

人事制度ガイドライン

社会福祉法人 県民厚生会

2024/5/8

内容

1. はじめに.....	4
(1) 改定の背景	4
(2) 改定のコンセプト	4
2. 組織体制	5
(1) 組織図の整備	5
①将来に向けて作成した組織図（2023年6月作成）	5
②組織図の説明	6
(2) 各階層の役割定義	6
3. 人事制度	7
(1) 新人事制度の特徴	7
(2) 昇格と昇進について	7
(3) 降格と降職について	7
(4) 等級と対応役職位について	7
(5) 新卒者および中途採用者の格付け	7
(6) 昇格・昇進要件	8
(7) 資格・研修要件	8
(8) 降格要件	11
4. 賃金制度	11
(1) 新賃金制度の体系図	11
(2) 基本給	12
①賃金表	12
②初任給	13
③中途採用者の適用について	13
(3) 諸手当	14
①子供支援手当	14
②資格手当	14
③役職手当	15
④管理職手当	15
⑤相談員手当	15
⑥待機手当	15
(4) 賞与制度	16
①賞与制度の目的	16
②計算式	16
5. 人事考課制度	17

(1) 人事考課制度の全体像.....	17
①人事考課制度とは.....	17
②人事考課制度の目的.....	17
③人事考課の実施要項.....	17
④各評価の流れ・スケジュール.....	18
⑤各 STEP における進め方（行動評価・職務評価・目標設定）.....	18
⑦人事考課の対象範囲.....	21
(2) 人事考課制度の内容.....	21
①評価の種類.....	21
①評価者および面談者.....	21
②評価基準.....	22
(3) 人事考課のエラー.....	24
①ハロー効果.....	24
②寛大化傾向.....	24
③中心化傾向.....	25
④極端化（分散化）傾向.....	25
⑤論理的誤差.....	25
⑥対比誤差.....	26

1. はじめに

(1) 改定の背景

2024年4月1日を機に人事制度を改定いたします。

尚、賃金制度においては7月12日支給分にて新制度を反映いたします。

その目的は以下のとおりです。

社会福祉法人県民厚生会における組織・人事の仕組みを再構築することで
経営の健全化と人材の育成を図ること

この願いを叶えるべく、改定を行いました。

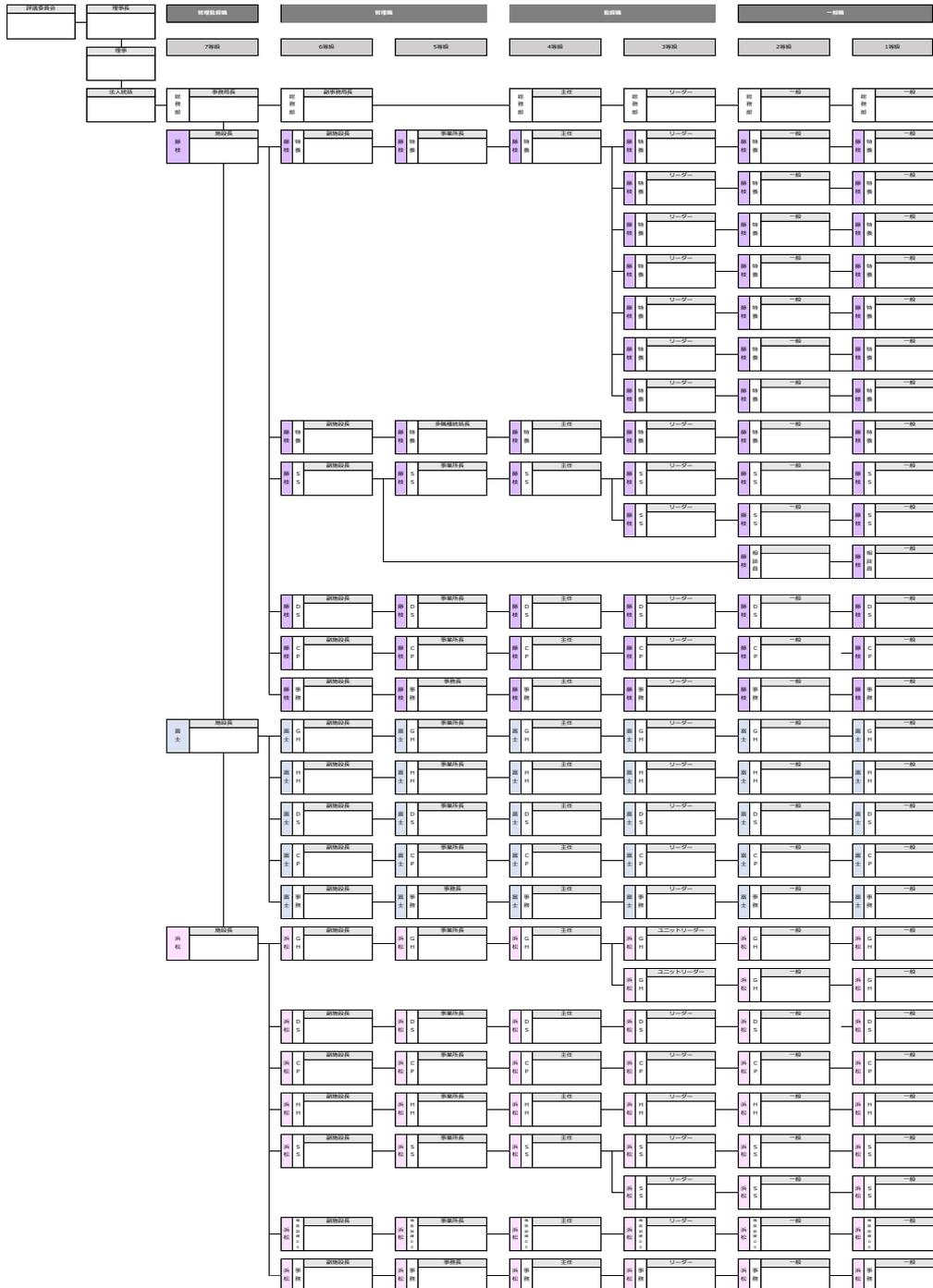
(2) 改定のコンセプト

- I. 互いを認め合うことができる専門性の高い職員の育成を目指す。
- II. 職員一人ひとりが公平で、チームのメンバー同士が優しく寄り添うことができる組織体制の構築。

