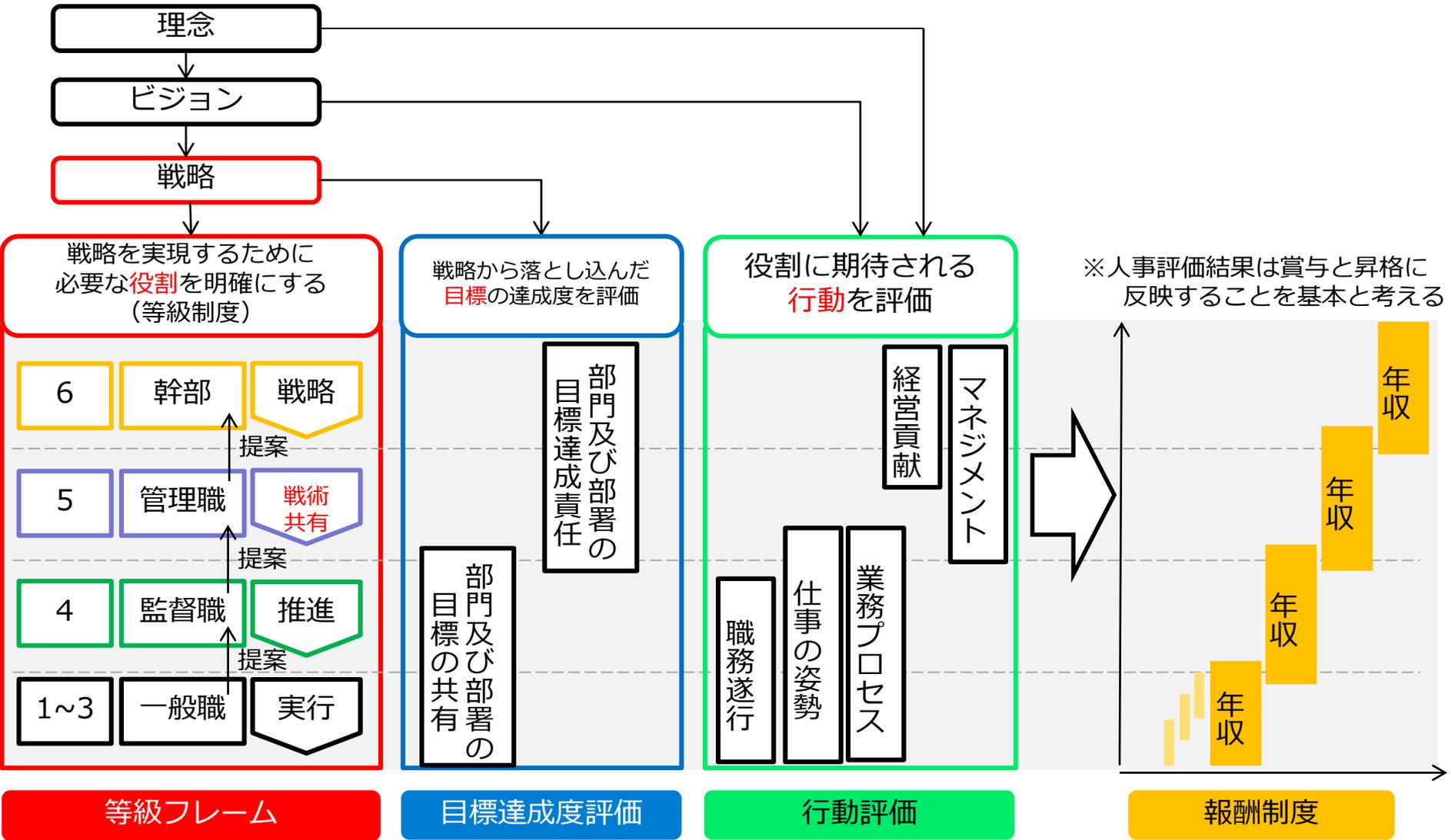
- コミュニケーションの重要性に関する再認識（社会関係資本の構築）
- 専門職能重視の縦軸マネジメントから連携重視の横軸マネジメントへの転換
- 聖域をつくらない（許さない）マネジメントへの転換
- 多様なキャリア志向・成長志向・職業観を許容する人事制度の構築
- 多様な働き方ニーズへの対応と人材確保

# 人事制度の全体像

弊社では人事制度を組織の理念や方針を実現するツールとして捉え、それぞれの施策のつながりを重視しています。



# 日本経営が考える人事制度の全体像



# 基本的には6等級制が整理しやすい

等級	階層	主な役割	
6	幹部 (部長級)	戦略	具体的な役割を記述
5	管理職 (部長～課長・係長級)	戦術	具体的な役割を記述
4	監督職 (課長・係長～主任級)	推進	具体的な役割を記述
3～1	一般職	実行	具体的な役割を記述

※3等級は一般職の中のプレミア・ポスト

一般職は3等級制だが、基本は2等級までとする。3等級は「役職についていないけれど優秀なので差を付けたい」とか、「力のある職員を中途採用した」といった、一般職でもある程度厚遇したい職員のために設定。中小規模法人ならでわの柔軟な処遇をこれで実現させる。

# 等級制度運用の留意点

- 昇格・降格対象者の選定基準は人事考課・上司推薦を判断材料にし、役職者についてはトップの承認により決定する。
- 役職者への登用については、本人の意向も確認する。

	昇格・昇進要件			審査	
	①人事考課	②上司推薦	③本人意向		
6等級 ↑ 5等級	1)直近2年 A評価以上	A⇒A	幹部の推薦	本人の意向確認	①②③を満たし、最終的に院長承認
5等級 ↑ 4等級	1)直近3年B評価以上かつ、そのうちの2年がA評価以上	A⇒B⇒A	幹部の推薦	本人の意向確認	①②③を満たし、最終的に院長承認
	2)直近2年の人事考課がA評価以上	A⇒A			
4等級 ↑ 3等級	1)直近3年B評価以上かつ、そのうちの2年がA評価以上	A⇒B⇒A	所属長の推薦	本人の意向確認	①②③を満たし、最終的に院長承認
	2)直近2年の人事考課がA評価以上	A⇒A			
3等級 ↑ 2等級	1)直近3年B評価以上かつ、そのうちの1年がA評価以上	A⇒B⇒A	所属長の推薦	-	①②を満たし、最終的に院長承認
	2)直近2年の人事考課がA評価以上	A⇒A			
2等級 ↑ 1等級	1)直近2年B評価以上	B⇒B	所属長の推薦	-	①②を満たし、最終的に院長承認
	2)直近3年の人事考課にA評価以上が1つでもある場合	-			

