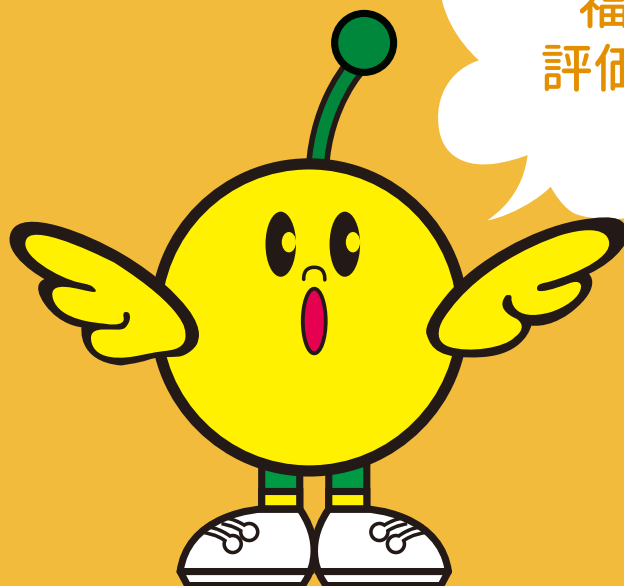


Chapter 03



福祉職場に
評価って必要？

公平な評価の実施で 職員のモチベーション向上 を図る

- なぜ評価制度が必要か？を事例を通じて説明します。
- 評価制度を職員目線で見直すポイントを学びます。
- 評価制度運用のポイントを学びます。

Chapter 03

公平な評価の実施で職員のモチベーション向上を図る

福祉職場では、職種ごとの基本的な知識やスキルだけでなく、多岐にわたる専門性を身に付けるための研鑽があつてこそ、大事な場面で適切な対応ができるようになります。そのため、組織的かつ継続的に、基準に沿って職員をレベルアップさせていく仕組みを職場に備えておく必要があります。改めて言うまでもなく、福祉職場には「サービスの質の向上」が常に求められています。職員に適切な刺激となるフィードバックを与え、職場が目指すサービスを着実に実践してもらうための働きかけが必要です。一口に言えばそれが評価であつて、良い点は褒め、何か問題等があれば事実即して指摘し、職員に認識させ、改善の到達目標を設定し、育成計画を実行することが人事考課制度の最大の目的であると言っても過言ではありません。



法人名	社会福祉法人 信達福祉会
設立	1985（昭和60）年
所在地	〒960-0776 福島県伊達市 梁川町字東土橋 65-1
理事長	岡崎 康之
従業員数	202名
事業	特別養護老人ホーム、ケアハウス、短期入所、デイサービス、居宅介護支援事業、地域包括支援センター

