

人事考課制度の手引き

平成 21 年 4 月 1 日

社会福祉法人 武蔵野会

目次

1.	人事考課制度の目的	・・・ P 2
2.	考課要素ならびに項目について	・・・ P 3
3.	目標管理制度	・・・ P 5
4.	考課する際の留意点	・・・ P 6
5.	考課者の役割	・・・ P 7
6.	考課者	・・・ P 9
7.	面接制度	・・・ P 9
8.	人事考課の流れ（スケジュール）	・・・ P 11

（資料）

- ・ 考課シート、声かけノート、育成ノート
- ・ 人事考課規程、人事考課規程細則、給与規程細則、昇格基準表
- ・ 人事考課制度 Q & A 集

1. 人事考課制度の目的

① 社会福祉法人の存在理由は使命と成果

非営利法人である社会福祉法人は、利益が業績に直結しません。つまり、利益という業績の尺度をもたないため、営利企業にもまして、使命や理念を共有し、利益に代わる成果を上げなければその存在理由を社会に示すことができません。

② 武蔵野会の成果とは

法人の成果は法人が立てた目標を達成することであり、それが「支援を必要とするより多くの人達に、より質の高いサービスを提供する」ことになります。

また、法人目標を達成するためには、各施設が目標を達成しなければなりません。そして、それは武蔵野会の職員一人ひとりの働きにかかっています。つまり、職員が一丸となって働くことで法人の成果が得られるのです。

③ 成果をあげるためには「振り返り」が必要

法人が成果を上げるためには、法人の活動を定期的に振り返り、現状を把握する必要があります。各施設においても、職員個々人においても同様です。法人として、共通の視点で現状の振り返りをすることで、法人も、施設も、職員個々人も更なる成長ができ、それが最終的な成果である「支援を必要とするより多くの人達に、より質の高いサービスを提供する」につながります。

④ 適切な「振り返り」のために、適切な人事考課制度の導入が必要

考課の基本は、理念の理解、行動規範の実践、倫理綱領の遵守にあります。武蔵野会はこの基本のもと、よりよい利用者支援、よりよい施設運営、よりよい法人運営のために、人事考課制度を導入しました。

人事考課制度は職員配置、昇格、給与等の職員処遇の基本的な資料となりますが、最も大きな目的は、職員研修等人材育成の基本資料となることであり、職員の成長が「社会福祉法人がより多くの成果を上げること」につながります。法人の現状把握と、今後よりよい成果を上げるための人材育成のために、人事考課制度は必要です。また、職員が今の自分を知り、働くための目標を明確にするためにも、人事考課が必要だと法人は考えます。

⑤ 人事考課制度の導入がよりよい職場風土を作る

人事考課制度の導入によって、より健全な職場の風土が形成されることが大切です。職種・職位にかかわらず、施設内で日常的なコミュニケーションがとれ、考課者が考課の基準を合わせるのはもちろん、考課者と被考課者、すなわ

ち全職員が人事考課制度の意味を共有することが必要です。職員が競い合うのではなく、育ち合う関係をつくることで安定した活力ある職場風土となり、支援を必要とする人達に、安心と安全をもたらす環境を生み出すのです。

⑥ 人事考課と給与制度

社会福祉法人は営利法人ではないため、人事考課の結果で多くの給与が得られるかというところではありません。職員が最高に良い支援をしても、法人や施設の収入が増える訳ではなく、働いた分が給与に大きく跳ね返るという職業ではないからです。

しかし、例えば、職員が利用者のニーズを多く明確にし、多くのニーズに応えた等、法人や施設の目標達成に多く寄与したときに、或いは、利用者の不利益につながる行為をしたり、法人の信頼を損なうような行動をしたりした時には、少しでもそれを反映させたいと思うのです。

