

社会福祉法人 福葉会 評価制度

令和2年1月4日施行

1. 評価制度とは

評価制度とは、何らかの基準に基づいて、職員を評価する仕組みであり、「法人からの期待に各職員が応えられているか確認する制度」のことを指します。

本法人では、「行動評価」と「業績評価」の2つに区分しました。

「行動評価」(昇給・昇格・給料に反映)

法人が期待する行動を日々とっているかを評価者(管理者等)が確認する制度です。
仕事ぶり、仕事のプロセスを評価する制度ともいえます。
職務等級ごとに期待する行動を整理し、それぞれ約12個の項目(行動評価シート)を定めています。

「業績評価」(賞与に反映)

法人が期待する成果をあげることができたかどうかを確認する制度です。
仕事の結果を評価する制度ともいえます。
期首に目標とする成果を掲げ、期末にそれが実現できたかどうか評価します。
この仕組みは一般的に「目標管理制度」とも呼ばれます。

行動評価制度

- ・「法人が期待する行動」を日々とっているのかを評価

業績評価制度

- ・「法人が期待する成果」をあげることができたかを評価



日々の**行動**



成果の実現

2. 行動評価について

(1) 行動評価とは

行動評価とは、「期待する行動がきちんと日々とられているか？」を評価する制度です。職務階層ごとに期待する行動を整理し、それぞれ約 12 の評価項目を決めています。各評価項目について「極めて優秀（5）」～「極めて要努力（1）」まで5段階で絶対評価を行い、得点を集計して行動評価ランクを決定します。

(2) 行動評価シート

職務階層ごとに、期待する行動を表記した行動評価シートを用意しています。

(3) 行動評価

直属の上司が、評価項目にそって行動評価を行います。

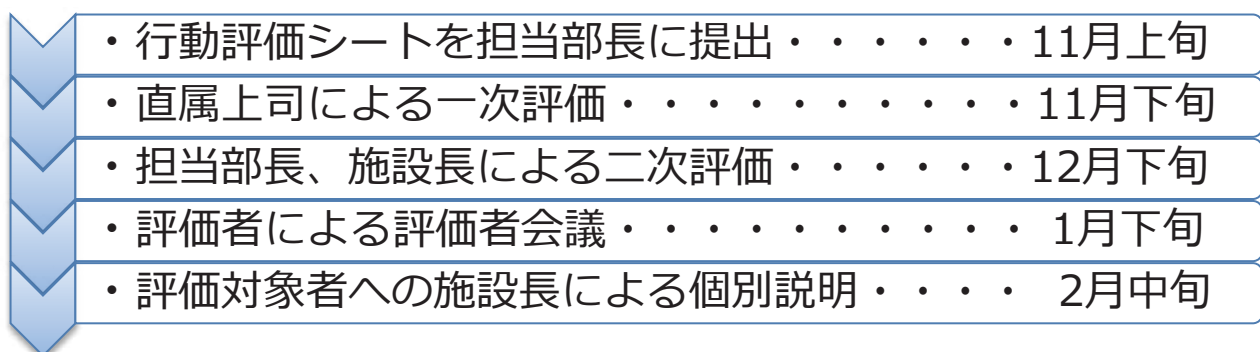
(4) 行動評価ランクの算出方法

行動評価の結果は、そのまま行動評価ランクに反映するのではなく、総合得点※をもとに下表のような一定の範囲内で、直属の上司が判断して評価ランクを決定します。決定にあたっては、評価者会議を行うことで評価基準を統一します。

| 行動評価ランク | 評価（行動）項目得点範囲 |
|---------|--------------|
| S | 4.2～5.0 |
| A | 3.5～4.1 |
| B | 2.8～3.4 |
| C | 2.1～2.7 |
| D | 1.0～2.0 |

※総合得点とは、各行動評価項目について「極めて優秀」を5、「優秀」を4、「標準」を3、「要努力」を2、「極めて要努力」を1ポイントとして全体の平均値を算出したものです。

