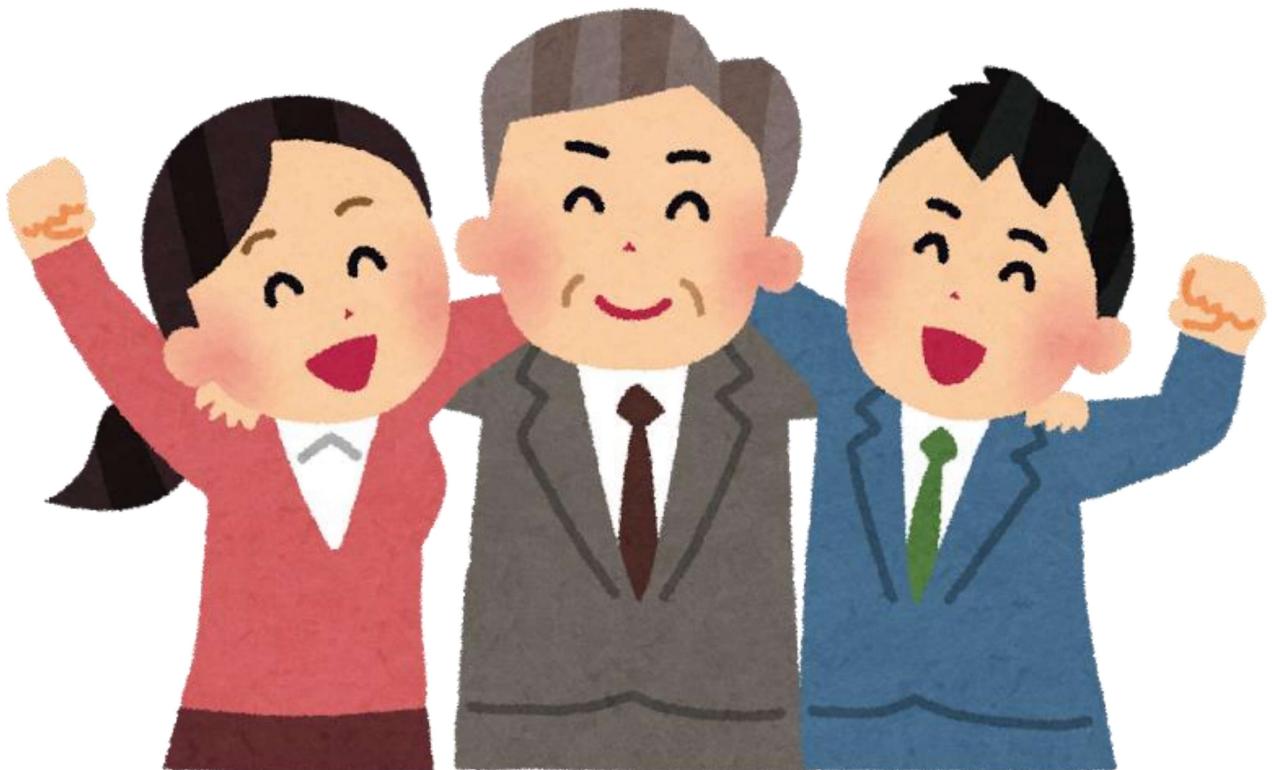


目標援助制度ハンドブック



社会福祉法人 伊丹市社会福祉事業団

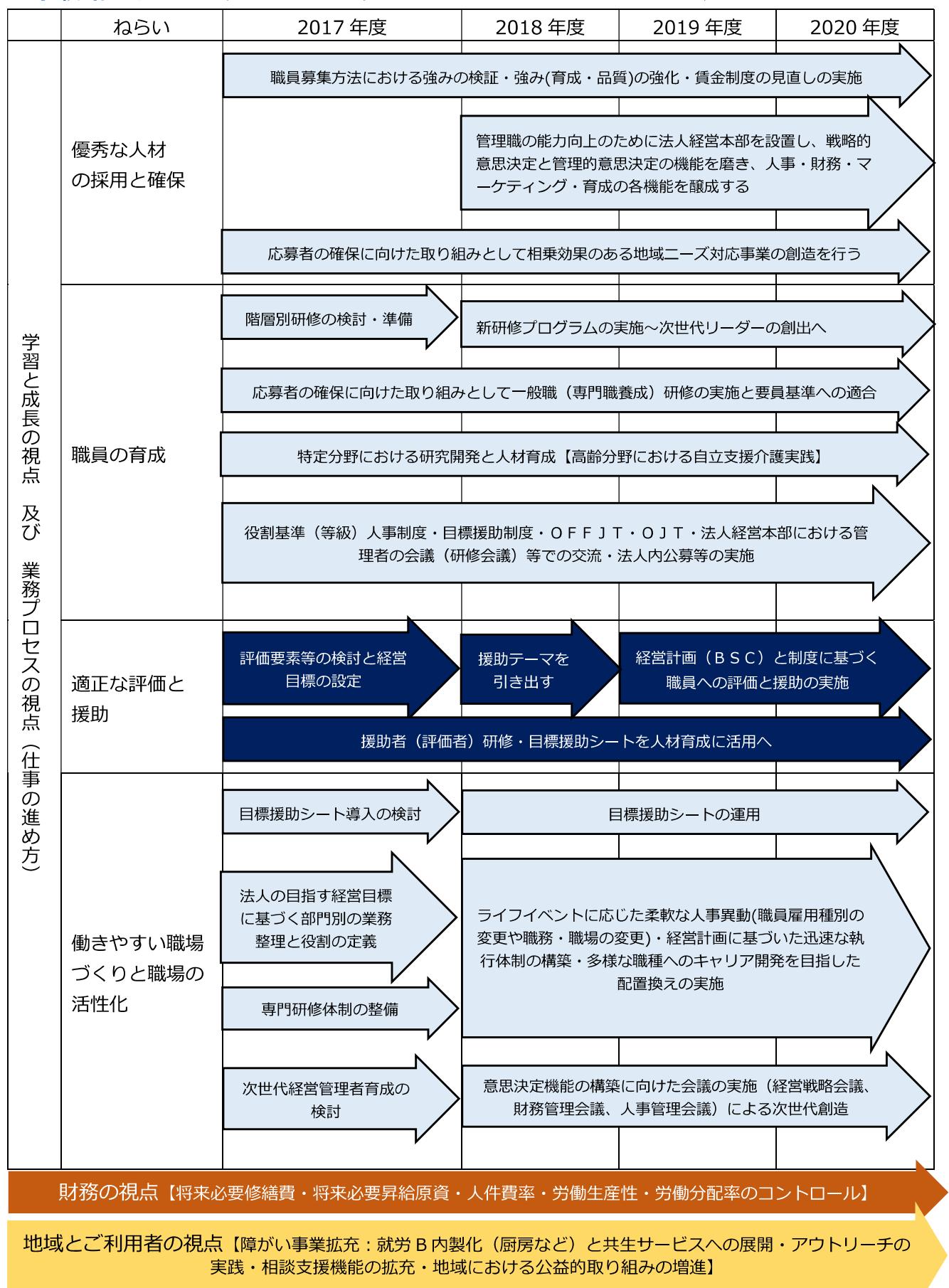
他法人での導入事例の学習

令和元年7月研修 Ver

目次

人事戦略のねらい（B S C：バランスト・スコア・カードから）	3
FAQ 当ハンドブックをご覧いただくにあたって	4
評価制度「目標援助制度」を理解するために.....	7
1 目標援助制度とは	7
2 目標援助制度の目的に誤解を与えないために	10
(1) 従来の人事評価（査定型）と当法人の人事評価（育成型：目標援助制度）の違い	10
(2) 目標援助制度の直接的な目的とは	11
(3) 目標援助制度の間接的（副次的）な目的とは	12
3 目標援助制度の仕組みと体系	13
4 評価制度の運用	14
(1) 評価スケジュール	14
(2) 面接・合議の流れ	16
(3) 評価要素とツール	17
(1) 目標援助シートの評価にあたっての考え方	18
(2) 目標援助シートの評価の尺度基準	18
(3) 評価の事例	19
6 役割基準の評価方法	22
(1) 役割基準の評価にあたっての考え方	22
(2) 役割基準評価の評価の尺度基準	23
7 職務基準評価の評価方法	23
(1) 職務基準の評価にあたっての考え方	23
(2) 職務基準評価の評価の尺度基準	24
8 評価結果のフィードバック	25

