

事例 1

『分かりやすい』が、『働きやすい』

社会福祉法人 友愛会



【法人紹介】 ●社会福祉法人 友愛会 ●設 立：1990年5月 ●所 在 地：福島県双葉郡広野町大字下北迫字東町203-1
●事 業：障害者支援施設、障害福祉サービス事業所、特定相談支援事業所 他
●従業員数：常勤専従 39名

取り組み事例のポイント

課題：東日本大震災 被災地における人材確保と「働き続けられる」魅力的な職場環境構築

対策：職員にとって魅力的なキャリアパスを作成し、努力する職員を評価する仕組みの整備

法人が理想とする職員像を明文化し、キャリアパス～評価～処遇の一体的運用で人材育成を実現

- 現在の各人の業務責任の洗い出しと役割や役職とタイトに連動したキャリアパスの再構築
- 人材育成の目線に立った評価制度の検討と構築・導入
- キャリアパス等級に連動し、評価の結果を反映できる給与表の再構築

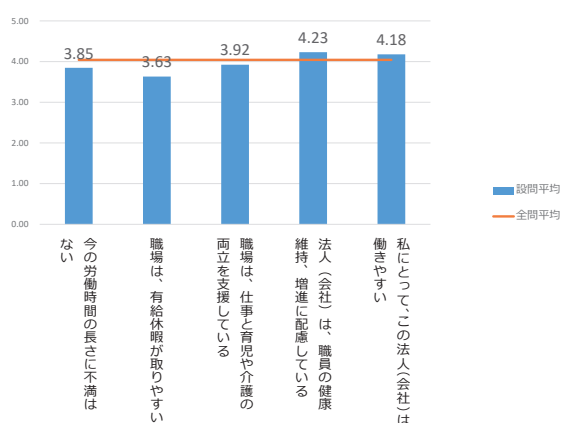
社会福祉法人友愛会は、1990年5月に設立し、入所支援、通所支援、相談支援を運営の3本柱として、知的障害を持つ方を主たる対象に3事業所とグループホーム（6カ所）、相談支援センターを運営してきました。しかし、2011年、東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所の事故により、群馬県高崎市に避難を余儀なくされました。5年間という長きにわたる避難生活の末、2016年4月に広野町に帰還して事業の再開を果たすことができましたが、双葉地方においては人口流出に伴う職員不足が顕著に現れ、人材の定着・育成が喫緊の課題となりました。そこで、避難生活において取り組めなかったキャリアパス制度や人事考課制度の構築に積極的に取り組むために、プロジェクトチームを立ち上げました。

1. 人材定着・育成に関わる課題の抽出

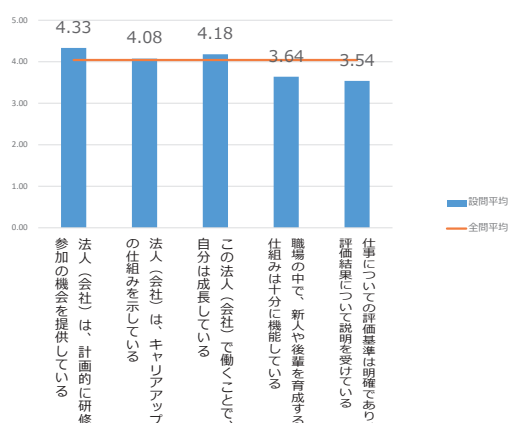
職場活性化アンケートの分析から得られた本法人の傾向は、職員の処遇や働きやすさ等、総合的な満足度は高いものの、有給休暇の取りやすさや後輩を育成する仕組みが不足していることが分かりました。これは、避難している間は計画的な採用が行えず、育成の仕組みが整備できていなかったこと、その数年間で育成する予定であった中堅職員を育て切れていないこと、そして、避難先より現在の施設に帰還した際に新たに職員採用の活動は行ったものの働き手自体が少ない地域であり、施設運営に十分な人数を採用できていないこ