<行動評価の流れ>



3. 業績評価について

(1) 目標管理による業績評価

業績評価とは、「期待した成果（結果）をきちんと出すことができたか？」を評価する制度であり、仕事の成果（結果）について評価するものです。

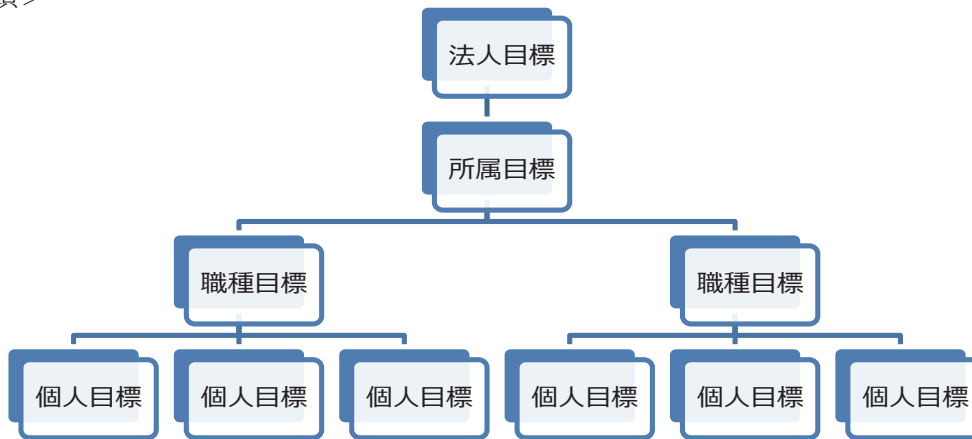
期待される成果（結果）は、仕事内容や職務階層により、每期（1年毎に）異なります。

期首に、その年度の組織方針や与えられている仕事、期待されている活動などを考慮しながら各自の目標を設定します。そして1年後、設定した目標に対してどれだけ成果をあげることができたのか、達成度の評価を行います。

