

令和元年度

福岡県介護職員

キャリアパス構築支援事業

介護職員キャリアパス構築のための

自己チェックリスト

令和元年9月

福岡県

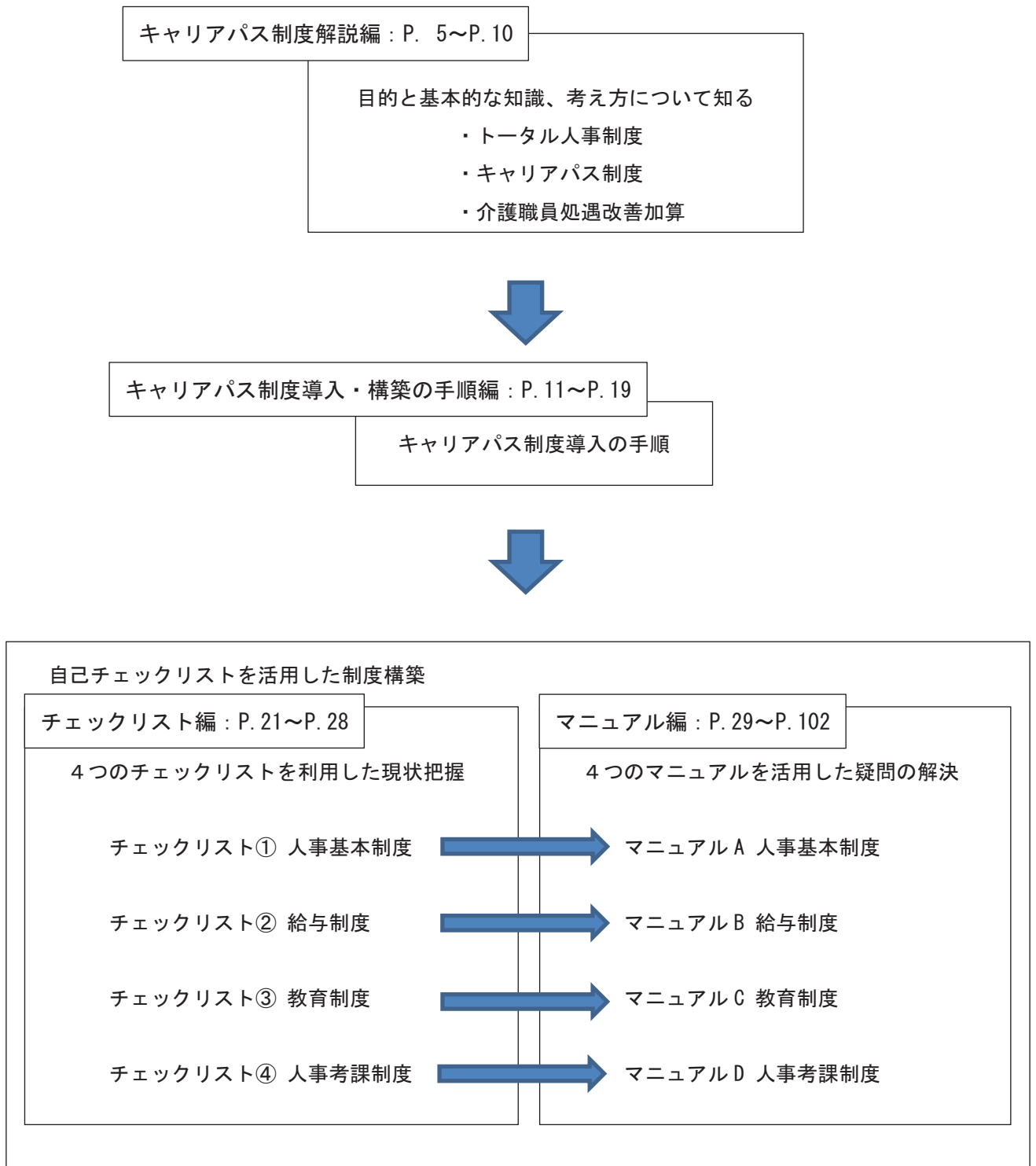
はじめに

現在、わが国においては、国民の4人に1人が65歳以上という、世界でも類を見ない超高齢社会を迎えています。今後もさらに高齢化は進み、団塊の世代が75歳以上となる令和7年には、3人に1人が65歳以上になると予測されています。介護を必要とする高齢者の増加が見込まれる中で、介護人材の確保・定着は最重要の課題となっています。