2. 組織体制

(1) 組織図の整備

①将来に向けて作成した組織図 (2023年6月作成)



②組織図の説明

組織図は、組織の構造を視覚的に把握できるように図式化したものです。組織は時代とともに変化するため、組織の状態に合わせて、変更をすることがあります。

この度改定した組織図は、指揮命令系統を示す「指揮・命令系統図」となっております。

組織活動においては、権限の階層が明確でなければ、責任の所在の曖昧さを招き、混乱につながってしまうリスクがあります。

例えば、事業部レベルで重要な決断をするために上層部の判断を仰ぎたい場合、組織階層が不明確であれば誰に決裁を取れば良いのか分からず、業務に支障が出かねません。また、上層部が全社に周知をしたい場合も、階層が不明確であれば連絡の遅れや伝達漏れといったトラブルにつながる可能性があります。

改定後の組織図では、どの事業所や部門、職位が誰とつながっているのかを明示しております。

(2) 各階層の役割定義

階層区分は7区分とし、階層ごとの役割を下図のとおり整理しています。改定後の変更点は等級数が減少したことに加え、各階層において何を遂行すべきかという“役割定義”を設けたことで、成長ステップや各階層の定義を明確にしています。

期待役割を記載することによって、どの階層でどのような役割を求められているのかが明確となり、目標設定や将来像が描きやすくなります。

クラス	等級	役職	役割定義
管理監督職	7	事務局長 施設長	経営幹部として法人発展に努める。(ヒトモノカネ情報に関する管理)
			①内部環境及び外部環境を分析し、法人の事業計画、法人の短期目標、中期目標を作成し、事業所に浸透させる。 ②経営層の補佐として、法人の事業計画を元に、事業所の事業計画の策定の任を負う。 ③地域資源との協力体制の構築や広報活動を通じて法人のブランド向上を行う。 ④健全な財務体質の構築をする。
管理職	6	副施設長	経営幹部補佐として法人の発展に努める。
			①施設長・事務局長との綿密な報・連・相をもとに、日常業務の正常な運営を保つとともに、施設の方針や部門方針の実現に取り組む。 ②自らの業務に対する専門的な知識を有し、的確な判断力、折衝力、技術力、企画開発力、指導力を必要とする複雑かつ困難な仕事を遂行する。 ③自らの職種に関わらず施設運営に参画し広い視野に基づく複雑かつ困難な施設運営に関わる仕事をサポートする。 ④法人事業計画に基づき、管理の事業所の目標を設定・管理を遂行する。 ⑤担当部署毎の収支の改善及び向上に取り組む。
管理職	5	事業所長 多職種統括長	担当事業所の管理責任を持つとともに、法人の発展に努める。
			①担当事業所における管理責任を担う。 ②外部環境を理解し、内部資源を生かすことによって法人の発展に努める。 ③事業所の管理責任者として、事業所の人材・収益の状況を把握し、副施設長・施設長と意見交換の上、課題を解決する。 ④法人事業計画に基づき、管理の事業所の目標を設定する。 ⑤設定したい目標に基づき、主任とともに具体的な行動計画の立案を行う。
監督職	4	主任	担当チームを管轄し、上司の補佐を担う。
			①担当チームを管轄する。 ②担当チームの必要な収益を理解し、事業所運営に役立てる。 ③事業所の目標とチームの目標をリーダーとすり合わせ、チームの目標を提案する。 ④主任の補佐として、伝えるべき上司の指示・命令をリーダーに的確に伝えて徹底させるとともに、現場の意見を踏まえた改善提案を主任に上申する。 ⑤現場と上司とのパイプ役として、その場で解決すべき内容を解決し、係長へ報告する。
監督職	3	リーダー	チームの目標達成のために取り組みを行うことで、事業所の発展に努める。
			①チームの業務運営を担う者として、担当チームの必要な収益を理解して、チーム運営に役立てる。 ②チームの目標を提案、立案をする。 ③現場と上司とのパイプ役として、伝えるべき上司の指示・命令を後輩職員に的確に伝えて徹底させるとともに、現場の意見を踏まえた改善提案を上申する。 ④現場と上司とのパイプ役として、その場で解決すべき内容を解決し、主任へ報告する。
一般職	2	一般職Ⅱ	定型業務を模範的に遂行し、後輩職員のサポート及び助言を行う。
			①決められた日常業務において模範的に遂行する。 ②日常業務内容や知識や技術を後輩職員に共有し、サポートする。 ③日常業務の中でも複雑度の高い業務や突発的な業務に対して、上司の指示を受けながら率先して取り組む。 ④上司との綿密な報・連・相をもとに、日常業務の正常な運営を保つ。 ⑤チームの目標を理解し、行動する。
一般職	1	一般職Ⅰ	定型業務を単独で遂行する。
			①決められた日常業務において単独で遂行する。 ②単独で遂行できない業務・突発的な業務に遭遇した場合、上司に指示を受け業務に取り組む。 ③法人理念を理解し、行動する。

3. 人事制度

(1) 新人事制度の特徴

新人事制度の特徴は、役割等級制度を基準として、人事考課基準や賃金、役職等が決まるということです。この役割等級制度が人事制度の中心となります。

役割等級制度とは、職員に求められる役割に応じて階層を定める制度のことです。等級が高いほどレベルが高く、等級が低いほど役割レベルが低いということになります。この等級に応じて、人事考課や賃金、役職等の基準が定められているので、役割の高さに応じた人事制度ということになります。

(2) 昇格と昇進について

等級が上がることを昇格、役職が上がることを昇進といいます。昇格の判断基準は、過去の人事考課結果、資格・研修の達成度、上司・理事長の推薦等になります。勤続年数の長さや年齢は基本的に基準となりません。等級が高いほど、求められるレベルや役割の大きさは高まっていますが、それに伴って賃金も高くなっていくので、まずは自分の仕事をしっかりと行い、人事考課基準を高めていきながら、資格・研修の達成度を高め、昇格していくことが重要になります。

