

# 夢工房における人事評価の実践（360°評価による）

## 社会福祉法人 夢工房

住所/TEL 兵庫県芦屋市東芦屋町6-10 / (0797) 23-9610

URL/E-mail <http://www.yumekoubou.or.jp/> / [s-oma@yumekoubou.or.jp](mailto:s-oma@yumekoubou.or.jp)

### 経営理念

- 1 社会福祉法人「夢工房」は、「社会福祉法」の理念を尊び、利用者の人権を保障する。
- 2 社会福祉法人「夢工房」は、第一に利用者の利益を尊重し、福祉サービスのよりよき供給の担い手となるべく邁進する。
- 3 社会福祉法人「夢工房」は、常にサービス利用者の要望に答えるべく行動し、かつ地域社会との共生を目指す。

### 事業内容

特別養護老人ホーム シスナブ御津（70名）  
シスナブ御津 デイサービスセンター（40名）  
シスナブ御津 在宅介護支援センター  
シスナブ御津 居宅介護支援事業所  
ケアハウス マリナグリーン御津（15名）  
保育所（16か所（分園含））

・姫路保育園（120名）	・姫路保育園・イーグレ分園（30名）
・夢保育園（100名）	・夢保育園分園（60名）
・山手夢保育園（120名）	・浜風夢保育園（60名）
・夢咲保育園（60名）	・夙川夢保育園（60名）
・西宮夢保育園（45名）	・西北夢保育園（60名）
・夢の園保育園（120名）	・桜保育園（120名）
・夢の鳥保育園（140名）	
・よこはま夢保育園（60名）	・日吉西夢保育園（120名）
・ゆめいろ保育園（120名）	・夢花保育園（120名）
・さっぽろ夢保育園（120名）	

※（仮称）苦楽園夢保育園（60名）

### 収入

（法人全体）  
平成22年度決算

①社会福祉事業	2,509,813,798円
②公益事業	0円
③収益事業	0円
合計	2,509,813,798円

### 従業員数

（法人全体）

527名（非常勤含む）

### 当面する経営課題

- ・多施設展開に伴う人事・労務管理業務の煩雑化により、適正な人事考課が難しくなっている。又、最終評価者の目が全てに行き届かない。
- ・公平性の欠如や功績への適切な評価に反映されない事等から、職員のアイデンティティーの確立が難しくなり、やる気喪失や無力感、ひいては離職行動にもつながってしまうという懸念。

### 発表する取組みに着手した理由、背景

- ・爾来より踏襲されてきた人事考課の構造より起因される弊害からの脱却を図る。
- ・本人の努力が職位・給与に目に見える形で反映できるシステムの構築。

発表する取組  
みの現時点で  
の効果

- ・キャリアパスの明示化による職員のモチベーションアップ
- ・人事考課結果が直接処遇に反映されるため、努力した者が適正な評価を受けるべきという考え方の浸透につながった。
- ・昇給・昇格の適正判断が容易になった。
- ・全国統一の仕組みなので、事業所毎にとらわれることなく、適正な人事考課ができるようになった。

# 夢工房における人事考課の実践

～ 360° 評価による ～

社会福祉法人 夢工房  
専務理事 黒石 誠

## 夢工房の概要と現況

私ども「社会福祉法人 夢工房」には、現在18ヶ所の事業所があり、北は札幌から東京・横浜・大阪・兵庫に点在いたしております。そしてそこで働く職員は、介護部門1ヶ所-72名、保育部門18ヶ所-445名、そして法人本部に10名が在籍しております。

そして全体の平均勤続年数は7年と若く、新設事業所展開につきものの職員の継続雇用と人材育成が重要なテーマになってきております。

## 導入の経緯

第一に、このように事業所が全国に跨ってくると処遇の質の担保はもとより、労務管理・人事管理上においても、どうしても遠隔地ゆえの困難さが生じてきます。

無論、職員の日々の行動や足跡は、現場が一番把握しやすいのは確かです。しかし、人事考課を現場のみに任せると、施設長個人の個人的な考え方や好き嫌い、時には勝手な判断で人事評価を行ってしまう恐れも生じます。

