

現在の評価制度にお悩み
の事業主の皆様へ

必見!

介護業界に特化した 評価制度 へのリニューアル

これまでで初めて**手ごたえ**を感じた評価制度でした!

- ✓ **たった6ヶ月**で納得できる制度ができました!
- ✓ 管理者から「**フィードバックをしやすい**」という声が増えました!
- ✓ 評価項目が**介護施設にぴったり**でした!
- ✓ **良い職員と課題職員**がよくわかりました!
- ✓ “**人事会議**”の導入で**評価のブレ**が減りました!
- ✓ **実務連動型の等級**で職員が**役割を発揮**できます!



【特別ゲスト講師】
社会福祉法人ハーモニー
法人本部 本部長
青木 朗氏

オンライン開催 ▶ 選べる曜日! スマホからもOK! 全日程とも同じ内容です。ご都合の良い日程を以下よりお選びください。

2025年3月28日(金)・4月18日(金)・4月28日(月) 開催時間 13:00~15:30 (ログイン開始30分前~)

セミナーでお伝えする事例の一部を【中面】にてご紹介

介護特化の評価制度セミナー 現場主義の船井総合研究所が構築

お問い合わせNo.S125543

主催



サステナブルな成長を促すことを。Funai Soken

株式会社船井総合研究所
〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル

株式会社船井総合研究所
〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル



当社ホームページからお申込みいただけます。(船井総研ホームページ(www.funaisoken.co.jp)右上検索窓に「お問い合わせNo.」を入力ください。)

125543

介護特化の評価制度への リニューアル成功ストーリー



社会福祉法人ハーモニー 法人本部 本部長 青木朗 氏

社会福祉法人ハーモニーは、長野県松本市で「私たちは、その人らしく生きることを支えます。」を理念に掲げ、介護事業を運営する社会福祉法人です。運営事業所は以下6サービスを運営。介護老人保健施設・地域密着特別養護老人ホーム・グループホーム2事業所・認知症対応型デイサービス・居宅介護事業所。

評価制度リニューアルを考えるきっかけは、職員からの一言「役職についても給料が変わらないのはおかしい！」でした。

私自身、社会福祉法人ハーモニーにセラピスト統括として入職いたしました。徐々に現場から本部業務に携わることになったのですが、評価制度に関して、職員から「**役職が上がっても給料は変わらない!**」という声が上がっており、感覚的に、この制度は変えなくてはいけないと強く感じておりました。

その後、**無料の支援(船井総合研究所ではない)を活用して、『等級号俸の再構築+評価表の改定』**を行いました。その時は評価基準を明確にすることを心掛け「誰が評価しても納得できる結果になる」ように項目づくり・基準作りに注力しました。

“正確”を目指した30項目の行動評価。しかし、負担ばかりで職員の成長や行動の変容には程遠いものに…。

評価表の見直しを行い、**評価基準のわかりやすさを求め作成を進めると、評価項目が職員一人につき30項目の評価表が完成しました。**当時は「これなら“正確に”評価できる」と期待を胸に運用を開始しました。しかし、実際には**項目が多すぎる上に、どの職員にも必ず当てはまるわけではなく、“正確”どころか「管理者が職員一人一人をきちんと評価できていないのでは」という疑問が繰り返されるようになり**ました。**結果の説明も曖昧になり、評価される職員も「よくわからない。自分は頑張ってたのになぜこの評価なのか…」**と疑問・不満が募りました。本来は行動を改めて法人に良い影響を発揮させたい評価制度が、**“ただ意味のないことを繰り返しているように思え”**心が重くなっていったことを今でも覚えています。

介護特化の評価制度への リニューアル成功ストーリー



社会福祉法人ハーモニー 法人本部 本部長 青木朗 氏

全職員の目標管理では「曖昧な目標」「日常業務レベルの目標」の提出が多数を占め、評価者の基準も理解できない状況に頭を抱えていました。

当法人では、行動評価に加え、全職員を対象に『目標管理制度』を実施してました。各職員が半年間の目標を自ら設定し、上司との面談を通じて決定。達成度に応じて評価に反映される制度です。職員が新しい挑戦をし、成功体験を積むことを目的として継続していましたが、実際には『曖昧な目標』や『日常業務レベルの目標』が多くを占めていました。そのため、挑戦や成功体験とは程遠い目標が設定されることも少なくなく、多くの部下を抱える上司の指導も行き届かず、「どのように評価すべきか」という課題に直面してました。制度は次第に形骸化し、上司・部下双方にとって負担が増加。このままでよいのかという疑問がさらに強まっていきました。

