

- 新規採用者では必須としていた、職場生活についての悩みや要望等についても、話題にすべきではない、ということではありません。
- 面談で話題とする項目は、面談シートにあらかじめ記載しておき、面談前に本人に記入してもらうようにしておけば、その面談はより有効なものとなります。
- 面談者を設定します。新規採用者の場合は、面談者はおのずと育成担当者が中心となりますが、現任者の面談は、直属の上司が最も相応しいでしょう。
- 面談のタイミングは、年に1回、期間を定めて、その期間中に全職員一斉に実施するあり方が望ましいでしょう。半期に1回＝年に2回行っても良いですが、現任者の場合は期間が短いとその間で大した変化がないこともあり、面談の形骸化や自己目的化につながらないよう注意が必要です。

■具体例

①年2回（前期・後期）で面談を行う場合の面談シート

理事長		施設長		事務長	
前期育成面談シート					
氏名	所属	職種	面談日		
面談者氏名	所属	役職			
1. 仕事の振り返り		理由			
前回の面談以降で、新たにできるようになったこと、上達したと思うこと					
現状の自分の課題だと思っていること					
新たに得た知識					
新たに取得した技術					
将来やってみたい仕事、取りたい資格					
チームの一員としての振り返り					
2. 今後の目標		どのように			
①					
②					
3. 仕事上の悩みや要望					
4. 上司からのコメント・アドバイス（面談終了後に記入）					

認証基準	求められる取組	求められる実績
④人材育成のための評価の実施	評価の手順書、評価シートの整備と周知	評価の実績

■この基準を満たすことにより職員は・・・

自分の成長や組織への貢献を本気で考えている職員であれば、その仕事ぶりや能力について、客観的なフィードバックが欲しいものです。逆に上司の側も、「あいつは腕が上がった」「あの子は成長が遅い」等、心の中で、あるいは上司たちの間で、非公式な評価に他ならないことを行うことがあります。

であれば、上司が、勝手な基準で判定を下すのではなく、法人が定めた公的な基準で評価を行い、それを本人に伝えれば、本人もこれを自分の能力や仕事ぶりに対する貴重なフィードバックと捉えて、さらに研鑽に励むことができるでしょう。

■この基準を満たすことにより組織は・・・

組織としては、職員の階層や職種に応じて、相応しい仕事ぶりや人材像があるはずですが。そのような人材が育つように、経験を積ませたり、研修を受けさせたりして育成を図るわけです。

評価制度とは、その育成の取組の結果、職員の現状はどうであるかを判定し、その結果を本人にフィードバックして本人の自覚とモチベーションアップを促し、今後の育成計画に活用する取組に他なりません。結果として、法人の望む人材の育成を、一層促進することになるでしょう。

■取組の進め方

- 評価制度を一から構築する場合は、まず目的の明確化から着手します。この認証制度の基準は「人材育成のため」ですが、それ以外に、キャリアパスの昇格や役職任用の基準に用いたり、その結果を昇給や賞与に反映させたりすることもできます。どこまでを目指すかによって、構築すべき制度のあり方が変わってきます。
- 目的が定まったら、評価の項目を設定します。もっともシンプルに考えるのであれば、前述の面談項目同様に「評価期間内に、新たにできるようになったこと、上達したと思うこと」についてのみの評価とすることも可能です。逆に、キャリアパスで設定した「階層別の役割」の一つひとつについて、「その役割を果たしているか、否か」を評価したり、人材育成計画作成の際に設定した「階層別の能力」について、その充足度合いを評価したりする方法もあります。
- また、わが国の伝統的な人事考課の要素として現在も根強い人気のある「規律性」「責任性」「積極性」「協調性」等、仕事に対する取組の姿勢、意欲を評価する方法もあります。
- 続いて評価の方法を定めます。具体的には、デジタルな評価を行う（○×や点数をつける）か、アナログな評価にとどめる（コメントを書く）か、ということになります。育成上の効果を考えれば、ただ○×をつけられたり、「何点」と示されたりするより、具体的にコメントをもらった方がより丁寧でわかり易いということになりますが、評価項目