2. 考課要素ならびに考課項目について

考課シートの内容は、下記の3つの要素から成り立っています。

- ① 能力考課
- ② 情意考課
- ③ 成績考課

成果（結果）につながる要因として下記の3つの段階に対応しています。

- ①源泉（そもそも成果を上げるだけの能力があるか）
- ②プロセス（仕事に取り組む意欲や姿勢などがしっかりとしていたか）
- ③成果（実際に行動していたか）

①能力考課について

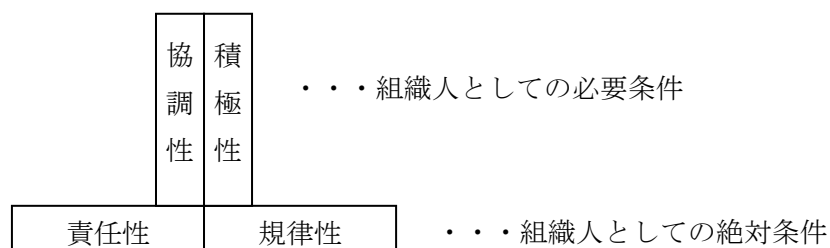
能力とは、法人が期待する能力全般と定義しています。保有能力と発揮能力の総体を示したものになります。各人に対し、期待し要求する職務遂行能力を等級基準に照らして判定し、現在の能力の高さを考課します。

成果を上げるための源泉（そもそも成果を上げるだけの能力があるか）にあたります。

②情意考課について

情意考課とは、各人の仕事に対する取り組み姿勢や意欲を考課します。この考課は、仕事の習熟度合や成果と切り離し、与えられた職務にどの程度意欲的に取り組んだのかを考課します。

各人が良い成果を上げるためには、努力の精神が大切であり、組織の一員としての絶対条件（責任性・規律性）と必要条件（協調性・積極性）の2つがあります。



③成績考課について

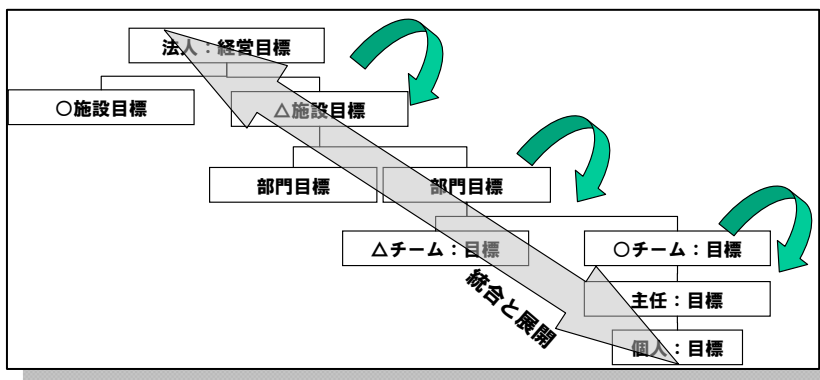
成績考課は、その期に各人に与えられた役割や職務遂行度（仕事の質量）がどうであったかを考課します。各人に与えられた役割や職務遂行度の成果をトータル的に考課します。

3. 目標管理制度

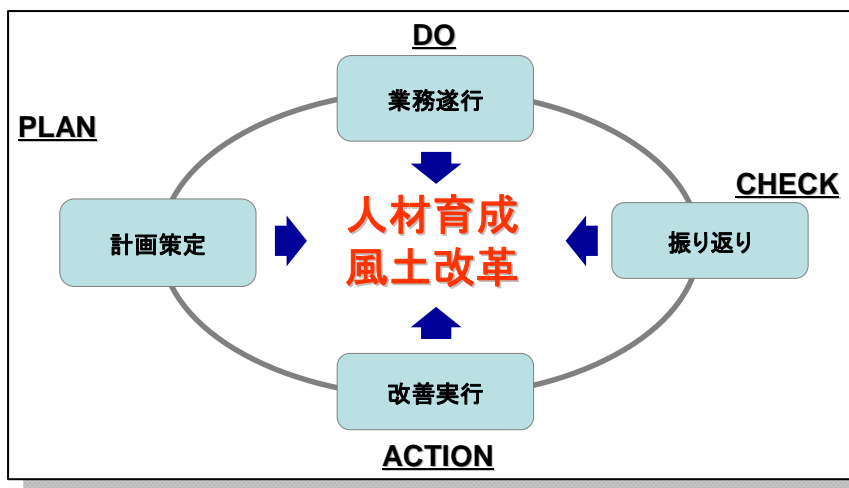
目標管理は、上からのノルマ的な押し付けではなく、職員一人ひとりが当事者意識を持って自分の仕事の目標を設定し、またそれを達成することで組織の中で自分を成長させていくためのしくみです。

各人が法人の理念・目標を理解し、自分が組織の中でなすべきことを見定め、自分自身で立てた目標を自分がマネジメントする（PDCA サイクルを回す）ことができるようになることを目的としています。