『介護特化の人事評価制度セミナー【船井総合研究所】』に参加し、「これは悩みが解決できそう！」と感じ、ベストな評価制度を作るべく再リニューアルを決断！

10年以上
介護施設・老人ホームを
運営している事業者 **必見!**

とてもカンタンな
介護業界向け
人事評価制度

現場主義の船井総合研究所から作られた介護事業者向け人事評価制度の決定版!

とにかくわかりやすい! 半年後から運用スタートできる!
高騰した人件費を解決! 処遇改善加算の問題も解決!

オンライン開催
2022年 5月16日・6月7日
開催時間(全日程) 13:00~15:00 (オンライン参加 12:30~)

定員 10名 価格 10,000円(税込) 11,000円(税込) 8,000円(税込) 8,800円(税込)

Funai Soken
E-mail: seminar271@funaisoken.co.jp

人事評価制度について、重要ではあると感じながらもモヤモヤしていたちょうどその頃に船井総合研究所の三浦基寛さん主催の『介護特化の人事評価制度セミナー【船井総合研究所】』というセミナー案内が送られてきました。

中身を見ると、今の課題だと感じている点やモヤモヤしていたがズバリ記載があり、迷わずに参加をしました。

セミナー参加後も、三浦さんから2回法人の悩みを聞いていただく機会と今後の評価制度の変更すべき指針をオンライン相談で話をいただきました。

そこで、『介護現場のことをよく理解しているから任せてみても良いな』と感じ、個別の伴走支援を依頼し、共に、評価制度をリニューアルする決断をしました。

介護特化の評価制度への リニューアル成功ストーリー



社会福祉法人ハーモニー 法人本部 本部長 青木朗 氏

手ごたえを感じているポイントは、
実務と連動させたイメージのしやすさと
評価根拠の蓄積による職員納得度の高さ

BEFORE

- 等級要件が『抽象的な能力』で、目に見えず、現場内で不公平・不満の声があがる
- 等級の昇格基準が曖昧。また昇格支援制度が無く、職員も何を頑張ればよいかかわからず、モチベーションUPに直結していなかった。
- 全業種的な評価項目のため、現場での言動がプラス・マイナスに該当するのかわからない。
- 評価項目が30個と多くあり、全職員は正直見きれしていない。
- 運用の問題として『4~5か月前のこと覚えていないからなんとなくになってしまう』
- 課題職員とわかっているにもかかわらず、現場で嫌われるとやりづらいし、うまく説明できる自信がないからマイナス評価をつけられない。

AFTER

- 『実務と連動した』等級要件で、目に見える差があるため納得度・公平感が高い
- 等級ごとの実務マニュアル&研修動画を作成した。誰でもチャレンジできる機会の提供となり、取り組む職員も出てきた。
- GOOD・BADの介護現場での例示を盛り込んだ評価項目で評価者からするとイメージが付きやすい。
- 評価項目全10個(定性6つ、定量4つ)に絞り、現場でも評価項目を意識して職員を見ることができる。
- 『中間評価メモシート』の導入で、評価時期に向けた根拠の蓄積ができている
- 『90分人事会議』の実施で、職員個々の言動を取り扱い、本部確認を挟むため、不安な管理者も実態に沿った評価と自信をもったフィードバックができるサポートとなっている。

新制度の手ごたえを感じた瞬間は、評価がマイナスとなった職員にフィードバックした際に、「そこは普段から注意されていて、自分でも良くないとわかっていたので、やっぱりか~と思っています。ちゃんと見られていることがわかったので、来年からは直してみたいと思います(笑)」という言葉が職員から出てきたことです。