(3) 降格と降職について

等級が下がることを降格、役職が下がることを降職といいます。降格されるとそれに伴って役職者の場合は降職されることとなります。

(4) 等級と対応役職位について

等級と対応役職位は原則的には一致します。しかし、例外的に等級と対応役職位を一致させないこともあります。例えば、人事異動時に、新しい異動先の状況（施設長不在、新規事業立上げによる上位者不在等）によっては、該当等級よりも上位の役職に就くことがあります。この場合、該当等級が優先されるため、その次の異動時には、該当役職から外れる場合があります。なお、昇格と昇進を一致させない場合は、理事長の承認を得ることとします。

(5) 新卒者および中途採用者の格付け

新卒者として採用された場合には、すべて 1 等級からのスタートとなります。中途採用の場合、経験換算年数を踏まえて原則中途採用者の賃金表を用いて基本給を決定します。

(6) 昇格・昇進要件

昇格・昇進基準の主なポイントは「資格を有している」「推奨研修を受講している」「原則異動が可能である」という内容が含まれていることや上位者と面談をするという点です。

昇格	異動	人事考課	上司推薦	面談	資格	推奨研修
7等級(施設長・事務局長) ↑ 6等級(副施設長)	原則異動あり	考課結果によって検討	施設長・事務局長以上から推薦がある者	事務局長以上及び施設長と面談を終えた者	別紙参照	別紙参照
6等級(副施設長) ↑ 5等級(事業所長)	原則異動あり	考課結果によって検討	副施設長以上から推薦がある者	事業所長以上と面談を終えた者	別紙参照	別紙参照
5等級(事業所長) ↑ 4等級(主任)	原則異動あり	考課結果によって検討	各事業所長以上から推薦がある者	主任及び事業所長と面談を終えた者	別紙参照	別紙参照
4等級(主任) ↑ 3等級(リーダー)	原則異動あり	考課結果によって検討	主任以上から推薦がある者	主任以上と面談を終えた者	別紙参照	別紙参照
3等級(リーダー) ↑ 2等級(一般職Ⅱ)	原則異動あり	考課結果によって検討	リーダー以上から推薦がある者	リーダー及び(副)主任と面談を終えた者	別紙参照	別紙参照
2等級(一般職Ⅱ) ↑ 1等級(一般職Ⅰ)	原則異動あり	考課結果によって検討	リーダー以上から推薦がある者	リーダー及び(副)主任と面談を終えた者	別紙参照	別紙参照

(7) 資格・研修要件

資格要件及び研修要件は以下のとおりです。

資格・研修要件 (介護職)

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		特養・GH・SS	DS	
7等級 ⇕ 6等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者)	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者)	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者) 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (中堅) 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (リーダー) 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (管理職員)
6等級 ⇕ 5等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者)	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者)	ユニットケア研修 新人介護職員モチベーション向上研修 認知症介護基礎研修 喫煙吸引等研修
5等級 ⇕ 4等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (リーダー)	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (リーダー)	
4等級 ⇕ 3等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (リーダー) 実践リーダー研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (リーダー)	
3等級 ⇕ 2等級	介護福祉士	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (中堅) 実践者研修 ユニットリーダー研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (中堅) 実践者研修 ユニットリーダー研修	
2等級 ⇕ 1等級	(初任者研修) 実務者研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者) 新人介護職員モチベーション向上研修 認知症介護基礎研修 (必須)	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程 (初任者) 新人介護職員モチベーション向上研修 認知症介護基礎研修	

資格・研修要件（看護職）

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		特養・GH・SS	DS	
7等級 ⇕ 6等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）
6等級 ⇕ 5等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）		医療的ケア教員講習会 新型コロナウイルス症対策研修会 新人看護職員研修 認知症介護基礎研修
5等級 ⇕ 4等級		認知症介護基礎研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	認知症介護基礎研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
4等級 ⇕ 3等級		新型コロナウイルス症対策研修会 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	新型コロナウイルス症対策研修会 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
3等級 ⇕ 2等級		医療的ケア教員講習会 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	医療的ケア教員講習会 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	
2等級 ⇕ 1等級		新人看護職員研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者）	新人看護職員研修 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者）	
資格要件	看護師 准看護師			

資格・研修要件（機能訓練指導員）

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		特養・GH・SS	DS	
7等級 ⇕ 6等級				福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）
6等級 ⇕ 5等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	
5等級 ⇕ 4等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
4等級 ⇕ 3等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
3等級 ⇕ 2等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	
2等級 ⇕ 1等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者）	
必須資格	理学療法士 作業療法士 言語聴覚士 看護師または准看護師 柔道整復師 あん摩マッサージ指圧師			

資格・研修要件（ケアマネ）

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		特養・GH・SS	DS	
7等級 ⇕ 6等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）
6等級 ⇕ 5等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	主任介護支援専門員研修
5等級 ⇕ 4等級	主任ケアマネ	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 主任介護支援専門員研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 主任介護支援専門員研修	※地域ケア会議以外にも連絡会に参加している
4等級 ⇕ 3等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
3等級 ⇕ 2等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）		
2等級 ⇕ 1等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者）		
資格要件	介護支援専門員			

資格・研修要件（相談員）

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		特養・GH・SS	DS	
7等級 ⇕ 6等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）
6等級 ⇕ 5等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	相談支援従事者初任者研修 相談支援従事者現任研修
5等級 ⇕ 4等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
4等級 ⇕ 3等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 相談支援従事者現任研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 相談支援従事者現任研修	
3等級 ⇕ 2等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 相談支援従事者初任者研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 相談支援従事者初任者研修	
2等級 ⇕ 1等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 相談支援従事者初任者研修	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 相談支援従事者初任者研修	
資格要件	・介護福祉士 ・社会福祉士 ・精神保健福祉士 ・社会福祉士主任用資格者	入所者の生活の向上を図るため適切な相談、援助等を	同等の能力を有する者 ・介護福祉士 ・介護支援専門員	

資格・研修要件（管理栄養士）

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		特養	デイ	
7等級 ⇕ 6等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）
6等級 ⇕ 5等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）	
5等級 ⇕ 4等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）	
4等級 ⇕ 3等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	
3等級 ⇕ 2等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）	
2等級 ⇕ 1等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初認者）	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初認者）	
資格要件	管理栄養士（特養のみ）			

