

〇〇法人〇〇会給与規程第 3 条第 4 項に規定する
評価制度

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(所属長、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。職能階級ごとに期待する行動を整理し、それぞれ約30個の項目(*)を定めています。

「業績評価」(賞与に反映)

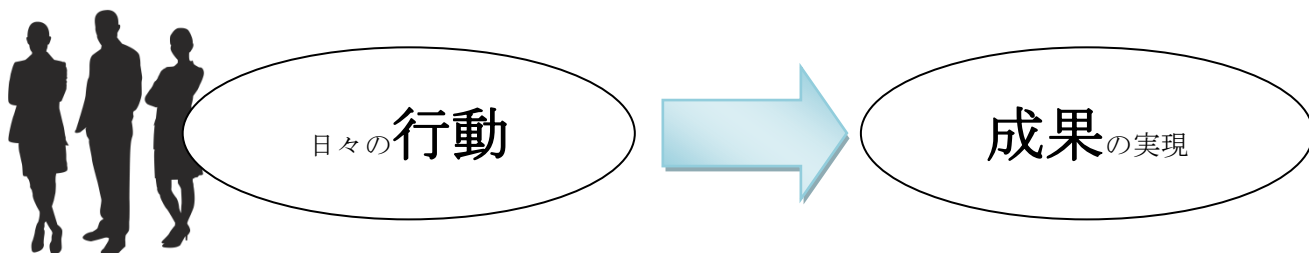
法人が期待する成果をあげることができたかどうかを確認する制度です。仕事の結果を評価する制度ともいえます。期首に目標とする成果を掲げ、期末にそれが実現できたかどうか評価します。この仕組みは一般的に「目標管理制度」とも呼ばれます。

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



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 30 の評価項目を決めています。

各評価項目について「非常によくできている (5)」～「できていない (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「非常によくできている」を5、「よくできている」を4、「できている」を3、「あまりできていない」を2、「できていない」を1ポイントとして全体の平均値を算出したものです。

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。

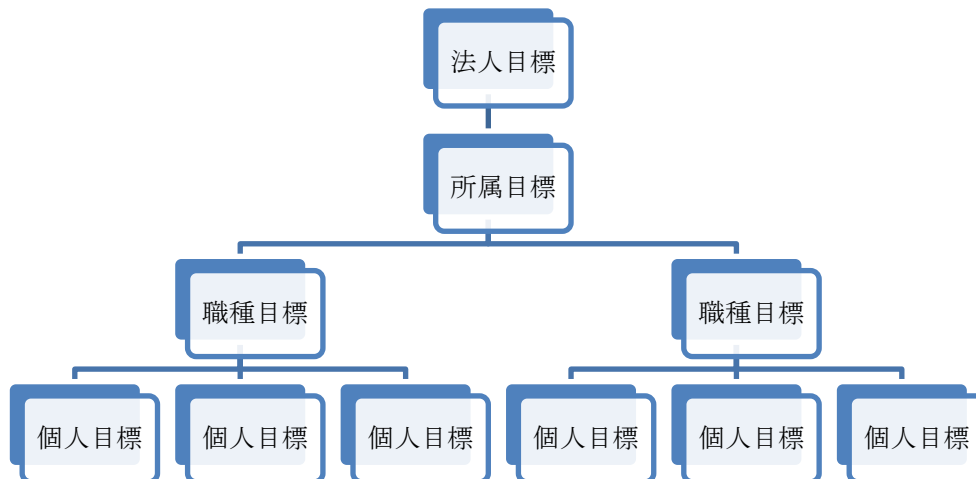
期待される成果（結果）は、仕事内容や職務階層により、每期（1年毎に）異なります。