と、といった人材不足による問題が多分にあると考えられます。反面、満足度が比較的高い要因としては、これからは「自分たちの施設」で働くことができるという避難前から本法人に勤めていたベテラン層のモチベーションの高さと帰還後の2016年4月以降に採用した職員が約20名と全職員の半数以上を占める新人職員は勤続年数が短く、働く意欲が高いため職場環境や処遇に関しては満足度が高い、という両面が作用した傾向であると分析しました。

仕事と生活の両立



キャリアパスと人材育成



本法人の事業拠点である双葉地方では、避難先からの帰還後の現在も人口流出が続いており、そのような状況の中で事業を継続するためには、今の職員満足度を維持しつつ、内在する不満因子を一つずつ解消していくことが求められています。特に慢性的な人材不足を解決するためには、地域において本法人が「働きやすい、長く働くことができる魅力的な職場である」という評価を得る必要があります。魅力的な職場づくりと人材の定着のためには、職員が「この事業所は長く働くことができる職場である」と思うことができ、働き続ける過程にお

いて成長できていると実感できることが重要です。つまり、しっかりと「働いて歩いて行く道=キャリアパス」が示されることと、ある時点で計画的に「何ができるようになったのか」を確認できる仕組み=職員の評価・育成の仕組みが不可欠です。

また、給与制度については、本法人は公務員準拠のいわゆる「年功序列型」であり、人事考課や評価が明確な形で職員に示されていないにもかかわらず勤務年数に準じて昇給するシステムになっているため、大きな不満として表面化することがありませんでした。しかし、自らの仕事があ

のように評価され、その評価結果がどのようにキャリアアップにつながっていくのかが不明瞭では、「何もしなくても給料は上がる」という認識を職員が持たないとは限りません。つまり、端的な昇給の仕組みは、今後の事業の質の保証の面におけるリスクになり得ると考え、「誰が」「何を」「どの程度」できるのかを確認する機会と確

認した評価を反映する仕組みが必要だと考えました。

以上を踏まえ、本プロジェクトでは、①キャリアパスの作成、②職員育成・評価シートの作成、③人事考課制度導入ならびに人事考課の手引き等、根拠資料の作成、④人事考課制度の導入に対応した給与表の見直し、という取り組み目標を設定しました。

2. キャリアパスの作成

キャリアパス作成にあたっては、「誰かに決められたから仕方なく実行する」のではなく「自分たちで決めたのだからしっかりやろう」という気持ちを職員が持てるよう、管理職層だけの意見で構築するのではなく、現場

リーダー層まで幅広く意見の収集を行いました。

最初の作業として、現行のキャリアパスの不具合点を協議し、新たに設定する等級については現在の組織体制に合わせて次の通り整理しました（図表1）。

図表1 等級改定作業

現行のキャリアパス等級			新 キャリアパス等級		
階層区別	等級	対応職位	階層区別	等級	対応職位
一般職	1級		一般職	一般職3級	
	2級			一般職2級	
	2級	(主任級)		一般職1級	
指導職	3級	(係長級) (主任級)	指導職	指導職2級	(主任級)
	4級	(課長級) (係長級)		指導職1級	(係長級)
管理職	5級	(課長級)	管理職	管理職B	(課長級)
	6級	(施設長級)		管理職A	(施設長級)
経営職	7級	(事務局長級)			

一般職層（非役職者）については、一般職層であっても昇給・昇格を経験して仕事へのモチベーションを高められるように1等級増やして1～3級の3等級に、指導職以上の等級については各等級の役割（業務）を細かく設定し「役職が異なるのに同じ業務内容」とならないように1等級に1役職として設計しました。また、等級改定に合わせ、それぞれの等級に昇格の目安となる経験年数を設定しました。昇格に関する経験年数を設けるにあたっては、職員が「上位等級を目指そうと思える」ことを意識し、今まで昇格に必要とされていた年数目安を短

縮（条件緩和）しました。

次に、これまで曖昧になっていた業務の基準を明確にするために、階層ごとにどの程度の職責があり、どの程度の業務レベルが求められるのか、キャリアパスのそれぞれの階層について、白紙フォーマット（図表2-1（次頁）、図表2-2（次頁））を用いて、職責10項目×7階層=70項目、業務9項目×7階層=63項目、合計133項目の一つひとつについてプロジェクトメンバーが意見を出し合い、確認しながらキャリアパスの内容を埋めていきました（図表3（次頁））。