人事戦略のねらい（B S C：バランスト・スコア・カードから）



FAQ 当ハンドブックをご覧いただくにあたって

Q1.キャリアパスとは

A1. キャリアパスとは、ある職位(主任やリーダーなどの役職)や職務(相談員やケアマネジャーなど)に就任するために必要な業務経験とその順序、配置異動のルートの総称。噛み砕いていうと、キャリアアップの道筋です。どのような仕事をどれくらいの期間経験し、どの程度能力が身につくとどのポストに就けるのかを明確化したもので、人材育成において欠かせないキーワードだといえるでしょう。

皆さんに進んでいただきたいキャリアアップの道筋(過程)や、その職位で求められる業務や役割の水準を示したものです。

このキャリアパスを明確化するには二つの理由があります。一つ目は法人としての人材育成の道筋が体系化されることによって、自分はどのようなスキルや専門性を身に付けるべきかを考え、努力すべきポイントを自ら把握できるようになるからです。そして、二つ目に福祉職員向けに賃金を政策的に引き上げる処遇改善加算(現行加算及び特定加算)の要件となっているからです。

自ら自身のキャリアについて深く考えることは、モチベーション向上に繋がるほか、その職において自己の近未来像が描くことにもつながります。ただ働きながら能力を身に付けよう、と考えるよりも、「何のために今の仕事に取り組んでいるのか」が示されているほうが、目的意識をもって日々の仕事に取り組めると効果が期待されているからこそ、国から制度として取り入れることが求められているのです。

Q2.等級制度とは

A2. 「等級制度」とは、職員をその能力・職務・役割などによって区分・序列化し、業務を遂行する際の権限や責任、さらには処遇などの根拠となる制度のことです。当法人では、社会福祉協議会の福祉職員として地域を支える人材を確保・定着・育成していくための段階が定められています。

これは、Q1のキャリアパスの根幹となるもので、キャリアパスは等級制度を柱に作られていると考えてもよいでしょう。

Q3.賃金制度とは

A3. 賃金とは、職員の労働の対償として法人の使用者(経営者)が支払うものをといいます。この賃金には3つの性格があります。

第1は、「法人の事業活動の費用(原動力)」としての性格です。

第2は、「職員の生活費」としての性格です。

第3は、「労働の対価」としての性格です。

賃金の決め方は、働き方改革関連法の施行など経済社会の変化とともに次第にかわってきています。世の中の動きに応じて、自法人の賃金制度を見直していくことが必要です。

そうした中で注目すべきことは、当法人には「賃金をますます明確に、そして地域社会からみても納得できるように決めなければならなくなってくることを予見し、数年前から自律的に同一労働同一賃金や雇用体系の多様化などに着手して先見性と実行力がある」ということです。

賃金制度の整備を進めるにつれて、次第にその周辺の制度の整備も必要になってきます。そして周辺の人事諸制度(等級制度・育成制度・評価制度:当法人では目標援助制度)の整備があって初めて賃金制度は効果的となります。社会福祉法人制度改革によって、社会福祉法人の経営者は地域社会ともいえる形になりました。私たちは、地域から求められる役割を適正に果たし続けることで賃金を得ます。その賃金を得るための役割がしっかりと果たせるように、上司は部下を援助(目標援助制度を実施)し、育成制度(階層別研修)によって成長を支え、等級制度に定めた能力を培っていくのです。先行した分、着実に力に変えて進められるよう、必ず当法人の賃金規程をお読みください。

Q4.経営計画やアクションプランについて

A4.当法人の経営計画の骨子は、以下のとおりです。

【中長期経営計画の骨子】

戦略的目標	主な成果・目的(重要成功要因)
共生型サービスの創設	「我が事・丸ごと」の地域支え合い体制づくりの実現
地域福祉活動計画の遂行	人と地域が自立し支えあう温もりあふれる町づくり
通所・訪問介護での地域支援事業開発と展開	住み慣れた地域で安心して暮らし続けられる
自立に資する介護（科学的に裏付けられるもの）の推進	ご利用者の QOL・ADL・IADL の向上
地域福祉・訪看・包括・居宅連携での相談支援体制の拡充	生活に必要な福祉に関する情報入手と相談窓口の設置によって、誰もが安心して福祉サービスを受けられる地域づくり
アウトリーチを含めた相談支援機能拡充	
戦略・管理・業務的意思決定機能の定義	財政基盤の強化
経営戦略の構築と運用体制の整備	
中長期経営（設備）計画の構築と運用体制の整備	
経営管理指標の設定と予算実績管理の強化	
財政規律・財務規律の策定と執行	
目標の設定と達成に向けた環境整備	法人経営の牽引者（次世代経営管理者）を養成
外部監査の実施	経営の透明性・健全性の確保とガバナンス強化

戦略・管理・業務的意思決定機能の定義	
経営戦略の構築と運用体制の整備	
中長期経営（設備）計画の構築と運用体制の整備	組織（サービス）基盤の強化
組織力向上に向けた取り組み実績管理の強化	
内部プロセスのモニタリング・アセスメント強化	
業務効率化とサービス品質の向上の両立	
経営専門職による経営管理の実践	財務・人事労務・マーケティング・組織風土・サービスの品質管理
新トータル人事制度の構築と運用	職員定着率の上昇（離職率の低下）
	職務における専門性の向上
	組織管理能力の向上
	地域共生事業者へと繋がる育成環境整備と実践
育成制度構築（職務と役割の階層別育成制度）	戦略に基づき組織を牽引すべき人材を定義し創造
協働プロジェクトの創出と環境整備	組織連携の強化・組織風土の改善

これらの骨子に基づいて、法人経営本部において必要な情報を集約し、方向付けが行われていきます。法人経営本部における経営戦略会議の方向付けに対して、財務管理会議が予算の裏付けを取りながら、人事管理会議が進めるべきアクションプランについてバランスト・スコア・カードに整理し、評価・援助のテーマ策定に繋げていきます。アクションプランは、援助者の方と被援助者（職員）で作る「目標援助シート」に結び付くものですので、援助者や部門長との面談の際には、やるべきことの意義や自らの努力するべきポイントを見出すために、理解できるまで部門長に説明を求めるように心がけてください。

私たちの成長が吉賀町社会福祉協議会の成長に繋がります

評価制度「目標援助制度」を理解するために

1 目標援助制度とは

評価制度とは、人事制度の機能の一つであって、評価者（上司）が被評価者（部下）の一定期間の行動や発揮された能力、成果等を 法人が定めた基準に則り評価するための仕組みのことを言います。当法人では、評価するだけではなく、上司がどのような援助をすることで、部下の方々が成果を得やすくするかということに主眼をおいた「目標援助制度」を導入しています。

評価者は、援助者という立場になりますので、経営戦略やその策定の背景を知り、そのうえで経営計画や予算における繋がりを理解することが求められることになりますし、具体的な援助方法を定めるうえで、自らの経験や知識をフル稼働させて、よいアドバイスを続けていくことが求められます。さらに、制度の理解のためには、評価制度だけでなく、等級制度、賃金制度、育成制度等の人事制度の繋がりについて理解することが求められます。部門長や人事管理会議出席者の管理者の方々のお話を耳を傾けて、戦略構築の背景（法人改革）や制度の学習を習慣化させるよう心がけましょう。

