

組織と個人が目標共有、「OKR」活用で 日本老人福祉財団の人財育成改革 後編



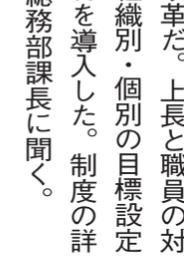
●事業所の人事・労務の取り組みなどを紹介します

▼一般財団法人
日本老人福祉財団
▼本社……東京都中央区日本橋堀留町1-7-7 MID日本橋堀留町ビル5階
▼代表……小口明彦理事長
▼従業員数……1101人
▼設立……1973年12月
▼事業……介護付き有料老人ホーム(ゆうゆうの里)の運営

人材マネジメント手法の一つであるOKRは、組織全体や部署、個人ごとに定性的な目標(Objective)を立てた上で、その達成に必要な成果指標(Key Results)を複数定める。各目標をオープンにすることで、組織と個人が互いに目指す方向性を共有した

「利用者さんの名前覚えてた？」
普段の会話で目標支援

10職種のキャリアラダーごとに職務を明確に定め、公正な評価を目指す日本老人福祉財団(東京都中央区、従業員数1101人)の人事制度を前編で紹介した。目指すのは、人材の流動性が比較的高い介護福祉業界のなかで、職員の働きがいと定着を高める人財育成に主眼を置いた制度改革だ。上長と職員の対話を促進するため、組織別・個別の目標設定による管理手法OKRを導入した。制度の詳細を井尻隆夫・人事総務部課長に聞く。



人事総務部の井尻隆夫課長

「前例に捉われない新しい挑戦を支援したりするための管理手法だ。グループやメルカリなどIT系企業で導入される例が多く、介護福祉事業での導入は比較的珍しい。導入の背景について、井尻課長はこう話す。「職場の中での会話が発端になされている施設ほど、職員の定着率が高くなる傾向があります。実はある施設で、職員一

人ひとりが目標を持つことで会話を促す取り組みを実践していったんです。その取組みがとてよかったです。取り入れようということになりました」
例えば、廊下で職員とすれ違う時に「お疲れ様です」だけで会話を終えるのではなく、上長から

「利用者さんの名前覚えてた？」など個別の目標を軸に会話を生んでいく、そうした機会を増やすことが大事だと、井尻課長はこう続ける。「OKRを使うのは、『しゃべっていい』という姿勢の現れです。そのため主任以下の一般職員は人事評価と切り離し、会話が『上からの評価面談』にならない仕組みにしています。一方、

マネージャーの側から積極的に声を掛けてもらうために課長以上の管理職はOKRを評価に組み込んでいます。上司はもっと褒める機会を増やしてほしい」と、OKR設定の階層図と、実際の部署内での個別目標共有のサンプルを図に示した。組織内でそれぞれの目標をオープンにすることで、各階層でとや部署内で個人が何を

管理職は行動評価 マネジメント担える人に

OKRの活用にも見られるように、管理職の役割が人財育成に向けた軸になることが分かる。求められるマネジメントを、評価・促進するために、主任以上の管理職には行動(コンピテンシー)評価を導入した。コンピテンシーとは、高いパフォーマンスを発揮している職員の行動特性を評価基準に設定する手法だ。導入の背景について、井尻課長は「卒業方式から入学方式へ」という説明をする。「これまで、例えばS(スタッフ)等級の最上位の次は自動的