今後も評価による言動改善で良い組織風土を維持し、等級昇格を目指す職員の支援や、職員のキャリアづくり支援を人事評価制度を通して促進させていきたいです。

時代の変化に人事評価制度を適応させていますか？

人手不足時代における 介護特化の評価制度のポイント

株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部
リーダー 三浦基寛



全員一律は不満のもと。よくわからないは離職のもと。

1

『成長』を望む職員と『安定』を望む職員に
ターゲットを分けて制度を設計する。

全員に成長を望むと互いにストレスになる可能性が高い。



2

上昇志向を持つ職員に昇格したくなるような
魅力的な給与条件を設定する。

管理者クラスの年収は一般介護職員の1.5倍を目指す。

等級	月給+手当	基礎年収	賞与	年収
6等級	342,000	4,104,000	312,500	4,416,500
5等級	282,000	3,384,000	312,500	3,696,500
4等級	247,000	2,964,000	312,500	3,276,500
3等級	242,000	2,904,000	312,500	3,216,500
2等級	237,000	2,844,000	312,500	3,156,500
1等級	237,000	2,844,000	312,500	3,156,500

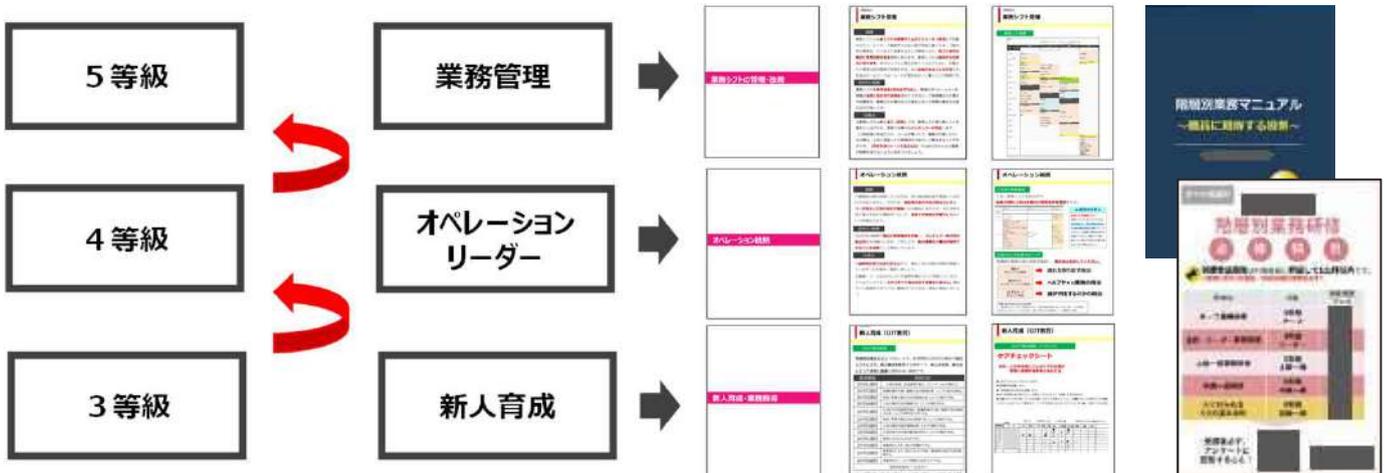
3 一般職員の項目は『やってほしいこと』より『やってほしくないこと』を作り込む。

評価制度は、つけづらいマイナス評価とFBの機能が肝。

出勤率	出勤率を評価します。 有給休暇による欠勤補填は年間3日までとします。
提出物	提出物の提出状況（遅延・提出忘れ）を評価します。 期限に間に合わなかった数をカウントします。
会議出席回数	職員会議の出席状況を評価します。 録画視聴かつレポート提出でも、出席とカウントします。
研修参加率	研修への参加率を評価します。 年間計画に記載のある研修がカウント対象です。動画視聴も参加とカウントします。
重要KPI	自事業所の重要KPIの目標に対する達成度合いで評価します。