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。

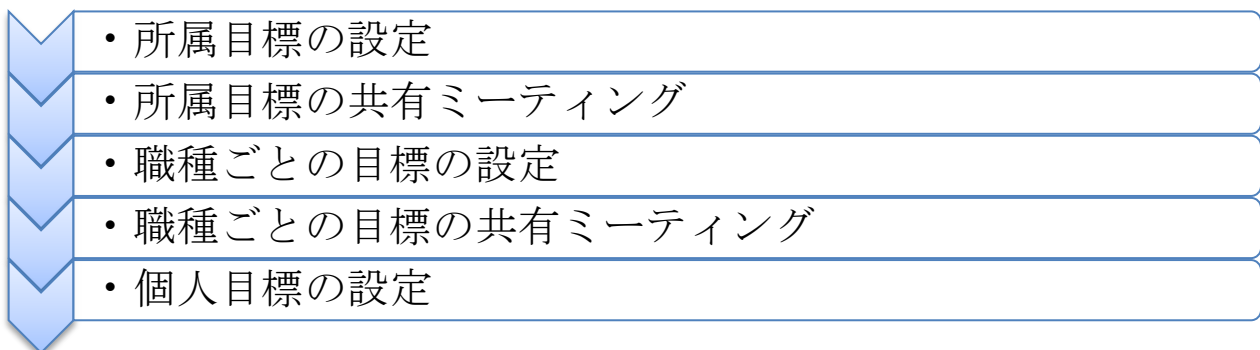
(2) 目標設定の流れ

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>



<目標設定の流れ>



(3) 目標の設定

■ 目標管理シート

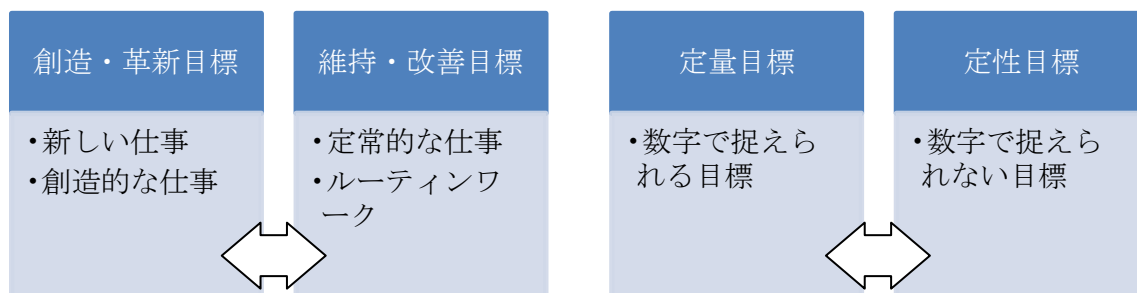
「目標設定」やその「評価」は目標管理シートで行います。

- 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。

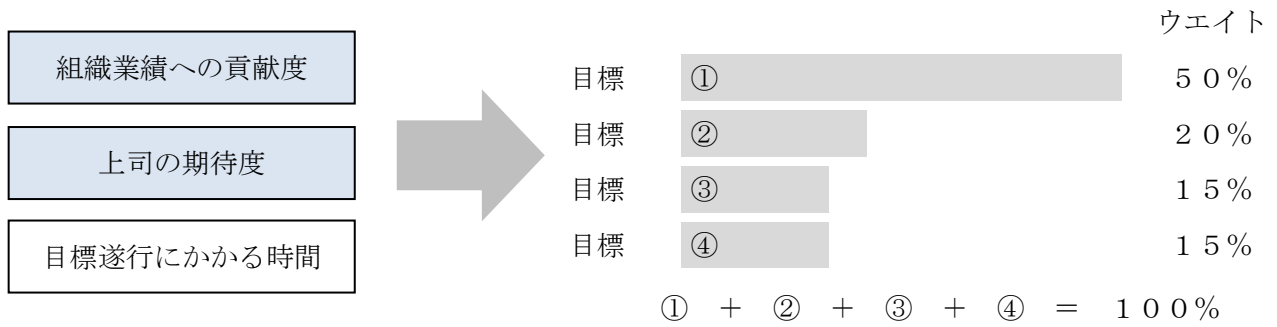
	定量目標	定性目標
項目定義	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 結果「数値」で捉えることが可能な評価項目 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 結果を「数値」で捉えることが不可能、もしくは困難で、その質的レベルを評価するのが妥当な項目
項目例	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 売上高、利益率 ➤ コストの低減率 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 介護管理計画の作成 ➤ 高い利用者満足を得ること