※経営層で必要と判断した場合は、この基準に関わらず特別昇格させることがある。

※自動昇格はしない。

# 人事考課制度における検討ポイント

---

- 体系はどうするか
  - 階層別に何区分とするのか
  - 職種別に設定するべきか
  
- 評価項目数はどうするのか
  
- 目標の評価はどうするか
  
- スケジュールは年1回か年2回か
  
- フィードバックではどこまで開示するか

# 人事評価制度 運用ルールの整理

## ○ 人事評価の構成

弊社では、福祉機関における人事評価の着眼点は大きく分けて二つあると考えている。

### ①医療職・福祉職としての（手技を中心とした）**技術面**

### ②態度や能力の発揮を示す**行動面**

専門職の集まりである福祉機関にとって、当然ながら技術面は重要であり、弊社ではこれを職務評価という手法を使って評価している。職務評価は、技術面が習熟するまでの若手職員に限られ、監督職以上には実施しないことが多い。一般的に職場で優秀であるとか実力があると認められる職員にどのような要件があるか検討してみると、「やさしさ」や「思いやり」「チームワーク」「積極性」などの意欲や態度面、また「リーダーシップ」や「問題解決力」などの能力面である。このような態度や能力面というのは、技術を中心とした基準では評価ができないため、行動評価という手法を使い、意欲や態度、能力が発揮された行動、いわば「実力」を適切に評価することを重視して人事評価体系を組み立てている。

技術面を重視した評価

**職務評価**

意欲、態度、能力面を  
重視した評価

**行動評価**

実績や成果測定のための  
評価

**目標管理制度**

# 人事考課の構成

評価の種類	特徴	デメリット
行動評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・理念やビジョン、行動規範などを人事考課を通じて共有することができる。</li><li>・実践レベルの評価であり、成長のステップを示しやすい。</li><li>・本人へのフィードバックがしやすい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・人事考課基準に多少の抽象性を残す。</li><li>・人事考課表の作成が難しい（成長のステップを表しきれぬか）</li><li>・人事考課項目の選定が特定の領域に偏ってしまうことがある。</li><li>・スキルの判定は総合的になってしまい、具体的な判定は難しい。</li></ul>
職務評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・スキルが身についているかどうかを判定することができる。</li><li>・具体的な項目なので、チェックリスト式に評価がしやすい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・職務を洗い出すと膨大な数になる。</li><li>・スキルの評価はできるが、能力や意欲・態度面の評価は難しい。</li></ul>
目標達成度評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・目標達成したかどうかを判定することができる。</li><li>・人材育成ツールとして使うと、本人の能力開発に効果的に作用する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・目標設定を具体化するためには、上司の指導力が問われる。</li><li>・目標の難易度設定が難しく、人事考課結果として不公平感を職員に与えてしまうことがある。</li><li>・目標を達成したかどうかを評価しているのであって、成果をあげたかどうかを評価しているわけではない。</li></ul>

# なぜ行動を評価するのか

能力を有していても、発揮されなければ意味がない。

また、能力は目に見えないが、行動は目に見えるので、判断がしやすい。

成果を出すには成果に繋がる行動に視点を置く。



評価の視点は**能力があるか**    評価の視点は**発揮しているか**    評価の視点は**実現されているか**

例 1) コミュニケーション能力

利用者対応

利用者の満足

例 2) 論理的思考力

問題解決行動

アクシデントの減少

例 3) 育成・指導力

部下育成

人材のレベルアップ

例 4) リーダーシップ

目標達成への取り組み

人材のレベルアップ

# 人事考課項目の基本セット例



	実行	推進	戦術	戦略
	一般職	監督職	管理職	幹部
目標達成度評価	部署目標の達成度 (メンバー共通)	部署目標の達成度 (メンバー共通)	部署目標の達成度 (メンバー共通)	部署目標の達成度 (メンバー共通)
行動評価	患者志向	部署目標達成への 貢献度	ビジョン・戦略の徹底	ビジョン立案・戦略推 進
	部門目標達成への 貢献度	部下育成・指導	部門運営参画	経営参画
	チームワーク	業務遂行	年度目標達成へ の取り組み	年度目標達成へ の取り組み
	責任感	他部門との連携・調整	人材育成	人材育成
	チャレンジ	業務改善	円滑な業務推進	円滑な業務推進
	仕事の質		他部門・部署連携	他部門・部署連携
	仕事の量			

プロセス重視

成果重視

一人ひとりが組織における役割に基づいて、成果を出せば、戦略は実現する。  
戦略さえ間違わなければ、経営は良くなる。

## 評価基準の定義方法①

	定義	判定基準
利用者 対応	利用者に丁寧に接するとともに、 利用者の状況やニーズを把握し、 ニーズの実現に向けて取り組ん でいるか。	S 期待し、要求するレベルを遥かに上回り、 抜群のレベル
		A 期待し、要求するレベルを十分超えてお り、信頼できる
		B 期待し、要求するレベルに達している
		C 期待し、要求するレベルを下回るが、指 導と改善努力で到達可能
		D 期待し、要求するレベルを大きく下回り、 到達は極めて困難と判断