資格・研修要件（事務職）

等級	必須資格	推奨研修		参考研修
		総務部		
7等級 ⇕ 6等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員） 人事労務管理研修（セミナー）		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー） 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員）
6等級 ⇕ 5等級	防火管理者 衛生管理者 上記いずれか取得	福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（管理職員） 人事労務管理研修（セミナー）		人事労務管理研修（セミナー）
5等級 ⇕ 4等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）		
4等級 ⇕ 3等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（リーダー）		
3等級 ⇕ 2等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（中堅）		
2等級 ⇕ 1等級		福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程（初任者）		

(8) 降格要件

降格要件については、以下の要件いずれかを満たし理事長が降格に対する決定を行う。

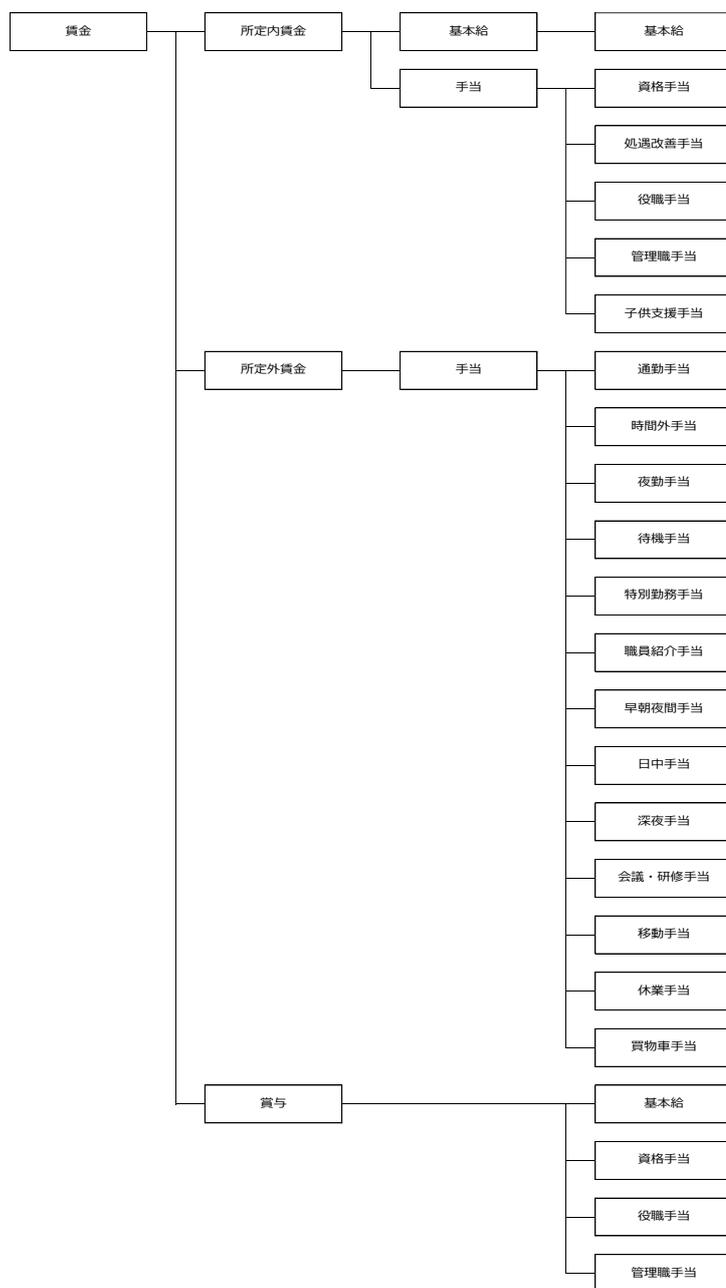
懲戒処分：懲戒処分を受けたもの

人事考課：人事考課結果が著しく低い場合。

本人申し出：本人から降格の申し出があった場合。

4. 賃金制度

(1) 新賃金制度の体系図



(2) 基本給

①賃金表

賃金表Ⅰ 介護職

	1等級			2等級			3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
	高卒	短大卒	大学卒	高卒	短大卒	大学卒					
第4上限	204,000	209,000	219,000	231,500	236,500	246,500	255,000	262,500			
ピッチ④	500	500	500	500	500	500	500	500			
第3上限	158,500	163,500	173,500	161,500	166,500	176,500	185,000	235,000	275,500	302,000	328,500
ピッチ③	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	2,000	2,000	1,000	1,000
第2上限	148,000	153,000	163,000	151,000	156,000	166,000	177,500	225,000	265,500	297,000	323,500
ピッチ②	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	3,000	3,500	3,500	1,500	1,500
第1上限	143,000	148,000	158,000	146,000	151,000	161,000	171,500	207,500	241,000	286,500	313,000
ピッチ①	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,500	4,500	4,500	2,000	2,000
下限	140,000	145,000	155,000	143,000	148,000	158,000	161,000	185,000	205,000	240,500	267,000

賃金表Ⅱ 看護職・機能指導員

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
第4上限	219,000	272,000	276,500	282,500			
ピッチ④	500	500	500	500			
第3上限	210,000	217,000	221,500	250,000	290,500	302,000	328,500
ピッチ③	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,000	1,000
第2上限	206,000	212,000	220,500	242,500	275,500	297,000	323,500
ピッチ②	1,500	1,500	2,000	2,500	2,500	1,500	1,500
第1上限	203,000	209,000	216,500	230,000	258,000	286,500	313,000
ピッチ①	2,000	2,000	2,500	3,500	3,500	2,000	2,000
下限	201,000	203,000	209,000	212,500	230,000	240,500	267,000

賃金表Ⅲ 相談員・介護支援専門員

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
第4上限	219,000	271,000	276,500	282,500			
ピッチ④	500	500	500	500			
第3上限	210,000	216,000	221,500	250,000	290,500	302,000	328,500
ピッチ③	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,000	1,000
第2上限	206,000	211,000	216,500	242,500	275,500	297,000	323,500
ピッチ②	1,500	1,500	2,000	2,500	2,500	1,500	1,500
第1上限	203,000	205,000	212,500	230,000	258,000	286,500	313,000
ピッチ①	2,000	2,000	2,500	3,500	3,500	2,000	2,000
下限	201,000	203,000	205,000	212,500	230,000	240,500	267,000