4 等級は実務と連動させて設計する。学び・成長する研修機会として全職員にオープンにする。

何ができるようになれば等級昇格できるのか明確にする。



5 評価は管理者任せにせず、毎月の“人事会議”で根拠づくり・評価甘辛の適正化を本部主導で実施。

甘すぎる評価UPや、厳しすぎる評価DOWNを阻止。

職種	等級	加点	年間目標	1月	2月	3月	4月
介護	2等級	x1.3	利用者に対する危険意識を持つためヒヤリハットを月6枚提出する。	1/3 15:00-15:30面談（三浦） 改めてヒヤリハットの書き方の確認を実施。前向きに取り組みたせよう。 1/7早速1枚ヒヤリハットを出していた。順調な滑り出し。			
介護	2等級	x1.0	ご利用者個々に、「現在の一番の願い」を聞き、実現計画を立てる。ご利用者の「現在の一番の願い」を実現させる。	ご利用者個々の想いを聞き取るシートを作成	職員にご利用者への聞き取りとシート記入を依頼	実現させる願いを決定し、スケジュールを立てる（1丁目全員）	実施（1名）

介護特化の評価制度セミナー

現場主義の船井総合研究所が構築

このような方にお勧めのセミナーです

- ✓ 一律昇給のルールが続いており、**人件費が70%を超え**出し、今後の経営に不安がある
- ✓ 評価制度は存在しているものの、**多くの職員が真ん中の評価になり結局差がつかず「評価制度はやってもしょうがない」と職員に言われた**
- ✓ **役職に就くよりも夜勤に多く入る方が年収が高くなる**ため、人が育つ仕組みになっていないと感じる
- ✓ **同じ職務・同じ年次なのに給与がバラバラ**で職員に説明がつかず、現場での不満が多いと感じている
- ✓ 経営指標と連動した項目を採用して経営に貢献した職員を高く評価したいと思っているが、**どんな評価項目が最適なかわからない**

本セミナーで学べるポイント

- 評価で目指すは管理者輩出と生産性向上
- 実務連動の等級づくりの肝は3・4等級
- 時代に逆行？キャリアパスは多様化させない
- 給与体系整理のキーワードは1:1
- 管理者は一般職の1.5倍の年収を目指す
- 評価基準は明確にしすぎない方がハマル
- 評価者の理解が進む例示型評価項目
- 管理者評価の60%は業績連動が良い
- 360°評価・目標管理は介護施設に不向き
- 中間メモシート活用でFBのクオリティUP
- 毎月90分で激変！人事会議の運営方法
- 整備すべき等級ごとの実務マニュアル 他

お客様の声

【1】各等級の職員に求めることが明確になり、評価しやすくなりました！

これまで一般職員と役職者のざっくり2分類でしたが7階層にわけ、等級ごとのミッションとやるべき業務を具体的にすることで、各等級の職員に具体的に指導できるようになりました。良い人には良い評価をつけ、悪い人には悪い評価をつけることがやりやすくなりました。

【2】管理者が数値改善に向けて具体的に考えて動けるようになりました！

これまでは稼働率しか役職者の評価に入れておらず、サービス品質や職員の働きやすさは口頭で改善を求めるものの評価できず、管理者個人のセンスに依存していました。顧客満足度調査の点数と組織力診断の点数も評価指標にすることでどの管理者も自事業所の弱点がどこにあるのか明確になり、施策を考えやすくなりPDCAの回転が進み出しました。

【3】階層別研修に船井総合研究所のノウハウが詰まっており、大変良かったです！

これまでも階層分けや能力定義はしていましたが、「具体的に何をしてもらうか」までは決められていませんでした。新人教育や業務改善、営業・マーケティングなど、船井総合研究所のノウハウが詰まった研修パッケージが人事制度と連動しており、現場が良くなってきているのを実感します。

【4】一律昇給から評価による昇給に切り替えられたため、人件費のコントロールがしやすくなったと感じます！

これまでは何を基準に評価をして、どれくらい昇給差をつけるのかルールを決められずに、一律同額昇給を続けていました。介護報酬の減少やコストの高騰などで利益確保の不安がありましたが、これまでより評価によって多少人件費のコントロールがしやすくなったと感じるため、少し安心しています。

【5】管理者が自信をもって評価フィードバックができるようになりました！

これまでは半年に1回の評価時期だけ、評価項目を確認して、曖昧な記憶を頼りに、なんとなく職員へ評価フィードバックをしていました。しかし、コンサルティングを受けてからは、評価時期以外の日常にも職員の観察・指導をする習慣づけを指導していただいたため、評価フィードバックの際に、どの管理者も「評価の根拠」を職員へ説明できるようになり、フィードバックが上手になったと感じます。

