

# OKR採り入れ昇格重視へ

全国に7カ所の大規模介護付き優良老人ホームを展開する日本老人福祉財団（東京都中央区、青木雅人理事長）は、人事評価で昇給に差を付ける従来制度を改め、目標管理手法OKRを採用し、主に昇進・昇格管理のみで処遇差を付ける人事制度へ移行した。非管理職層では介護、看護、調理栄養などの10職種別に昇格要件を整理したうえ、上級職としてスペシャリスト職を新設。課長以上のライン長昇進に当たっては、コンピテンシーに基づいて行動面を評価し、成長度に応じて登用する仕組みを導入した。

## 10職種別に要件整備

### 査定昇給ない新制度導入

老人福祉財団

目標管理手法の一つであるOKRは、定性的な「目標（Objectives）」を優先し、個人レベルの挑戦を引き出して目標達成を促していく。同法人では「育成評価制度」と位置付けて導入し、人事

付き有料老人ホームを展開。甲子園の3倍近い敷地を持つ大型施設を複数、運営している。

従来制度では、人事考課で昇給にメリハリを付けていたが、評価に対する納得度が高くなかった面もあり、新制度では評価差が付かない仕組みに改めた。基本給は等級別の範囲給となっており、あらかじめ定める昇給基準額に滞留年数に応じた係数を乗じることで、昇給額を決定する。同一等級での滞留期間が延びるほど、昇給が抑えられる設計としている。

「別の人材管理手法を採用した。職種については本業に関連する介護、看護などのほか、バックオフィス系の経理、募集など10職種を設けている。

非管理職層のS1～S3等級では、職種ごとに等級別のスキル要件約50項目を定め、85%以上を満たせば昇格するルールとした。より専門性の高い人材を処遇するため、新たに上位職としてスペシャリスト職3階層も設けている。業界の特徴として専門職志向の人材が少なくない点を踏まえ、部下を持つ主任に昇進しなくても給与が伸び続ける余地を確保した。

1～L3等級は施設長・副施設長、本部の部門長クラスと定義している。課長以上への登用に当たっては、OKR上の目標達成率に加え、コンピ

マネジメント層については、計6等級の体系を整備した。M1～M2等級には非管理職の主任を格付け、M3は課長、L

面を継続的に評価していく。必要に応じて上位職の役割を一部任せ、成長度を確認し、上位職をこなせると見極めた段階で昇進させるルールとしている。