アンケート結果紹介（結果と傾向、相関性）

本法人は、キャリアパスをはじめとした各種制度の構築はされているものの、運用面での課題が多くあるとプロジェクトメンバーが共通の課題意識を持っていました。例えば、

- ・キャリアパスはあるものの、上位等級に魅力を感じてくれない
- ・人事考課制度はあるものの、成長の実感につなげていない

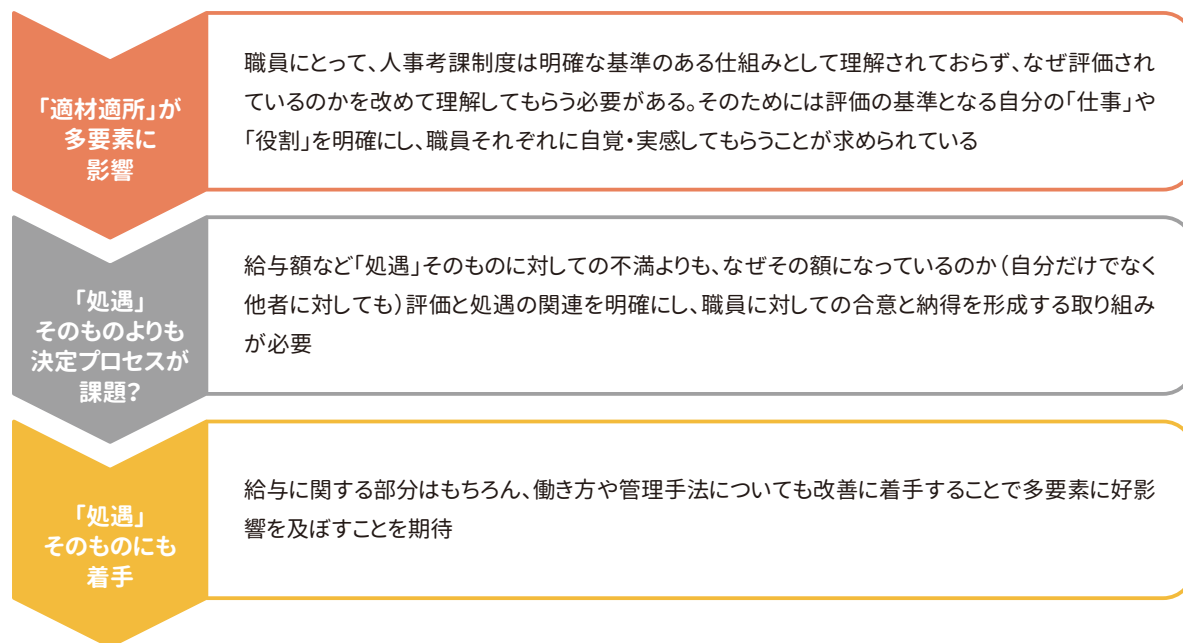
- ・各種制度整備はしているものの、採用につながらない

といったものです。これらの状況をひも解くためにアンケート結果を分析したところ、アンケートの下位項目の多くが「F3.法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている」に相関されていることが分かりました。このことから立てた仮説が図表2です。

● 図表1 社会福祉法人 信達福祉会 アンケート結果下位抜粋

処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている
処遇	F3	法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている

● 図表2 プロジェクト当初における仮説



この仮説を基に本法人のプロジェクトでは、職員一人ひとりに求める「役割」を明確にすることを最優先事項と位置付け、

- ・ 誰が何を任されているのかをはっきりとさせる→「キャリアパス」の再確認
- ・ 役割の対価を明確にするために、役割や成果と給与を紐づける→「給与規程」の見直し
- ・ 仕事そのものを「評価」することで、役割分担が公正で公平であることを納得・

合意する仕組みづくり→「客観性のある評価の実施」

の3つの視点を軸に取り組むこととし、特にアンケートの結果が芳しくなかった「評価」について重点的に見直すこととしました。

具体的には、

- ・ キャリアパス制度における人事考課の運用ルールの明確化（再構築）
- ・ 人事考課制度に携わる考課者への訓練の2点への取り組みです。

人事考課制度の再構築

本法人では、2014年から人事考課制度を運用していますが、プロジェクトメンバー（実際に面談・評価に携わっている課長職）からは、

- ・ 人事考課はやっているが、負担感と閉塞感がある
- ・ 管理職以外は制度理解が進んでいない
- ・ 面接は効果的だと思っている
- ・ 考課者訓練が足りていない

- ・ 面談をする時間が現場ではとれない
- ・ きちんと評価した方が職員のためになる
- ・ 評価制度の理解を深めることが必要だと思う

といった人事考課制度の必要性は理解していても実感ができていないコメントが多数聞かれました。これらの現場からの意見を受けとめ人事考課制度の見直しに着手しました。

重複作業をなくし、理にかなった制度への見直し

人事考課制度の見直し作業でまず行ったのは、今の人事考課制度を「いかにうまく運用するか」を突き詰めることでした。

長く制度を運用している場合、普通であれば「なぜ？」と気にかかる点であっても、当たり前だと感じてしまい疑問に思わなくなってしまうことがあります。正式な法人資料として、人事考課制度の詳細が記載されている“人事考課の手引き”があるにも関わらず前述のコメントが出てくるのはなぜか、という視点で現状を分析することから始めました。

＜なぜ？を深掘りした設問＞

- ①「面談をする時間が現場ではとれない」のはなぜか？
- ②評価項目数は妥当か？ 多すぎないか？
- ③目標管理を導入しているが、目標の書かせ方、目標の設定方法は徹底されているか？
- ④目標設定における“業務レベル”はどのように設定しているのか？
- ⑤達成度の基準はどのように判断しているのか？
- ⑥人事考課とは関係性が希薄な項目はないか？ 作業ボリュームが増えていないか？