期待し要求するレベルが評価する人によって異なる  
目指すべき姿がわからない

## 評価基準の定義方法②

項目	特に必要とされる能力	定義	1	2	3	4	5
利用者対応	コミュニケーション力 観察力 接遇 職務遂行能力	利用者優先で行動し利用者のために尽くしているか。	押し付け的であったり、一方的な対応など、自分本位の業務をしている。接し方や言葉使いについても乱暴で軽薄な言動がみられる。	利用者の要望に応えようとしているが、要望を正しく把握できていなかったり、思い込みで対応している。	利用者からの直接の要望や要求を正しく把握し、それに応えるよう行動している。	利用者の要望を進んで把握し、患者一人ひとりに応じて工夫して対応している。	利用者の状況や状態から要望を予測し(汲み取り)、すべきことを考え、先手で行動している。

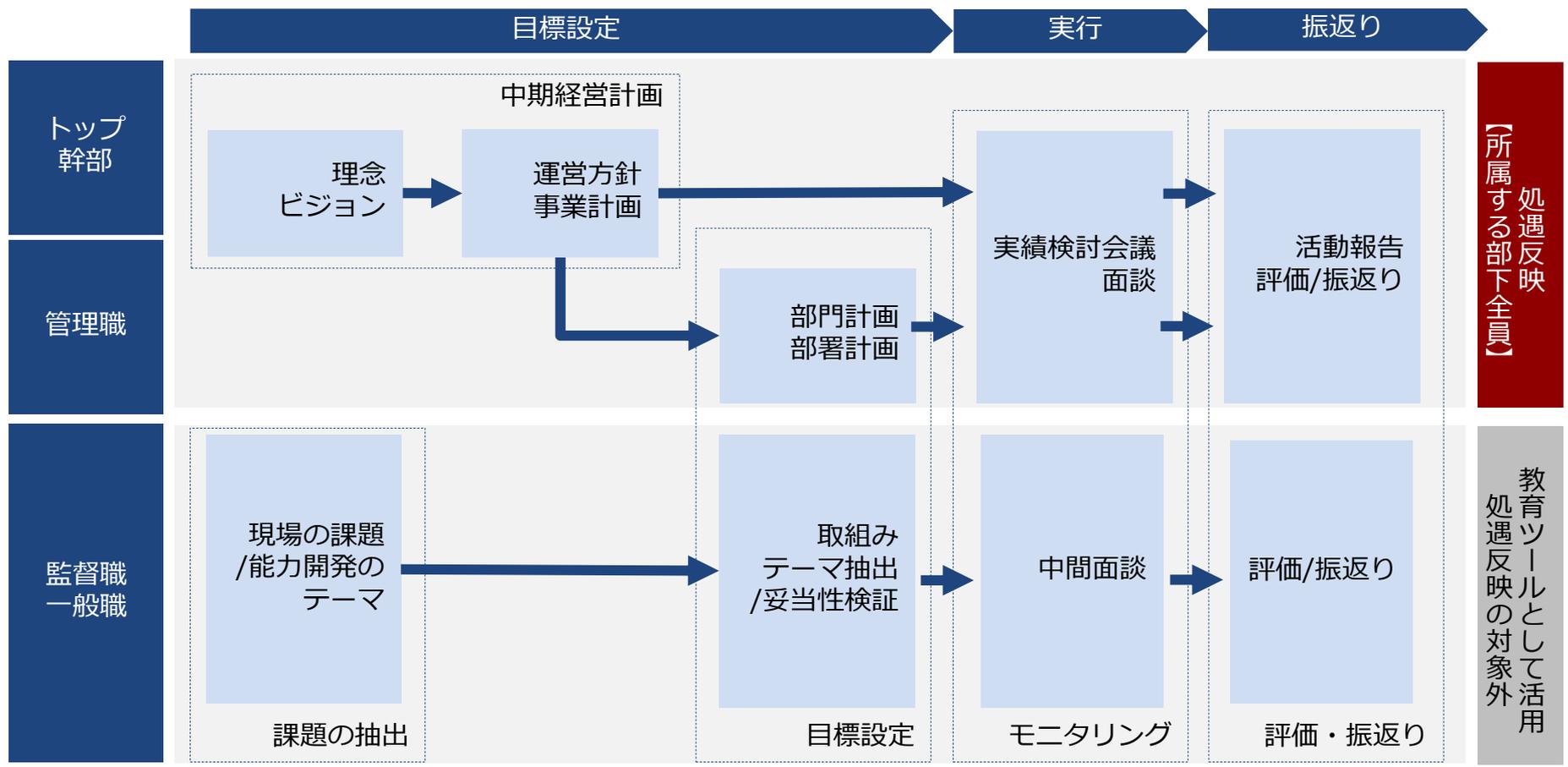
5段階の評価基準ひとつの評価項目を評価する際に、  
 着目すべき複数の行動事実を列挙しておき、  
 その行動事実の評価をもとに、評価項目の評価を決める方式です。  
 特定の行動を職員に求めたり、特定の行動を定着させたりする場合  
 には有効な方法。

# 目標達成度評価について

---

- 目標達成度評価については、戦略、戦術から落とし込むべきだが、評価の対象とするのは、管理職までにとどめることが現実的。監督職や一般職には、一蓮托生項目のなかで、目標達成への協力を促すほうがよい。
- 監督職や一般職の立場では、目標を立てても、経営戦略に基づいた目標ではなく、能力開発目標になりがち。  
そのため、人事考課とは異なる枠組みとして、本人の能力開発や上司のマネジメント能力を鍛えるためのツールとして活用する方がよい。

# 実績管理・目標管理の体系モデル例



# 運用書式の工夫

## 目標管理シート書式例①

				資料番号141118D		
自己目標シート ( 年度 上半期 ・ 下半期 )				職員番号: _____		
				氏名: _____		
事業計画 部門目標・方針		事業所名 ( _____ ) 部署名 ( _____ )		1. 事業計画達成に向けて、当期に達成しようとする目標を3～5項目設定する。 2. 何を(目標項目)どのような状態にするか(達成基準)を記入する。期末における具体的状態を詳細に記載する。 3. 「結果と振り返り」は期末に自分としてどの程度達成できたと思うか所感を記入する。		
重要度	目標項目 (事業計画の中での自身の役割)	達成基準 (期末に達成された状態)	実施方法・スケジュール	自己評価	結果と振り返り	結果に対する所見 (一次評価者が記入)
1						
2						
3	期初に記入			期末に記入		
4						
5						
(設定時確認事項・備考)				評価基準 S(5)…設定された目標はよく検討され十分納得性があり、基準以上の達成度合いであった A(4)…設定された目標はよく検討され、基準どおりに達成された B(3)…設定された目標は妥当で、基準を大幅に下回ることなく達成された C(2)…設定された目標は妥当であったが、基準を下回る達成度合いであった D(1)…基準を大幅に下回る不十分な達成度合いであった		