賃金表Ⅳ 事務職員

	1等級			2等級			3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
	高卒	短大卒	大学卒	高卒	短大卒	大学卒					
第4上限	204,000	209,000	219,000	200,000	205,000	228,000	230,000				
ピッチ④	500	500	500	500	500	500	500				
第3上限	190,000	195,000	205,000	195,000	200,000	210,000	216,500	245,000	278,000	302,000	328,500
ピッチ③	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,000	1,000
第2上限	186,000	191,000	201,000	188,000	193,000	203,000	211,500	237,500	270,500	297,000	323,500
ピッチ②	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	2,000	2,500	2,500	1,500	1,500
第1上限	183,000	188,000	198,000	185,000	190,000	200,000	207,500	225,000	253,000	286,500	313,000
ピッチ①	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,500	3,500	3,500	2,000	2,000
下限	181,000	186,000	196,000	183,000	188,000	198,000	200,000	207,500	225,000	240,500	267,000

賃金表Ⅴ 栄養職

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
第4上限	219,000	237,000	243,500	253,500			
ピッチ④	500	500	500	500			
第3上限	187,000	192,000	198,500	238,500	276,500	302,000	328,500
ピッチ③	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,000	1,000
第2上限	183,000	185,000	193,500	223,500	269,000	297,000	323,500
ピッチ②	1,500	1,500	2,000	2,500	2,500	1,500	1,500
第1上限	180,000	182,000	189,500	211,000	251,500	286,500	313,000
ピッチ①	2,000	2,000	2,500	3,500	3,500	2,000	2,000
下限	178,000	180,000	182,000	193,500	251,500	240,500	267,000

②初任給

この度、全職種の初任給（新卒者の初任基本給）について現状水準ならびに世間相場等を勘案して設定いたしました。

賃金表	職群	職種	学歴	基本給	手当		新所定内
					処遇改善手当	資格手当	
I	介護職	介護職	高卒	140,000	25,000	0	165,000
			短大卒	145,000	25,000	0	170,000
			大卒	155,000	25,000	0	180,000
II	看護職 機能訓練指導員	看護師	—	201,000	9,000	12,000	222,000
		准看護師				5,000	215,000
		理学療法士				12,000	222,000
		作業療法士					
		言語聴覚士					
		あん摩マッサージ指圧師					
		柔道整復師				5,000	215,000
III	相談員	相談員	—	201,000	9,000	12,000	222,000
IV	事務職員	事務職員	高卒	181,000	9,000	0	190,000
			短大卒	186,000	9,000	0	195,000
			大卒	196,000	9,000	0	205,000
V	栄養職	管理栄養士	—	178,000	9,000	12,000	199,000

③中途採用者の適用について

中途採用者は、経験年数をもとに前歴換算をして、中途採用者賃金表を基にどの等級と範囲に位置しているのかで判断します。

※採用時、履歴書をもとに実勤務期間（実働期間）を月単位で把握します。

※前歴換算後、原則として月単位は切り捨てとします。

経験年数	等級	高卒	短大卒 (専門学校卒)	大学卒
1年	1	172,000	195,000	218,000
2年	1	172,500	195,500	218,500
3年	1	173,000	196,000	219,000
4年	2	173,500	196,500	219,500
5年	2	174,000	197,000	220,000
6年	2	174,500	197,500	220,500
7年	2	175,000	198,000	221,000
8年	2	175,500	198,500	221,500
9年	2	176,000	199,000	222,000
10年	2	176,500	199,500	222,500
11年	2	177,000	200,000	223,000
12年	2	177,500	200,500	223,500
13年	2	178,000	201,000	224,000
14年	2	178,500	201,500	224,500
15年	2	179,000	202,000	225,000
16年	2	179,500	202,500	225,500
17年	2	180,000	203,000	226,000
18年	2	180,500	203,500	226,500
19年	2	181,000	204,000	227,000
20年	2	181,500	204,500	227,500

(3) 諸手当

この度の改定により変化があった手当は、子供支援手当・資格手当・役職手当・管理職手当・相談員手当・待機手当です。

また、食事手当・特養手当・宿直手当・携帯手当は廃止致します。

これらに加え変更のない手当についてはガイドラインには記載しておりません。その他手当は給与規程でご確認ください。

①子供支援手当

属人的な手当であった食事手当を廃止し、下記の要件を満たしているお子様を有している職員に還元すべく、新設しました。

要件	金額
各家庭に3月31日時点で高校卒業する人までを対象とする。 ※1名のみ	6,000円

②資格手当

資格手当とは、業務に活かせる資格を取得した従業員に対し、法人が任意で支給する現金手当の福利厚生です。

資格を有している職員に還元したいという法人の思いから、新設しました。

該当職種	資格名称	金額
介護職	初任者研修	2,000
	実務者研修	5,000
	介護福祉士	12,000
看護職	正看護師	12,000
	准看護師	5,000
機能訓練指導員	理学療法士	12,000
	作業療法士	12,000
	言語聴覚士	12,000
	正看護師	12,000
	准看護師	5,000
	柔道整復師	5,000
	あん摩マッサージ指圧師	5,000
相談員	社会福祉主事	5,000
	社会福祉士	12,000
	介護福祉士	12,000
介護支援専門員	介護支援専門員	12,000
	主任介護支援専門員	22,000
事務職員	社会福祉主事	5,000
栄養職	管理栄養士	12,000

③役職手当

役職手当とは、役職に応じて支給される手当のことです。役職手当は、責任の重さ、権限の大きさに順じて高くなるのが一般的で、管理職であれば、管理監督者となり、残業代は支払われません。その代わりに、高い役職手当を得ることになります。