職員一人一人の顔を見据えた労務・人事管理が行えなければ、職員本人の努力や取り組み、功績への適切な評価につながらず、どうしても職員自身が法人におけるアイデンティティーの確立が難しくなり、やる気の喪失や無力感、ひいては離職行動にもつながっていきます。

そこで「夢工房」では、現場での業務評価の基準を全国的に統一したものとし、職員へのアカウンタビリティを徹底し、自分のキャリアパスにおいて可視化出来るものとなりました。

## 実践プログラム

### 内容 A

- ① 自己評価（自分での評価）
- ② 他者評価（上位者または下位者からの評価）

### 内容 B

- ① 共通要素評価（社会人として）
- ② 専門要素評価（保育士・栄養士・看護師等として）
- ③ 年間自己目標評価（自己目標の到達度）
- ④ 勤怠状況評価（遅刻・早退・欠勤等）
- ⑤ 行事・研修等の参加状況（回数・内容・報告等）等を評価項目に挙げております。

そしてグレードを

- ① 初任職員（1～2年目）
- ② 中堅（3～6年目）
- ③ ベテラン（7年目以上）
- ④ 副主任
- ⑤ 主任
- ⑥ 園長

クラスに分け、それぞれに必要な職務遂行範囲や技能について評価を行っております。

## 評価の進行方法

- ① まず自分のグレードの内容における共通要素と専門要素の説明を行い、理解を徹底する。
- ② 一年間の自己目標をレベルに合ったものとするために、上位者と相談をしながら設定する。
- ③ 半年後に上位者が面接を行い、自己分析につなげ、後半への取り組みの再構築を図る。
- ④ 2月頃に上位者への評価を無記名で行う。
- ⑤ 3月に上位者からの評価を明示し、それに対する本人の意見を聴取し、納得のいくフィードバックを行う。
- ⑥ 一般職員は同事業所の職員同士で相対評価を行い、副主任・主任・園長・栄養士・看護師は同職位・職種における相対評価を行う。
- ⑦ 上位2割をA評価、6割をB評価とし、下位2割をC評価とする。
- ⑧ 上位者のトップ、下位者の最下位者を勤怠状況及び研修参加状況を加味し、S及びD評価とする場合がある。

（近年のS評価者は2%・D評価者は0.5%）

爾来、福祉業界においては職員への客観的な評価・考課システムは、なかなか定着が難しく、夢工房でもそれが存在するゆえの離職者もおります。しかし、近年福祉職場においても「努力した者が、適正な評価を受けるべきである。」という考え方が少しずつ浸透してきた気もいたします。

夢工房の取り組んだ「人事考課システム」は人に序列をつけることを目的としているのではなく、本人の努力が本人の職位・給与・賞与に目に見える形で反映され、本人へのキャリアパスの明示がなされ、将来への希望を持ち続けられるシステムとするべく、発展していかなければならないと考えております。