経営戦略は、外部環境（自分たちで変えることのできない環境）変化に応じた、内部環境（自分たちで変えることのできる環境）変化を起こすための指向性を指し示しています。

一人ひとりの目標に対する成果が集まって、法人の適正な方向性が得られることがあります。

中長期経営計画を立案した背景とはどのようなことでしたか？

ポイント

社会福祉法人制度改革によって、社会福祉法人は「地域の方々の信頼」を得るために、情報開示の幅を広げ、事業内容や成果を示すだけでなく、評議員会によってガバナンスを強化することになりました。経営基盤の強化を図ることや、適正な財務・財政規律を設けて、それを遵守することが必要になりました。

地域社会の信頼を得るために、私たち自身が変わる必要性が高まったことで、法人改革を行い、そして、職員の方々の力を「同じ方向」に向けるために、目標援助制度が導入されたのです。

援助者は、目標の成り立ちを理解して援助する必要性があります。

法人の策定した BSC はどのような内容でしたか？

BSC の戦略マップを思い出せるでしょうか？

ポイント

どのような組織でも、施設や事業所の備品・建物の老朽化による修繕費はかかりますし、働く皆さん昇給額も保有している必要があります。

計画的にお金を保有（積立）し、必要な額を必要な時に取り崩して対応することが求められます。毎年、お金を使い切ってしまえば、将来的に資金が不足して、昇給や修繕が出来なければ、事業継続が出来ずに、ご利用者ご自身へご迷惑をおかけすることになるでしょう。ご利用者ご自身の意識も変わり、安心して良いサービスの事業所で利用したいというニーズをお持ちになられています。私たちは、サービスの強化をしつつ、経営基盤も整えて、地域社会を支え続ける専門家集団でありたいと考えております。職員の皆さんも、目標を共有して取り組むことが出来るよう、援助者の方には、このような背景をしっかりとご理解いただき、ご説明していただきたいと思います。

当法人の人事評価方法である「目標援助制度」は、法人の経営理念・経営戦略・経営計画に基づいた具体的目標を事業部門・事業所・部署・個人ごとに共有し、「仕事の期待像※¹」に照らして、職員の保有能力、学習や努力の成果等を把握し、アセスメント（評価）した上で、職員のさらなる成長のために必要な「援助方法」を見出し、個々の成長を支えることで、法人としての成果を得ることを狙いとした仕組みになっています。

※¹ 「仕事の期待像」とは法人の経営理念や経営計画を実現し、目標を達成するために必要と考えるものを指します。

これまでの当法人の仕事の進め方は、従来の社会福祉法人同様に「官僚制組織」において割り当てられた専門業務の集積的な結果を単年度で管理していたため、「仕事」に「人格」がついていた形であり、「人物」を見て「仕事」の力を引き出す「事業部制組織」のメリットが生まれにくい体系でした。今後は、事業部門制を導入したことにより、経営理念や経営戦略を経営戦略会議で方向付けし、経営計画を事業部門ごとに作成し、実施していくうえで「人物」を見極めて登用していくことが出来るようになりました。

「仕事の期待像」とは、事業部門長が期待する成果に対して、各管理者がどのような役割を果たしてもらいたいかを整理して伝え、管理者はその部下にどのような役割を果たしてもらいたいかを伝えることで、連鎖していく関係の中に生み出されるものです。目標面接の場はその連鎖を確認し合う場です。援助者は部門長から管理者、管理者から職員という連携の中で、日頃から組織に課せられた使命や目標は何か、個々の職員に何を期待したいのか、自分は何が期待されているのかを共有しておくことが大切です。

4つの戦略（組織戦略、財務戦略、人事戦略、事業戦略）の内容は理解していますか？

ポイント
外部環境の変化
に対応するため
に、内部環境を
4つのテーマで
変化させること
としました。「効
率的に動ける組
織で、動ける人
を育て、新しい
事業を立ち上げ
て地域社会に貢
献しながら、お
金を計画的に積
立・使用できる
ようにする」の
が狙いです。

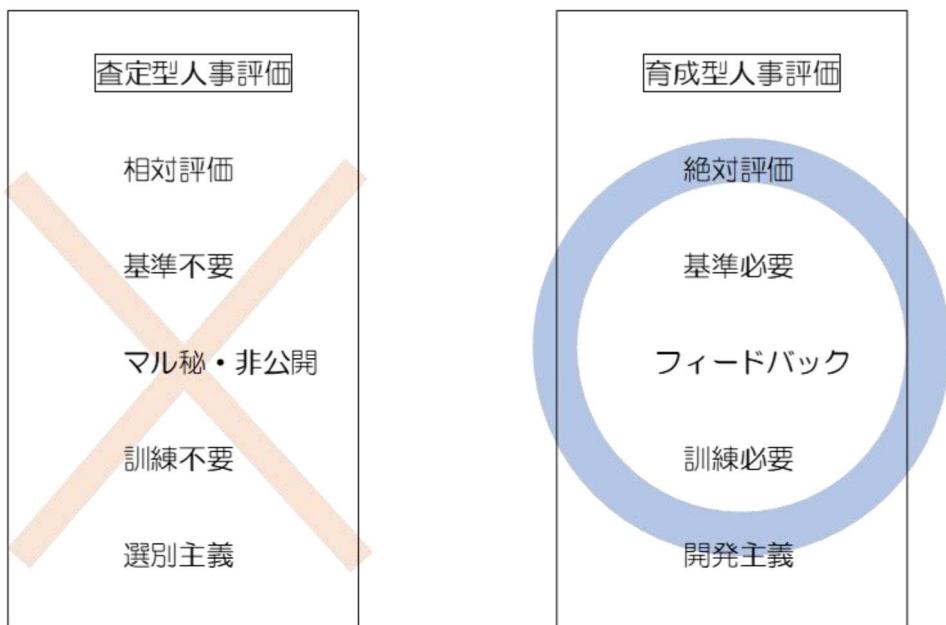
法人の経営戦略を実現するために、経営戦略会議は進捗確認を行い、戦略の実施条件の検証を人事管理会議と財務管理会議で行っています。これらの会議に参加される事業部門長や管理者の方々とのコミュニケーションが、重要な意味を持ちます。

2 目標援助制度の目的に誤解を与えないために

一般的に人事評価制度は“エンマ帳”的なもので、減点主義の考え方による「間違い」や「ミス」、「怠惰」などを記録し、職員間に格差をつけて反省と刺激をあたえる道具として活用されますが少なくありません。

しかし、当法人の評価制度は、目標援助制度です。法人の方向性に沿って職員の前向きな行動を引き出すこと（育成型人事評価）を目的としており、以下のような積極的な意味を持たせることが重要となります。

（1）従来の人事評価（査定型）と当法人の人事評価（育成型：目標援助制度）の違い



～相対評価と絶対評価との違い～

相対評価が集団内での位置を示す（例えば学校で通知表を決める際に、全員が好成績でも集団では普通となり得る）のに対し、絶対評価では個人の目標などの達成度を示します。個人の成長を促すためには、絶対評価での評価が欠かせません。

とはいっても絶対評価も万能ではありません。個人の目標の達成度に主軸を置くために、個々の評価に違いが生まれにくく（集団内の位置づけを評価するものではない）、評価の格差をつけづらいのです。しかし、評価の格差をつけづらいからこそ、個人の評価結果による不利益的な格差を生むのではなく、法人全体での最適を目指せる制度になりました。当法人において目標援助制度として導入された理由はここにあります。

(2) 目標援助制度の直接的な目的とは

① 職員の発揮する能力の把握と能力開発

職員の役割・職責に応じた能力がどの程度充足され、発揮されているかを把握します。その結果に基づいて、職員の能力開発と活用を計画的に実施することを目的とします。

例) 管理者候補者としての役割を期待しているAさん。上司の期待に対して専門職として個人的には十分な成果を出している一方で、部下からは「あまり相談に乗ってくれない」「いつも忙しいそう」などと上司として期待される面については能力開発が必要と思われます。

