

人事考課制度の実践

岡山県・大佐荘 吉田 政博

はじめに

当施設は、努力した者を正しく評価し、仕事や待遇に対する職員の意識改革を行うため、介護保険制度施行に合わせ、平成12年4月より人事考課制度を導入しました。人事考課制度導入のための準備期間は3年を要しました。十分とはいえませんが紹介いたします。

人事考課制度策定にあたっては、平成11年4月1日発行の「選ばれる福祉サービスの人事システム（日経連社会福祉懇談会人事システム研究会編集中央法規出版発行）」を参考としましたが、当施設に適合するよう良い所だけを取り入れて人事考課規程を作成いたしました。

人事考課制度に関する図書や研修会は多数ありますが、文章では分かりにくいので、当法人の規程や考課基準及び考課表を具体的に紹介し、実践報告とします。

人事考課規程の作成

別表1のとおり「職能資格等級制度構成表」を作り、職能基準を9等級に分け、各等級ごとに別表2のとおり「職務基準書」を作成し、職員に自分自身は何等級職員に該当するか確認してもらった上で、現在の職務について過去1年を振り返っての内容と訴え、並びに今後の希望等を自己申告してもらいました。それとは別に上司（第1次評価者から第3次評価者）が部下の評価をした結果にもとづき、「自己申告書」と比較した上で施設長が本人と面接し、説明と言いつきをよく聞き、最終評価者として評価し、各自の職能資格を決定しました。

考課は11月の賞与のための考課と、2月の昇格昇給のための考課の2回行い、賞与は最大20%の格差とし、昇給は最大4号の格差としました。

人事考課の注意点

人事考課を行う上で一番大切なことは、人事考課を何のために行うのかという原点をしっかりと認識することです。つまり、「人事考課は社員の能力育成、能力開発のために行う」ということを再認識する必要があります。明確な基準によって人事考課を行うことは、職員間に正しい競争原理が働くということ

でもあります。

人事考課では、評価者はハロー効果（何か1つ良いと何もかも良く見えてしまったり、何か1つ悪いとすべて悪く見えてしまったりすること）、寛大化傾向（考課を甘くしてしまい結果としてSとかAが多くなってしまうこと）、中心化傾向（評価があたりさわりのないレベルであるBに集中してしまうこと）等によるエラーが発生しないように「職務基準書」を熟知する必要があります。また、他の評価者が正しく評価してくれるといった依存的傾向や好き嫌いで評価する感情的評価傾向は、人事考課全体の信頼を失わせ、職員のモラルを低下させる原因となるので、注意しなければなりません。

給与規程の変更

人事考課を反映させるため、別紙3のとおり給与規程を変更しました。

人事考課導入の効果

人事考課を導入したことによって、職員の意識は明らかに変化いたしました。「職能資格等級制度構成表」を明示することによって社会福祉士・介護支援専門員・介護福祉士の資格取得を目指す職員が増加し、実際多くの職員が有資格者となりました。研修会・セミナーについても、案内を出せば参加希望者が数多く名乗り出るようになりました。

また「職務基準書」によって明確な評価基準を示した結果、昇給昇格について全職員の理解を得ることができました。当施設の寮母長には「職務基準書」にもとづき、38歳の職員を抜擢しております。

今後の課題

導入後3年程度なので各等級別の「職務基準書」を十分に把握できず、特に1次評価者の能力に差があるので、考課者教育が必要であると考えております。「職務基準書」の見直しや育成相談の充実及び人材育成制度の整備等課題は多く、支援費制度に対応するための変更も考えなければなりません。

以上、未完成ではありますが、不適当な部分はその都度直し、より良い人事考課制度となるよう少しずつ改良し、職員の意識の向上に寄与していきたいと考えております。

別表1 職能資格等級制度構成表

| 職掌 | 職能基準 | | | 人事制度 | 賃金制度 | 人材育成制度 | | 人事考査制度 | | | | | | |
|--------|------|--------------|--|--|------|---------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------|
| | 等級 | 業務 | 能力 | 資格・免許 | 資格名称 | 基本給 職能給 | OFF - JT | OJT | 昇給昇格 賞与考課 | 滞留年数 (標準) | 他の昇進 昇格要件 | | | |
| 管理職 | 9 | 施設経営 管理業務 | 戦略的な経営計画の企画・立案・推進 組織運営管理 経営層のサポート危機管理能力 プロジェクト管理能力 | 社会福祉施設長通信教育修了認定 | 施設長 | ▲施設長▲ | OFF-JT | 管理者研修 | 自己啓発 | | | | | |
| | 8 | | | | 事務長 | | | | | | | ▲事務長▲ | | |
| 監督・指導職 | 7 | 施設運営 管理業務 | 事業計画策定への提言能力 危機管理能力 部下の育成力 プロジェクト管理能力 統率力(士気高揚) 職場の維持管理・人間関係まで含めた総合的な労務管理において、適切な判断・対応がとれる。 | 社会福祉士 介護支援 専門員 介護福祉士 看護婦 栄養士 調理師 | 課長 | ▲課長▲ | OFF-JT | 社会福祉施設長通信教育 | 自己啓発 | 業績評価 | 推薦 人事考課 論文:面接 | | | |
| | 6 | | | | 監督業務 | | | | | | | 係長 | ▲係長▲ | |
| | 5 | | | | 指導業務 | | | | | | | 主任 | | ▲主任▲ |
| 業務職 | 4 | 上級業務 | 実務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる。 標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたることできる。 下級者の指導を責任者として行うことができる。 | 上記に相当すると評価する他の資格・免許 | 4級職員 | ▲主任▲ ▲副主任▲ | OFF-JT | リーダー研修 | 自己啓発 | 目標管理活動 | 能力評価 勤務成績 評価 (貢献度 評価) | 8年 7年 6年 5年 5年 5年 | 推薦 人事考課 論文:面接 人事考課 勤怠成績 | |
| | 3 | | | | 中級業務 | | | | | | | | | 3級職員 |
| | 2 | | | | 定型業務 | | | | | | | | | 2級職員 |
| | 1 | | | | 補助業務 | | | | | | | | | 1級職員 |