が多い場合は評価者に相応の負荷がかかります。また、評価の目的が育成だけでなく、この結果を昇格や給料の査定に活用するような場合は、点数化は避けては通れません。

- ここまでが決まると、評価シートを作成するための最低限の要素が揃ったこととなります。この先は、評価項目ごとに「できているか、否か」の判断を助ける「着眼点」を設定したり、点数をつける場合は、重要な項目の配点を高くする「ウエイト」を設定したり、する等で、評価シートを充実させてゆきます。
- 評価シートの作成ができれば、評価者を設定します。評価の対象となるのは、職員の日々の職務行動ですので、それを把握できており、しかもその職員の育成に責任を負える立場の人、となると、やはり直属の上司ということになります。とくに評価結果を処遇に反映させる場合は、慎重を期して直属の上司を一次評価者、さらにその上司を二次評価者とする等、評価者を複数とするケースが一般的です。
- 評価シートと評価者が決まれば、評価は可能ですが、さらに制度の完成度を高めるためには、以下について検討、設定を行います。
 - － 評価の対象者（正規職員のみか、非常勤職員まで広げるか、等）
 - － 評価の回数（多くは年に1回か2回）、評価の対象期間、評価の時期
 - － 評価のスケジュール（評価シートの配布から最終評価の決定まで）
 - － 一次評価と二次評価を行った場合の、それぞれの評価結果の扱い（双方の合計、どちらかを重視、等）
 - － 評価者によって甘辛があった場合の調整方法
 - － 最終評価の決定プロセス（評価会議を行う、等）
 - － 評価結果の本人へのフィードバック方法
- 最後に、制度の手順について記載をした「評価手順書」を作成します。人事制度の中に組み込まれるような場合は、別途「要綱」または「規程」を作成しておく必要があります。さらに、職員にとってよりわかり易い説明資料があれば申し分ありません。
- 評価制度の成否のポイントは、職員の納得感が得られるか否かにかかっていると言っても過言ではありません。職員の納得感を得るためのポイントを、3点にまとめてみました。
 - － 評価項目ごとに自己評価の欄を設ける等して、本人の自己アピールの機会を確保すること。評価を受ける側の心理のベースには「自分のことをどれだけ分かってきているんだ」というものが必ずあります。
 - － 階層別に評価の基準をできる限り明確に定めて、評価はその基準に基づいて行うこと。間違っても、職員間の比較によって行わないこと。
 - － 評価者の育成を「評価のための知識、技術の習得」「評価者としての心構えの醸成」の両面から、しっかり行うこと。評価者に対する信頼感が、評価制度の信頼感において、大きなウエイトを占めます。これからは、「部下を公正に評価できること」も、上司に求められる要素の一つになります。

■具体例

①評価要素例

チーム目標の実践	<ul style="list-style-type: none"> ・組織やチームの目標を理解し、意欲的に取り組んだか ・問題意識を持って業務の遂行や改善に取り組んだか ・目標の実践成果は期待通りの水準だったか
個別ニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の状況把握や接遇は適切だったか ・ケアプランに基づく対応ができたか ・利用者、家族への情報提供及び記録の記載は的確に行われていたか
仕事の効率性・正確性	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的・効率的な業務遂行であったか ・業務マニュアル、手順や手続きを遵守し、ミスの防止に努めたか ・業務の省力化や資源の節約に努めたか
規律やマナーの遵守	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶や言葉遣い、身だしなみはよいか ・規律や規定等、ルールを遵守したか ・約束を守り、節度ある行動をしたか
担当業務に対する責任性	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務を責任をもって確実に遂行したか ・使命感を持って粘り強く、最後まで仕事をやり遂げられるか ・ムラなく安定して場面に応じた対応ができたか
新しい事への取組姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい企画を面倒くさがらず、積極的に受け入れる事ができたか ・難しい事にも問題意識を持って取り組んだか ・意欲的に新しい発想、斬新な工夫や改善提案ができたか
他者や他部門(他チーム)との協 調性	<ul style="list-style-type: none"> ・報告／連絡／相談等のコミュニケーションは適切だったか ・自分本位にならず、チームの一員としての自覚を持っていたか ・同僚や他部門と協力・連携して仕事に取り組んだか
自己管理、自己啓発への取組	<ul style="list-style-type: none"> ・健康の自己管理に努めたか ・分からないことはすすんで取り組んだか ・積極的に自己啓発に取り組んだか
専門・業務知識	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の知識は十分であるか ・専門的知識を備えているか ・関連業務知識を備えているか
分析・判断力	<ul style="list-style-type: none"> ・状況を的確に分析し、判断ができるか ・異常の発見や対応を適切にできるか ・考え方や発想は柔軟であるか