福岡県では、介護事業者の方が的確な人事考課や能力、資格、経験等に応じた処遇等を行うことができるようキャリアパスの構築を支援することで、介護職員の確保・定着につなげることを目的に、平成28年度より、「福岡県介護職員キャリアパス構築支援事業」を実施しております。

本チェックリストは「賃金規程の参考例」を導入してキャリアパスを構築する際の自己チェックリストとして、キャリアパスの目的と基本的な知識、考え方やキャリアパス制度導入・構築の手順、自己チェックリストを活用した制度構築について記載しております。賃金規程の参考例と併せてご活用ください。

本書の構成



目 次

「キャリアパス制度解説編」

- キャリアパスの意義とメリット P. 6
- トータル人事制度解説（介護業界版） P. 7
- 介護事業経営における人事制度の構成要素 P. 8
- トータル人事制度・キャリアパス制度フロー イメージ図 P. 10

「キャリアパス制度導入・構築の手順編」

- トータル人事制度構築の一般的なフロー・基本ステップ P. 12
- キャリアパス制度導入の全体フロー P. 13
- 制度構築の留意点 P. 15
- 介護職員処遇改善加算の条件（厚労省定義要件Ⅰ～Ⅲ抜粋） P. 19
- 介護職員等特定処遇改善加算について（厚労省定義要件抜粋） P. 22

「チェックリスト編」

- 導入ガイド P. 26
- キャリアパス構築チェックシート&マニュアル P. 28
- チェックリスト①：人事基本制度 P. 29
- チェックリスト②：給与制度 P. 30
- チェックリスト③：教育制度 P. 31
- チェックリスト④：人事考課制度 P. 32

「マニュアル編」

- マニュアルA：人事基本制度 P. 33
- マニュアルB：給与制度 P. 41
- マニュアルC：教育制度 P. 55
- マニュアルD：人事考課制度 P. 73

「資料編」

- キャリアパス表の例A P. 122
- キャリアパス表の例B P. 123

キャリアパス制度解説 編

キャリアパスの意義とメリット

一般的にはキャリアパスとは・・・

- 会社（介護事業所）における職種や役職をどのような道筋で上がっていくのかを体系的に示したものです。
- 会社（介護事業所）においては、将来の経営展望に見合った人材を体系的に示し、戦略を確保すること、また、社員（職員）個人に対しては、明確な目標を与え、公正な考課を行うことにより、人材の活性化を図ることを目的としています。
- 具体的には、目標達成管理、能力開発、人材育成、教育研修、能力業績主義賃金などが総合的に盛り込まれ、社員（職員）にとっては、自己の能力を伸ばしながら業績に貢献することで、例えば5年後はどんな姿で仕事をしていくのかなど、将来像が描きやすくなります。

（厚生労働省資料より抜粋）

キャリアパスをつくるメリットとは・・・

- キャリアアップの方向性が明確になり、介護職員のモチベーションが上がる。
- 計画的に介護職員を育成できる。
- 公正な考課ができ、処遇に反映できる。公平性、透明性、納得性がある。
- 職員満足度が向上し、定着率が上がり、結果として顧客満足度が上がる。

トータル人事制度解説（介護業界版）

ここでは、業種業界を問わず、経営ならびに組織運営を実践していくための基本条件であるトータル人事制度の基本や仕組みを理解していきます。

「トータル人事制度がめざすものとは」

一般に介護業界の経営資源と言えば「ヒト・モノ・カネ・情報・理念等」が挙げられますが、中でも事業目的を達成するための重要なカギを握っているのはヒト、すなわち「人材」です。モノやカネ・情報等は、優秀な人材がいれば、その働きによって調達することが十分可能です。しかし、いくらモノやカネがあっても、それを適切に運用する人材がいなければ、宝の持ち腐れになってしまいます。さまざまな介護事業における経営課題をつきつめていくと、最終的には「組織は人なり」という結論に到達します。