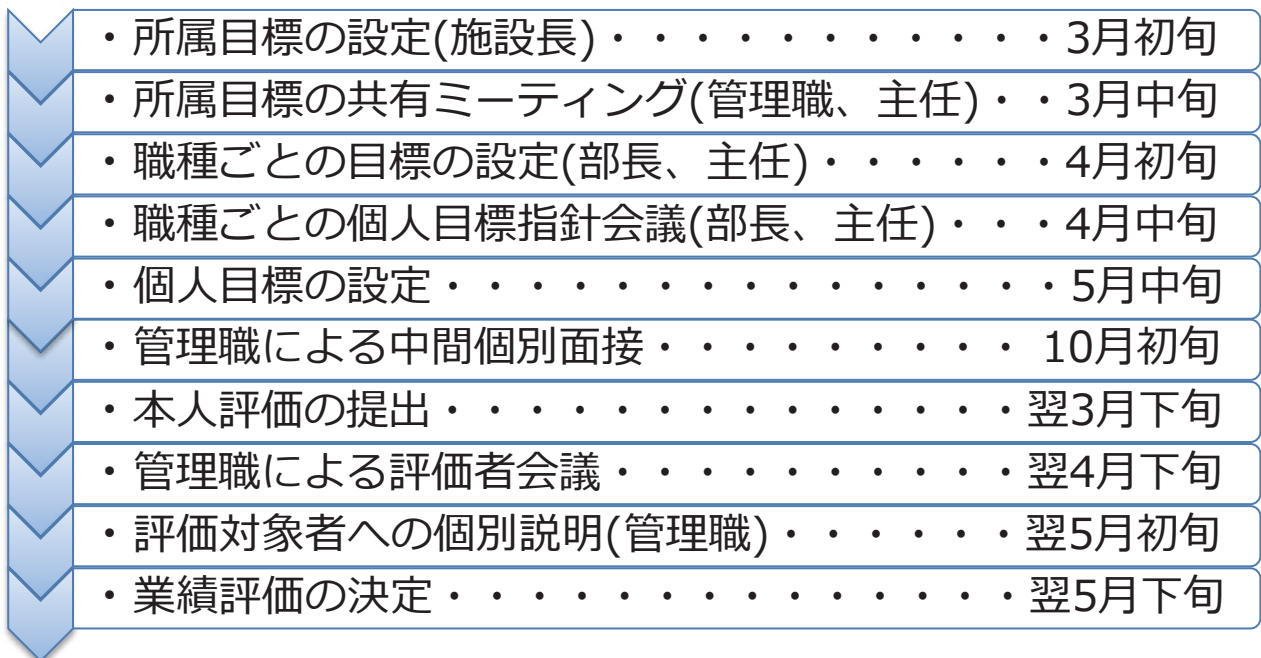
(2) 目標設定の流れ

法人全体の目標は、法人内の各組織で、共有され分担されます。さらに、各組織の目標は各個人の目標へと分担されます。これを「目標の連鎖」と言います。自分の目標は上位組織の目標とつながっているかどうか、確認してみてください。

<目標の連鎖>



<業績評価の流れ>



(3) 目標の設定

■ 目標管理シート

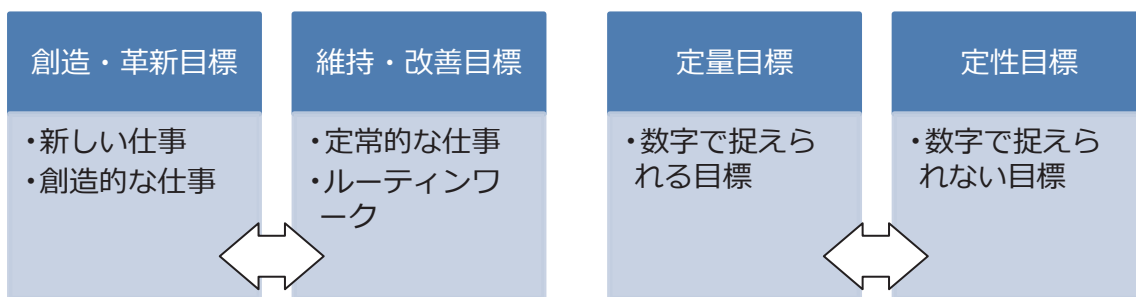
「目標設定」やその「評価」は目標管理シートで行います。

- ① 組織目標・方針：上位組織の目標や方針を記入します。
- ② 目標項目：その期に本人があげるべき成果を記入します。
- ③ 目標達成までの取組み：目標達成のための具体策を記入します。（評価対象外）
- ④ ウェイト：目標項目のウェイト（重要度）を設定し、記入します。
- ⑤ 遂行結果（成果）：期末に遂行結果を本人が記入します。
- ⑥ 達成度：期末に達成度の評価を本人、上司それぞれが行います。
- ⑦ 達成状況についてのコメント：上司が達成状況についてのコメントを記入します。

■ 目標設定にあたっての留意事項

あげるべき仕事の成果はすべて“目標”として掲げます。「創造的・革新的目標」だけでなく、「維持的・改善的」目標も立派な目標です。また、数値で把握できる「定量目標」だけでなく、数値で捉えることが難しい「定性目標」も目標として掲げます。どれも組織の業績に貢献する大切な成果ですので、必ず目標として設定してください。

“目標”は、達成可能なものでなければなりません。



■ 達成基準の明確化

達成基準を明確にすることが大切です。

掲げた目標は期末に評価を行います。評価ができるように、その達成基準を明確に示しておく必要があります。以下の内容をできるだけ具体的に盛り込むようにします。



(4) 目標の考え方

■ 創造・革新目標と維持・改善目標

年度によらず、決まって成すべきしごとは、“維持・改善的な目標”であり、定常的な目標と言えます。

革新的・創造的なものばかりが目標ではなく、維持的・改善的なものも、目標として捉えなければ、安定的な組織運営は実施されません。

| | 創造・革新目標 | 維持・改善目標 |
|------|--|--|
| 項目定義 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 長期の組織ビジョンや経営目標を達成するためになすべきその年特有の仕事 ▶ 今後どうあるべきかを議論した上で導き出された仕事 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 年度によらず決まってなすべき仕事 ▶ 今何をすべきかを議論した上で導き出された仕事 |
| 項目例 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新サービスの企画 ▶ 利用者拡大計画の作成 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 効率性の向上 ▶ ミス発生率の低減 |