図表2-1 職責検討のための白紙フォーマット

等級	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員対応	判断と報連相	リスク マネジメント	チームワーク	苦情対応	地域と行政への 対応	業務標準化と 改善
管理職A										
管理職B										
指導職 1 級										
指導職 2 級										
一般職 1 級										
一般職 2 級										
一般職 3 級										

図表2-2 業務検討のための白紙フォーマット（支援員）

等級	利用者サービス 利用者支援	家族対応	個別支援計画 ・モニタリング	介護記録 支援記録	文書作成・確認	行事	実習生・ボラン ティア等対応	会議・委員会等	その他
管理職A									
管理職B									
指導職 1 級									
指導職 2 級									
一般職 1 級									
一般職 2 級									
一般職 3 級									

図表3 業務レベル洗い出し作業（指導職 2 級の例）

等級	計画立案	計画遂行	業績貢献	職員対応	判断と報連相	リスク マネジメント	チームワーク	苦情対応	地域と行政への 対応	業務標準化と 改善
指導職 2 級	事業所の計画立案に参画する。	各グループの計画を立案する。グループの計画を確実に実行する。	コスト意識を持ち、サービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。	部下の管理を行う。OJT 担当として部下の育成・指導を行う。	事業所における認められた裁量の範囲での判断と管理者への報告・連絡・相談を行う。	グループ内のリスクマネジメントを行う。	グループ内でチームワークを推進する。	苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。	事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。	

等級	利用者サービス 利用者支援	家族対応	個別支援計画 ・モニタリング	介護記録 支援記録	文書作成・確認	行事	実習生・ボラン ティア等対応	会議・委員会等	その他
指導職 2 級	利用者支援について、グループを把握しながら支援を行う。グループ内で指示を出す。	上司と相談しながら、家族対応の記録を把握する。	個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。	グループ内で記録について、部下に対して、助言・指導する。		行事計画を立案・実行し、助言・指導する。	実習生・ボランティアに、積極的に関わる。	委員会に参画する。	

↓キャリアパス型に整理（※赤字下線部が追加・変更箇所）

階層	役職等	経験年数	役割と責任	求められる業務
指導職 2 級	主任	5～7年	事業所の計画立案に参画する。 <u>各グループの計画を立案する。</u> <u>グループの計画を確実に実行する。</u> <u>コスト意識を持ち、サービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。</u> <u>部下の管理を行う。OJT 担当として部下の育成・指導を行う。</u> <u>事業所における認められた裁量の範囲</u> での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 <u>グループ内のリスクマネジメントを行う。</u> <u>グループ内でチームワークを推進する。</u> <u>苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。</u> <u>事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。</u>	利用者支援について、 <u>グループ</u> を把握しながら、支援を行う。 <u>グループ内で指示を出す。</u> 上司と相談しながら、 <u>家族対応の記録を把握する。</u> 個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。 <u>グループ内で記録について、部下に対して、助言・指導する。</u> <u>行動計画を立案・実行し、助言・指導する。</u> <u>実習生・ボランティアに、積極的に関わる。</u> <u>委員会に参画する。</u>

本法人は、「6名程度の少人数規模のため係長を置かない」等、体制が異なる事業所が複数あり、そのため、各等級の業務レベルを検討する際には、現任職員一人ひとりの行っている業務を考えてしまいがちです。実際の協議の中でも、「〇〇さんはどういった仕事をしているのか」と実態に即した形で検討した部分もありましたが、

業務レベル検討におけるセオリーは、現在の組織（職員）にあてはめて検討するのではなく、「理想的な組織を想定して業務レベルを検討する」です。本法人においても各等級の業務レベルが属人的にならないよう協議・修正を重ね、理想とする業務レベルが盛り込まれたキャリアパスに再構築することができました（図表4）。