# 夢工房における人事考課の実践 ～360°評価による～

平成23年9月29日  
社会福祉法人 夢工房  
専務理事 黒石 誠

## 法人概要

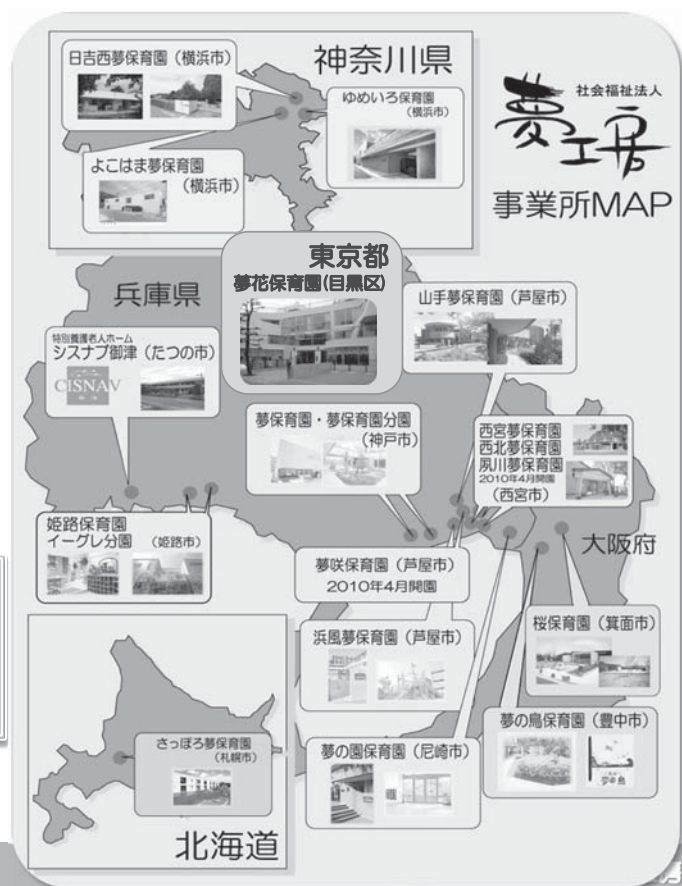
### <介護部門>

1施設（兵庫県）

### <保育部門>

18施設  
（北海道・東京・神奈川・大阪・兵庫）

- ・職員数 527名  
（保育部門 445名・介護部門 72名・本部10名）  
2011年9月1日 現在
- ・平均年齢 29.8歳
- ・平均勤続 約7年