■ 定量目標と定性目標

全ての目標を数値化（＝定量化）できるわけではありません。

数値化しにくい「定性目標」も組織業務に大きな影響を及ぼす大切な目標です。

| | 定量目標 | 定性目標 |
|------|--|---|
| 項目定義 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 結果「数値」で捉えることが可能な評価項目 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 結果を「数値」で捉えることが不可能、もしくは困難で、その質的レベルを評価するのが妥当な項目 |
| 項目例 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 売上高、利益率 ▶ コストの低減率 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護管理計画の作成 ▶ 高い利用者満足を得ること |

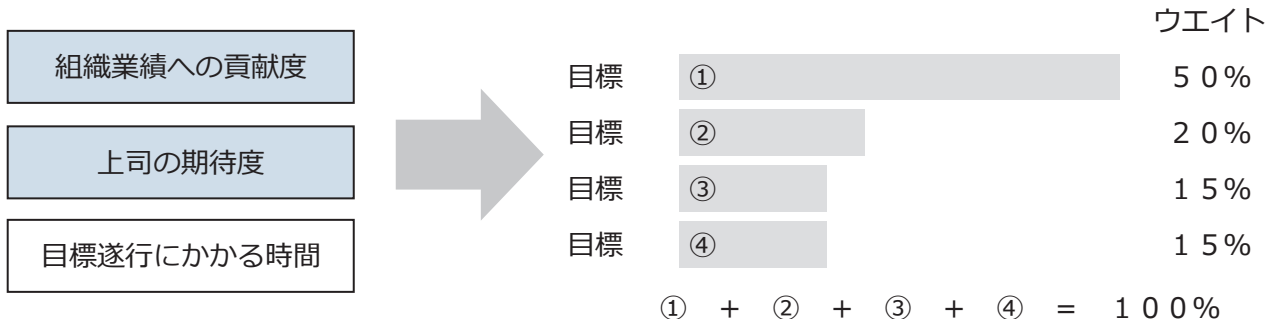
(5) ウェイト（負荷量）

■ ウェイト（負荷量）とは

複数の目標を掲げる場合、何を優先すべきかを明確にするためにウェイトを設定します。

5%単位で合計が100%になるように設定します。

■ ウェイトを決定する要因



(6) 目標遂行中の運用

■ 中間面談の実施

法人を取り巻く環境変化とともに、期首に設定した目標を取り巻く環境も変化していきます。こうした環境変化に対する情報を上司と部下とで共有し、目標達成を確実なものとするために、期の途中で面談を実施します。

また、場合によっては各目標の難易度の修正や目標そのものの修正を行います。

■ 中間面接での確認ポイント

- ・各目標の達成状況を確認します。
- ・今後目標を遂行していくにあたって、問題がないか確認します。必要があれば、目標達成に向けた取組内容を見直したり、役割分担を変えるなどの調整を行います。
- ・上司の場合は、部下をサポートすることがないかを確認し、部下が仕事をしやすい環境を整えます。