➡ 援助者である上司はAさんが部下とのコミュニケーションの場と時間を作る援助をしました。

② 職員の成果の把握と職務改善

職員の職務に応じた仕事や課題目標の達成度（成果）を把握します。その結果に基づいて、達成結果についての原因把握と職務改善に結びつけることを目的とします。

例) Bさんの部署では、ご利用者に対する支援のあり方について再度研究し、新たなマニュアルを作ることを目標としています。期限は今期末でしたが、取り組んだものの完成には至りませんでした。➡ 援助者である上司と原因を把握したところ、研究に関係する現場の職員には基礎知識が不足しており、進捗しなかったことが分かりました。➡ 援助者である上司は、現場職員に研修の機会を設けて、目標期日や成果の期待像を再設定しました。

③ 公正な処遇と動機付け

職員の発揮能力の把握結果および仕事・課題目標の達成結果に基づいて、公正妥当な処遇（配置、異動、昇進、昇格、昇給、賞与等）を実現し、職員のヤル気を引き出すことを目的とします。

例) Cさんが現在勤めている施設における業務は高度な専門性が必要で、代わりの人材を見つけることは難しい分野です。Cさんの勤務成績は良好で、法人経営戦略への適合性も高く評価されています。しかし、Cさんは新たに別の領域の仕事をしたいと願っています。それは経営戦略会議で法人が新たな福祉分野に展開すると発表があったからです。

➡ 援助者は部門長への相談を通じて、人事管理会議に「Cさんの代替職員を育成すること」を提言し、経営戦略会議においてCさんの望む業務領域への展開の担当者への推薦をしました。現実的にCさんの職務移動は引継ぎ者を育成することから始めることとなります。

(3) 目標援助制度の間接的（副次的）な目的とは

① 法人の理念や方針の理解

評価項目の中に理念や経営計画に基づく行動指針を入れ、組織の方向性の周知徹底を実現します。

例) 先月採用したDさんは、当法人の歴史や、理念・使命・戦略などについてまだよく知りません。現場の仕事を覚えたり、ご利用者の名前を覚えたりすることで精いっぱいです。

→ 援助者である上司はDさんとの面接の際に、当法人の目指す福祉事業のあり方や、組織としての目標について話をしました。Dさんは少しずつ意識をして取り組みたいと伝えました。

② 管理職としての資質の向上と次世代育成

評価者として部下を評価し育成することは、管理職として最も重要な役割であり、マネジメントそのものといえます。評価制度の運用を通して、管理職（指導職）としてのスキル向上と次世代育成を実現します。

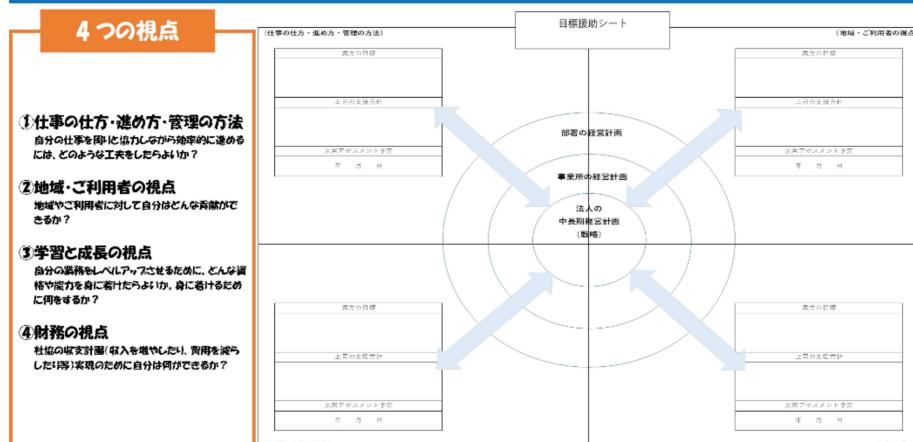
例) 援助者のEさんは、これまで部下と面接をしたり、評価をしたりすることはありませんでした。面接の方法もよくわからず不安だらけでした。

→ 援助者Eさんは、部下の方々と援助テーマを定めながら、自分自身が部門長や管理者と話をたくさんしないと、この法人の進もうとしている道筋や目標のあり方への理解度の不足に対応できないと気づきました。 → Eさんは施設管理者の上司と目標面接の場で、もっと法人や事業部・施設の経営戦略に伴う計画や個別目標の連動制を高めるための勉強をしたいので、援助してほしいと願い出ました。Eさんの上司である施設管理者のFさんは、来期目標の設定から一緒にやろうと協働での場を設けることにしました。



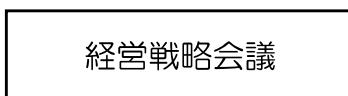
社協の経営戦略はなんとなくわかったけど、私たちは何かするのかな？

社協の経営戦略の実現には、職員一人ひとりの力が必要です！そのため、上司との目標面接をおこして、社協の経営戦略やそれに基づく事業所等の経営計画を自分なりに理解して、経営戦略の達成のために自分自身がどのように関わることができるのか考えて、上司に相談しながら自分の目標を決めます。目標を決めるときは、目標援助シートをつかって上司と相談しながら、次の表の4つの視点ごとに、自分が何を達成していくのか、決めていきます。

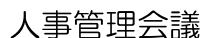


3 目標援助制度の仕組みと体系

目的と位置づけを下の図で確認してください。



経営理念に基づく実践を継続する上で、外部環境変化に対応する経営戦略の策定と進捗管理を行います。経営戦略が示されます。



経営戦略の策定や、進捗に関する人事管理に必要な条件の設定や検証を行います。規程類やマニュアル等が示されます。

経営戦略の策定や、進捗に関する財務管理に必要な条件の設定や検証を行います。中長期予算に基づく財務管理指標(財務規律)が示されます。

各部門では、部門長が中心となって、事業部制組織を構成しています。事業部門制における事業部長の役割は、法人での経営戦略に基づいて、具体的な手段となる「経営計画」を策定することや、その計画を実践するための管理成功要因項目の設定等になります。バランスト・スコア・カードの作成によって、各部門の経営計画が可視化され、定量的な目標や定性的な目標が定められます。

各部門のバランスト・スコア・カードは、経営戦略会議や理事会で承認されることで、法人経営層から現場職員の行動計画のレベルまで連鎖的に結び付いていきます。

この行動計画をアクションプランと呼びますが、当法人では「目標援助シート」に、何を、どのように、いつまでに、誰と実行するのかを決めてアクションプランとしています。

アクションプランである「目標援助シート」は、毎年5~6月に目標面接を実施して作成し、半期の進捗を確認する育成面接を11月に実施することで援助方法や次年度目標のあり方を話し合います。

社会福祉法人制度改革以降においての人事評価は、あくまでも「地域の方々から見て適切と言えるか」という視点を中心とするため、評価結果に相対的要素や恣意性が働く余地はなく、公正な評価が出来るはずです。

目標を設定するときは、自分が社協の中でどんな役割を期待されているのか、意識することが大切です。



社協が経営計画を達成していくために、職員に求める役割を段階的に示したもののが「等級」です。
職員には、上司があらかじめ、等級を伝え、職員個々の経験や能力等に応じて、期待する役割を示します。
自身の等級を踏まえて、どんな取り組みをしたらよいかを考え、目標を設定することが大切です。

オフィサー層

世の中の変化や社協の強みや課題などを踏まえ、社協がどのような方向に進んでいくのか、経営戦略を決定する役割

等級

役割
福祉事業にとどまらず、社会全般の動向を理解したうえで、社協の方針・目標を策定し、理解を促すための工夫を行う。また、部署ごとの経営計画・実行計画の策定にも指導的に参画し、活用可能な経営資源及び内外の人脈を駆使して経営課題を解決する社協の責任者としての役割を担う。
福祉事業全般的動向を把握し、将来の予測を立てたうえで、社協の目標達成に必要な経営資源を計画し、定量・定性目標を具体的に設定する。また、目標達成への道筋について職員への理解を促すための工夫を行い、事業所や部門(部署)ごとの経営計画・実行計画の策定・管理・指導を行う。行動計画立案・執行管理の実務責任者となる。