図表4 新キャリアパス（一部抜粋）

階級	役職等	経験年数	役割と責任	求められる業務	求められる能力	求められる取り組み姿勢	研修・資格	基本給	昇格条件
指導職1級	係長	7～10年	事業所の計画立案に参画する。 各グループの計画を立案する。 グループの計画を確実に実行する。 コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。 部下の管理を行う。 OJT担当として部下の育成・指導を行う。 事業所における認められた裁量の範囲での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 グループ内のリスクマネジメントを行う。 グループ内でチームワークを推進する。 苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。 事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。	利用者支援について、グループを把握しながら、的確な指示を出す。 家族対応の記録をする。個別支援計画について、グループ内で助言・指導をする。 記録について、グループ内で助言・指導をする。 行事全般に関する助言・指導する。 外部の機関との連絡・調整を行う。 運営会議に参画する。	理念の理解と実行力 リーダーシップ 社会福祉・支援に関する動向・知識 調整力	利用者本位の視点 地域志向 コスト意識 公平性 忍耐力	【研修】 双葉地方地域自立支援協議会部会への参加 認知症高齢者対応研修福島県障がい者相談支援従事者養成研修（講習・演習） サービス管理責任者研修 東北地区知的障害福祉協会専門研修会 福島県強度行動障害支援者養成研修（基礎研修） キャリアパスチームリーダー職員研修 相談援助面接研修（記録編） 職場研修担当職員研修		指導職2級として2年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 面接
指導職2級	主任	5～7年	事業所の計画立案に参画する。 各グループの計画を立案する。 グループの計画を確実に実行する。 コスト意識を持ちサービスの質の向上を目指し、積極的にアイデアを出す。 部下の管理を行う。 OJT担当として部下の育成・指導を行う。 事業所における認められた裁量の範囲での判断と、管理者への報告・連絡・相談を行う。 グループ内のリスクマネジメントを行う。 グループ内でチームワークを推進する。 苦情の一時受付を実施し、解決の補佐をする。 事業所に関わる地域及び行政との連携を行う。	利用者支援について、グループを把握しながら、支援を行う。 グループ内で指示を出す。 上司と相談しながら、家族対応の記録を把握する。 個別支援計画について、グループ内の部下に助言・指導する。 グループ内で記録について、部下に対して、助言・指導する。 行事計画を立案・実行し、助言・指導する。 実習生・ボランティアに、積極的に関わる。 委員会に参画する。	理念の理解と実行力 リーダーシップ 社会福祉・支援に関する動向・知識 調整力	利用者本位の視点 地域志向 コスト意識 公平性 忍耐力 当事者意識	【研修】 支援スタッフ部会への参加 甲種防火管理者資格取得講習 福島県障がい者相談支援従事者養成研修（講習・演習） 応急手当普及員講習 経営意識向上研修会 個別支援計画作成及び実施に関する研修会 福島県相談支援専門員協会研修 日本グループ学会全国大会 手をつなぐ育成会東北ブロック大会 主任生活支援員研修 社会福祉法人事務局等研修 キャリアパス中堅職員研修		一般職1級として2年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 面接 【資格】 生活支援員と職業指導員は、精神保健福祉士、社会福祉士、介護福祉士、社会福祉主事のいずれか
一般職1級	-	3～6年	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に率先して貢献する。 支援・業務の質の向上に率先して貢献する。 選任によりプリセプターを担い、後輩に指導する。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務で受け付けた苦情を指導職に報告する。 日常業務に関わる地域及び行政との連携を行う。	よりよい利用者支援のあり方を工夫して、実行する。 家族に対して日常の連絡・相談・報告を行う。 プリセプターとして助言をする。 要点を整理した記録を行う。 行事計画を立案し実行する。 実習生・ボランティアに、積極的に関わる。 委員会に参画する。	理念の理解 職務に関連する法令の基礎知識 コミュニケーション力 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	利用者本位の視点 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 組織の一員としての自覚	【研修】 自閉症支援セミナー 障害者福祉施設職員研修 相談援助面接研修（中級編） 新人向けOJT（プリセプター）先進事例研修		一般職2級として1年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 自動昇格
一般職2級	-	2～5年	グループの方針・計画の立案に参画する。 グループの計画を理解して、着実な実行に率先して貢献する。 支援・業務の質の向上に貢献する。 後輩に助言を行う。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークの推進に貢献する。 日常業務で受け付けた苦情を指導職に報告する。 日常業務に関わる地域との連携を行う。	日常の利用者支援の内容を把握し、実行する。 家族に対して日常の連絡・相談・報告を行う。 個別支援計画を一人で作成する。 一人で記録する。 助言・指導を受けながら、行事の計画をたて実行する。 実習生・ボランティアとともに活動する。 委員会に参画する。	理念の理解 職務に関連する法令の基礎知識 コミュニケーション力 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	利用者本位の視点 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 組織の一員としての自覚	【研修】 障がい福祉施設等職員基礎研修 キャリアアップ制度理解研修		一般職3級として1年以上在職 直近の評価A以上かつ過去2年以内でD評価以下がないこと 自動昇格
一般職3級	-	1～2年	グループの方針・計画を理解する。 グループの計画を理解して、着実な実行に貢献する。 日々の業務遂行上の判断と、上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクマネジメントを行う。 チームワークを推進する。 日常業務で受け付けた苦情を指導職に報告する。	日常の利用者支援内容を把握する。 家族に対して簡単な日常の連絡・報告を行う。 個別支援計画を助言・指導を受けながら作成する。 助言・指導を受けながら記録する。 助言・指導を受けながら一緒に行事の計画をたてる。 実習生・ボランティアとともに活動する。 委員会に参画する。	理念の理解 コミュニケーション力 社会人マナー 理解力 判断力 一般常識 接遇能力	利用者本位の視点 素直さ 規律性 整理整頓 当事者意識 組織の一員としての自覚+	【研修】 社会福祉施設等職員初任者基礎研修 相談援助面接研修（初級編） キャリアアップ初任者研修		