等級	役職	金額
4	主任	25,000 円
3	リーダー	15,000 円

④管理職手当

管理職手当とは、管理職に支給される手当のことです。

6 等級以上が管理監督職となり、残業代は支払われません。その代わりに、高い管理職手当を得ることになります。

等級	役職	金額
7	施設長 事務局長	140,000 円
6	副施設長 事務長	80,000 円
5	事業所長	45,000 円

⑤相談員手当

相談員手当は、デイサービスセンターにおいて生活相談員として勤務する職員に支給する手当のことです。

但し、3 等級以上で生活相談員を兼務する職員には支給しない。

要件	金額
デイサービスセンターにおいて生活相談員として勤務する職員。	5,000 円

⑥待機手当

待機手当は、待機を命じられた職員に支給する手当のことです。

要件	金額
待機を命じられた職員	2,000 円

(4) 賞与制度

①賞与制度の目的

賞与とは本来、法人の業績と個人の評価によって変動する性格を持っています。法人は人件費予算にしたがって職員の人件費を配分しているため、その適正配分機能を賞与によって行います。つまり、総収入に占める人件費予算から基本給を差し引いた金額が賞与予算になるため、法人の業績がよければ賞与予算も増えるし、業績が悪ければ賞与予算も減るということとなります。これは、法人業績の変動を基本給に反映させてしまった場合、職員の生活が不安定になってしまうことになるため、基本給は安定的に、賞与は柔軟に支給するという考え方をとっているためです。

②計算式

賞与の支給は夏季、冬季、の2回に分けて行われます。

年間賞与支給額：(基本給+調整手当+資格手当+役職手当+管理職手当) × 3 か月

- ※ 業績が著しく低い場合はこの限りではありません。
- ※ 勤務に限定がある職員、業務に限定がある職員は60%支給とします。
- ※ 育児時短の場合は、50%支給とします。

5. 人事考課制度

(1) 人事考課制度の全体像

①人事考課制度とは

人事考課とは、考課者（人事考課をする人）が被考課者（人事考課を受ける人）の職務および関連行動について、定められた人事考課基準に基づいて観察・分析を行い、考課段階を判断するものです。

人事考課は「求める人材像」つまり期待像に職員の行動を照らし合わせて、どのくらい期待像に近づいているか、またはどのくらいクリアしているかを判断することです。

また、この期待像は等級別に応じて設定されます。つまり、等級によって求められる期待基準が違うことになります。

②人事考課制度の目的

・人材育成

職員に期待する姿勢・行動を人事考課基準に落とし込み、指導・育成することで、人材の育成を図る

・経営理念や経営方針の浸透

基本理念・事業方針・期待人材像・目標など、法人が職員に伝えたいことや期待することの浸透を図る

・公平処遇の実現

人事考課のルールを通じて評価することで公平な処遇を実現する

③人事考課の実施要項

行動評価・職務評価・目標設定は年 2 回の実施とします。それぞれの実施時期および対象期間は以下のとおりです。

項目	考課時期	対象期間
行動評価	上期：4月～5月	上期：前年10月1日～当年3月31日
職務評価	下期：10月～11月	下期：当年4月1日～当年9月30日
目標達成度評価		

④各評価の流れ・スケジュール

<行動評価・職務評価・目標設定の流れ>

【上期】

ステップ	実施内容	実施時期	対象期間
STEP1	自己評価の実施	当年4月第1週	前年10月1日 ～ 当年3月31日
STEP2	1次評価の実施	当年4月第1週～第2週	
STEP3	2次評価の実施	当年4月第3週～第4週	
STEP4	最終評価の実施 人事評価の決定	当年5月第1週 ～当年5月第2週	
STEP5	面談の実施 目標の設定	当年5月第3週 ～当年6月2週	

【下期】

ステップ	実施内容	実施時期	対象期間
STEP1	自己評価の実施	当年10月第1週	当年4月1日～ 当年9月30日
STEP2	1次評価の実施	当年10月第1週～第2週	
STEP3	2次評価の実施	当年10月第3週～第4週	
STEP4	最終評価の実施 人事評価の決定	当年11月第1週 ～当年11月第2週	
STEP5	面談の実施 目標の設定	当年11月第3週 ～当年12月第2週	

⑤各STEPにおける進め方（行動評価・職務評価・目標設定）

1. 自己評価

<目的>

評価のスタートは、被考課者による自己評価から行います。被考課者は、考課期間中における自分自身の取り組みを振り返り、考課項目ごとの考課段階に基づき自己評価を行います。自己評価は、自己の長所、短所を確認した上で、さらなる自己成長を図るため基礎材料となります。

考課対象期間における行動評価の結果を振り返り、新たな目標設定に繋げて、目標達成の充実度を感じていただくことは職員のモチベーション向上に不可欠です。行動評価の中から目標を設定することで、日々の実践を通じて行動レベルを高めるサポートをします。

<手順>

本部より、人事考課開始のアナウンスをします。人事考課システムより個人IDおよび

パスワードを入力し、システム上で自己評価を実施します。自己評価が終了したら保存ボタンをクリックし、考課結果を送信して下さい。

2. 1次評価

<目的>

半年間の考課期間における部下の行動をもとに、上司の視点として考課を行います。

最も現場に近い考課者が、部下の長所や短所を把握し、長所を伸ばす方法、短所を是正する方法を上司・部下間で考える判断材料として活用し、部下育成につなげます。

ただし、自己評価内容は、考課者にとって、職員の自覚・認識を読み取り、実際の考課との差異を説明するなど、フィードバックに活用するためのものです。つまり、**自己評価は人材育成に活用するためのものであり、考課の材料となりません**。考課はあくまで職員の行動から直接判断するものです。

<手順>

人事考課システムに ID・パスワードを入力し、1次考課者対象者の人事考課を実施して下さい。最後に1次考課者としての見解をコメント欄に記入して下さい。1次考課が終了したら保存ボタンをクリックし、考課結果を2次考課者に送信して下さい。

3. 2次評価

<目的>

1次考課者が提出した人事考課表をもとに、2次考課者は考課を実施します。半年間の考課期間における部下の考課を、1次考課者の考課結果を踏まえ考課を行います。

1次考課者だけの考課では、公平性が保たれない恐れがあるため、複数の視点で考課を行うことで、人事考課の公平性を図ります。

<手順>

人事考課システムに ID・パスワードを入力し、2次考課者対象者の人事考課を実施して下さい。最後に1次考課者のコメントを確認し、必要に応じて2次考課者としての見解をコメント欄に記入して下さい。2次考課が終了したら保存ボタンをクリックし、考課結果を送信して下さい。