## 導入の経緯

### ◆ 多施設展開に伴う人事・労務管理への苦慮

- 施設長の個人的な考え方や嫌悪に左右されがちな偏向性の排除
- 年功序列的な人事考課の構造への疑問
- 法人全体としての公平性欠如への懸念

職員の・・・

自己喪失・やる気低下・無力感

## 夢工房の取り組み

### ◆ 全国統一の人事考課システムの導入



**自分の将来を見据えて、選んだ道を進める  
制度の構築！**

# 実践プログラム

## ◆ 自己評価と他者評価



# 実践プログラム

## ◆ 各要素から評価を点数化

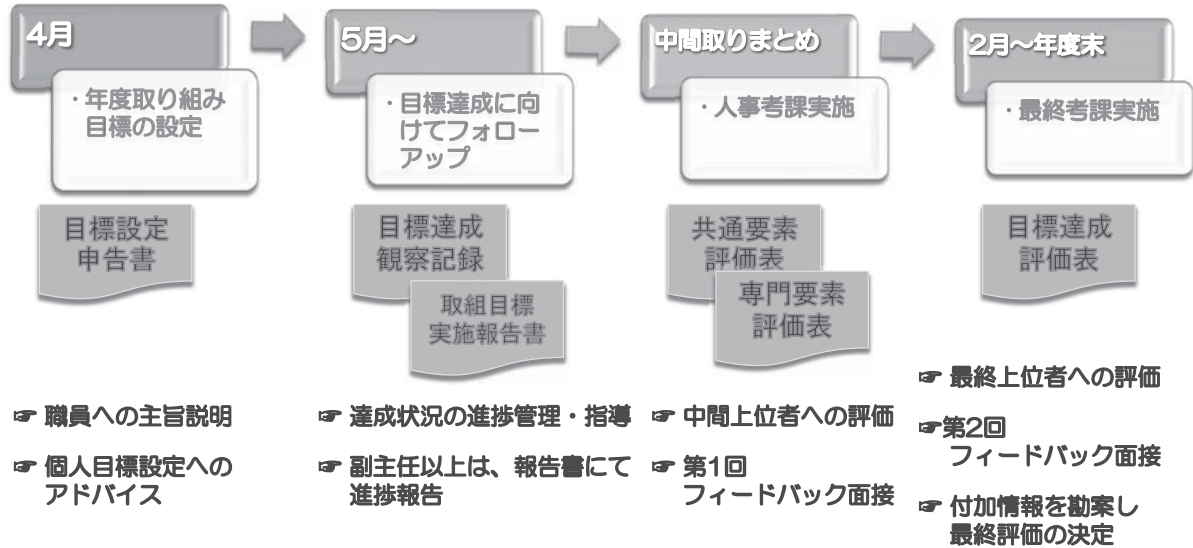


⇒ 昇給・賞与・昇格の判断へのフィードバック 



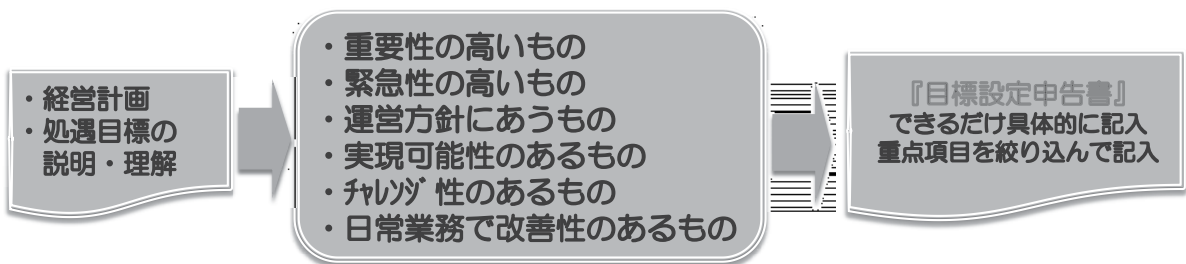
# 実践プログラム

## ◆ 評価の進行方法



# 実践プログラム

## ◆ 目標設定への道標



### 【目標設定の条件】

1. その目標は、施設業績の向上に貢献するか
2. その目標は、現在の状態の改善性があるか
3. その目標は、チャレンジ性はあるか
4. その目標は、評価への判断になるか

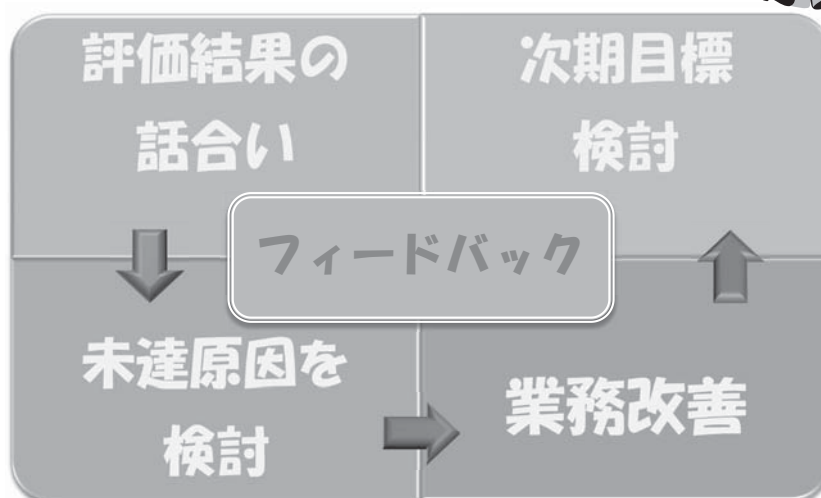
# 実践プログラム

## ◆ 考課の心得

- ・ 日常の観察、あるいは指導によって得た事実に基づいて行う
- ・ 客観的立場に立ち、自己中心的にならず、又寛大化傾向がないようにする
- ・ いわゆる「カン」によって行うことや、ハロー効果は絶対に避ける
- ・ 被考課者の期間外における事実や過去の成績にとらわれない
- ・ あくまで被考課者の日常一般的な仕事を振り返り、態度、成績によって考慮し例外的要素（特に優れた功績、大失敗）にのみ影響されないようする
- ・ 自己考課はあくまで参考程度にし、自己考課に引きずられず適正に判断する

