

現場での「ありがとう」を賞与に加点

日本老人福祉財団のバリュー評価

等級ごとの役割や技術達成度といった評価基準だけでは見えてこない、日々の顧客や同僚との関わり合いをどう評価するか――。全国7カ所の介護付き有料老人ホームを運営する日本老人福祉財団（東京都中央区、従業員数1215人）は、昇格基準の明確化をはじめとする人事制度改革の一環として、職員が入居者や同僚職員に対し相互に「ありがとう」と感謝し合えるエピソードなどの報告を、賞与支給に加点する仕組みを4月に始めた。経営企画部の井尻隆夫次長は、「現場での信頼関係の深まりを見える化し、福祉の仕事の魅力を伝える採用面にもつなげたい」と話す。

関係の深まりを共有

貢献知り褒める機会に

同財団は、関東・東海・関西地域に大規模な介護付き有料老人ホーム7施設を運営。自立期に入居し、終身利用・相互扶助型のケアを提供する「高齢者コミュニティ」の創造を目指している。昨年4月、介護や看護、調理栄養など10の職種ごとに等級を区分し、役割に応じて40〜60ほどの詳細な項目で昇格の基準を明確化した「キャリアラダー」の仕組みを導入。昇進コースとして管理職と別に専門職コースを創設してキャリアを複線化した。管理職層には、行動（コンピテンシー）評価でマネジメント能力向上を促すとともに、個々の職員が目標を設定・共有する管理手法OKR（Objectives and Key Results）で上長との対話を促すなど、人材育成改革を進めている（23年6・25号、7・15号で既報）。

改革2年目にあたる今年4月、これらの人事制度に加えて、組織の理念や価値観（バリュー）を体現する行動を加点方式で評価する仕組みを導入した。井尻さんはその背景をこう話す。

「昇格基準を明確化する

事業所の人事・労務の取り組みなどを紹介します

会社・法人訪問のページ

一般財団法人日本老人福祉財団
本部……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……1215人（5月1日現在）
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

バリュー評価の概要

日本老人福祉財団の基本理念

1. 私達は、老後の“安心”と“幸せ”を提供することにより社会へ貢献します。
2. 私達は、はたらく人達の“人間性”を大切にします。

企業としての行動規範（ケアスピリット）

わたしにとってあなたはとても大切な人です。

求める人物像・採用コンセプト

たくさんの「ありがとう」にありがとう。

バリュー行動（重点行動規範）として 加点評価基準へ

- ①職員に求められる基礎的な行動基準・能力
「全部門共通スキル」「ヒューマンスキル」として、全職種の昇格基準項目（キャリアラダー）とコンピテンシー（行動特性）項目で点数化
➡昇給・賞与係数に加点評価
- ②入居者・同僚職員への貢献行動
・「ありがとう」と感謝し合えた仕事・行動のエピソード
・通常業務以外のプロジェクトへの参加や社会貢献活動など
➡賞与係数に加点評価

半年に一度の評価時に自己評価し、人材管理システム上の「エピソードシート」に記入→組織内共有

エピソードシート

- ①.表題(テーマ)
- ②.概要(簡潔に)
- ③.具体的な成果(アピール点)
- ④.今回の「ありがとう」エピソード又は「課外活動」から次に活かせること。

求める人物像、現場から

採用に通じる共感

同財団では前述のように職種・等級ごとに詳細に定められた「キャリアラダー」を通じて、個々の職員はそれぞれの職務に応じた役割やスキルを積み上げ、達成・未達成の明確な基準で昇格評価される仕組みとなっている。一方で今回の賞与加点制度は、全ての職種に共通する組織理念や行動規範、求める人物像を体現する行動を、加点方式で評価していく点に特徴がある。

相互に感謝し合える関係性の構築という観点を

「求めめる人物像」として設定したプロセスには、各施設で実際に採用を担当する職員との協働作業があったという。

「求めめる人物像」として設定したプロセスには、各施設で実際に採用を担当する職員との協働作業があったという。

「求めめる人物像」として設定したプロセスには、各施設で実際に採用を担当する職員との協働作業があったという。



人事制度改革を進める（左から）前川規・人事部部長、井尻隆夫・経営企画部次長、皆川ひとみ・人事部課長、馬場章夫・施設支援部職員

加点し、②既存の評価項目にはないが、入居者・利用者や同僚職員へ貢献する行動を、賞与係数に加点するという内容（左

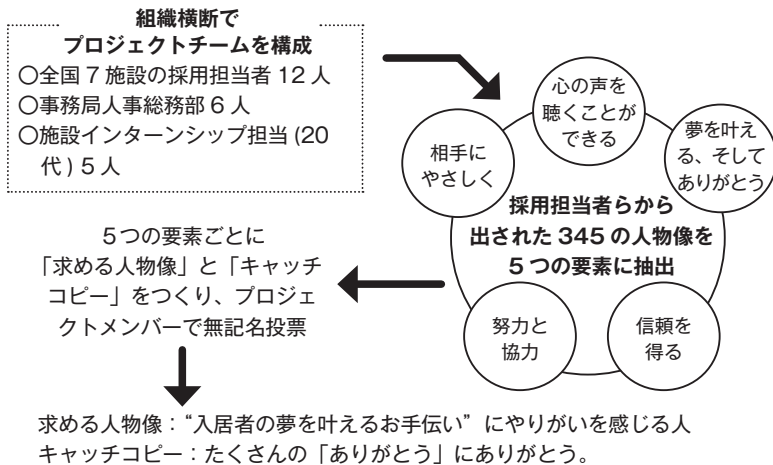
図中段。特にユニークな②では、入居者や同僚職員と相互に「ありがとう」と感謝し合える行動、もしくは通常業務以外の社会貢献活動やプロジェクト活動などに主体的に参加した行動を「エピソードシート」（左図下段）でまとめ、人材管理システムに半年に1回の評価時にシフトへ入力すれば基本点を付与し、特に優れた貢献行動には特別点を加

算する。なぜ、「ありがとう」なのか。その狙いを井尻さんはこう説明する。「介護の現場では、顧客である入居者から日常的に『ありがとう』と言われることが多い。何気ない感謝は職員自身の励みになり、さらに『ごちそうさまでしょ』と言えるような関係性の深まりが、組織の理念や求める価値観ともつながっています。無数の『ありがとう』をその場限りにせず共有することで、例えば上司が職員と入居者との関わりを知り、褒める機会にもつなげてほしい」

「求めめる人物像」として設定したプロセスには、各施設で実際に採用を担当する職員との協働作業があったという。

「求めめる人物像」として設定したプロセスには、各施設で実際に採用を担当する職員との協働作業があったという。

「求める人物像」（ペルソナ）設定のプロセスは



「いま介護分野の有効求人倍率は地域によって5倍以上にのぼる状況ですが、介護福祉を専門に学べる大学や高等教育機関はどんどん少なくなっています。志望者が激減している原因の一つは、若い人に介護福祉の仕事

「いま介護分野の有効求人倍率は地域によって5倍以上にのぼる状況ですが、介護福祉を専門に学べる大学や高等教育機関はどんどん少なくなっています。志望者が激減している原因の一つは、若い人に介護福祉の仕事