# 運用書式の工夫

## 面談シート書式例

(1) 面談実施前に記入してください。

人事考課項目の中で、評価が良かった項目と理由	
今期、特に良かった点、努力や成長が感じられる点 (人事考課項目以外で)	
人事考課項目の中で課題となっている点やそれ以外に改善が期待される点	
来期に向けて本人に期待すること、担ってほしい役割	

(2) 面談実施後に記入してください。

・面談の所感(部下の反応など)

--

・部下からの質問、意見、職場や仕事に対する不満や希望など

--

・今後部下に期待する点

--

面談実施後2週間以内に2次考課者に提出してください。

# 失敗事例から考える社会福祉法人における人事制度改革のポイント

## 1 制度構築・導入時における職員の合意形成の重要性

- ・ 人事制度構築・導入が効果的に導入されるポイントとして、現場職員との合意形成を十分に行っているかどうかが挙げられる。
- ・ 合意形成の取り方としては、①制度構築段階にてメンバーに参画いただく方法、②導入時の説明を行う方法、③導入後に現場の声を取り入れながら見直しを行う方法、の3点が挙げられる。
- ・ 現場の合意形成を重視すればするほど、作業工程が増えるため、導入の期限を踏まえて検討する必要がある。

## 2 制度導入後の定期的な見直しにより、現場で使える仕組みとすることの必要性

- ・ 人事制度を現場で導入した場合、継続的な見直しが必要不可欠です。少しでも使いにくいと感じることがあれば、すぐに「面倒くさい」「手間がかかる」という理由で活用されなくなります。
- ・ 人事制度導入時に十分な時間をかけて合意形成を図ったのであれば、その制度が現場でどのように活用されているかを定期的に観測し、改善を行うことも必要である。



**人事制度が現場の実態に合ったものになっており、  
受け入れられているかが重要である**

**(弊社サービスのご案内)**  
**効果的に職場改善・人事制度を運用するポイント**

# 現状把握 職場改善のポイントを知る

- ・ 職員満足度調査は実施しているけれど、出てくるのは不満ばかり…
- ・ 問題点がたくさんあるけど、どこから手を付けたら良いのかわからない…

仕事の達成感

休暇取得

給与の見合い度？

上司との関係？

残業時間





## 1 厳選された60設問で従業員の仕事への意識を的確に把握！

- ES Navigator I で得られた7万人のデータに基づき、アンケート項目を再設計
- 学術的裏付け（エビデンス）に基づいた設問群
- 設問が具体的で、改善に向けた課題が具体的になる

## 2 意欲と満足を向上させるための自施設のポイントが分かる！

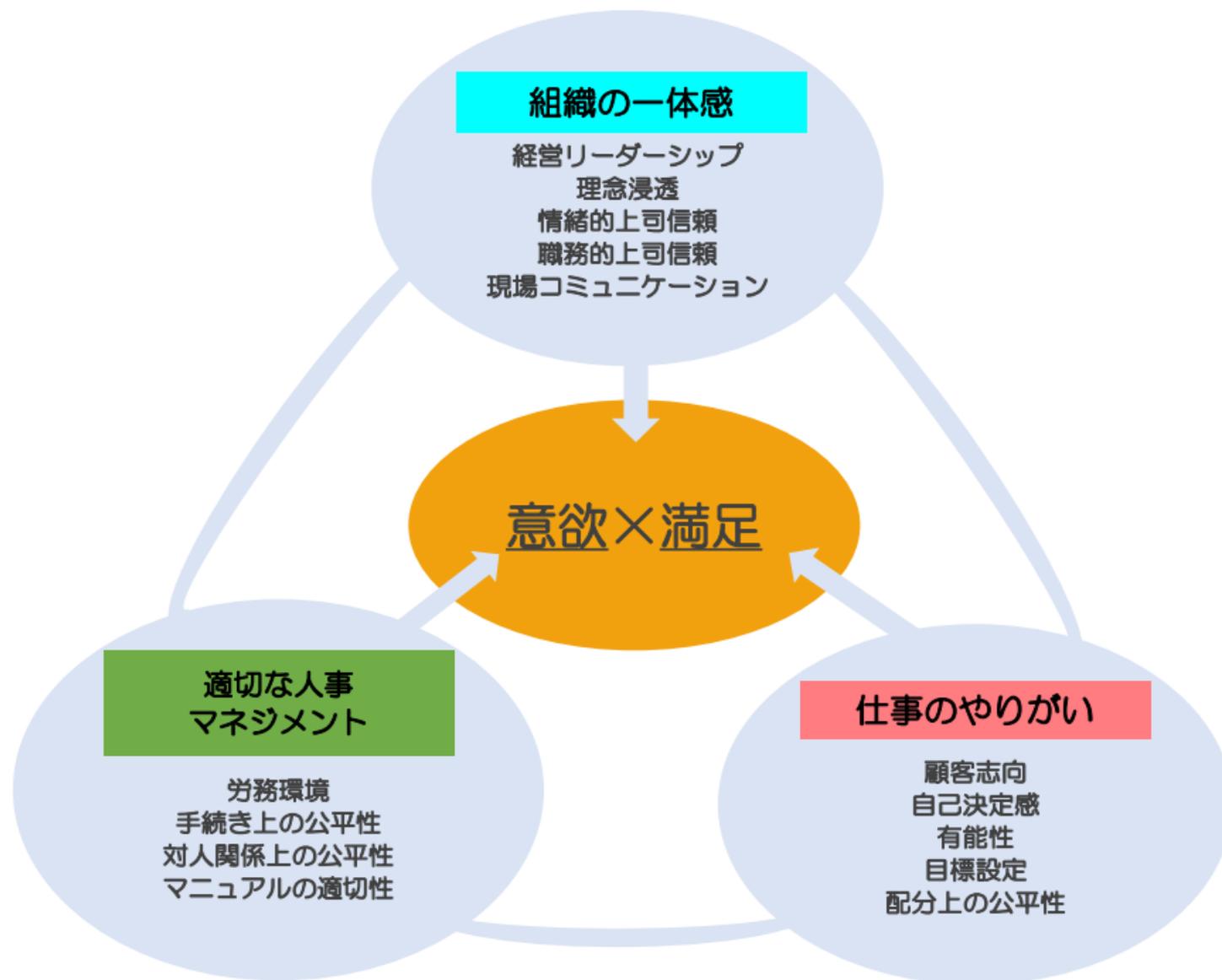
- 自施設の従業員の意欲・満足向上の要因を統計的に解析
- 従業員の意欲・満足向上のための優先事項が明確になる