ディレクター層

複数の施設や事業所を統率する管理者として、社協の経営戦略を踏まえ、事業所の取組みについて経営計画を定め、規程等を整備し、進め方に關しての意思決定を行う役割

D2

社協全体の理念や方針・事業計画に則した事業部門運営を行う。事業部門のサービス理念やサービス品質の在り方を内外に示し、その実現に向けて部門内事業所全体を牽引する。事業部門の責任者としての役割や経営本部との協力連携の役割を担う。権限範囲内で組織体制等を変更し、目標を達成する。

D1

事業部門内の各事業所の戦略と目標を理解し達成させるための事業環境を構築する実務を遂行する。オフィサー層から示されたBSCに基づいて部門経営計画の策定に参画し、具体的な経営課題を解決する。高度な専門知識と関連業務の幅広い知識を駆使し、関連する内外の関係者との折衝・調整して問題を解決する。実務責任者としての役割を担う。

ライン層

社協の経営戦略と経営計画を踏まえて、施設や事業所の日常業務を行い、円滑な事業運営を行っていく役割

L6

社協・部門・事業所の方針・目標を理解し、事業所の事業における高度な専門知識と関連業務の幅広い知識を駆使し、関連する内外の関係者との折衝・調整して問題を解決する。施設長等の事業所の業務的意見決定者としての役割を担う。

L5

社協・部門・事業所の方針・目標を理解し、事業所の事業における高度な専門知識と関連業務の幅広い知識を駆使し、関連する内外の関係者との折衝・調整して問題を解決する。上級実務責任者としての役割を担う。

L4

部署及びチームの方針・目標を理解し、担当業務における、高度な専門知識と関連業務の幅広い知識を駆使し、かつ関連する内外の関係者との折衝・調整して問題を解決する。実務責任者としての役割を担う。

L3

組織活動に参加し、担当する実務の実践的な実務能力が備わったうえで、部下の実務指導等を行い、担当業務の作業一巡における責任を果たす。上級実務担当者としての役割を担う。

L2

担当する実務の基本的な実務能力が備わったうえで、担当業務の作業一巡における責任を果たす。中級実務担当者としての役割を担う。

L1

担当分野の一般的基礎知識を有し、上司の指示やマニュアルに基づき、定型的な(標準化された)業務を遂行する。初級実務担当者としての役割を担う。

ポイント

人事階層は、オフィサー(経営責任を有するもの)、ディレクター(執行責任を有するもの)、スタッフ(実施責任を有するもの)に分かれています。各等級に応じた役割を目標に割り当てて、法人の一体的な成果の獲得(経営基盤の盤石化など)を得ます。

4 評価制度の運用

(1) 評価スケジュール

1年間の評価スケジュールを理解しましょう。

時期	実施者			法人にて実施
	被援助者	援助者	施設長・部門長	
4月		グループコーチング		
	人事異動後に部門方針や施設・部署の方針(BSC)を説明			
5月	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 目標設定 <ul style="list-style-type: none"> ・当年度目標援助シート </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 目標面接 <ul style="list-style-type: none"> ○当年度目標援助シート ○職務マニュアル(自己評価済) ○職員個別ファイル(前年度分) <ul style="list-style-type: none"> ・目標援助シート ・役割基準評価表(昇格評価シート) ・職務マニュアル ・総合評価シート </div> <p>(面接の1週間前までに目標援助シートの個人目標を記入し、援助者に提出する)</p>	<p>(目標援助スタート)</p> <p>※目標の修正が必要になった場合は、被援助者が面接の場で修正し、援助者が最終確認する。</p> <p>※援助者は目標援助シートの内容を総合評価シートに転記する。</p>	<p>★援助者が被援助者から示される目標援助テーマの内容が、BSC や法人理念などに適合するよう「援助者と密な話し合い」を実施する。</p>	
6月				決算理事会での財政・財務規律の変更を協議
7月				
8月				
9月				
10月		自己評価(中間)		
	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ○職務マニュアル ○評価シート ○目標援助シート^(※) <p>※取組結果(工夫・努力・成果等)を記入したもの</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 育成面接 <ul style="list-style-type: none"> ○目標援助シート(自己評価済) ○職務マニュアル(自己評価済) ○評価シート ○総合評価シート ○職員個別ファイル(前年度分) <ul style="list-style-type: none"> ・目標援助シート ・役割基準評価表(昇格評価シート) ・職務マニュアル ・総合評価シート </div> <p>(面接の1週間前までに自己評価を記入して援助者に提出)</p>	<p>※目標や援助方法に修正が必要になった場合には、被援助者が修正を記入し、援助者が最終確認を行う。</p>		
11月				半期決算での財政・財務規律の変動を協議。翌年度以降のBSC を策定

時期	実施者			法人にて実施
	被援助者	援助者	施設長・部門長	
12月				
1月		<p>人事評価 目標設定～直近までの被援助者の取り組みを援助者が評価する</p> <p>合議の準備 目標援助総合評価及び、役割基準評価、職務基準評価の結果を総合評価シートの絶対評価欄に転記する。</p> <p>相対評価の実施 部門長・施設長及び援助者は、合議の前に総合評価シートの備考欄の相対評価欄を評価し、記入する。</p> <p>合議 合議を実施し、総合評価シートの備考欄に合議結果を記入する。 総合評価 シート</p>	昇給・昇格協議	
2月				事業部内で昇給・昇格起案・事業計画・予算案策定
3月		<p>フィードバック面接 援助者は、総合評価シートを確認しながら、昇給・昇格・評価結果を被援助者に伝え、当年度の評価のフィードバックを行う。</p> <p>総合評価 シート</p> <p>※総合評価シートは、援助者の手持ち資料とし、被援助者への開示は行わない。</p>		昇給・昇格・事業計画・予算等の承認 人件費・昇給額等決定 予算理事会

(2) 面接・合議の流れ

ここでは、それぞれの面接の目的と流れを理解しましょう。

区分	実施時期	実施項目	内容
目標面接	5月～6月	(事前準備) ※面接日の1週間前まで	グループコーチングで事前に部門方針や施設・部署の方針を説明し、「当年度の目標援助シート」の記載を指示し、被援助者に「当年度の目標援助シート」を目標面接日の1週間前までに提出してもらう。
		(援助者が準備するもの)	「当年度の目標援助シート」、「前年度の職員個別ファイル（目標援助シート、役割基準評価表・昇格評価シート、職務マニュアル、総合評価シート）」
		導入	労をねぎらい、話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る。（最近の仕事、趣味、家族、共有しているテーマの最新情報など）
		面接の主旨説明	前回の振り返りと本年度の目標設定、援助方法の決定を行うことが目的の面接であることを確認する。
		自己目標の確認	新たな目標援助シートに沿って、被援助者の目標を聞く。
		目標内容のすり合わせと意見交換	それぞれの目標について、内容と目標レベルが法人の目標と合致し、地域の方々から見て妥当かを確認する。上司の期待と異なる場合は、妥当な目標に修正するよう誘導する。 等級に求められる行動基準（役割基準評価表で確認）、職務マニュアルの到達状況を確認し、目標レベルとすりあわせる。
		目標の確認と援助方法の設定	目標項目と目標レベルが決またらお互いに確認しあい、それぞれの目標の援助方法について協議を行う。場合によっては、ここで達成に至るまでの方法の話し合いを援助者の上司を含めて再度行うよう設定してもよい。
		援助方法の確認	達成のための援助方法を決めていく。目標に向けた阻害要因とその対策も考える。
		援助シートの修正記入	目標の修正があれば修正し、最終確認をする。援助方法を含めて修正はこの場で被援助者が行い、援助者に最終確認する。援助者は総合評価シートに転記し、記録を整える。
		エンディング	話し残したことはないか確認し、応援するということを付け加えて、激励する。
育成面接	11月	(事前準備) ※面接日の1週間前まで	「職務マニュアルの自己評価」と「昇格評価シート」の自己評価の記入を指示し、事前に提出してもらう。
		(援助者が準備するもの)	「当年度の目標援助シート（取組内容記入済み）」、「職務マニュアル（自己評価済み）」、「昇格評価シート（自己評価済み）」、「前年度の職員個別ファイル（目標援助シート、役割基準評価表・昇格評価シート、職務マニュアル、総合評価シート）」
		導入	労をねぎらい、話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る。（最近の仕事、趣味、家族、共有しているテーマの最新情報など）
		面接の主旨説明	中間での進捗評価と必要に応じて援助方法の変更など協議することを目的とする面接であることを確認する。
		目標の進捗状況の確認	目標面接で設定した、目標の進捗状況や取り組みの工夫・努力・成果等を確認する。目標の進捗状況・取り組みの方向性を踏まえて必要に応じて目標の修正、援助方法の補正を検討する。
		援助シートの修正記入	目標の修正があれば修正し、最終確認をする。援助方法を含めて修正はこの場で被援助者が行い、援助者に最終確認する。援助者は修正内容を総合評価シートに転記し、記録を整える。
		エンディング	話し残したことはないか確認し、応援するということを付け加えて、激励する。
合議	1月	(事前準備)	目標援助総合評価及び、役割基準評価（組織への貢献/職務能力・知識/勤務態度・意欲/職務遂行能力）、職務基準評価の結果を総合評価シートの絶対評価欄に転記する。また、総合評価シートの相対評価欄に○印を付ける。
		(準備するもの)	「総合評価シート」
		合議の開催	部門長及び施設長、援助者により合議を開催する。
フィードバック面接	3月	(援助者が準備するもの)	年度の評価を記録した総合評価シート
		導入	労をねぎらい、話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る。（最近の仕事、趣味、家族、共有しているテーマの最新情報など）
		面接の主旨説明	昇給・昇格・評価結果を伝えることを目的とする面接であることを確認する。
		評価結果を伝える	援助者は、総合評価シートを確認しながら、昇給・昇格・評価結果を伝えて、当年度の評価のフィードバックを行う。 ※総合評価シートは、援助者が確認する資料とし、被援助者への開示は行わない。
		エンディング	話し残したことはないか確認し、応援するということを付け加えて、激励する。