# 実践プログラム

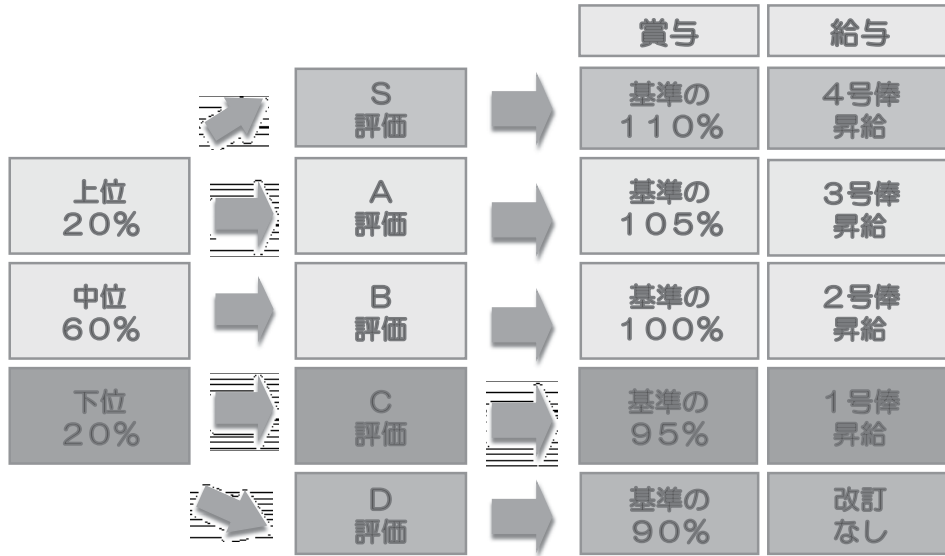
## ◆ フィードバック面接の実施





# 活用方法

## ◆ 人事考課判定と処遇への連動



# 活用方法

## ◆ 給与への反映

本人給テーブル

勤続年数	勤続給
0年	95,000
1年	96,000
2年	97,000
3年	98,500
4年	100,000
5年	101,500
6年	103,000
7年	105,000
8年	107,000
9年	109,000
10年	111,000
11年	113,000
12年	115,000
13年	117,000

能力給テーブル

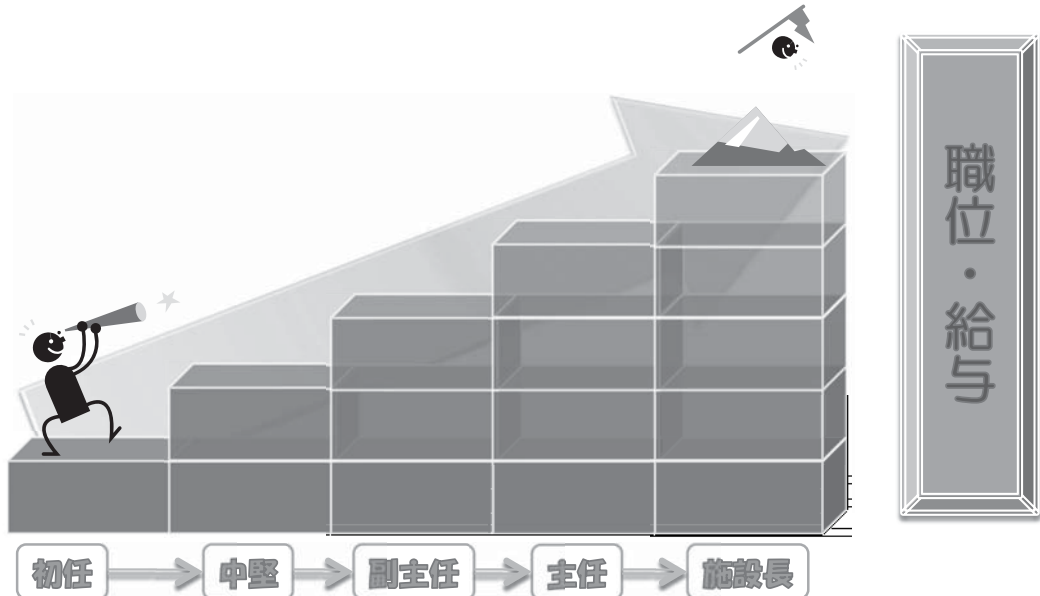
	初任	中堅	副主任	主任	施設長
号	1グレード	2グレード	3グレード	4グレード	5グレード
19号	57,000	67,040	76,540	91,800	136,520
20	58,000	68,320	78,070	93,900	139,660
21	59,000	69,600	79,600	96,000	142,800
22	60,000	70,880	81,130	98,100	145,940
23	61,000	72,160	82,660	100,200	149,080
24	62,000	73,440	84,190	102,300	152,220
25	63,000	74,720	85,720	104,400	155,360

