

# 社会福祉法人正和会の人事制度改革 ～人事考課制度が根付くまでの道のり～

社会福祉法人 正和会

住所/TEL 奈良県五條市大澤町5番地の25 / (0747) 24-4455

URL/E-mail www.gojo.ne.jp//seiwakai / seiwakai@gojo.ne.jp

経営理念 われわれ正和会は地域における最高の福祉の充実を目指し日々精進することを旨とする

事業内容	特別養護老人ホーム (204床)	1 場所
	デイサービス (35名)	1 場所
	認知症対応型デイサービス (8名)	1 場所
	ケアハウス (46床)	1 場所
	老人保健施設 (80床)	1 場所
	デイケア (20名)	1 場所
	認知症グループホーム (18名)	1 場所
	訪問介護事業所	1 場所
	居宅介護支援事業所	2 場所

収入 (法人全体) 平成22年度決算	①社会福祉事業	1,531,709,295円
	②公益事業	106,475,676円
	③収益事業	0円
	合計	1,638,184,971円

従業員数 (法人全体) 360名 (非常勤含む)

当面する経営課題

- ・稼働率の向上
- ・収益率向上
- ・中間管理職の育成
- ・介護職員の人材育成と定着率アップ

発表する取組みに着手した理由、背景

発表テーマ  
社会福祉法人正和会の人事制度改革  
～人事考課制度が根付くまでの道のり～

当法人は平成5年3月設立、翌年特別養護老人ホームを母体としてケアハウス、デイサービスの複合福祉施設として事業を開始しました

そして平成10年隣接地に老人保健施設を開設する為の準備を行っている中で人事改革が始まりました。

「介護保険導入により福祉施設は近い将来競争社会の荒波にもまれることになる。その時を迎えても生き残れる施設、選ばれる施設となる為、人材を育成すること」を目的に人事考課、面接、目標管理制度が導入されました。

当時はまだ見本となる人事考課表がなく一般企業の評価システムを当法人向きに作成6月から運用を始めました。まずは客観的に自己評価すること、上司が公平な立場で部下を考課する訓練、面接技術、目標管理等の研修を重ねていきました。

また平成11年介護職員の技術・技能評価表(現;技術項目チェック表)を作成、年2回の人事考課実施時に技術の習熟度の状況を本人と上司が評価することで“できない部分”の確認を行い指導につなげることで技術力の向上を図っています。

その後職員が人事考課表に慣れてきた平成12年1月、評価結果を賞与、昇級、定期昇給に反映できるよう給与規程を改訂、現在に至っています。

## 経過内容

人事考課は6月と11月の年2回、自己評価と上司2名が評価を行います。  
当法人では考課後の三者面談を最も重要視しており、考課の結果を話し合ったり、部下からの相談要望、将来のことを話し合ったりと年間最低2回は行います。  
自己評価と上司評価が大きく食い違う場合こそ“飛躍のチャンス”と捉え人材育成につなげるため面談の時間を大切にしています。  
目標管理は1年間の部署目標をパート職員も含む職員全員が共有、目標達成するためのチーム力、協調性を養うことを目的として運用しています。  
技術項目チェック表はマニュアルと連動し新人研修、OJTに使用、無資格、未経験の職員でもできるだけ早く即戦力となれるよう、またどの部署においても介護の質が安定するよう活用しています。平成18年全職種のマニュアルの見直しを行い現在は各文書、様式と共に法人において一元管理を行っています。  
介護職員の技術項目チェック表は平成22年ポイント制としキャリアパスに対応し運用を始めました。

## 発表する取組 みの現時点で の効果

人事制度改革を行うにあたっては職員一人一人の理解と協力が不可欠です。  
色々な制度を定着させる為に当法人は平成10年より全員参加型の法人内研修に重点をおき実施してきました。全員参加型の研修は時間とお金がかかりますが、介護労働安定センター奈良支部様の助成をいただいたこともあり当時は1法人ではなかなかできなかった研修も実施できました。現在は法人の研修委員会が主導する形で企画実施し、職員個人の受講履歴を管理して重複による無駄な費用の削減にも取り組んでいます。  
また法人は実施する人事制度について「ジョブモチベーションサーベイ（職員の意識調査）」を行い職員の理解度、考えを調査し結果はその後の方針に反映させています。職員にとって人事考課は“必要不可欠なもの”、面接制度は“大変有効”であり、定期的な意識調査は“自分達の意見が直接理事長に届くので大歓迎”“だそうです。  
分析結果から法人の方針、目指すところは概ね理解されているように思われます。

## 今後の課題

人事考課が導入され、職能給制になったため賃金に個人差が生まれ、職員のモチベーションアップに繋がったこと、人材育成に繋がったことは確実なことです、賃金差は当初より変わりなく80%から120%の範囲に留めています。  
賃金への換算比率の問題、施設収益評価の問題、パート職員の評価表の見直し等も今後の課題となっています。  
人事制度の改革から13年が経過して思うことは……  
制度が根付くためには役職者が「目的意識を共有すること」、時間が経過しその時代に対応したのに見直しを行っても、「基軸はぶれないこと」「継続すること」。  
これらが一番大切なことであると感じています