(3) 評価要素とツール

人事制度における評価要素とは、評価制度を運用する上で法人が重視する項目をいい、分かりやすくいうと法人が職員にどのような点での成長を期待しているのかを表すものです。

当法人の評価要素は、次のとおりです。

【法人の評価要素】

	評価要素	評価方法・評価ツール
1	目標の達成状況	<ul style="list-style-type: none">● 「①仕事の仕方や進め方の視点」、「②地域・ご利用者の視点」、「③学習と成長の視点」、「④財務の視点」を踏まえて、個々の職員が策定する個人目標の進捗・達成状況について、援助者が評価します。● 目標援助シートを活用します。
2	役割基準の評価	<ul style="list-style-type: none">● 法人・事業所の目標や個人目標を達成するために必要な次の視点について、援助者が評価します。 ①組織への貢献度・役割の達成度 ②職務能力・知識 ③勤務態度や意欲 ④職務遂行能力● 役割基準評価表（昇格評価シート）を活用します。
3	職務基準の評価	<ul style="list-style-type: none">● 法人・事業所の目標や個人目標を達成するために必要な仕事のスキルについて援助者が評価します。● 職務マニュアルを活用します。

ツールは呼称や内容が適宜更新していくことが想定されます。変更の内容に合わせてマニュアルや手引きの修正を実施しましょう。

5 目標の進捗・達成状況の評価方法（目標援助制度の評価方法）

（1）目標援助シートの評価にあたっての考え方

目標援助制度は、法人が専門職集団型組織から経営組織（経営理念や基本方針、戦略等の目的を共有して前進する組織）へと変革し、組織と個人の成長を目指していくための1つのツールです。そのため、被援助者が個人目標を達成すれば良いというものではなく、法人や施設の方向性に沿った目標を設定することや、策定した目標の達成に向けて援助者と被援助者が協調して進んでいくことが大切です。

当法人の目標援助制度において評価を行う上では、被援助者が策定した目標の達成度を見ることが目的ではなく、評価期間内において評価者と被評価者が同じ目線をもち、ベクトルを合わせて行動することができていたかを見ることがポイントになります。

ここでは、目標の達成状況の評価の仕方を理解しましょう。

（2）目標援助シートの評価の尺度基準

目標援助制度における評価の基準は、次のとおりです。

評語	基準	要求水準とは
A	要求水準を超える水準	<p>法人・施設の方針や経営計画等の実現に向けて、率先・牽引しているレベル 【下記の①～③の全てに該当する場合】</p> <p>① 法人・施設の方針や経営計画等を理解し、組織目標に適合した個人目標を策定している。 ② 個人目標の達成に向けて、評価期間を通じて積極的にかつ能動的に取り組んでいる。 ③ 個人目標を達成し、被援助者に成長がみられる。</p>
B	全て要求水準に達している水準	<p>法人施設の方針や経営計画等を理解し、同じ方向に向いて行動していることが確認できるレベル 【下記の①と②の両方に該当する場合】</p> <p>① 法人・施設の方針や経営計画等を理解し、組織目標に適合した個人目標を策定しようと努力していることが確認できる。 ② 個人目標の達成に向けて、評価期間を通じて積極的にかつ能動的に取り組んでいることが確認できる。 ※ 目標を達成できていなくても、援助者と目線やベクトルを合わせて具体的に行動できているかどうかがポイント</p>
C	一部要求水準に達していない水準	<p>法人・施設の方針や経営計画等との方向性に反しているレベル 【下記のいずれかに該当する場合】</p> <p>① 法人・施設の方針や経営計画等を理解しようとしていない。 ② 個人目標の達成意欲がみられない。</p>

(3) 評価の事例

① 目標を達成できなかった場合の評価の考え方

例) 3か月前に採用した**東京さん**は、法人・施設の方針や経営計画の説明を受けて、1日でも早くシフトの一員としての役割を果たせるようになることが今の自分の役割と捉え、「仕事の仕方」に関する目標として、「指導を受けなくても介助業務を一通り独力対応できるようになること」を掲げました。**東京さん**は、職務マニュアルを熟読したり、研修に参加したりし、目標達成に向けて取り組みましたが、**東京さん**と相性の悪い特定のご利用者の場合には入浴介助や食事介助の際にうまく進められないことがあります。先輩職員や同僚のフォローが必要な場合があります。**東京さん**は、どのような点に気を付けて介助を行うべきなのか、援助者や先輩職員に相談しながら改善に努めていますが、評価期間内には目標を達成できませんでした。

目標援助制度では、どう評価するか

評価の例 **B**

東京さんは、一通りの介助業務に独力対応できるようになるという目標を達成できませんでした。また、特定のご利用者の介助の際には、フォローするための職員を配置する必要があり、シフトにも影響を与えてしまっています。このようなケースでは、一般的な人事評価制度では、目標の達成度という視点から「C評価」となることが多いですが、当法人の目標援助制度においては、**東京さん**が法人・施設の方針や経営計画等を理解した上で自分の役割を援助者と共有した上で目標を策定している点や、目標達成のために職務マニュアルや研修から技能習得に努めている点、目標達成に向けて援助者に助言や指導を仰いでいる点等をプラスに評価してあげることがポイントになります。

このケースでは、**東京さん**と援助者の目線やベクトルにズレはなく、継続して取り組むことで次期以降には**東京さん**の掲げる目標が達成されることが十分に期待され、**東京さん**の育成や組織の成長に目標援助制度が有効に機能していると捉えることができます。したがって、当法人の目標援助制度においては、B評価とすることが妥当な評価になります。

- ※ このケースにおいて、仮に**東京さん**が法人・施設の方針や経営計画等に全く関心を示さなかったり、策定した目標が達成できそうもない状況にも関わらず、援助者に助言や指導を仰ぐこと等の行動が見られなかったりした場合には、C評価となる場合があります。
- ※ また、**東京さん**の目標が法人・施設の方針や経営計画等に照らして相応しくない場合には目標設定面接の段階で援助者が深く関わってあげることが必要です。