②評価表様式例

< 本人評価用 >

株式会社〇〇〇〇〇 人事考課表			
氏名		面談日	
所属		一次考課者氏名	
役職/職種		二次考課者氏名	
1. 業務内容の振り返り			
業務内容	ウェイト	本人評価	コメント
2. 次期の重点目標			
重点目標	具体的達成レベル		

< 上司評価用 >

株式会社〇〇〇〇〇 人事考課表 上司評価用			
氏名		面談日	
所属		一次考課者氏名	
役職/職種		二次考課者氏名	
1. 業務内容の振り返り			
ウェイト	①一次考課	②二次考課	
2. 次期の重点目標			
ウェイト	①一次考課	②二次考課	
4. 行動目標			
ウェイト	①一次考課	②二次考課	
3. コンピテンシー評価			
コンピテンシー	定義	ウェイト	①一次考課
②二次考課			
理念や行動指針の実践 自己目標達成のための行動力 担当業務の遂行に対する責任感 対人関係理解 リーダーシップとチームワーク 笑顔と元気 おもてなし・気遣い 能力開発 セルフマネジメント			
◆一次考課者→二次考課者			
< 上司評価の評語 > 7: 余裕をもって期待水準を超えている 6: 期待水準を超えている 5: 期待水準レベルである 4: 期待水準を下回っている 3: 期待水準を大きく下回っている			
合計		①一次考課	②二次考課
①一次考課合計		②二次考課合計	

(3) 公正な処遇の実現

認証基準	求められる取組	求められる実績
①職位・職責に応じた給与制度	職位・職責に応じた給与制度と周知 ※介護職員処遇改善加算ⅠもしくはⅡを取得している場合は免除	規則に沿った支給実績 ※処遇改善加算ⅠもしくはⅡを取得している場合は免除

■この基準を満たすことにより職員は・・・

職位が上がることは、悪い気はしないものですし、その結果として仕事が難しくなることは、専門職としてのやりがいと感ずることもできます。しかし、責任が重くなることについては、できれば避けたい。せめてその分、幾分なりとも給料で報いてもらうことができれば、と考えるのも無理からぬところです。

■この基準を満たすことにより組織は・・・

「役職に就きたがらない職員の存在」に悩む事業所が多いと言われています。収支の兼ね合いで、そう高額というわけにはいかないまでも、職位の責任の重さや仕事の難しさに応じた相応の処遇差を設けることは、その悩みを解消するうえで不可欠な要素と言えるでしょう。

また、このように職位・職責に応じた給与制度は、組織にとっては、限りある人件費を、より合理的、効果的に配分する手法と言えるでしょう。

■取組の進め方

●当認証制度の基準に適合しているか否かにかかわらず、「給料制度がない」という法人は存在しないはずですが、あるとすれば規程という形で文書化されていないケースでしょう。まずは、就業規則の一部として、あるいはそこから独立した「給与規程」「賃金規則」等として、文書化しておく必要があります。

●そのうえで、そのあり方が当認証制度の基準に適合するように制度を改定することになります。ただし、給与制度は法人にとっても職員にとっても重要な制度であるため、他の制度のように簡便に導入する訳にはいかず、以下の点に配慮しなければならないため、注意が必要です。

－制度改定は原則「現給保障」で行う。(制度改定によって、特定の職員にたちまち不利益が出ないようにする)

－やむを得ず不利益変更を生ずる場合は、個別に説明し、承諾を得る。(同意書を書いてもらう)

－職員代表、職員の過半数が加入する組合がある場合はその代表に説明する。

－理事会・取締役会において、就業規則(給与規程)改定の承認を得る。

－職員に対して説明会を行う。(施行の3ヵ月以上前が望ましい)