介護特化の評価制度セミナー 現場主義の船井総合研究所が構築

講座	内容	
第1講座	介護施設における 評価制度の正しい目的設定とよくある失敗 労働集約型のビジネスモデルにおける人事評価制度の重要性と正しい目的設定についてお伝えいたします。併せて、介護施設での制度運用を困難にする共通原因とよくある失敗を解説いたします。 株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部 マネージャー 管野 好孝	
第2講座	【ゲスト講演】リニューアルしてよかった！ 介護特化の評価制度の導入～運用までのリアルストーリー 現在運用する“手ごたえ”を感じられる介護特化の評価制度へのリニューアルのリアルストーリーを社会福祉法人ハーモニーの本部長 青木氏にお話いただきます。「評価項目が多すぎる。個人目標の設定は塩梅が難しい。フィードバックがうまくできない。」などの悩みとどう向き合ってきたか注目です。 社会福祉法人ハーモニー 法人本部 本部長 青木 朗氏	
第3講座	介護施設が評価制度に取り入れるべきポイントと 評価を機能させる運用方法 よくご相談いただく“人事評価制度をつくったが、運用できていない”という課題をお持ちの介護施設に向けて、評価制度に取り入れるべきポイントと評価を機能させる運用方法について解説いたします。 株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部 リーダー 三浦基寛	
第4講座	本日のまとめ 人事評価制度のリニューアルについて“船井総合研究所が協力できること”、および経営が加速する経営者だけの勉強会“介護サービス経営研究会のご紹介”をいたします。 株式会社船井総合研究所 シニアライフ支援部 マネージャー 管野 好孝	

開催要項

オンライン 開催	3月28日 (金) 13:00-15:30(ログイン開始12:30~)	4月18日 (金) 13:00-15:30(ログイン開始12:30~)	4月28日 (月) 13:00-15:30(ログイン開始12:30~)
	お申込期日 ・銀行振込み:開催日6日前まで ・クレジットカード:開催日4日前まで ※祝日や連休により変動する場合がございます		

本講座はオンライン受講となっております。諸事情により受講いただけない場合がございます。ご了承ください。セミナーご参加方法の詳細は「船井総研 Web 参加」で検索。

受講料	一般価格 税込み 11,000円 (1名様) (税抜 10,000円)	会員価格 税込み 8,800円 (1名様) (税抜 8,000円)
	会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン (旧: FUNAIメンバーズPlus) へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。	

セミナーのお申込みはこちら

 PCからのお申込み 下記セミナーページからお申し込みください。 https://www.funaisoken.co.jp/seminar/125543	 QRコードからのお申込み 右記QRコードから お申し込みください。	
--	--	---

お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索してご確認ください。船井総研セミナー事務局<seminar271@funaisoken.co.jp>
TEL : 0120-964-000 (平日9:30~17:30) ※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。

経営情報



介護分野専門の経営コンサルタントが全国の介護事業者における**成功事例**や**コンサルティング現場での気づき**を定期的に配信しております。

成功事例



介護分野トップクラスの経営者との情報交換から得た**最新成功事例**、**業界トップクラス事業者の動向**をシェアいたします。

セミナー情報



船井総合研究所がお勧めする、経営者に必要な**最新情報**、**経営ノウハウ**をお伝えする**経営セミナー**のご案内をさせていただきます。

メールマガジン 無料配信中

全国の**介護事業者の成功事例**や**時流**がわかる

介護専門の**コンサルタント集団**だから配信できる**最新経営情報**です

配信メルマガ **人気** コラム例

- 利用者獲得のために介護事業者がすべきこと
- デイサービス、稼働率が大幅に減少！回復策は？
- 高齢者市場でのサブスクモデルのつくり方
- 小規模多機能の成功事業所がやらない5つのこと
- 10年先も生き残る介護施設
- 満床なのに赤字？
サ高住・住宅型が直面する課題と解決策

週4~5件の頻度で
コラム配信中



30秒で登録完了!