● 図表3 社会福祉法人 信達福祉会の現行人事考課資料

社会福祉法人信達福祉会

人事考課制度の手引き

<目次>

はじめに

人事考課制度とは

人事考課書類作成要領

社会福祉法人信達福祉会人事考課制度実施要綱

別表第1 目標管理考課の対象職員及び考課者

別表第2 人事評価考課の対象職員及び考課者

別表第3 職務分析書

別表第4 人事評価

別表第1様式 目標管理表（個人・共通）

別表第1様式付表 個別目標管理表

目標設定事例

別表第2様式 人事考課評価表

基本的評定基準表

考課要素とウェイト配分

記入にあたっての注意点

6 考課の仕組み

(1) 成績考課

仕事によって達成された成果目標・結果の関係

・仕事の質 正確性、出来栄

・仕事の量 速さ、期日、期間、処理件数等

・課題の達成 改善度、効率、組織・業績の貢献度

(2) 意欲・勤務態度考課

仕事への取り組み姿勢、勤務態度（計画、実行、反省）

・勤務態度 仕事ぶりや職務に取り組む姿勢

・規律性 職場のルールやエチケット

・協調性 職員間のチームワーク

・積極性 仕事へのチャレンジ度

・責任感 与えられた仕事への責任度

・応対 利用者・家族への接遇・配慮

・コスト意識 費用対効果

(3) 職務遂行能力考課

仕事を進めていくうえでの知識、情報の取得や実務経験

	一般職 (副主任・一般職員)	監督職 (係長・主任)	管理職 (課長・副課長)
基本的能力	基礎知識・技術・体力	応用知識・技術・体力	専門知識・技術・体力
応用的能力	研究力 表現力 創意工夫力 理解力 対応力 分析力 判断力 コミュニケーション力 観察力	創意工夫力 企画力 対応力 分析力 判断力 管理力 新術力 指導力 人材評価力	企画力 分析力 判断力 折衝力 課題・事業形成力 指導力 人材評価力 管理統率力 意思決定力

1はじめに

2人事考課制度とは

3人事考課作成要領

4人事考課要綱と様式

5職務分析書

6人事評価表

7目標管理表個人共通

8個別目標管理表

9目標設定事例

10人事考課評価表

11基準表

12考課要素とウェイト配分

13書き方マニュアル

これらの疑問を解決することで、今まで以上に人事考課制度を人材育成に活用しようと方向性を確定しました。具体的に協議した内容は以下の通りです。

- 目標：人事考課制度の業務ボリュームを減らし、考課を行う目的を明確にすることで、人事考課制度を人材育成ツールとして機能させる
- 作業方針：「人事考課の目的は、職員のスキルアップとモチベーションアップ」
- ・資料の重複、作業の重複を精査し業務ボリュームを削減する
 - ・目標設定と業務の振り返りが人事考課作業だと定義する
- 人事考課の作業とそれ以外の作業を明確に区分する

①「面談をする時間が現場ではとれない」のはなぜか？

人事考課で実施する面談は、職員とマンツーマンで仕事そのものについて話し合える良い機会ですが、日々業務に追われてしまい、毎回しっかりとした時間を全職員と設けることができていない状況でした。これは、考課者（係長）自身もシフトに入っているため、短期間では職員とシフト合わせがうまくいかないケースや、スケジュールを立て面談を行っても職員によって“相談”になってしまうなど計画通り進められないケースがあることが分かりました。このような対応だと、勤務中に面談時間をとれず時間外の対応になってしまったり、一人ひとりにかかる時間がまちまちになってしまったりと、公平性が担保できず不満が生まれることとなりかねない状況でした。これらの根本的な原因は、時間をとるのが難しいのではなく、人事考課を行う体制が整っていないことにありました。

人材育成を目的として人事考課を行うのであれば、考課者は期の始まりには目標設

定に関わり、期中はその目標達成のために部下の業務支援を行い、目標達成が難しそうであればアドバイスと軌道修正を行う。このプロセスがあつてこそ期末の評価に納得感が生まれます。このプロセスを日々の業務と並行して実践するとなると人事考課の理想的な体制は上司（考課者）1名に対し部下職員は最大でも7～8名です。本法人の考課体制は上司1名に対し部下40名の部署もあり、育成型の人事考課をするには難しい体制でした。この状況を改善するために、考課する職員を係長から下位職層まで権限委譲することで、適正な体制をつくれないか検討することとしました。

②評価項目数は妥当か？ 多すぎないか？

評価項目は以前より法人が独自で検討した項目であり、統合や削除するよりも職位により重要な項目が異なることから、職位ごとに評価されるポイントを見える化することで、何を評価されているのかを分かりやすく整理しました。

● 図表4 評価項目一覧

	一般職 (一般職員)	監督職 (係長・主任・副主任)	管理職 (課長・副課長)
基本的能力	基礎知識・技術・体力	応用知識・技術・体力	専門知識・技術・体力
応用的能力	研究力	創意工夫力	企画力
	表現力	企画力	分析力
	創意工夫力	対応力	判断力
	理解力	分析力	折衝力
	対応力	判断力	課題・事業形成力
	分析力	管理力	指導力
	判断力	折衝力	人材評価力
	コミュニケーション力	指導力	管理統率力
	観察力	人材評価力	意思決定力