－労基署に提出する。

■具体例

①行政職俸給表（基本給により職位・職責に対応）

<行政職俸給表（一）>

職員 の 区 分	職務 の 級 号	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級	10 級
		俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円
	1	146,100	195,500	231,500	264,200	289,700	319,200	362,900	408,100	458,400	521,700
	2	147,200	197,300	233,100	266,000	291,900	321,400	365,500	410,500	461,500	524,600
	3	148,400	199,100	234,600	267,800	294,000	323,700	367,900	413,000	464,500	527,700
	4	149,500	200,900	236,200	269,900	296,000	325,900	370,500	415,400	467,500	530,800
	5	150,600	202,400	237,600	271,600	297,900	328,100	372,400	417,300	470,500	533,900
	6	151,700	204,200	239,300	273,400	300,000	330,100	374,900	419,600	473,500	536,200
	7	152,800	206,000	240,800	275,200	302,200	332,300	377,200	421,700	476,500	538,700
	8	153,900	207,800	242,400	277,200	304,200	334,500	379,700	423,900	479,600	541,100
	9	154,900	209,400	243,500	279,200	306,100	336,400	382,100	425,900	482,300	543,500
	10	156,300	211,200	245,000	281,200	308,400	338,600	384,800	428,000	485,400	545,300
	11	157,600	213,000	246,600	283,100	310,600	340,600	387,400	430,100	488,400	547,100
	12	158,900	214,800	247,900	285,000	312,900	342,800	390,100	432,200	491,500	549,000
	13	160,100	216,200	249,400	287,000	315,000	344,600	392,500	433,900	494,200	550,700
	14	161,600	218,000	250,800	288,900	317,100	346,600	394,800	435,700	496,500	552,100
	15	163,100	219,700	252,100	290,800	319,200	348,500	397,000	437,700	498,500	553,400
	16	164,700	221,500	253,400	292,700	321,300	350,300	399,100	439,700	500,500	554,700
	17	165,900	223,200	254,700	294,600	323,400	352,100	401,100	441,700	502,500	556,000
	18	167,400	224,900	256,000	296,500	325,500	354,000	403,100	443,700	504,500	557,300
	19	168,900	226,500	257,300	298,400	327,600	356,000	405,100	445,700	506,500	558,600
	20	170,400	228,100	258,600	300,300	329,700	358,000	407,100	447,700	508,500	560,000

<福祉職俸給表>

職員 の 区 分	職務 の 級 号	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
		俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円	俸給月額 円
	1	159,800	209,600	255,000	275,900	319,200	362,900
	2	161,000	211,300	256,600	277,600	321,400	365,500
	3	162,200	213,100	258,000	279,200	323,700	367,900
	4	163,400	214,800	259,600	280,700	325,900	370,500
	5	164,300	216,500	260,500	282,500	328,100	372,400
	6	165,800	218,300	261,800	284,500	330,100	374,900
	7	167,200	220,100	263,200	286,600	332,300	377,200
	8	168,600	221,800	264,500	288,900	334,500	379,700
	9	169,800	223,500	265,700	290,800	336,400	382,100
	10	171,200	225,000	267,100	292,800	338,600	384,800
	11	172,600	226,400	268,400	294,900	340,600	387,400
	12	174,100	227,800	269,500	296,900	342,800	390,100
	13	175,500	229,200	270,800	298,500	344,600	392,500
	14	177,000	230,800	272,200	300,800	346,600	394,800
	15	178,500	232,400	273,900	302,800	348,600	397,000
	16	179,900	234,000	275,600	304,900	350,600	399,400
	17	181,400	235,400	277,200	306,900	352,300	401,200
	18	183,200	237,000	279,000	309,000	354,300	403,200
	19	184,900	238,500	280,600	311,100	356,100	405,100
	20	186,600	240,000	282,100	313,200	358,000	406,900

②手当により職位・職責に対応

－職務手当（職務に応じて支給：介護職、看護職、相談職等）

－役職・管理職手当（役職に応じて支給：リーダー、主任、管理職等）

－職位給（職位に応じて支給：ファーストレベル、セカンドレベル、サードレベル等）