今すぐご登録ください

※メールアドレス以外の個人情報は必要ありません

- 1 お手持ちのスマートフォンで右のQRコードを読み取る
または、検索エンジンで下記URLを入力して登録ページへ
<https://lp.funaisoken.co.jp/mt/kaigo-keiei/mailmagazine.html>

- 2 HPにアクセスし、必要事項を入力する



無料おすすめ小冊子 2025年

- ダウンロードの際には、所定のお申込みフォームに必要事項をご記載いただく必要がございます。
- よくあるご質問は、「船井総研 FAQ」と検索し、ご確認ください。

人事
マネジメント

【介護業界向け】新卒採用を成功させる最新採用戦略

このような方におすすめ

- 補充採用から計画採用に移行したいと考えている
- 採用活動の具体的な活動スケジュールを知りたいと考えている



人事
マネジメント

介護特化の人事評価制度のチェックポイント

このような方におすすめ

- 制度を構築して数年経過し、そろそろリニューアルを考えている
- 介護特化・定量評価可能・経営指標と連動した人事評価制度を探している



人事
マネジメント

優秀な職員の離職を止めるテクニック

このような方におすすめ

- 離職率が20%を超えており、頻繁に職員の退職が発生している
- 新規採用に人材紹介、派遣などを利用しており採用コストが利益を圧迫している



人事
マネジメント

介護業界向け「研修カタログ」

このような方におすすめ

- 管理職が誰かによって事業所の業績の良し悪しが決まってしまう
- 今まで従業員に体系立てて知識を学ぶ機会を与えてこなかった



業績アップ

老人ホームが入居率100%を実現する為の居宅営業手法

このような方におすすめ

- なかなか稼働率が上がらずに苦戦している
- 訪問営業などを実施しているがなかなか問い合わせに繋がらない



業績アップ

ゼロから始める超強化型老健転換

このような方におすすめ

- 老健の運営に悩んでいる
- 老健の収益化について知りたい



業績アップ

デイサービスの稼働率を半年で60%上げる方法

このような方におすすめ

- 稼働率が68%以下で、黒字化に苦戦している
- 登録者数が18名以下、利用者が集められない



業績アップ

小規模多機能の成功事例レポート

このような方におすすめ

- 小規模多機能が赤字で悩んでいる
- 登録者が20名以下で集客に悩んでいる



新規事業

ナーシングホーム新規参入 ビジネスモデル解説レポート

このような方におすすめ

- 市場ニーズに合わせた介護施設「ナーシングホーム」を経営したい
- サ高住・有料老人ホームを進化させたい



新規事業

病院、介護施設への入院・入所時に高齢者の保証人を引き受ける | 身元保証ビジネス

このような方におすすめ

- シニアビジネスに新規参入したいと考えている
- 介護・葬儀など既存事業に高齢者がいる



新規事業

1時間デイサービスの成功事例レポート

このような方におすすめ

- 収益性の高い仕組みを持ったデイサービスを開業したい
- デイサービススタッフのキャリアパスづくり・給与UPを実現したい



新規事業

新築の1/10以下の初期投資！ | 空き家活用型老人ホーム

このような方におすすめ

- 地元地域の空き家・空き物件を活用して収益事業を確立したい
- 介護事業を本業としているが、収益性拡大や訪問効率の向上を考えている



新規事業

低投資かつ高収益の新規事業 | 高齢者の住まい紹介事業

このような方におすすめ

- 高齢者集客の基盤を構築したい
- 低投資、高収益の新規事業を探している



船井総合研究所の介護・福祉コンサルティングサービス

デイサービス

訪問介護

訪問看護

小規模多機能

看護小規模多機能

老人保健施設

グループホーム

有料老人ホーム

サ高住・ナーシングホーム

老人ホーム紹介

身元保証

空き家活用

シニア向け

自費リハビリ

採用・定着

組織活性化

評価・育成

営業手法

介護・福祉領域のさまざまな経営課題をトータルでサポート

介護・福祉経営.com

無料の小冊子が100種以上！

お問い合わせ
【無料経営相談窓口】



0120-958-270

にお電話ください。

受付時間
平日9:45~17:30