③目標管理を導入しているが、目標の書かせ方、目標の設定方法は徹底されているか？

目標についての共通の認識、書き方の指導などは行われていましたが、実際は目標の設定数や書き方、目標の内容などは職員個人に委ねられており、徹底されているというレベルではありませんでした。目標管理を行い評価に反映させていく上で目標を立て、その達成度を意識化できるよう、分かりやすいフォーマットの工夫や人事考課の手引きに目標の立て方についての記述を追加しました。

●図表5 人事考課の手引き（一部抜粋）

A. 目標管理考課	
1. 目標設定は2本立てで考える	
目標設定は「個人目標」を2つ設定します。	
※目標の設定方法としては、以下が挙げられます。	
①チームもしくは部署単位でスタッフ全員でかわる業務、多職種協働でかわる業務等（委員会活動等）について、被考課者がかわる業務をピックアップして設定する。（P 7：組織性の項目も参考に）	
②個人の力量に左右され、個人のレベルアップにつながる目標を設定する。（P 7：専門性の項目も参考に）	
※昨年度で運用されていた、「共通目標」を改め、目標設定やその考課（評価）について、個人単位で行うようにします	
・なお、部門スタッフ全体またはチームスタッフ全体にかかわる業務であっても、各個人の分担業務内容が個人目標となります。当然、「褥瘡予防委員会」、「認知症介護委員会」などの委員会活動でも、その活動におけるその個人の業務内容が、個人目標に該当します。	
・委員会活動のみならず、各部署における様々な業務も個人目標になり得ます。本冊子 P 7 を参照したり、各事業所における事業計画をもとに、上司とも相談しながら、個人目標を設定してください。	

④目標設定における“業務レベル”はどのように設定しているのか？

⑤達成度の基準はどのように判断しているのか？

目標管理を行った結果、定めた目標が達成できない（達成度が低い）場合に、これらの「目標管理」「仕事の質・速度」「仕事の量・正確性」をどのように判断するのが不明瞭でした。例えば、目標管理の評価が低い場合に、「仕事の質・速度」、「仕事の量・正確性」が高くなる場合があるのか？ そうでなければ、これらの評価項目として残す必要性は低くなるのではないかと。といった協議を行い、新フォーマットには「目標達成度の基準」を記入する欄を設け、評価についてはシンプルに達成ができたかどうかを確認する仕組みとしました。

●図表6 協議後のスキルアップシート（一部抜粋）

目標設定		目標達成内容				目標達成度の基準			目標評価

評定要素	着眼点	評価基準	評価点数			最終評価	ポイント	配点	総点数
			自己評価	1次	2次		1	2	1 × 2
個人目標①	目標の達成はできたか。								
共通目標②	目標の達成はできたか。								

人事考課者研修の実施

適正な人事考課体制を整えるために、考課者を下位職層まで引き下げた場合や制度を大幅に再構築した点を鑑み、本プロジェクトのクロージングとして人事考課者のトレーニングを実施しました。トレーニングの内容は以下の通りです。

- ・ 人事考課制度の正しい理解／信達福祉会の人事考課
 - ・ 公平な評価の仕方、評価点数の考え方／評価演習
 - ・ 人材育成につながる面接のポイント／面接演習
- 「人事考課」というと「評価項目に○×を付

けて査定する」というイメージを持たれる方も少なくありません。本法人が構築してきた人材育成型の人事考課とはどのようなものを正しく理解した上で前向きに取り組めるよう理論の理解から実践の経験まで一通りのトレーニングを行いました。



まとめ

キャリアパス制度を機能させるために評価制度は不可欠です。しかし、本来業務以外の仕事が増えてしまうと職員に負担がかかってしまい不満やモチベーション低下につながってしまっては本末転倒です。評価制度の本来の目的である、職員のスキルアップとモチベ

ーション向上が実感できる仕組みへの再構築と、評価制度における業務ボリュームの軽減を目的として協議を重ねました。再整備した人事考課制度が、職員を成長させ職員が定着する仕組みの一翼を担うことを期待します。

● 法人ご担当者感想

本法人は2013年度に人事考課制度導入の検討に着手し、翌年度から目標管理を中心とした育成型人事考課を始めました。上司との面談はお互いを知り、ともに成長できる機会となっています。しかし、制度設計がやや複雑なのと、考課者研修が十分でないために、人事上の処遇に適正に反映できずにきています。

今般、専門家の皆様との共同作業で制度の点検を行い、課題抽出と解決の道筋を明らかにすることができました。今後、制度を効果的に運用し、職員の育成と定着につなげてまいります。

社会福祉法人 信達福祉会
法人本部事務局次長 穴戸克己