## 3 他施設との比較が可能

- ES Navigator II を利用している他施設の平均データとの比較が可能

# 現状把握 職場改善のポイントを知る

60設問、3分野、15カテゴリーで従業員の意識を的確に把握



# 現状把握 職場改善のポイントを知る 厳選された60設問（一部抜粋）

何をしなければならないかがイメージしやすい設問群

13	私と直属の上司は、お互いの考えや気持ちを伝え合っている
14	私は、仕事上の不安やうまくいかないことがあれば、進んで直属の上司に相談したいと思う
15	直属の上司は、私が仕事上の問題に直面した時、親身に対応してくれる
16	直属の上司は、自分の仕事に全力で取り組んでいる
17	私は、直属の上司の仕事上の能力を信頼している
18	直属の上司は、共に働くメンバーとして周囲の従業員から頼りにされている
19	私の部署では、従業員同士がお互いの想いを伝え合っている
20	私の部署では、従業員同士が協力して仕事をしている
21	私の部署では、他部署と協力して仕事をしている
22	当施設は、利用者第一で物事を考えている
23	当施設は、利用者目線でサービスの質を向上させようとしている
24	当施設は、利用者からのクレームに誠実に対応している
25	私は、自分の仕事の中で必要に応じて自分の判断で仕事を行うことができる
26	私の意見は、周り（上司や同僚など）から大切にされている
27	私は、当施設の方針を意識して自分の仕事を行っている
28	私には、自分の仕事をやりとげる十分な能力がある
29	私は、仕事を通じて達成感を得ている
30	私は、仕事を通じて自分の成長を感じる
31	私の部署は、目標達成に向けて取り組んでいる
32	私の部署の目標設定は、適切なレベルである
33	私の部署の目標を達成するために、私が果たすべき役割は明確になっている
34	当施設の給与は、個人の仕事上の努力や貢献を反映している
35	当施設の昇進は、個人の仕事上の努力や貢献を反映している
36	当施設では、個人の仕事上の努力や貢献に応じて、次の重要な仕事やチャンスが与えられている
37	私の勤務体系・日時（シフト）は、私の希望に近い
38	私は、適切な時間で仕事を終えることができている
39	私は、必要な時に休暇を取ることができている

## 組織活性化アンケートを実施し、組織を活性化させた事例

### 1. 概要

地域密着型事業を展開する社会福祉法人。経営者の考えが、現場に浸透しておらず、職員のモチベーションが下がり、職員の退職が続いていた。又、経営層としても何から手を打てば良いか判断がつかない状況であった。

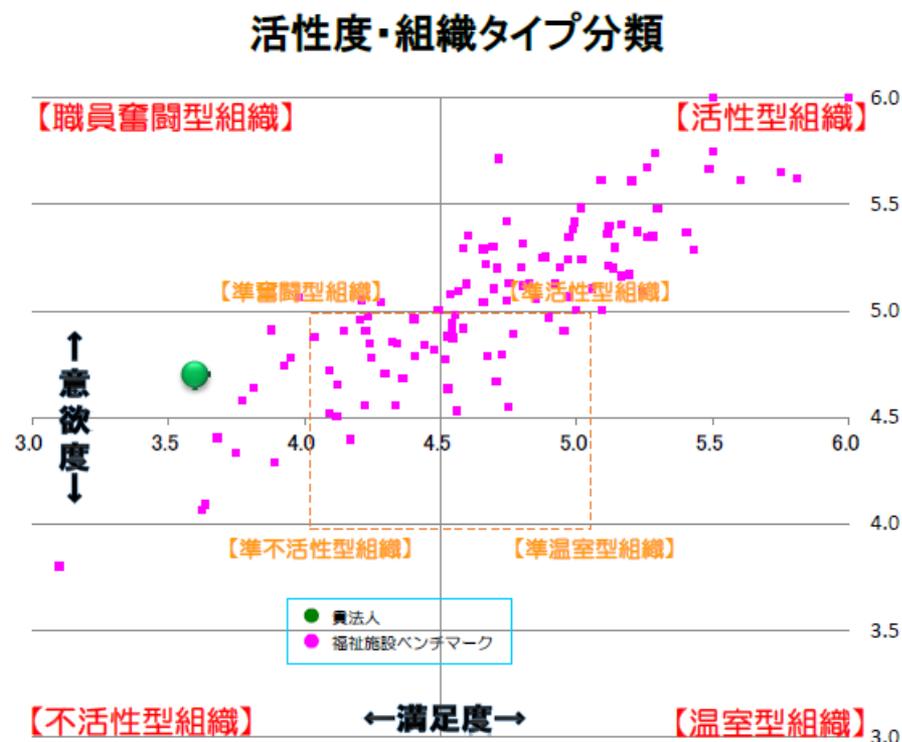
### 2. 取り組み

- ・組織活性化アンケート（Navigator）の結果から、打つべき対策を明確にし、テーマを絞って取り組んだ。
  - ①経営者による経営方針発表会の実施
  - ②経営者と職場スタッフのミーティング
  - ③介護基準の明確化（介護マニュアルの見直し）
  - ④就業規則の見直し
  - ⑤リーダーを中心とした職員教育の実施
- ・組織活性化アンケートを毎年実施し、組織活性度の推移を確認し、事業活動に反映させるようにした。