■ 目標の修正

目標の修正は、以下の原則に従って行ってください。

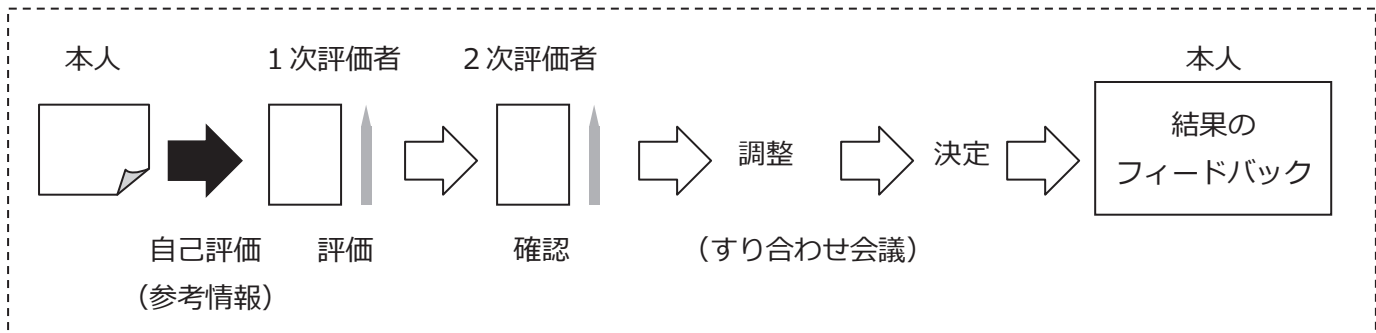
| 目標修正の種類 | 取扱い原則 |
|-------------|--|
| ①目標の削除 | 削除時点までの遂行結果について、目標間ウエイト調整を行った上で評価することが必要です。なおその時点が期首に近ければ、単なる削除で済ませることもできます。 |
| ②目標の追加 | 期首に設定した目標はそのままに新たな目標を追加する場合は、全体的なウエイト（負荷量）についても検討し、他の目標も含めてウエイトの再設定を行う必要があります。 |
| ③目標達成基準の修正 | 達成基準を修正したときには、修正後の基準で評価が行われることとなりますが、同時に、難易度修正の必要性の有無についても検討が必要です。 |
| ④目標間ウエイトの修正 | 目標間の重要性や優先順位に変化が生じた場合に限り見直すべきであり、評価のことを考えて恣意的に変更することがあってはなりません。 |
| 目標難易度の修正 | 現実的には、期間が終了した時点で、期を通じての環境要因を評価し、期首に想定した前提条件との対比の中で、難易度の修正を行うこととなります。 |

(7) 期末業績評価

■ 期末の業績評価の流れ

期末の業績評価の流れは次の通りです。

本人の上司が評価を行い、評価ランクが決定します。また、自己評価は参考情報として活用します。



- 1枚の業績評価シートを、本人→1次評価者（→2次評価者）の順で評価または確認を行います。
- 2次評価者は存在しない場合もあります。

(8) 目標達成度の評価

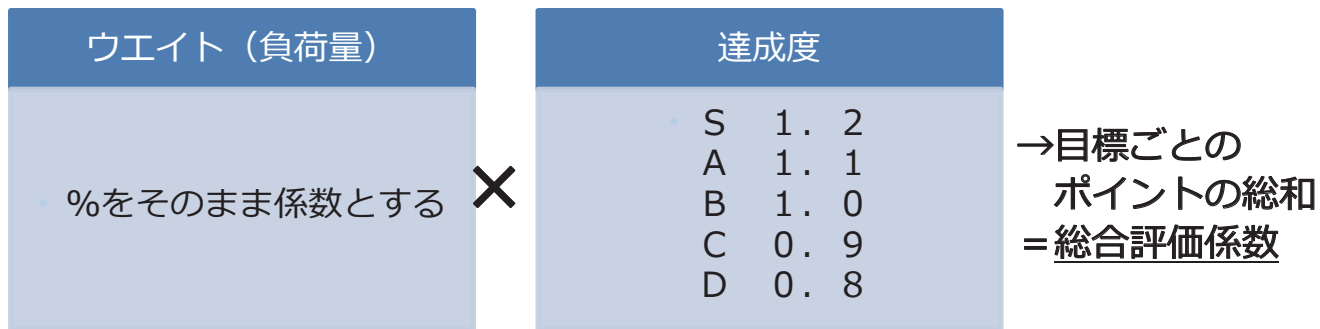
目標1つひとつについて、S～Dの5段階で評価します。

| 評 | 評価基準 | 達成度（係数） |
|---|----------------------------|---------|
| S | 卓越していた・達成基準を大きくクリアした | 1.2 |
| A | 見事だった・達成基準をクリアした | 1.1 |
| B | ほぼ満足できるレベルだった・ほぼ達成基準に達した | 1.0 |
| C | 満足するレベルに至らなかった・達成基準に満たなかった | 0.9 |
| D | 価値に乏しい結果だった・達成基準を大きく下回った | 0.8 |