<理念・目標と個人目標のつながり>



<自分自身によるマネジメント（PDCAサイクルの実行）>



4. 考課する際の留意点

考課を実施するに当たって、全般的に考課者が留意しておかなければならないことを、以下に示します。

- ・よく観察をする

人事考課は、部下の顕在化した行動や能力に対して行なわれるものである。そのため、部下の行動をよく観察し、分析すること。

- ・観察した事実のみで考課する

うわさや想像、推測などによって考課するのではなく、事実に基づき考課すること。

- ・職務外の行動は対象としない

職務行動について考課を行うのであって、プライベートな行動は考課しないこと。

- ・個人的要素は考慮しない

考課の際には、年齢、性別、学歴などの個人的要素は、一切考慮しないこと。

- ・対象期間のみを対象とする

一年間を対象期間とし、その対象期間が過ぎたら、観察した事実は対象外とすること。

- ・行動の記録を取る

考課シートの記入時期に思い出しながら考課を行うのではなく、事実の起きた都度、記録を取っておくこと。(声かけノートの記録)

- ・項目ごとに考課を行う

印象に基づき全体的に類似した考課を行うのではなく、項目ごとに基準に従って考課を行うこと。

- ・考課の基準「B」を明確にする

考課する際の期待水準である「B」を、考課者訓練などにより十分理解しておくこと。

・考課時のエラーに注意する

ハロー効果、寛大化傾向、中心化・極端化傾向、論理的誤差の人事考課エラーに十分注意して考課すること。

5. 考課者の役割

人事考課を行うに当たり、考課者は次のような要素を身に付けることが必要となります。

(1) 分析的、総合的なものを見方ができること

分析的、総合的なもの見方は、人事考課の三つの判断行動に欠かすことはできません。三つの判断とは、①行動の選択、②要素の選択、③段階の選択になります。

行動の選択とは、考課対象となる行動をピックアップする作業になります。当たり前のことですが、事実をもとに行動の選択を行なうことが原則になります。また、そのためには「声かけノート」の記録が重要になります。

要素の選択とは、考課対象とした行動がどの考課要素で考課するべきか判断することになります。考課シートの内容をしっかりと把握することが重要となります。

段階の選択とは、「A/B/C/D」の4段階でどのレベルにあるか判断することになります。

人事考課は、部下の一連の職務遂行行動を捉えていくわけですが、その場合、行動の因果関係（原因と結果）について把握できる分析力や、さらにその分析を通して総合考課をできるだけ総合力が求められるわけです。つまり、森を見ることができし、その中の樹の一本一本についても見ることができると求められるわけです。

(2) 人を見る目を備えていること

人を見る目とは、複雑な人間行動について理解がなされている、ということでもあります。人間行動の図式といったものをよく知り、よく理解してこそ初めて人を見ることができるのです。

さて、その人の人間行動の図式ですが、次のようなものがあります。

・人の行動は、その人の習熟（経験）の程度や、置かれている立場、条件によって異なってきます。

すなわち、一見してA、B二人の部下が、たまたま同じような行動をとったとしても、二人の経験の深みの程度（Aは支援員経験10年目のベテラン、Bは支援員経験2年目の新人）が違えば、同一視することはできません。この場合、より細かく二人の行動を分析してみる必要があります。

・人は、ある一つの刺激に対して固定化した反応を示すとは限りません。

例えば、「今日仕事を残して帰ってしまった。先週も仮病を使って帰ったことがあることから、今日もまた仮病を使った」、これが固定した捉え方です。

このような見方しかできない考課者であっては困ります。仮に、先月に引き続き、今月も不振であった場合、先月と同じ原因で今月も不振であったかどうか、軽々しく判断できません。

その背後には、それぞれ異なった要因が働いているかもしれないのです。

（3）人事考課制度及び運用に関する知識を十分に備えていること

考課者として、考課シートを配られてから慌てるような考課者では失格です。

少なくとも次のことをよく知り、理解しておかなければなりません。

- ・理念、目標など
- ・法人の人事管理制度、人事考課に関するルール
- ・人事考課の狙い、仕組み、項目とその定義、考課の基準、人事考課の行動基準など
- ・人事考課と他の諸制度との関連について
- ・正しい考課を実施するための条件などについて

（4）職場の事情に精通していること

考課者は職場の情報通であって欲しいものです。「××階のことなら、あの人に聞けば何でも教えてくれるよ」…これが職場の情報通といわれる人たちのことです。

（5）仕事に精通し、部下よりも能力的に優れていること

まず仕事に精通していなければ、個々の部下に応じて、適切に行動基準を設定することはできません。また、部下よりも能力的に優れていることが能力考課を行う条件です。上司と部下との間に能力差があればあるほど、的確に能力考課を行うことができます。