### 3. 成果

- ・組織活性化アンケートを実施することにより、取るべき対策が明確になった。
- ・アンケート結果を参考にして行動することで、組織活性化のレベルが向上し、職員の定着にも繋がった。  
（1年間で「奮闘型組織」から「活性型組織」へ）

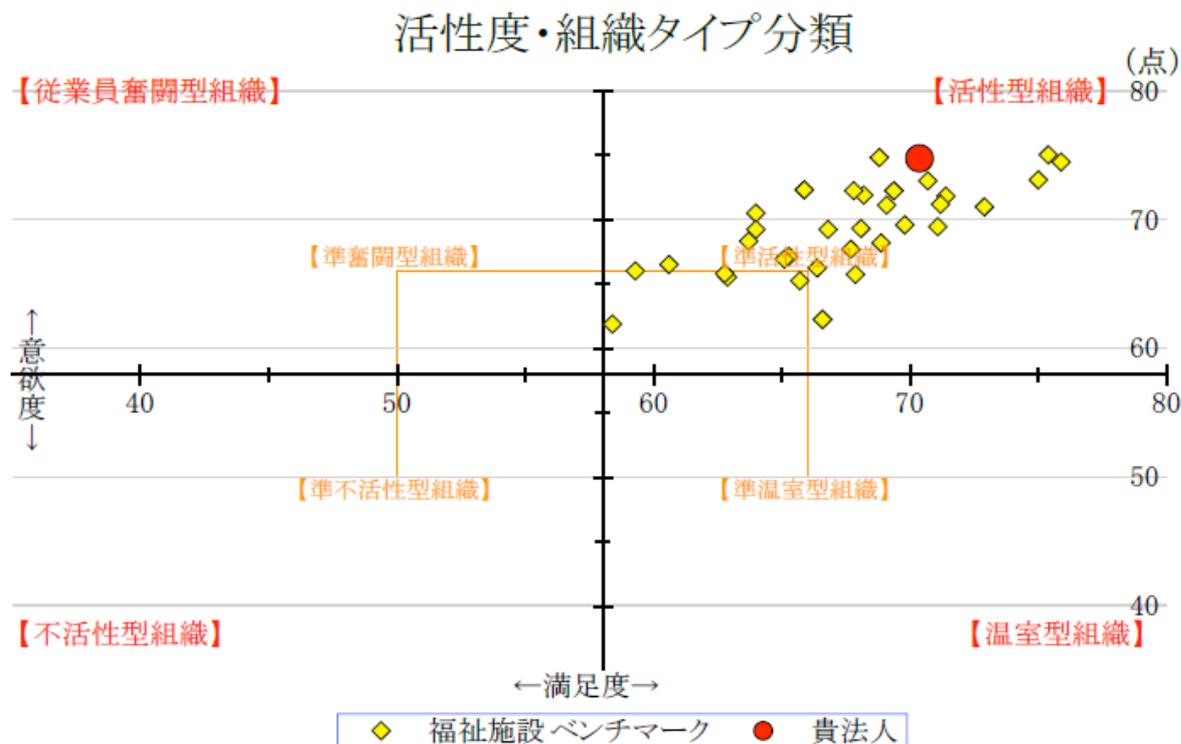
# 現状把握 A法人「奮闘型組織」から「活性型組織」へ ～1回目のアンケート結果～



※1回目は「Navigator」の実施結果です。

当法人の活性度・組織タイプは、「**奮闘型組織**」に分類されました。他の福祉施設のベンチマークと比較すると、意欲、満足共に低い状況でした。具体的に対策を打つ必要があります。

# 現状把握 A法人「奮闘型組織」から「活性型組織」へ ～2回目のアンケート結果（1年後）～



当法人の活性度・組織タイプは、「**活性型組織**」に分類されました。他の福祉施設のベンチマーク（黄色）と比較すると、縦軸の意欲が非常に高く、満足度は中程度かそれよりも少し高い状況でした。**仕事に対して意欲的な方が多い傾向**にあります。

人事評価の運用において、人事担当者は例えば以下のようなことを進める必要があります。

- 入職者、退職者の精査をし、今期の評価対象者を洗い出す
- 評価者に、人事評価の実施を呼びかける
- 職員の数だけ、評価表を印刷する
- 評価表を評価者別に小分けにしてセットして配る
- 評価表を回収する（時には催促する）
- 評価結果を集計する
- 経営者が結果を確定できるように、検討資料をまとめる
- フィードバックできるように評価者へ返却を行う
- 履歴を残しておく
- 昇格判定の際には、履歴を引っ張り出して候補者をピックアップする

・・・等々

人事評価Navigatorをつかえば、以下の下線のことだけで済むようになります。

- 入職者、退職者の精査をし、今期の評価対象者を洗い出す
- 評価者に、人事評価の実施を呼びかける
- 職員の数だけ、評価表を印刷する
- 評価表を評価者別に小分けにしてセットして配る
- 評価表を回収する (時には催促する)
- 評価結果を集計する
- 経営者が結果を確定できるように、検討資料をまとめる
- フィードバックできるように評価者へ返却を行う 連絡する
- 履歴を残しておく
- 昇格判定の際には、履歴を引っ張り出して候補者をピックアップする

・・・等々

※上記のうちの一部は、順次追加される機能によって自動化が可能となるものもございます。  
※上記は、一般的な例であり、効果の程度は法人様個別の事情によって異なります。

# プロセスを簡便化させるツールをご紹介します

人事評価Navigatorは、ウェブ上で人事評価を行うクラウド型のシステムです  
人事評価Navigatorは、集計などの事務作業面での負担軽減だけでなく、  
評価履歴のストック機能、優秀者の抽出機能、フィードバック面接支援機能等を搭載。