◎ D評価でも本人給はアップ ↑ ・ S評価（4号俸昇給） ・ A評価（3号俸昇給） ・ B評価（2号俸昇給）  
 ・ C評価（1号俸昇給） ・ D評価（昇給なし）

## キャリアパスの明示化

- ◆ 本人が努力することにより  
将来を見据えられるシステム

～将来の自分像～



社会福祉法人 夢工房

## 最後に・・・

- ◆ 客観的な評価・考課システムの定着に向けて

「努力した者が適正な評価を受けるべき」  
という考え方の浸透

人に序列をつけることを目的とはせず  
将来へのビジョンを維持できる  
システムとする発展を目指して・・・

法人としての努力・義務



社会福祉法人 夢工房

# 目標設定申告書

## 目標設定についての注意事項

目標設定期間	
--------	--

- ① 個人の年度目標は、『職種（園長・保育士等）としての目標』と『夢工房職員としての目標』の2つを設定して下さい。
  - ② 『職種（園長、保育士等）としての目標』は、所属施設の目標・課題及び自分の状況等に応じた、業務目標を挙げて下さい。
  - ③ 『夢工房職員としての目標』は、法人全体の中の職員としての目標を一つ設定して下さい。（以下に参考例）
- 【参考例】 夢サポーター活動参加 / 法人行事・イベント参加 / 研修参加 / 資格取得 / 主任・副主任試験 / その他
- ④ 各目標の設定については、園長他、上司に相談して進めて下さい。
  - ⑤ 目標達成結果は、人事考課の際、『S（優秀）・A（良好）・B（普通）・C（要努力）・D（問題）』の5段階の5点満点で採点されます。配点は『職種としての目標』『夢工房職員としての目標』それぞれ50%ずつ（固定）になります。
  - ⑥ 各自、目標設定ができれば、園長に提出して下さい。
  - ⑦ 園長は、職員の目標が、年齢や経験年数等に応じたものであるかどうかを確認の上、法人本部に提出をお願いします。

氏名	所属	職種	入職年月日	勤続年数
				年 月

	としての目標	具体的な実行計画（具体的手段、方法、スケジュール）
0		
目標を立てた理由を記入		

	夢工房職員としての目標	具体的な実行計画（具体的手段、方法、スケジュール）
1		
目標を立てた理由を記入		

# 目標達成度評価表

氏名	所属

職種	勤続年数	目標設定期間	/
	年 月	～	

一次考課	二次考課	評価基準					/
		S:優秀	A:良好	B:普通	C:要努力	D:問題	

① 0 としての目標		評価基準					自己	一次	二次	得点
目標内容	実行計画	S	A	B	C	D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	/
		(優秀)	(良好)	(普通)	(要努力)	(問題)				

② 夢工房職員としての目標		評価基準					自己	一次	二次	得点
目標内容	実行計画	S	A	B	C	D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	/
		(優秀)	(良好)	(普通)	(要努力)	(問題)				

①+② 得点平均 (5点満点)	/
-----------------	---

コメント (欄内に書ききれない場合は、裏面へ記入して下さい)

自己記入	
考課者記入	

## 目標達成支援指導観察記録

氏名		上司名	
	目標 No.1	目標 No.2	目標 No.3
	具体的な実行計画（具体的手段・方法・スケジュール）	具体的な実行計画（具体的手段・方法・スケジュール）	具体的な実行計画（具体的手段・方法・スケジュール）
	指導・観察記録	指導・観察記録	指導・観察記録
4月			
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			
1月			
2月			
3月			

## 共通要素評価

評価対象者	所属	勤続
		年 月

評価者	一次考課者	二次考課者
評価期間	(自)	(至)

一般職員
思考・適性

- ① 評価欄に下記の基準で、最も近いと思う評価（S・A・B・C・D）に○を付けて下さい。  
 ② 自己評価の際、S又はD評価を付けた場合は、自己評価欄に理由を記入して下さい。