4. 人事評価の決定

<目的>

原則、理事長が最終評価を実施、各考課者が決定した人事考課の内容を踏まえ、人事考課結果を決定します。

5. 面談の実施

<目的>

人事考課の目的は、被考課者の行動を適正に考課することで、被考課者の長所と課題を把握し、職員一人ひとりの能力アップを図ることや、適材適所を徹底し効率的な人材の活用を図ることなどを通じて法人のサービスレベルの向上を図ることです。

人事考課における面談では、評価結果の理由から考えられる被考課者の長所と課題を考課者が被考課者へ伝え、今後の能力開発について考課者・被考課者間で話し合う機会となります。また、被考課者の内面的な悩みや事情を知ることによって、よりの確な指導育成ができるようになります。

面談では、行動評価・職務評価だけでなく、目標として設定した目標の達成状況についても確認し、次の目標設定を行ってください。

<ルール>

評価結果の開示は「完全型フィードバック方式」にて行います。これには、人事評価結果に対する透明性が高まるというメリットがございます。

面談の場においては、評価の正当性や評価結果の説明に注力しすぎず、目標を立てるための結果開示としてお使いください。

6. 目標設定

<目的>

目標達成の状況を、被考課者と、考課者の 2 つの視点から確認を行います。職員が立てた目標に対する達成度を確認し、半年間の目標達成度を明確化します。

<手順>

上司との面談を通じて目標を確定していただきます。上司は事前にシステムにログインし、部下から送信された目標の内容を確認しておいて下さい。

⑦人事考課の対象範囲

	職務評価	行動評価	目標達成度評価
7等級	×	50	50
6等級	×	50	50
5等級	×	60	40
4等級	×	70	30
3等級	10	80	10
2等級	20	80	0 (目標設定を行うが点数化は行わない。)
1等級	30	70	0 (目標設定を行うが点数化は行わない。)

(2) 人事考課制度の内容

①評価の種類

1. 行動評価

職務特性上求められる要素については評価基準を設定し、その行動レベルを評価します。行動評価の特徴は成果だけを捉えるのではなく、成果に至る行動も評価することです。この行動評価は、全職員を対象として、等級別に評価要素を設定しています。

2. 職務評価

職務評価は各職種において必要となる業務をまとめ一覧化したものです。被考課者は細かな要素から、自身の業務レベルの状態を把握することによって、自身の技術目標の設定に役立てることが目的です。考課者は部下の業務レベルを把握することによって、具体的な指導や業務設定を行うことが目的です。

3. 目標

上司が部下を育成する上で、サポートする内容や到達目標の合意形成を行うことを目的とし、実施いたします。評価には反映させず、目標管理のみ行います。

①評価者および面談者

被評価者	1次考課者	2次考課者	最終考課者	面談者
7等級	—	—	—	—
6等級	7等級	7等級	理事長	7等級
5等級	6等級以上	7等級	理事長	6等級以上
4等級	5等級以上	6等級以上	理事長	5等級以上
3等級	4等級以上	5等級以上	理事長	4等級以上
2等級	3等級以上	4等級以上	理事長	3等級以上
1等級	3等級以上	4等級以上	理事長	3等級以上

※被考課者あるいは1次評価者の面談に何らかの不安がある場合は2次評価者が同席しても構いません。

②評価基準

1. 行動評価

行動評価の評価基準は5段階とし、具体的な行動レベルに応じて評価する方法を採用しています。理由は、抽象的な評価項目の場合、考課者によって判断基準のずれが生じる可能性があるためです。また、行動評価の評価項目は、人事考課PJメンバーとディスカッションを行いながら、等級別に求められる役割に沿った行動内容について作成しました。

評価基準

基準	定義
5	受け身レベル
4	自主性レベル
3	主体的レベル
2	模範・指導レベル
1	創造的行動レベル

【行動評価における留意点】

<安定的にとる行動（常態としてとる行動）のレベルを基準とする>

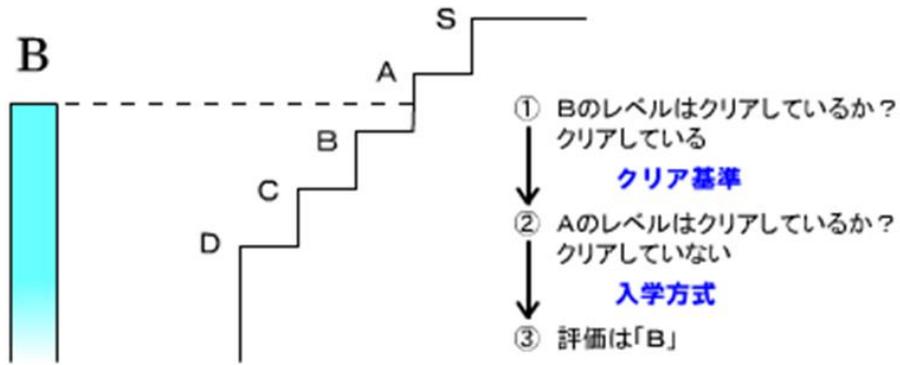
段階の判断をする際に、「時には4レベルの行動をとるときもあるが、通常は3レベルの行動が多い」といったように、人間の行動レベルにはその発揮のされ方に当然バラツキがあります。行動レベル評価は各人が安定してとる行動のレベルを段階的に高めていくことが狙いですので、判断の際にはたまにとる行動や頻度が少ない行動を捉えるのではなく、安定的にとっている行動のレベル（常態としてとっている行動のレベル）が現在どの段階にあるかを考えて判断して下さい。

<クリア基準および入学方式>

段階の判断をする際に、4か3かいずれかで迷うといったことが生じます。その際にはこのクリア基準および入学方式で判断して下さい。クリア基準とは「その段階で期待されている行動レベルをクリアできていると判断されたときに次の段階に進む」という思考プロセスです。例えば、3レベルを満たしていると判断されてはじめて4レベルは満たしているか、を考えるとということです。また、次のステップとして、「3レベルは完全に満たしているが4レベルはどうだろうか」と悩むようなケースの場合は「3」と判断をします。つまり、3レベルを卒業したからといって同時に4とするのではなく、4のレベルを満たして初めて4と判断する入学方式で行ってください。