(6) 聞き上手であること

人事考課は、行動基準の設定という話し合いに始まり、フィードバックと事態改善のための話し合いに終わります。そのため、終始良い聞き手で話し合いに臨むことが求められます。

基本的には、部下を個人として認め、部下を尊重し、部下を受け容れようとする態度こそ、良い聞き手の条件です。

6. 考課者

被考課者の区分によって、下記に定めるものを考課者とするを原則とします。なお、アシスト者の役割は、考課者への情報提供と日々の下位者への育成になります。具体的には、声かけノートの記録を通じて育成・指導を行い、上位者への情報提供をすることになります。

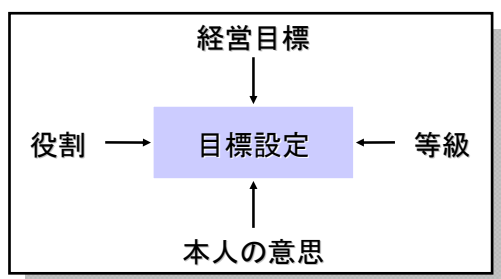
被考課者	一般職	主任・係長	課長	施設長	本部長
三次考課	施設長				
二次考課	課長	施設長			
一次考課	主任・係長	課長	施設長	本部長	理事長
アシスト	リーダー				

7. 面接制度

先に述べたとおり、考課制度の目的は、「法人目標の達成」と「個々の人材育成」にあります。そのためには、上司と部下の適切なコミュニケーションは必要不可欠と考えます。

①目標面接

経営目標を個々人の目標へブレイクダウンしていきます。また、本人の意思や要望、意見をしっかりと受け止め、お互いの納得と合意の上で目標を設定します。



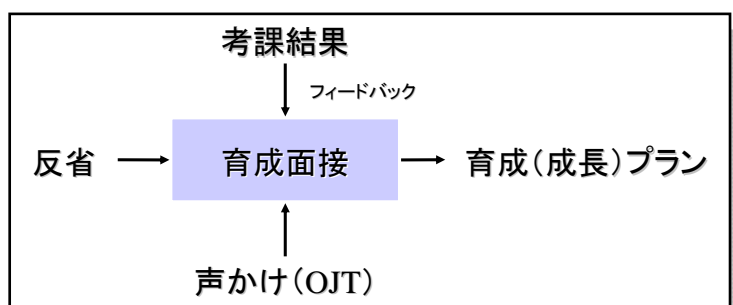
②中間面接（進捗管理面接）

各人の仕事は、期初に上司とお互いに確認したもの以外にも日常で様々な形で発生し、その対策の仕方もいろいろな理由や原因によって変わってくる可能性があります。大切なことは、状況や事態の変化が生じたときには、その都度速やかに修正・変更・加筆し、明確にしておくことです。適宜行なわれる中間面接は、コミュニケーションを円滑に図る上でも大変重要なものといえます。

③育成（フィードバック）面接

人事考課を「人材育成」へ結びつける最終的な手段は、本人と上司による面接・フィードバックです。「褒める点からの育成（長所を伸ばす）」と「注意する点からの育成（短所を改善する）」の2つの視点から、具体的な事実をもとに本人と振り返りを行います。

考課結果のすり合わせではなく、原因分析を中心とした話し合い、今後の事態改善にポイントが置かれます。職務遂行行動の観察と記録（声かけノート）をたどりながら、何が不足し、何が上回っていたのか、しっかりと振り返り、来期に向けた育成（成長）計画の話し合いを行います。（育成ノートの項目参照）



8. 人事考課の流れ（スケジュール）

月	実施事項
4月	管理職が目標・行動計画を設定 目標管理シート・考課シート配布
5月 ～ 6月	上長の面接の上、職員の目標・行動計画を策定 施設長面接（目標設定確認）
7月 ～ 12月	中間面接（進捗管理面接）
1月	考課シートを職員に配布 職員自己考課開始 考課開始（役職→施設長）
2月	各職の考課ポイントを施設から法人本部に提出 考課・フィードバック面接（考課結果を上長から本人に伝える） 施設長面接（施設長から考課結果の反映額を説明する）
3月	施設目標/方針（職員説明） 決算賞与支給
4月	基本給（職能給）に考課結果反映

以上