しかし、単に優秀な人材を採用すればよいというものでもありません。人材がその能力を十分に発揮できる環境や組織が必要です。また、仕事に対するモチベーションを高める仕組みも欠かせません。能力のある人材が適材適所で配置され、事業目的を十分理解した上で役割や責任を果たし、高い意欲で仕事に取り組んで、はじめて人材は事業所にとって価値あるものとなります。

「人事制度」とは、こうした「競争力や価値を向上させる組織」や「職員の意欲・能力を向上させる仕組み」を制度として体系化したものです。事業目的から導き出された経営戦略を、人材マネジメントの側面から具体化したものと言い換えられます。

「人事制度の構成要素」

人事制度は、企業が経営戦略を実行するために定めた人事上のさまざまな施策の集合体です。その中核的役割を果たすのが、「人事基本制度（等級）」「給与制度」「教育制度」「人事考課制度」です。人材に対する考課によって等級や報酬が決まっていくほか、等級によって考課の項目や基準、あるいは給与テーブルが変化するなど、それぞれの制度は相互に深い関係を持っているのが一般的です。

これを介護業界では「キャリアパス制度」に発展させています。また、これらの制度の実際の運用といえる「要員配置」「昇格・降格」「人材開発」「コース別人事」「グループ人事」なども、人事制度を構成する重要な要素です。また一般企業の場合「役職定年制度」や「早期退職制度」といった人事制度を導入することもあります。

介護事業経営における人事制度の構成要素

① 人事基本制度

職員を「能力」「職務」「役割」などによって序列化する、人事制度の骨格ともいえる制度。職員の責任、権限などもこの制度によって定められた等級が根拠となって決まる。何を基準に等級を定めるかには、その事業所の人材観が反映され、組織デザインや組織風土にも大きな影響力を持つ。

② 給与制度

給与や賞与といった報酬の仕組み。一般的に給与は等級ごとに一定のレンジ（上限と下限）が定められており、考課によってそのレンジ内での昇給や賞与などが決まるシステムになっていることが多い。また、退職金制度や福利厚生などもこの給与制度の一部に含めて考えられる。

③ 教育制度

等級・考課・給与制度によって組織の基本デザインはできあがるが、それを実際に運用していくことも人事制度をつくることと同様に重要となる。ジョブローテーション※1、キャリア・ディベロップメント・プログラム※2、タレント・マネジメント・システム※3などによる要員配置、人材開発・教育などが的確に行われることで、人事制度は「経営目標を実現する」という本来の目的に寄与する制度となる。

※1：社員の職場を定期的に変え、さまざまな職務を経験させることによってマンネリズムを避けながら社員の職能を高め、企業として将来必要な人材、各種の専門家・技術者の育成を図る制度。

※2：従業員の経歴や、現在従事している職務内容、将来の希望する方向などにつき、従業員ひとりひとりの特性を把握し、この特性に基づいて従業員の昇給昇進、適正配置、能力開発などに役立てようとする制度。

※3：人材こそ企業の競争力の源泉と見なし、採用から配置、育成、キャリア形成といった一連のプロセスを効果的に管理・支援するしくみを指す。

④ 人事考課制度

一定期間の職員の行動や成果を考課する仕組みを定めた制度。何を考課するか（考課項目）、どう考課するか（考課基準）を明示することで、職員の行動を方向づけることができる。考課の結果は等級や報酬に反映されると同時に、等級が変わることで考課の項目や基準も変化していく。

参考：「人事制度構築の際の注意点」

新規事業所を除いて、人事制度を再構築したいと考える法人・事業所は、「人」に関して何らかの問題を意識していることが多いはずですが。しかし、人事制度を構築・再構築する場合、顕在化している問題の解決だけを目的にすると失敗につながります。

もともと人事制度は、「事業目的、経営戦略に最適の組織をつくる」ためのものです。目先の問題解決だけでなく、まず「自法人・事業所にとって最適な組織とはどのようなものか」を考え、そのための組織デザインを進め、あわせて現在抱えている課題も解決していくことが理想です。