※全体版は、「平成29年度福島県福祉・介護人材定着促進事業人材定着専門家庭派遣事業（<https://www.eidell.co.jp/fukushima>）」をご参照ください。

3. 人事考課規程及び「手引き」の作成

完成したキャリアパスの各等級に求められるレベルを職員が達成できているかを確認するためのツールとして、「職員育成・評価シート」を作成しました。職員育成・評価シートは、等級ごとに作成し、それぞれに異なる評価要素・着眼点を印字することで、「各等級に求められるレベル」をより明確にしました。

本法人ではこれまで、職員に対し年に数回、面談（仕事に対してどのように考えているか等々）を実施してきましたが、人事考課の制度は設けていませんでした。このため、人事考課制度構築の検討に先立ち、まず人事考課についての基本的な認識をプロジェクトチーム内で共有しました。つまり、人材育成という本法人の目標に鑑み、人事考課は「職員に点数をつける」「職員の粗探しをする」ためのものではなく、職員それぞれの仕事内容についての相互理解・情報共有の場であること、人事考課制度を職員の努力を

認めるような仕組みとすることを確認しました。

人事考課制度の導入に際して、「属人的な評価」や「不公平感のある評価」にならないよう、根拠規程として新たに人事考課規程、人事考課の手引きを作成しました。

人事考課規程は、人事考課の目的や対象、評価方法、評価結果の活用方法等、人事考課に関する詳細なルールを取り決めた内容を記載してあります。人事考課の手引きは、初めての人事考課で、何から手を付けて良いのか分からなくなることを想定して、人事考課の手順を示したものです。人事考課の手引きは、職員育成・評価シートの記入方法や目標設定のポイント等、職員が人事考課について一つずつ順を追って確認しながら進められるように内容を整備しました。面接の受け方のポイントといった項目も記載されています。

4. 人事考課制度導入の課題とポイント

人事考課制度を導入するにあたり、法人としての課題もありました。今回導入する人事考課制度では、一次考課（面談・評価）を指導職2級の主任が担当することとなり、主任が後輩の指導・育成に責任を持つこととなります。