別表2 (介護員)

職務基準書〔介護支援〕(1等級)

| 業務 | 課業 | 内 容 | 知 識・技 能 |
|-------------|------|--|--|
| 基本的 生活支援 | 食事介助 | 利用者のADLに合わせた食事介助ができる。 残存機能を生かした介助ができる。 利用者の嚥下・咀嚼状態を知り食事内容が把握できる。 | 医学的知識(解剖・生理) リハビリテーションの知識 栄養学介護看護の原理に基づく技能 |

別表3 給与規定

| <p>(定期昇給の内容)</p> <p>第 条 定期昇給は一般昇給部分と査定昇給部分に分ける。</p> <p>2 一般昇給部分は基本給のうち年齢給部分とする。 その方法は別表の年齢給表(満年齢で計算する)に基づき、毎年4月1日に1号給づつ昇給する。</p> <p>3 査定昇給部分は基本給のうち職能給部分とする。 その方法は査定すべき期間の職務遂行能力・勤務状況・責任感・協調性・貢献度等を、別に定める人事考課で査定の上次の基準で決定し、毎年4月1日に昇給する。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>ランク</th> <th>人事考課点数</th> <th>職能給昇給号数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S</td> <td>90点以上</td> <td>職能給4号昇給</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>80点以上89点以下</td> <td>職能給3号昇給</td> </tr> <tr> <td></td> <td>70点以上79点以下</td> <td>職能給2号給(標準昇給)</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>60点以上69点以下</td> <td>職能給1号昇給</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>59点以下</td> <td>職能昇給なし(年齢給昇給のみ)</td> </tr> </tbody> </table> <p>(基本給)</p> <p>第 条 職員の基本給は月額制とし、年齢給と職能給で構成する。</p> <p>2 職員の基本給月額額は本人の年齢による年齢給表の額と勤続・職務能力・勤務成績等による職能給表の額の合計により決定する。 ただし特別の事情により給料表により難い場合はその都度定める。</p> | ランク | 人事考課点数 | 職能給昇給号数 | S | 90点以上 | 職能給4号昇給 | A | 80点以上89点以下 | 職能給3号昇給 | | 70点以上79点以下 | 職能給2号給(標準昇給) | C | 60点以上69点以下 | 職能給1号昇給 | D | 59点以下 | 職能昇給なし(年齢給昇給のみ) | <p>(初任給格付)</p> <p>第 条 職員の初任給格付は次のとおりとする。</p> <p>高等学校卒業者 年齢給+職能給1級14号 短期大学・専門学校卒業生 年齢給+職能給1級19号 大学卒業生 年齢給+職能給1級24号 大学院卒業生 年齢給+職能給1級30号</p> <p>2 新規採用者の級の決定は、前歴・経験年数等を考慮して職能給の格付を行う。</p> <p>(役職者の初任給格付)</p> <p>第 条 役職者の各役職就任時の格付は次のとおりとする。 ただし就任時の経験年数等により職能給の格付を調整することができる。</p> <p>施設長(副施設長) 年齢給+職能給9級1号給 事務長 年齢給+職能給8級1号給 課長 年齢給+職能給7級1号給 係長 年齢給+職能給6級1号給 主任 年齢給+職能給5級1号給 副主任 年齢給+職能給4級1号給</p> <p>(賞与の支給)</p> <p>第 条 賞与は原則として法人の業績に応じて年2回支給する。</p> <p>(支給方式)</p> <p>第 条 賞与は前条の算定期間における勤務成績・貢献度・出勤率によって、別に定める人事考課で査定の上、次の計算式により決定する。 支給額=基本給×支給率×出勤率×考課係数 支給率は原則として次のとおりとする。 出勤率の計算は次のとおりとする。 考課係数 S=120%・A=110%・B=100%・C=90%・D=80%</p> |
|--|------------|-----------------|---------|---|-------|---------|---|------------|---------|--|------------|--------------|---|------------|---------|---|-------|-----------------|--|
| ランク | 人事考課点数 | 職能給昇給号数 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | 90点以上 | 職能給4号昇給 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 80点以上89点以下 | 職能給3号昇給 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 70点以上79点以下 | 職能給2号給(標準昇給) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | 60点以上69点以下 | 職能給1号昇給 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 59点以下 | 職能昇給なし(年齢給昇給のみ) | | | | | | | | | | | | | | | | | |