評価段階 S（優秀・5点）、A（良好・4点）、B（普通・3点）、C（要努力・2点）、D（問題・1点）

評価要素	評価基準（着眼点）	自己評価	上位者評価欄	
			一次考課者	二次考課者
業務方針・指示の理解	業務方針、目標、上司の指示を正しく理解し、職員としての役割を認識して、適切に行動することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
あいさつ・マナー	誰に対しても、明るい笑顔で、言葉づかい・マナーをわきまえて、あいさつや会話ができ、職員、保護者、関係者等に好印象を与えることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	業務に従事する際の身だしなみが適切である。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
向上了心・行動力 創意工夫	常に園児、家族の立場に立って考え、園児と家族の満足度の高い業務を行うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	専門知識習得、創意工夫・行事等に積極的に取り組み、会議に必要な意見・質問をはっきり発言し、同僚や上司に質問する等、前向きな思考・行動ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
規律遵守	業務の報告・連絡・相談・機密情報の保護・期限遵守が適切に行える。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	自己の健康管理や、出退勤・遅刻・早退等に関する自己管理・報告・記録等が適切に行える。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
責任感	他人に仕事や責任を押し付けたり、嘘をついて逃避したりせず、誠実に業務を行うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	自分がミスをしたときは、反省し、同じミスを繰り返さないように改善できる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
協調性	自分の業務範囲だけでなく、上司・他の職員の業務への関心を持ち、配慮や補助を行うよう努め、チームワーク、組織の調和を意識した行動ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
コスト意識	園の備品を大切に取り扱い、物品・時間の節約を意識した行動ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D

自己評価コメント	
----------	--

考課者コメント	
---------	--



## 専門要素評価表（0歳児保育士）

評価対象者	所属	勤続
		年 月

評価者	一次考課者	二次考課者	
評価期間	(自)	(至)	

保育士
0歳児

評価欄に下記の基準で、最も近いと思う評価（S・A・B・C・D）に○を付けて下さい。

評価段階 S（優秀・5点）、A（良好・4点）、B（普通・3点）、C（要努力・2点）、D（問題・1点）

評価要素	評価基準（着眼点）	自己評価	上位者評価欄		
			一次考課者	二次考課者	
保育の理念 保育感の醸成	児童福祉法の理念に基づいて、子供の健全な発達を保障することが重要な使命であることを理解し、すべての子どもの存在と、人権を尊重している。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	保育が子どもの生涯の基礎を培う極めて大切な役割を担っていることを認識し、家庭状況の違いに応じて、それぞれの子に、適切な援助ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
保育業務計画	子ども一人ひとりの発達の姿や興味の対象の実態を把握し、複数担任でよく話し合ってお互いの考えを十分に理解した上で月、週案などを作成できる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
合同保育	登園してきた子どもたち（0才～5才）に気持ちよく「あいさつ」の言葉をかけて視診を行い、連絡事項をきちんと受け、伝達できる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
保育業務	哺乳瓶の消毒、調乳、沐浴の仕方など基本的な事柄や、子どもの個別の健康状態などを、随時職員相互で確認し合うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	授乳については、やさしく抱いて微笑みかけ、ゆったりと飲ませることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	おむつ交換は「きもちいいね」などとやさしく声をかけたり、マッサージしたりして、排便の回数、便性を把握して臀部を清拭することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	赤ちゃんの目の動き、泣き声、しぐさ、片言をメッセージとして受け止め、ほほえみ、要求に応じる言葉をやさしく返し、発語の意欲を育むことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	子どもを外気に触れさせたり戸外に出したりして、抵抗力を身につけ健康増進をはかることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	子ども一人ひとりの生活リズムや欲求を把握した上で、昼寝の時間を短くしたり、長くしたりする柔軟な対応をすることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	目覚めている時は、抱き上げたり、膝に抱いたり、お座りさせたりと色々な姿勢で遊ばせることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	「イナイナイバア」や「おつむてんてん」など、リズムを伴った触れ合い遊びを十分に取り入れることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	離乳食は、やわらかいものから硬いものへと段々慣らすなど、一人ひとりの育ち具合やその日の体調に合うよう工夫することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
探光、換気、湿度、温度に配慮できている。	S A B C D	S A B C D	S A B C D		
保健管理	子どもが落ち着いて食事を楽しめるように、部屋の雰囲気づくりに配慮することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
保護者対応	子どもの様子、園だより、クラスだより等を分かりやすく丁寧に伝えて、保護者との触れ合いを心がけ、育児の悩みや心配事を相談できる関係が作れる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
延長保育	ゆったりと一人ひとりが好きな遊びをして過ごせるように配慮することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	子どもの状況について、職員間の引継ぎを適切に行うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
研修・研究活動	自分の保育が、実際の子どもの興味、関心に合っていたかどうか、計画や行動を振り返り、問題・課題を見つけ出すことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	自分の保育に対する同僚や上司からの批評や意見に感情的にならず、謙虚に聞くことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	
	保育をする中で生じた疑問や悩みを、同僚や上司にわかるように説明し助言を受けることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D	