現状では面談は管理職員が担当しているため、「主任には責任が重いのでは」という懸念もありましたが、人事考課を人材育成という側面から捉えると、一次考課を担当する主任自身も成長する機会である、と制度解釈を深め、結果として主任が一次考課者となることで決定しました。

しかし、導入当初から人事考課を完璧に行うこと

は難しいため、初めの1年間は人事考課制度の試行と考え、しっかりと考課の流れを理解することが重要です。初年度に関しては評価点数の付け方の基準が考課者ごとにずれていることが多いため、評価後に考課者間で評価点数の付け方に対する擦り合わせや確認といった作業が必要です。こういった擦り合わせを行うことで、考課者の考え方や捉え方の違いによる点数の差が小さくなり、被考課者の評価に対する信頼度がアップします。評価への信頼度が高まると、面談の際のアドバイスを真剣に聞いてくれる等、効果的な人材育成のサイクルが回り始めます。

5. 新給与表の作成と格付け

従来の本法人の給与表は地方公務員と同等でしたが、①号俸区分が少なく、②昇給幅が大きい点が問題でした。また、③現在の昇給金額が高い給与表を今後も運用する場合、徐々に経営状況を圧迫していくのではないかと懸念もありました。さらに、④人事考課の導入にあたり、人事考課の結果を処遇

へ反映可能な給与表であることも必要です。以上①～④を解決する給与表を作成するために、現行の給与表に対して新給与表がどのように変わるのか新旧給与比較表（図表5）を作成し、確認しながら新給与表の検討を行いました。

図表5 新旧給与比較表

職務の級	1級		一般3級		2級		一般2級		3級		一般1級	
号級		間差		間差		間差		間差		間差		間差
1			121,200	2,000			140,000	2,100	183,800	7,000	160,000	2,200
2			123,200	2,000	170,200	6,600	142,100	2,100	190,800	7,200	162,200	2,200
3	121,200	4,400	125,200	2,000	176,800	7,000	144,200	2,100	198,000	7,000	164,400	2,200
4	125,600	4,400	127,200	2,000	183,800	5,800	146,300	2,100	205,000	7,600	166,600	2,200
5	130,000	4,400	129,200	2,000	189,600	5,300	148,400	2,100	212,600	7,800	168,800	2,200
6	134,000	4,400	131,200	2,000	194,900	5,100	150,500	2,100	220,400	7,900	171,000	2,200
7	138,400	4,400	133,200	2,000	200,000	5,100	152,600	2,100	228,300	7,400	173,200	2,200
8	142,800	5,200	135,200	2,000	205,100	4,900	154,700	2,100	235,700	6,400	175,400	2,200
9	148,000	5,800	137,200	2,000	210,000	4,400	156,800	2,100	242,100	6,300	177,600	2,200
10	153,800	5,900	139,200	2,000	214,400	4,400	158,900	2,100	248,400	6,200	179,800	2,200
11	159,700	6,300	141,200	2,000	218,800	4,200	161,000	2,100	254,600	5,500	182,000	2,200
12	166,000	4,600	143,200	2,000	223,000	4,300	163,100	2,100	260,100	5,500	184,200	2,200
13	170,600	3,400	145,200	2,000	227,300	4,200	165,200	2,100	265,600	5,000	186,400	2,200

新給与表作成の手順としては、まず①の解決策として号俸区分を増やし、②の解決策として1号給ごとの昇給金額を減らしました。これにより、人事考課導入時に評価結果で昇給金額の差をつけられるようになり、④が解決しました。公務員準拠の給与表による定期昇給は原則として1号上位の号給に昇給しますが、新給与表では、人事考課結果によりS評価は4号給昇給、A評価は3号給昇給、B評価は2号給昇給、C評価は1号給昇給、D評価は昇給なしとすることとしました。S～Dの評価基準・割合は、図表6（次頁）

の通りです。③の解決策に関しては、各等級の下限の金額を現在よりも低く設定し、昇格による大幅な昇給を抑えました（図表7（次頁））。

新給与表への格付けに関して、役職者については各役職に該当する等級へ、一般職の1～3級（非役職者）については基本給を参考に行いました。号給に関しては、不利益が出ないよう現在の基本給と同じ金額、もしくは、同じ金額がない場合には現在の基本給より高く、かつ近い金額に格付けしました。