(7) 期末業績評価

目標毎に、ウェイト（負荷量）、達成度を係数化し、総合評価係数を算出した上で、総合ランクを決定します。

総合評価係数と総合ランクは下記のとおりです。



■算出例

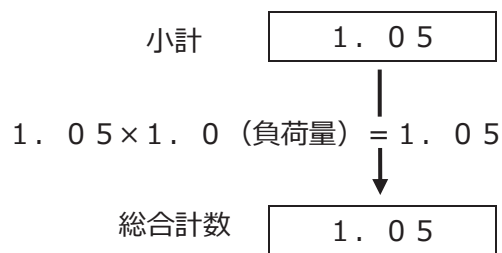
| | ウェイト |
|-------|------|
| 個人目標① | 50% |
| 個人目標② | 30% |
| 個人目標③ | 20% |

×

| 達成度 | |
|-----|-------|
| A | (1.1) |
| B | (1.0) |
| B | (1.0) |

=

| ポイント | |
|------|------|
| | 0.55 |
| | 0.30 |
| | 0.20 |



| | 業績評価ランク | | | | | | |
|--------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|
| | VII | VI | V | IV | III | II | I |
| 特1・1等級 | 1.18以上 | 1.12以上 1.18未満 | 1.06以上 1.13未満 | 1.00以上 1.06未満 | 0.94以上 1.00未満 | 0.88以上 0.94未満 | ~0.88未満 |
| 2等級 | 1.17以上 | 1.11以上 1.17未満 | 1.05以上 1.11未満 | 0.99以上 1.05未満 | 0.93以上 0.99未満 | 0.87以上 0.93未満 | ~0.87未満 |
| 3等級 | 1.16以上 | 1.10以上 1.16未満 | 1.04以上 1.10未満 | 0.98以上 1.04未満 | 0.92以上 0.98未満 | 0.86以上 0.92未満 | ~0.86未満 |
| 4等級 | 1.15以上 | 1.09以上 1.15未満 | 1.03以上 1.09未満 | 0.97以上 1.03未満 | 0.91以上 0.97未満 | 0.85以上 0.91未満 | ~0.85未満 |
| 5等級 | 1.14以上 | 1.08以上 1.14未満 | 1.02以上 1.08未満 | 0.96以上 1.02未満 | 0.90以上 0.96未満 | 0.84以上 0.90未満 | ~0.84未満 |
| 総合評価係数 | 1.03 | 1.02 | 1.01 | 1.00 | 0.99 | 0.98 | 0.97 |

社会福祉法人 福葉会 行動評価シート (1) 令和 年度

| 事業所 | 所属 | 役職 | 氏名 | 一次評価者 | 二次評価者 |
|-----|----|----|----|-------|-------|
| | | | | | |

【考課係数】 5：極めて優秀 4：優秀 3：標準 2：要努力 1：極めて要努力

| | 項目 | 考課ポイント | 本人考課 | 一次評価者 | 二次評価者 |
|---------|-------|---|------|-------|-------|
| 成績考課 | 仕事の質 | 上司より指示された業務についての内容やその進め方について誤りなくまた、期待するレベルであったか | | | |
| | 仕事の量 | 担当する仕事について、所定時間内あるいは期日・期限までに所定件数や仕事量をこなしたか | | | |
| | 小計 | | | | |
| 意欲・態度考課 | 規律性 | 諸規定や上司の指示命令を忠実に守っているか | | | |
| | 協調性 | 目標達成のためにお互いに協力しあい、職場の良好な人間関係の向上に努めているか | | | |
| | 積極性 | 仕事に対しての肯定的な取り組み姿勢はあるか | | | |
| | 責任感 | 自分の仕事を、途中で投げ出すことなく最後までやり遂げようとしているか | | | |
| | 利用者対応 | 業務内外をとわず、利用者・家族及び外部に好感の持たれる対応を心がけているか | | | |
| | コスト意識 | 時間や諸経費についての意識を常に持ちながら日々仕事をしているか | | | |
| 小計 | | | | | |
| 能力考課 | 知識・技術 | 業務に必要な記録資料等の作成と活用について、日常の仕事の中で効果的に行っていたか | | | |
| | 創意工夫力 | 担当する仕事について、自ら改善や工夫をしながら仕事を進めていく能力 | | | |
| | 表現力 | 自分の立場や役割、意思などについて文章や口頭で明確に伝えていく能力 | | | |
| | 理解力 | 上司より指示された業務について、その内容や意図を的確に掌握する能力 | | | |
| | 小計 | | | | |