## 特徴 1 人事評価制度を人事マネジメント上の意思決定や人材育成に効果的に役立つ

クラウドにすることにより、以下の3点を実現

- ①安価な月額利用料でのご提供
- ②複数端末での利用
- ③機能の随時のバージョンアップ（今後もバージョンアップを重ねます）

## 特徴 2 弊社がコンサルティングにてお奨めする評価表をフォーマットとしたシステム

- 当開発において、当社がコンサルティングにて最もお奨めしている評価表を基本フォーマットとして設定しています。これより開発コストを抑え、  
手ごろな価格を実現いたしました。
- どんな人事評価制度にも対応する汎用性はありませんが、これまでの弊社のコンサルティング経験により、多くのケースに対応が可能となっています。

人事評価Navigatorを使うことにより、  
作業の効率化だけでなく、運用のレベルアップも期待できます

## 1. 部下の成長記録の代わりとなる

- 人事評価に限らず、上司は部下との面談で過去の結果を見ながら行えます。
- 年に1、2回実施の人事評価が、日々の部下育成の参考材料になります。

## 2. 評価者に人事評価制度全体の分布等も知ってもらう

- 人事評価の時期が終わった後に集計した分布結果を示すことで、評価者に法人全体の評価傾向を認識してもらうことも可能になります。
- 評価者に**全体最適の視点**を身につけてもらうような評価者研修の実施等にも役立てられます。

### サポート体制

導入後も、サポート体制として専用のお客様サポートセンターを設置しています。

人事担当者の仕事は、  
「実施の呼びかけ以外ほぼ0!」

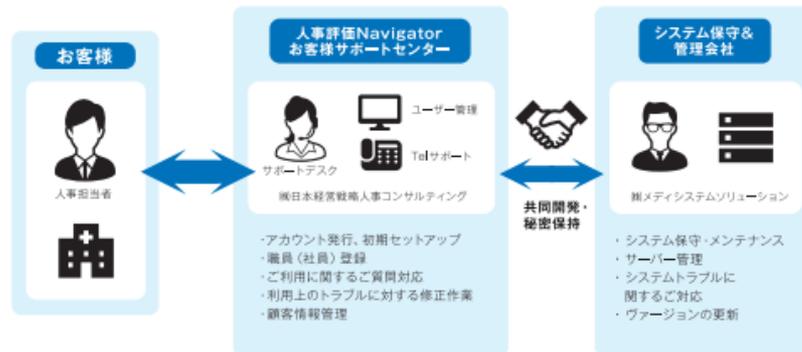
現状のステータスを表示  
(実行済・未実行・未評価)

経営者は、  
「人事評価情報が一目でわかる!」

タブで切替

等級	D	C	B	A	S	比率
7	2A	2A			2A	100%
6				1A	1A	100%
5	2A	6A	21A	5A	3A	100%
4		6A	22A	11A	3A	100%
3	6A	6A	22A	4A	6A	100%
2	1.5%	21.8%	30.3%	18.2%	1.3%	100%
1		6A	6A	2A	3A	100%
0	6A	12A	26A	83A	9A	100%
	1.8%	23.4%	34.8%	34.8%	5.2%	100%

Excel形式でダウンロードし  
プリンタ印刷も可



# 人事評価の新活用

人事評価結果を集計する際には、人事評価結果を下表のように整理する必要があります。

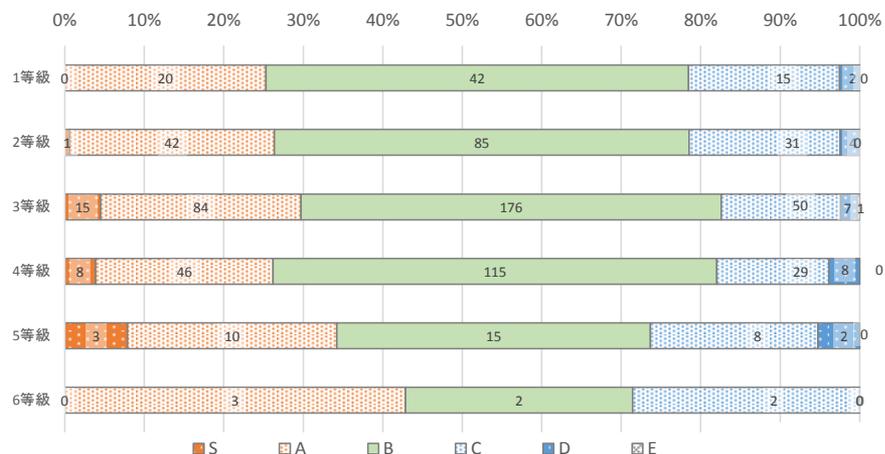
基本情報							自己評価						評価結果											
職員ID	職員名	職種	役職	等級	1次評価者	2次評価者	評価						1次評価						2次評価					
							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	A	介護職	主任	4	Z	AA	S	A	A	B	B	B	B	B	A	S	S	A	S	A	B	B	A	A
2	B	介護職		2	Y	AB	B	S	B	C	S	A	D	S	A	B	B	A	B	A	B	E	D	A
3	C	介護支援専門員		4	X	AC	S	B	S	D	S	A	D	S	D	S	A	B	A	A	A	A	S	A
4	D	相談員	課長	5	W	AD	S	B	C	S	D	S	A	D	S	A	B	B	B	B	A	S	A	B
5	E	介護支援専門員		3	V	AE	A	A	B	B	B	C	S	A	B	B	A	A	S	A	A	B	A	B