② 複数の目標の達成状況が異なる場合の評価の考え方

例) 昨年からリーダーに任命された**横浜さん**は、自らの専門性を高めることが、ご利用者や組織にとってもプラスになると考えて、「学習と成長」に関して「上位専門資格の取得」を目標として掲げました。目標面接時に、**横浜さん**の援助者は**横浜さん**と話し合い、**横浜さん**にはリーダーとして「適正人員で組織運営するために業務の在り方を見直すこと」を目標に追加してもらいたい意向を伝え、**横浜さん**も了承し、目標に掲げました。

横浜さんは、忙しい業務の中で目標に掲げていた上位専門資格を取得することができました。一方、「適正人員で組織運営するための業務の在り方」については、ほぼ手付かずの状態になっており、評価期間内での達成は難しい状況です。

目標援助制度では、どう評価するか

評価の例 B

横浜さんは、ご利用者や組織にとってプラスとなる「上位専門資格を取得する」という目標を達成しており、この部分に関しては「A評価」とすることができます。一方、ほぼ手付かずで終わってしまった「適正人員で組織運営するために業務の在り方を見直す」という目標に関しては、「C評価」とされても仕方がない部分があります。このように複数の目標があってそれぞれの評価が分かれてしまった場合に、目標援助制度の総合評価はどのように考えるべきでしょうか。

一般的な評価制度では、目標のうち1つでもC評価がある場合には総合評価もC評価とする（厳しくする）ケースやA評価を5点、B評価を3点、C評価を1点等と点数化した上で平均点を総合評価とする方法等があります。当法人の目標援助制度は“査定”することが目的ではありませんので、目標のうち一つでもC評価があった場合には総合評価もC評価とするという考え方は適切ではありません。また、達成状況を点数化して平均点を出すという制度では、達成できそうな目標を1つ（又は少数）掲げる等、職員のチャレンジ意欲を引き出しにくくなる傾向があります。これは、援助者の支援を受けながら目標達成に向けてチャレンジすることにより、組織と個人の双方の成長を目指す当法人の目標援助制度には馴染みません。

当法人の目標援助制度においては、「適正人員で組織運営するために業務の在り方を見直す」という目標がほぼ手付かずだった場合においても、ご利用者や組織のために上位専門資格の取得に向けた取り組みを重視してあげることがポイントです。その上で、次期以降にどうすれば「適正人員で組織運営するために業務の在り方を見直す」ことの実現が図れるのかを援助者と被援助者とで共有することが必要です。また、被援助者が掲げる目標が達成できるように常日頃から観察し、必要に応じて関わってあげ、目標が手付かずとなるような状態を未然に防いてあげることも援助者の大切な役割になります。

③ 法人の方向性に反した言動が見受けられる場合の評価の考え方

例) 他法人での経験が豊富な**千葉さん**は、「現状の施設の課題を整理し、サービス品質を向上させること」を目標に掲げています。**千葉さん**は、職員会議や委員会等の場で、さまざまな問題点を提示し、改善すべきことを指摘してくれます。しかし、それらの指摘の多くは、「前の施設ではこうやっていましたから、このやり方は変えるべき」や「リーダーが○○さんだから、職員が退職してしまう。リーダーを変えるべきだ…」、「この事業所は無駄な会議が多い…」等と法人や施設が目指す方向性を理解しないままに、施設運営や人事に関して意見をしています。**千葉さん**の援助者は、たびたび**千葉さん**と話し合いの機会を設けて、法人や施設のことをもう少し理解した上で「現状の施設の課題を整理し、サービス品質を向上させること」に取り組んではほしい旨を伝えてきましたが、なかなか理解してもらえません。経験豊富な**千葉さん**の言葉に影響を受けてしまう職員も少なくなく、職場のリーダー自身も**千葉さん**に気を使ってしまっている様子がみられ、周囲にも悪影響がでてきてしまっています。**千葉さん**自身は、さまざまな提案をしてきたことを理由に目標達成に向けて前向きに取り組むことができたと考えています。

目標援助制度では、どう評価するか

評価の例 C

千葉さんが目標に掲げる「現状の施設の課題を整理し、サービス品質を向上させること」は、施設にとっても有意義なものですが、このケースにおいては援助者と被援助者である**千葉さん**との目線やベクトルが明らかにズレてしまっていることが分かります。援助者は、**千葉さん**の言動を放置せず、たびたび話し合いの機会を設けています。そのため、たとえ改善提案だったとしても**千葉さん**が法人・施設の方向性に反していることが指摘されます。リーダーや他の職員にも悪影響を及ぼしまっていること等も鑑みると、**千葉さん**の当年度の目標援助シートの評価はC評価とせざるを得ません。

※目標援助制度は、法人・施設の方向性に適合する目標を掲げ、その実現に取り組むことが大切です。したがって、援助者は目標援助シートに書かれた言葉尻やフレーズだけでなく、どのような考え方や想いを背景にした目標なのかを適切に読み取り、関わっていくことが必要です。

※事例のように、援助者の評価よりも自己評価が高いケースは意外と多くあります。このような職員（被援助者）に対しては、目標援助制度の趣旨に照らして、援助者はなるべく多くの関わりの機会をもつことが必要です。仮に援助者が期中に**千葉さん**とほとんど関わり持たずに、最終的な評価をCとしてしまう場合は、フィードバック面接等の場で評価結果を受け入れてもらうことや法人・施設の考え方に関して今後も**千葉さん**の理解・納得を得ることは非常に難しくなってしまうことが予想されます。

6 役割基準の評価方法

(1) 役割基準の評価にあたっての考え方

役割基準評価表は、次の4つの視点から評価項目が構成されています。

【役割基準評価にあたっての4つの視点】

- ① 職務遂行能力
- ② 勤務態度や意欲
- ③ 職務能力・知識
- ④ 組織への貢献度・役割の達成度

役割基準評価表には、上の4つの視点に基づいて、等級ごとの評価項目と卒業基準（現等級を卒業するための基準）が設けられています。ここでは、役割基準の評価の手順と判断の仕方等を理解しましょう。

【役割基準評価の手順①】

役割基準の評価は、まず事業部門毎に策定された「評価シート」を用いて行います。当該職員が評価シートに記載されているどのレベルまで達成できているのかを判断します。役割基準評価表の4つの視点に対して、評価シートには複数の評価項目がありますので、全ての項目について職員の達成レベルを判断します。

なお、評価シートの評価尺度（A・B・C）は、評価項目によって異なります。

【役割基準評価の手順②】

手順①の「評価シートの各項目の評価結果」を踏まえて、役割基準評価表の4つの視点のそれぞれについて、「A・B・C」の3段階で評価します。

例えば、「組織への貢献度・役割の達成度」に関する評価シートの評価項目の全てがBの達成レベルをクリアしていた場合には役割基準評価の「組織への貢献度・役割の達成度」はB評価となります。同様に、他の3つの視点（「職務能力・知識」、「勤務態度や意欲」、「職務遂行能力」）についても、評価シートの達成レベルから役割基準評価の結果を「A・B・C」の3段階で評価します。

（役割基準評価の評価尺度については、次頁に整理します。）

(2) 役割基準評価の評価の尺度基準

役割基準評価表における評価の基準は、次のとおりです。

評価シートの評価項目が複数ある場合には、全ての項目についてBのレベルをクリアしている場合に役割基準評価においてB評価とします。一つでもBのレベルをクリアしていない項目があった場合にはC評価とし、さらにBのレベルをクリアしていない項目が多数あり、当該職員の等級に照らして明らかに不足がみられる場合にはD評価とします。一方、評価シートの項目のうち半数以上でA以上のレベルをクリアしている場合には、役割基準評価はA評価とします。

評語	要求水準とは
S	法人内で最も秀でた結果であった
A	要求水準を超えて、求められた以上の結果であった
B	要求水準を満たす結果であった
C	一部改善の努力が必要な結果であった
D	全般的に明らかに要求水準に満たない結果であった。