# 管理者評価表【主任・副主任用】部下評価版

評価対象者	施設名	役職	氏名
-------	-----	----	----

評価期間	(自) 20年 10月	(至) 20年 2月
------	-------------	------------

- ①上記評価対象者について公正に評価してください。うわさなどに左右されず自分の考えで評価してください。
- ②この評価表は、評価者(あなた)が特定できるような公表は一切いたしません。率直に評価してください。
- ③評価欄に下記の基準でもっとも近いと思う評価に○を付してください。

S(大変良くしてもらい大満足)、A(良くしてもらい満足)、B(まずまず問題はない)、C(いま少し不満足)、D(大いに問題がある)

評価要素	評価基準(着眼点)	S	A	B	C	D	評価点
		50点	40点	30点	20点	10点	
方針や計画の説明伝達	・保育園の保育方針・計画などを分かり易く説明・指導し、あなたが行動に移せるようにしてくれていますか？ ・決定事項やその他必要な情報を確実に伝達してくれていますか？						
部下の指導育成	・あなたの仕事振りに関心を持ち、相談に乗ったり、声かけや励ましやアドバイス等、気をかけてくれていますか？ ・あなたの指導案や日誌、連絡帳を読んで助言を与えてくれていますか？ ・あなたに指示・指導をするときに、常に「なぜ？そうするのか・・・」を明確にしてくれていますか？ ・あなたの年度取組目標の設定について、課題を与えてくれたり的確なアドバイスをしてくれますか？ ・園児や家庭の情報を把握し、具体的な保育のアドバイスをしてくれますか？ ・感情的にならず、あなたを育てようという気持ちが伝わるような指導や注意をしてくれますか？						
部下の評価	・えこひいきをせずに、公平にあなたの仕事振りをよく見て的確に評価してくれますか？						
業務改善	・常に現場を見て廻り、保育の現況や問題点をしっかりと把握し、改善しようと積極的に取り組み、保育の質の向上に努めていますか？ ・あなたが保育上の提案(行事・研修等)をした時、耳を傾け、前向きに取り組み、上位の者と交渉してくれますか？ ・あなたが改善提案などをしたときに、真剣に聞き受け止め、改善策が必要ならば上位の者と交渉してくれますか？						
問題解決	・何か問題が起こった場合に、現況・原因を確認し、状況への判断や分析を行い、あなたへのアドバイスをしてくれますか？ ・何か問題が起こった場合に、自分の責任を棚に上げて、部下のせいにするようなことはないですか？						
リーダーシップ	・あなたは(主任・副主任)に信頼を持ち、これからも素直についていきますか？ ・(主任・副主任)は人間的に高慢・高圧的な感じではなく、親しみを感じますか。また話しやすい雰囲気ですか？ ・(主任・副主任)は、あなたの意見をよく聴き、必要なことは先頭に立って積極的に上位者へ伝え、改善に取り組んでくれますか？						
保護者との信頼関係	・(主任・副主任)は、あなたと保護者の間に立って円滑な保護者とのコミュニケーションのバックアップをしてくれますか？ ・(主任・副主任)は、園児や保護者から信頼されていると思いますか？						
<b>評価点</b>							

評価対象者への要望	<div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;"></div>
-----------	---