入力作業にはかなりの時間がかかります。

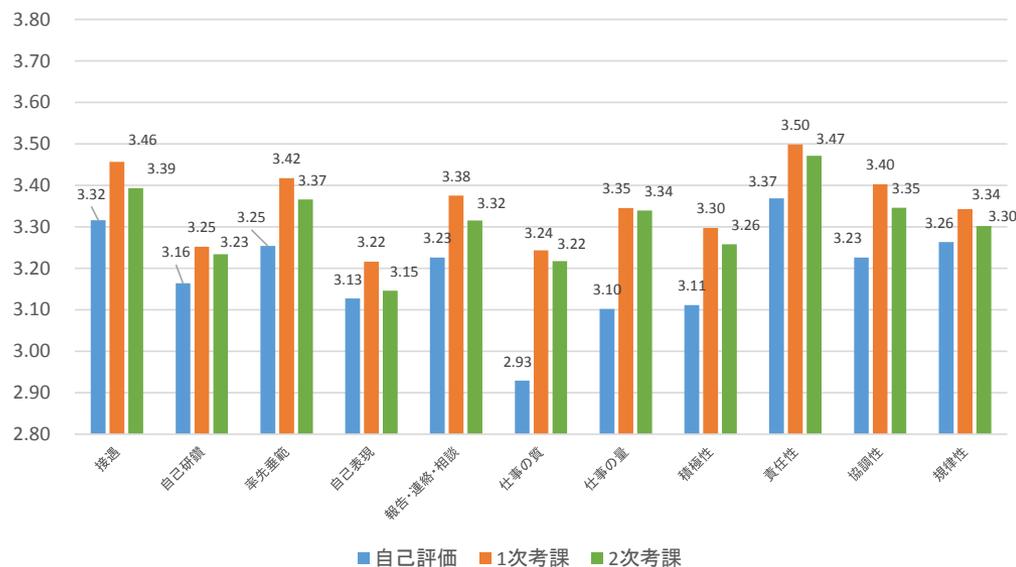
しかし、ここで集めたデータは活用の仕方によって、組織力強化、人材育成に非常に有効的に活用できます。

# 評価結果の集計後は、組織的特徴を可視化し、人材育成に活用する

## 等級別最終評価結果



## 3等級 評価項目別平均点



# サンプル画面 4

山岸 結衣  
職員ID: 1053 等級: 5 評価表: 5等級

保存 過去の評価

設問	項目	定義	1	2	3	4	5	1次
1	部門目標の達成への貢献	所属部門が事業計画に基づく部門目標を達成に対して、貢献したか。	目標達成に対する取り組みに非協力的で、他のメンバーのモチベーションや取り組みに悪影響を与えた。	目標達成に向けた取り組みに消極的であったり、非協力的であった。	目標達成に向けて自分がすべきことに取り組み、協力していた。	目標を常に意識し、目標達成に向けて率先して取り組んでいた。	効果的な提案をしたり、他のスタッフをリードするなど、目標達成に向けて大きな役割を果たした。	1
2	理念・方針の徹底	理念を部下に対して噛み砕いて解説し、部下全員に理念・方針に則った行動をさせているか。	理念は理解しているが、実践が伴わないことがある。	理念を理解しており、理念に基づく言動を取っている。	理念の説明をしたり、読み合わせをするなど、折に触れて職員に啓蒙している。	理念が浸透しやすいよう、自部門の業務に当てはめて伝えており、部門全体で取り組んでいる。	部門全体が、理念の実現に向けて前向きに取り組んでいる。	3
3	経営参画	法人全体の視点に立って経営に参画しているか。	会議や委員会等で発言せず、求められても自分の考えを述べることはない。	会議や委員会等で、求められれば発言する。	自部門・部署のことについて必要に応じて意見を述べている。	法人全体の視点に立って経営の向上につながる提案、提言等をしている。	法人全体の視点に立って経営の向上につながる提案、提言等をするとともに、率先して取り組んでいる。	2
4	他部門・他部署連携	他部門を理解し、役職者として双方の利害を調整しながら全体感を持って行動しているか。	周囲が促しても学習に取り組みず、指定された研修も参加しない。	他部署との連絡・調整等が不十分であるが、周囲の協力があることで業務に口や最小限に抑えられている。	他部署との連絡・調整等は問題なく、部署内にも徹底しており、日常業務に支障はない。	他部署との連絡・調整はスムーズであり、連携業務が効果的・効率的に行なわれている。	他部署との連携を高めるように働きかけており、患者サービスや業務効率の向上に貢献している。	3
5	チーム推進	部下を統率し、まとまりあるチーム運営を行っているか。	自分から率先行動することもなく、指示や支援もほとんどない。そのため、部下	まずは自分が率先して行動している。	まずは自分が率先して行動し、模範となって部下をリードしている。	実行すべき企画と計画を立案し、役割分担をした上で推進している。	あるべき姿や方向性を示した上で指示や指導、役割分担を明確にしている。部下	4

評価レベルを選択すると色が変わる

## 1ユーザーアカウントの料金 (税抜) (円)

	職員数		初期費用 (4ヵ月分)	月利用料
A	～	10	16,000	4,000
B	11	～ 30	36,000	9,000
C	31	～ 50	40,000	10,000
D	51	～ 200	80,000	20,000
E	201	～ 350	112,000	28,000
F	351	～ 500	140,000	35,000
G	501	～ 650	156,000	39,000
H	651	～ 800	176,000	44,000
I	801	～ 1,000	200,000	50,000

※ 上記お見積りは1アカウントあたりのお見積りです。

※ 1,000人以上は、300人増えるごとに「I」の金額に15,000円ずつ加算されます。

※ **弊社が設計した人事評価制度を運用中のお客様は、初期費用は無料となります。**

※ 複数施設を有する法人様が、それぞれにアカウントを取得される場合は、それぞれにお見積りさせていただきます。

※ お支払は口座振替とさせていただきます（初期設定費用は初月に合わせて振替させていただきます）。

---

ご清聴ありがとうございました。

株式会社 日本経営

担 当 : 兄井 利昌 (アニイ トシマサ)

メール : [toshimasa.anii@nkgr.co.jp](mailto:toshimasa.anii@nkgr.co.jp)

〒140-0002

東京都品川区東品川2-2-20 天王洲郵船ビル22F

TEL : 03-5781-0600 / FAX : 03-5781-0599