※ 格付けに関する評価である役割基準評価における S 及び D は A~C に当てはまりがたい場合にのみ、人事権者のみが使用する。

7 職務基準評価の評価方法

(1) 職務基準の評価にあたっての考え方

それぞれの事業部門の職種別に日々の仕事をいくつかの項目にわけて、項目ごとに等級に求められる水準を設定しています。この等級ごとに求められるスキルをチェックすることにより職務基準に基づく評価を実施します。

職務基準(実際の職務レベル)の具体的評価を、職務マニュアルで行います

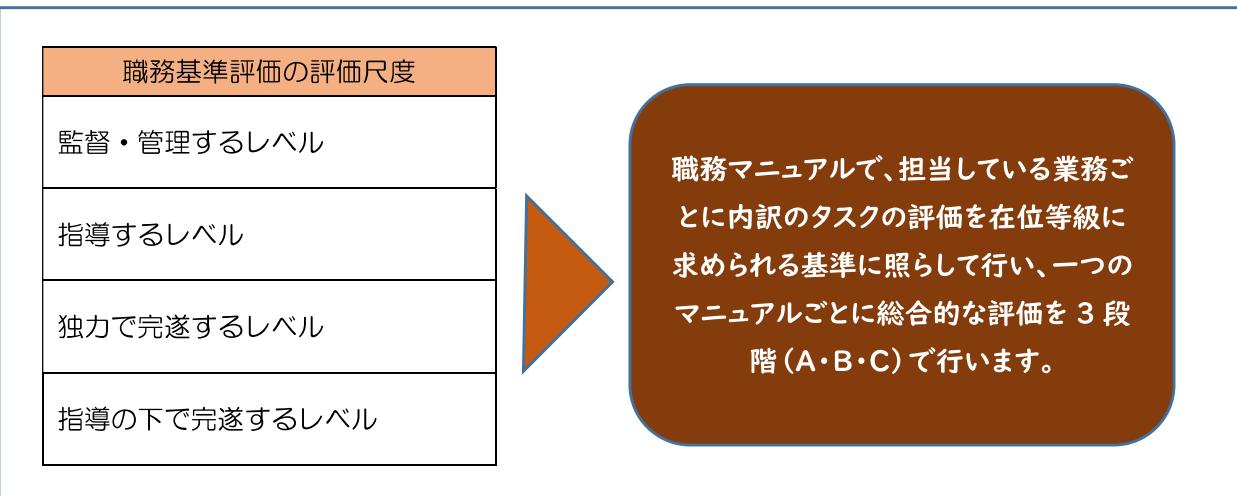
日々の仕事をいくつかの項目にわけて、項目ごとに等級に求められるレベルを次のとおり設定しています。
職員の等級に応じて仕事のスキルをチェックしてください。
等級に求められるレベルは、「すべてできていること」が前提となります。

★監督・管理
仕事を進めるときに、他の職員の監督や管理を行うことができる
◎指導
仕事を他の職員に指導することができます
○独立完遂
仕事をひとりでできる
●指導下完遂
仕事をひとりではできないが、上司の指導を受けながらできる

(2) 職務基準評価の評価の尺度基準

職務基準評価表（職務マニュアル）では、職種毎に定められた職務（タスク）について、次の4つのレベルで評価します。職務（タスク）の難易度によって、等級毎にレベル設定されているため、当該職員が特定の職務（タスク）について、どのレベル（「監督・管理」、「指導」、「独立完遂」、「指導の下完遂」）で遂行することが求められているのかを踏まえて評価します。

【職務基準マニュアルにおける評価の基準（求められる水準）】



職務マニュアルのチェック結果を踏まえて、下表の3段階（A・B・C）の評価尺度に基づき職務基準評価を行います。

当該職員の等級に求められる職務マニュアルのレベルを全てクリアしている場合にB評価とし、一部の項目で要求水準に達していない場合にはC評価とします。また、半数以上の項目で上位等級に求められる水準をクリアしている場合はA評価とします。

職務基準評価における評価尺度は次のとおりです。

評語	要求水準とは
A	全体的に要求水準を超えてる
B	全て要求水準に達してます
C	一部要求水準に達してない

8 評価結果のフィードバック

評価結果のフィードバックのツールと意義を理解しましょう。

~ 良いフィードバックのポイント ~

1. 具体的に伝えることが大事です。

具体性のないフィードバックは、相手に誤解を与え、目標達成や職員の成長等に悪影響となります。具体的で正確なフィードバックを行うことで、色々なことがスムーズに進みます。

2. 忘れないうちにすぐに伝えましょう。

細かいところまで頭の中で鮮明なうちに、すぐに伝えるのが最高のフィードバックです。時間が経ってからのフィードバックは、一時的なパフォーマンスの向上にはつながっても、効果は薄く、変えるべきところを相手が正確に理解するのが難しくなります。

3. 目標に関係のある内容でフィードバックしましょう。

目標に直接関係のあるフィードバックでなければ、混乱したり、目標を見失ったりします。

4. 実行可能なものにしましょう。

目標に関係のある内容にするのと同じくらい大事なのが、実行可能なことを確認することです。

5. 適切な言葉を使ってください。

行動を起こさせるのに言葉の力は不可欠です。言葉だけでなく、話し方にも気を使いましょう。

6. どんな相手でもフィードバックは行いましょう。

フィードバックは避けたくなりがちなものです。ネガティブな反応が返ってきそうだと思っているときは特にそうです。尋ねなければ、答えは常にノーと同じです。前進しなければ、常に同じ場所にいることになります。

今年度の目標面接時以降、どのようなフィードバックを行っていますか？

【参考】コーチングの段階

発展段階	コーチの役割、留意点、言葉例等		役割を果たすための行動、説明等
信頼関係構築の段階	1 部下の存在を承認する		部下が心地よい感情を日常的に送り続ける
	2 相互尊重的表現をする		相手に配慮しながらも、気持ちや考えをお互いに表現し合う
	3 自己開示する		自分と相手が知っている、分かっている共有領域を広くもつ
対象者の気持ちを掴む段階	積極的に傾聴する		部下は上司に話すことで、心の重荷が和らぐと同時に頭の中が整理されるため、上司は積極的に傾聴する
	※傾聴における留意点		2人きりで落ち着いて話せる場所や時間を選ぶ
			上司は相手に顔を向け、視線を合わせ、適度な距離を保つ
			上司は相手の立場で考える
	聞きたいことを聞くのではなく、部下の話したいことを話させる		
	※傾聴の言葉例	うなずき、あいづち	そうだね。それで…。
		支持	それは無理ないよ、誰でもそうだよ。
		繰り返し	つまり、こういうことなんだね。
		明確化	こういうことが言いたいんでしょう。

日ごろから援助者に挨拶をしていますか？

目標に絡んだ声かけをしていますか？

→これからの留意事項を整理しましょう

誰に対して	どの段階における課題があるのか	いつから対応する？

発展段階	コーチの役割、留意点、言葉例等		役割を果たすための行動、説明等
対象者に考え方させる段階	5	気づきを与えるための質問をする ※質問の例	こんなことを聞いても良いかな(相手の話から不足する情報を引き出す)
		目標達成に必要な行動を奨励、援助する	
対象者の実践を支援する段階	6	目標達成に必要な行動を奨励、援助する ※奨励、援助の言葉例	
		ほめる、認める	各段階の目標を達したときに、共に喜ぶ。仲間の前で感謝や労いの言葉をかける。仕事の進捗状況に关心を示す
		叱る、ほめない	叱るときは、原則として1対1。期待に沿っていないことを告げ、相互確認する
	7	目標達成に必要な行動を習慣化させる ※習慣化された状態の例	
			今後、何をするつもりか説明させる。結果を分析させる
			何をすればよいか、部下が明確に理解している
			部下が目標を達成するために必要な知識、スキルを持っている
			部下自身が目標達成することを納得している

援助方針を確認し合っていますか？

経営計画（BSC）の進捗を双方で確認し合っていますか？

→これからの留意事項を整理しましょう

誰に対して	どの段階における課題があるのか	いつから対応する？