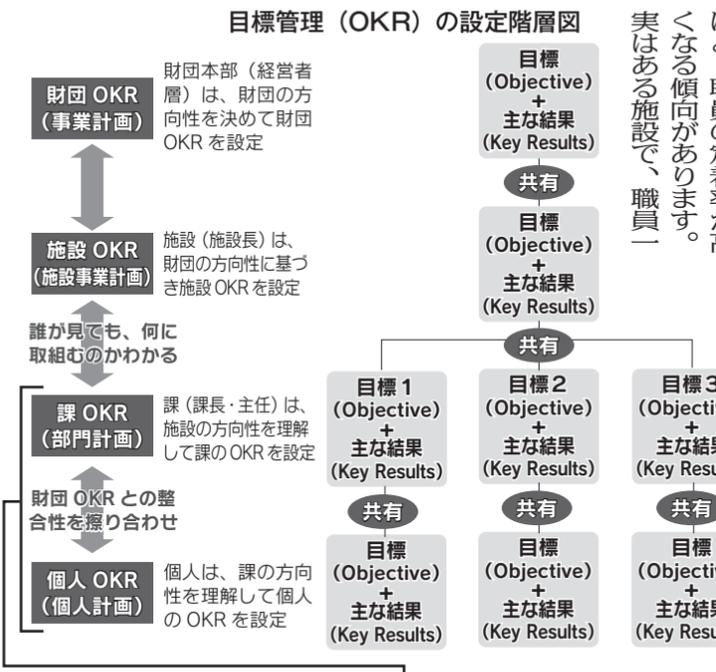
2つの目標管理制度——MBOとOKR

目標管理制度は、米国の経営学者ピーター・ドラッカーが1954年に提唱した「目標と自己統制による管理」により、MBO(Management by Objectives)として1960年代に日本でも導入。90年代中期以降、成果主義賃金の拡大とともに企業での導入率が高まるなど、日本では人事考課や業績評価の手段としての認識も強い。一方、OKR(Objectives and key results)は70年代に米IT大手のインテルで当時iMBOとして創設され、2000年代以降GoogleやFacebookなどでの活用を通じて広がり、日本でも花王やメルカリをはじめ導入が広がっている。

OKRは組織や個人の成長に焦点を当て、人事評価や査定と結びつけない運用が多いのが特徴の一つだ。定める目標の設定頻度と進捗管理については、MBOでは年1回の目標設定で半期ごとの達成評価などが一般的だが、OKRは3か月に1回程度のサイクルで目標を設定し、進捗管理も日常的な1on1面談などを通じて週1回程度など比較的頻繁なフィードバックを行う。さらに目標の公開範囲について、MBOは主に部下と上司の間のみで共有されるのに対し、OKRでは、個人目標やチーム・部署目標ともに組織全体で共有されることが多い。制度の違いや特徴、長所短所を踏まえ、組織のニーズに沿った活用が求められる。

パーソル総合研究所が100人以上規模の企業800社の回答を集計した「人事評価制度と目標管理の実態調査」(2021年9月)によれば、いずれかの目標管理制度を導入している割合は53.8%。そのうち(複数回答)MBOは34.6%、OKRは14.0%、その他の目標管理は16.4%だった。

いずれかの目標管理制度実施率	53.8%	
複数回答	MBO	34.6%
	OKR	14.0%
	その他	16.4%



例えば人事総務部の「課OKR」と「個人OKR」を一部抜粋すると

人事総務部の目標3 (Objective)
・新人事制度の定着を図る
・採用活動を継続し、階層別研修を充実させる

主な結果 A (Key Results)
新たに施行した人事制度のソフトランディングを進める

主な結果 B (Key Results)
あたたかい研修を充実させる(採用活動時から、階層別研修まで、同期との繋がりを醸成する環境を充実させる)

主な結果 C (Key Results)
2025卒インターンシップ参加者数を24卒比の120%とする(24卒80名→25卒96名)

〇〇さんの個人目標 (O) :
総務担当者に人事制度の理解を深めてもらう、課題を洗い出す
主な結果 (KR) :
人事制度の手引きを更新する

〇〇さんの個人目標 (O) :
階層別研修を充実させる
主な結果 (KR) :
同期との繋がりが感じられる研修にする

〇〇さんの個人目標 (O) :
就職説明会に参加した学生を施設見学に繋げる
主な結果 (KR) :
10人に1人施設見学に繋げる

具体的なアクションプラン(割愛)

「M(マネージャー)等級の主任へ昇進していき、しかしマネージャーに求められる役割や能力はステップ職とは違いますが、そのための管理職階層で

に求められる行動特性を設定し、主任以上に昇進するには、行動評価(コンピテンシー)で規定の割合を満たして初めて昇進試験と面談を進める仕組みとした。なお課長(M3)以上は行動評価と目標管理(OKR)の2つで評価される。

「ちょうど高校・大学入試や資格取得の試験のように、マネジメントを担う能力のある人がマネージャー職に昇進する形で、そうでなければ部下職員に迷惑が及ぶし、納得感も得られません」
コンピテンシーは、各職位ごとに14〜18の項目で明文化され、本人と上

「人財育成に向けた制度改革の背景には、同財団の基本理念としての「老後の安心」と「幸せを提供する」と「はたらく人達の人間性」を大切にすることを2つとも「ケア・スプリット」としての「私にとって、

あなたはとも大切な人です」との精神がある。人事制度改革が目指すものについて、井尻課長はこう力を込める。「介護福祉業界は定着率が低迷し、目指す学生も他業界に比べ少ないのが現状です。介護専門の養成校や大学も減り、新卒採用では養成校出身者は2割にすぎません。それでも応募してくれる子たちをどう育てるか。人事制度だけでは難しいですが、大事な一つであることは確かです。職場の仲間や人間関係を含めてこの仕事の魅力を伝え、介護福祉業界に残る人が増えてほしい」