(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。

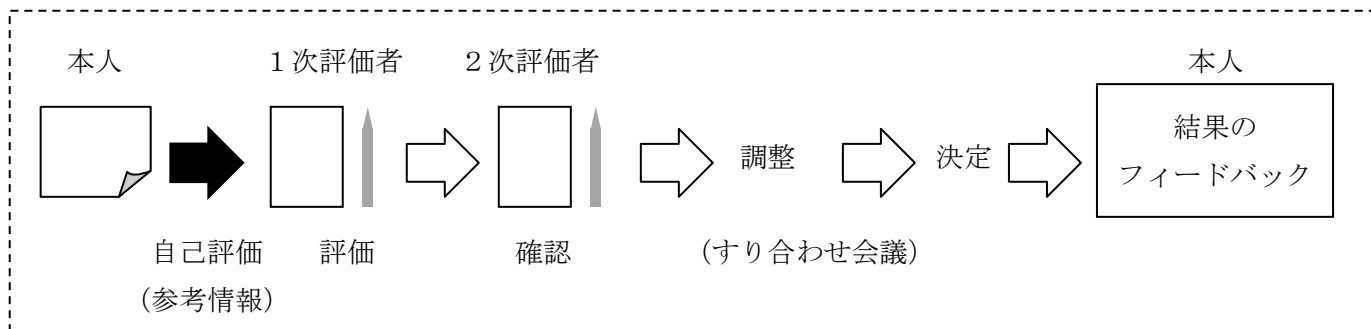
目標修正の種類	取扱い原則
①目標の削除	削除時点までの遂行結果について、目標間ウエイト調整を行った上で評価することが必要です。なおその時点が期首に近ければ、単なる削除で済ませることもできます。
②目標の追加	期首に設定した目標はそのままに新たな目標を追加する場合は、全体的なウエイト（負荷量）についても検討し、他の目標も含めてウエイトの再設定を行う必要があります。
③目標達成基準の修正	達成基準を修正したときには、修正後の基準で評価が行われることとなりますが、同時に、難易度修正の必要性の有無についても検討が必要です。
④目標間ウエイトの修正	目標間の重要性や優先順位に変化が生じた場合に限り見直すべきであり、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

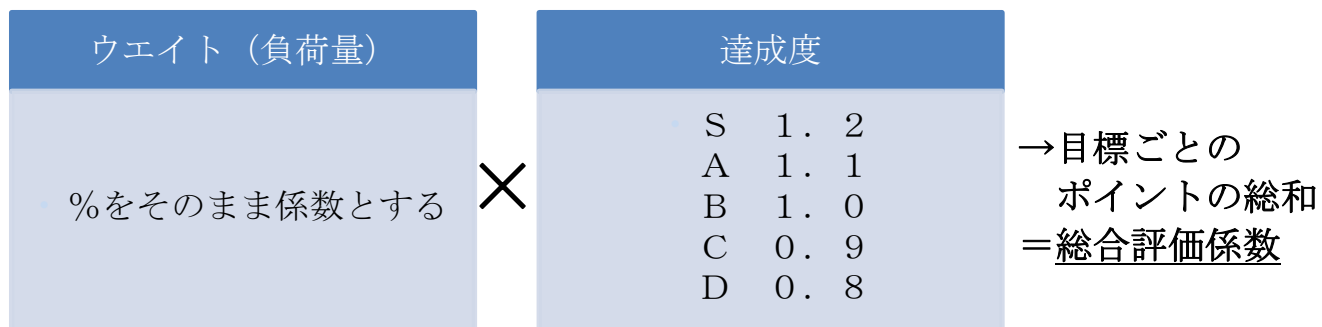
目標1つひとつについて、S～Dの5段階で評価します。

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

(9) 総合評価

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