【被考課者の行動レベル】

【各評価段階のレベル】



2. 職務評価

評価はその業務レベルに応じ全 7 段階に区分されています。考課する部下の業務レベルが「どのレベルで取り組めているか」を判断してクリア基準（クリア基準については前述のとおり）に沿って考課を行います。

NA については、配点から除外されます。

また、評価の着眼点は職務レベルに準ずる。

評価基準

段階	業務レベル
S	チームをまとめ、前向きに業務改善に取り組んでいる。
A	他者の模範となり、指導・提案を行っている。
B	主体的に業務を遂行している。
C	サポートを受けなくても、自主性をもって業務を行えている。
D	一部、周囲のサポートが必要。
E	常に、周囲のサポートが必要。
NA	担当ではない、もしくは対象者がいない。

3. 総合評価

総合評価はウェイトをもとに得点率によって決定いたします。

段階	総合評価
S	90～100 点
A	80～89 点
B	60～79 点
C	40～49 点
D	0～39 点

(3) 人事考課のエラー

一般に評価者としては、以下の項目のような過ちをおかしやすいといえます。これらの過ちは、おかすべくしておかすといったものではなく、ほとんどが知らず知らずのうちにおかしているケースが多いということです。そうならないために、エラーにはどのようなものがあり、そしてエラーをおかさないためには、どのような対策を立てておくべきかを、理解しておかなければなりません。

①ハロー効果

- ・ハロー (halo) とは、後光や光背 (仏像などの光背) のことで、部下の全体的印象によって、または部分的な印象によって、個々の要素について評価する傾向のことをいう。
- ・部下の一つの際立った特徴や、ある限られた面の観察が、部下の全体的な印象をつくり上げたり、上司として特に重視している特定のものについて優れていると、他の面においても優れているという評価をしてしまったりということがハロー効果の特徴です。

⇒ハロー効果に陥らないためには・・・

- ・偏見や思いつきで評価すると、常々好悪の感情を持っている部下にはハロー効果が大きく働くことを戒める。
- ・行動の事実をとらえて、それに基づいて考課する。
- ・各要素の考課段階の内容をよく理解する。

②寛大化傾向

- ・考課には甘辛がつきものだが、そのうち全般的傾向として甘くなることを寛大化傾向という。
- ・考課者自身の性格によるところもあるが、部下に対する個人的感情や、考課者の仕事に対する自信のなさ、部下の行動把握の未熟さなどによるところが大きいと考えられる。
- ・また、人は寛大化傾向が恒常的に働くことを知っているため、逆に意識的に低く評価することがある。人の中には事実よりも高く評価したり、低く評価したりする一般的傾向があり、これが考課結果の甘辛を形成することになる。
- ・特に、考課結果のフィードバックを実施している法人において寛大化傾向が出やすい面がある。それはフィードバックするとき部下に厳しいことを言いたくないからである。

⇒寛大化傾向を解消するには・・・

- ・各要素の定義を明確にし、それに沿って考課するように進める。
- ・自分に対する自信を醸成する。
- ・常に部下に模範を示す。自分ができないことを部下に求めても、なかなかできるものではない。

- ・十分な観察、分析を行う。部下のことがわからなくては正しく評価することはできない。
- ・部下との公私のケジメをはっきりつける。

③中心化傾向

- ・評価が段階の中心位置に集中し、優劣があるにもかかわらず、優劣の差があまりはっきりしない傾向のことをいう。つまり、ドングリの背比べにになってしまうこと。
- ・考課者が極端な評価を下すことをためらったり、考課に自信がなかったり、部下をよく知らなかったり、また十分な観察や分析をせず何が優れているのかまたは何が劣っているのかを把握していないときに生じやすいエラー。

④極端化（分散化）傾向

- ・中心化傾向に対して、意識的にそうならないように差をつけようとして、むりやり評価をバラけさせてしまう傾向を示す場合がある。
- ・これを極端化（分散化）傾向という。要するに最高評価と最低評価ばかりというのが、この傾向の特徴。

⇒このような③中心化、④極端化傾向に陥らないためには・・・

- ・段階基準や定義の意味するところを十分に理解する。
- ・部下とのオープンな人間関係を確立する。
- ・基準に対してどうかを正しく見る。
- ・特に、日常の観察、分析をしっかり行う。

⑤論理的誤差

- ・考課者自身の考え方に影響されて、考課結果がゆがむ傾向をいう。関連性のありそうな要素同士を同じあるいは類似したものとして評価を下すこと。
- ・考課者自身の考え過ぎや、論理的な飛躍、短絡的な考え方によるところが大きい。
- ・例えば、仕事の質と判断力とはなんとなく関連があるように思えるが、しかし仕事の質は、多少判断力が不足していても、上司や先輩に教わったり、尋ねたりしながらやれば、質的に十分な仕事ができることもある。また、上司の指示が適切であれば、部下は能力以上の成果を上げることもできるだろうし、これと反対の場合もある。

⇒論理的誤差をおかさないためには・・・

- ・事実に即して評価する。
- ・想像や推測を排除する。

⑥対比誤差

- ・考課者が部下を評価する場合、部下あるいは特性について、考課者の能力や特性と反対の方向に評価する傾向のことをいう。
- ・考課者が、自己中心的に自分の主観的な判断基準や固定観念で評価する場合に起きやすい。
- ・例えば、全く規則やルールについてずぼらな考課者がいたとする。このような考課者の部下に、それほど規則やルールを遵守しない部下がいたとしても、その考課者は、（自分がずぼらであるがために）部下の規律性は優れていると評価してしまう。反対の場合も考えられる。

⇒対比誤差をおかさないためには・・・

- ・部下一人ひとりを、みな違った個人として見る態度を持つ。
- ・部下に能力以上のことを過剰に期待しない。
- ・考課者自身が自分の能力、態度について自己分析し、再認識する。
- ・評価することは、評価されることでもあるという考えに立って自己評価してみる。