【自由意見】 任意で添付可

| | |
|-------------|-------------|
| 【一次評価者コメント】 | 【二次評価者コメント】 |
|-------------|-------------|

社会福祉法人 福葉会 行動評価シート (2)

| | 項目 | 考課ポイント | 着 眼 点 |
|---------|-------|---|---|
| 成績考課 | 仕事の質 | 上司より指示された業務についての内容やその進め方について誤りなくまた、期待するレベルであったか | 5. 困難な仕事についても全く申しぶんなく期待する以上の結果を出していた 4. やや困難な仕事についても、その結果にミスもなく正確で信頼できるものであった 3. ミスもなく、ほぼ上司の期待にそうレベルであった 2. ときどきミスを起したり、たまに業務に支障をきたしたりしていた 1. しばしばミスやトラブルがあり、業務に支障をきたし不満な出来であった |
| | 仕事の量 | 担当する仕事について、所定時間内あるいは期日・期限までに所定件数や仕事量をこなしたか | 5. 通常より仕事の量が増加したり期日が早まっても、てきぱきと適切に余裕をもって処理した 4. 通常よりやや仕事の量や期日が早まっても適切に処理した 3. 通常の業務については、支障のない範囲内で処理していた 2. やや、業務処理が遅れたり、期日に間に合わなかったり、仕事をやり残すことがあった 1. 処理が遅れたり期日に間に合わなかったり、また件数の処理や仕事量がこなせなかったりした |
| 意欲・態度考課 | 規律性 | 諸規定や上司の指示命令を忠実に守っているか | 5. 施設内での他の模範として、職場内で高い評価を得ていた 4. 施設内でのルール諸規則をよく熟知しており、他の模範的行動を取っていた 3. 施設内で定められたルール諸規則にもとづいた行動をとっていた 2. たまに遅刻、早退(年2～3回程度)などがあり、やや職場規律に対しての認識が甘かった 1. 職場の規律に対しての認識が甘く、欠勤や遅刻早退があり、また上司への反抗的言動があった |
| | 協調性 | 目標達成のためにお互いに協力しあい、職場の良好な人間関係の向上に努めているか | 5. いつも苦労を惜しまず、部署内外と協力的に仕事を進めており、他を満足させていた 4. いつも部署内をとわず自主的に協力的に仕事を進めていた 3. 同僚や他部署との協力関係を保つように、配慮をしながら仕事を進めていた 2. 少し、まわりに対しての配慮に欠けており、自分のペースで仕事をおこなっていることがあった 1. 全く自分中心に仕事をすすめており、他のメンバーを「ムツ」とさせていた |
| | 積極性 | 仕事に対しての肯定的な取り組み姿勢はあるか | 5. 困難な仕事に対しても意欲的に取り組み、その姿勢には驚かされた 4. 多少困難な仕事にも、持ち前のバイタリティーで取り組んでいた 3. 仕事は前向きに、また肯定的に取り組んでいた 2. 他の人の仕事に対して批判したり、ケチをつけたりしていた 1. 新しい事に対しては全く無関心で、現状にドブプリつかっており、それに満足していた |
| | 責任感 | 自分の仕事を、途中で投げ出すことなく最後までやり遂げようとしているか | 5. 任された仕事に対しては余裕をもって仕事をおこない、他を圧倒させていた 4. 困難な仕事についても、一度受けた仕事については最後までやり通していた 3. 任された仕事については、最後までにやり通していた 2. やや上司や同僚に対して不満を漏らしたり、責任のがれをすることがあった 1. 事をあいまいにし、自ら起したミスやトラブルを他に転嫁することがあった |
| | 利用者対応 | 業務内外をとわず、利用者・家族及び外部に好感の持たれる応対を心がけているか | 5. 将来を見通した理論的な裏付けのある改善提案があり、他を驚かせていた 4. 効率的に運営していくための提案や改善があり、実務処理の向上に貢献していた 3. クラス運営を効率的におこなっていくための提案や改善が業務の中に認められた 2. 提案や改善は多少あるが、具体的に実務にはいかされていなかった 1. ほとんど無関心で、日々の実務に追われていた |