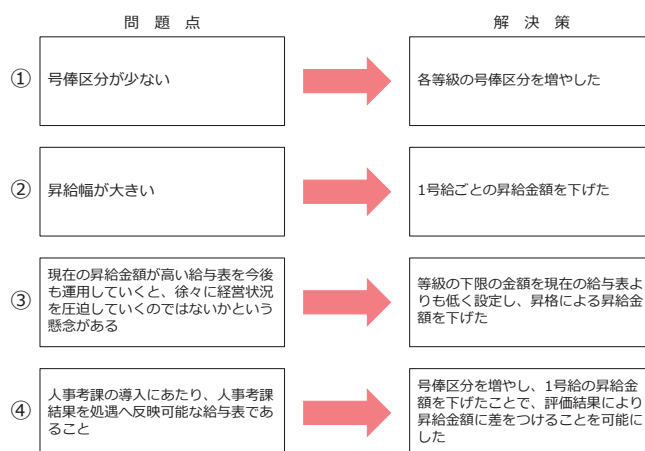
図表6 評価基準・割合

第12条 人事考課の考課段階は、原則として母集団ごとに5段階に分類し、原則として以下の分布率を目安に決定する。但し、分布率の目安は、母集団が少人数の場合や組織の状況に応じてこれによらないことがある。なお、S評価はA評価の中から若干名（0名もありうる）を考課委員会で決定する。また、D評価は評価基準に該当する者を考課委員会で決定する。

[総合考課]

段階	分布率の目安	評価基準
S	5%	法人の中で非常に優秀である 特に優秀な勤務成績の場合に限る (人事考課委員会で決定する)
A	20%	法人の中で優秀である
B	50%	法人の中で標準である
C	20%	法人の中で標準よりやや劣る
D	5%	特に改善指導が必要な場合に限る。 (人事考課委員会で決定する)

図表7 課題に対する解決方法の対比



6. 今後の課題

今回のプロジェクトでは、新キャリアパスの作成、新キャリアパスに対応した給与表の作成、人事考課の導入によって、職員の働く環境が大きく変わることになりました。人事考課の導入においては指導職層の責任が重くなり、業務負荷が増えることが想定されます。しかし、人事考課＝人材育成であると同時に、人材の成長＝業務負荷の軽減であり、人材育成により業務負荷を減らすことが可能です。適切な人事考課を実施するためにも、指導職以上の役職者が部下の育成について考えられる環境を整えていくことが今後の課題です。一般職員は新キャリアパス導入により、昇格へ向けて「何についてどのように努力をすればよいのか」が、分

かりやすくなりました。

2018年4月の人事考課制度導入に向けて準備を進めますが、準備期間が短いという心配もあります。人事考課の手引きを確認しつつ、①職員育成・評価シートへ記入、②考課者が面談・評価点数を決定、③評価点数からランク決定、④考課結果を職員へフィードバック、⑤次年度の目標設定という一連の流れを実際に実施することが一番の解決策となります。2019年4月には2018年の考課結果を反映して新キャリアパスに対応した給与表に移行するため、職員への新キャリアパスの理解促進が課題となります。

法人ご担当者感想

本法人は東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所の事故により、群馬県高崎市にある国立のぞみの園に5年間避難を余儀なくされました。2016年4月27日に福島県広野町に帰還し事業の再開を果たすことができましたが、原発事故により多くの職員の退職があり、職員の確保・定着が大きな課題となりました。2017年度福島県人材定着専門家派遣事業の指定を受け、5年間という長きにわたる避難生活において、取り組むことができなかった「キャリアパス制度や人事考課制度」に対して、株式会社エイデル研究所様のご指導を受けキャリアパス・人事考課規程・給与規程の見直しを行い、成果物として完成させることができました。これから職員の処遇改善や資質の向上・雇用の定着につなげていきたいと思ひます。

社会福祉法人友愛会
理事・ワークセンターさくら施設長 新妻哲二