| | コスト意識 | 時間や諸経費についての意識を常に持ちながら日々仕事をしているか | 5. 時間や経費についての具体的な対策を立てて削減を行い、成果に結びつけていた 4. 仕事を進める中では常に、時間や経費に対してのムリ、ムダを考えながら行動していた 3. いつも時間や経費について意識を持ちながら仕事を行っていた 2. たまに時間をおろそかにしたり、経費の無駄遣いがあった 1. コストに対しての意識は全くなかった |
| 能力考課 | 知識・技術 | 業務に必要な記録資料等の作成と活用について、日常の仕事の中で効果的に行っていたか | 5. 極めて計画的かつ効率よく資料、記録等を作成しており、他をお驚かせている 4. 効率を考えながら、段取りよく必要な資料などについて作成し効果的に活用している 3. 日常の仕事の中で、工夫しながら必要な資料や記録など作成し活用している 2. 資料や記録の作成に工夫や改善が見られなく、また提出が遅れたりしている 1. 工夫や改善がなく、いつも資料や記録作成に手間取ったりし活用までに至らない |
| | 創意工夫力 | 担当する仕事について、自ら改善や工夫をしながら仕事を進めていく能力 | 5. いつも全庁的な観点から改善や提案を行っており、他から一目置かれていた 4. 仕事をより効果的に行うための工夫や改善をいつも織り込みながら仕事を進めていた 3. 現状に満足することなく、日常の仕事の中で自分なりに工夫改善を行っていた 2. 毎日が同じことの繰り返しで、仕事マンネリ化しているのだが、それが普通だと思っていた 1. 今の仕事にドブプリと浸かっており、他から指摘を受けると反抗的な態度を取っていた |
| | 表現力 | 自分の立場や役割、意思などについて文章や口頭で明確に伝えていく能力 | 5. 相手に対してはこちらの意図を十分に理解納得させながらこちらのペースで仕事を進めていた 4. 相手に分かりやすいよううまく表現しており、相手を理解納得させていた 3. 自分の考えが相手に理解できるように表現しており、業務に支障をきたすことはなかった 2. 努力はしているのだが、相手に対してこちらの意図を十分に伝えられず誤解を招くことがあった 1. たまに意味不明の言動があり、相手を困惑させたり不機嫌にさせることがあった |
| | 理解力 | 上司より指示された業務について、その内容や意図を的確に掌握する能力 | 5. 仕事の目的や内容をいち早く的確につかみ仕事を進めており、上司をいつも感心させていた 4. 仕事の内容を良く飲み込んで遂行しており、上司を満足させていた 3. 自分の仕事の役割や内容は一応理解しており、上司の指示にも支障のない程度で答えていた 2. 返事は良いのだが、一部内容が伴わず、上司を慌てさせることがあった 1. 何度言い聞かせても上司の指示を飲み込まず、とんちんかん行動をとっていた |

社会福祉法人 福葉会 業績評価 目標管理シート

令和 年度

| | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 事業所 | 職種 | 職名 | 氏名 | 評価者 | 職名： | 職名： | 職名： | 職名： |
| | | | | | 氏名： | 氏名： | 氏名： | 氏名： |

| | |
|---------|--|
| 法人組織目標 | |
| 所属事業所目標 | |

職種目標：

| 個人目標 | 取組の具体策 | ウェイト | 本人評価 | 事業所評価 |
|------|--------|------|------|-------|
| | | % | | |
| | | % | | |
| | | % | | |
| | | 100% | | |

評価者コメント：

| 評 | 評価基準 | 達成度（係数） |
|---|----------------------------|---------|
| S | 卓越していた・達成基準を大きくクリアした | 1.2 |
| A | 見事だった・達成基準をクリアした | 1.1 |
| B | ほぼ満足できるレベルだった・ほぼ達成基準に達した | 1.0 |
| C | 満足するレベルに至らなかった・達成基準に満たなかった | 0.9 |
| D | 価値に乏しい結果だった・達成基準を大きく下回った | 0.8 |