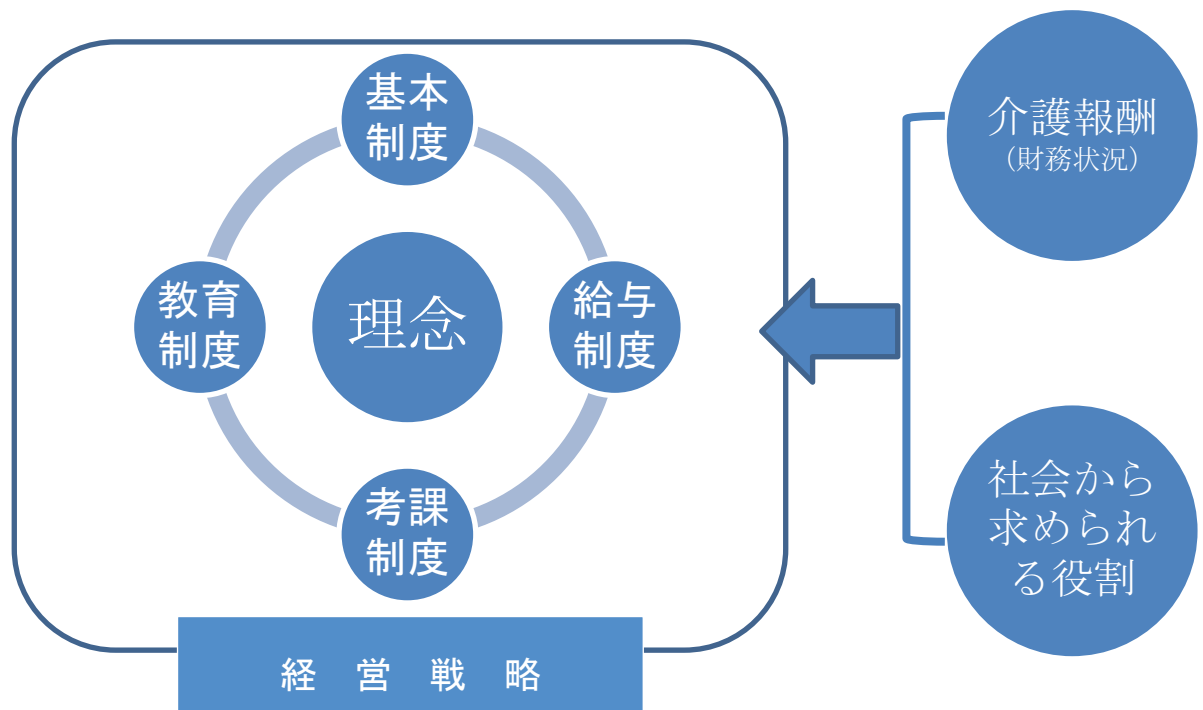
また、「経営理念」＝「人事制度」＝「人材」と、一本の軸でつながっていることも重要です。例えば「和を尊ぶ経営理念」で「親和性・協調性の高い人材」が働く組織に、「成果主義人事制度」を導入しても決してうまくいきません。

トータル人事制度・キャリアパス制度フロー イメージ図

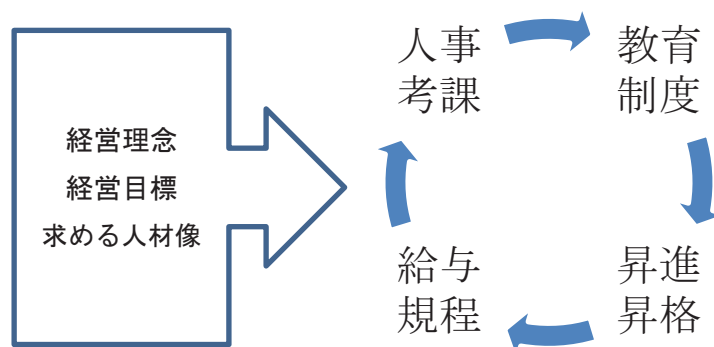
トータル人事制度は前述の解説のとおり、業種・業界・官民の形態を問わず、日本で展開している多くの企業や組織がトータル人事制度を組織運用の基本的制度のベースにしています。

介護業界のように教育が重視される業界においては、「教育が重視されたトータル人事制度≒キャリアパス制度」と理解することもできます。

「トータル人事制度概念図」



「キャリアパス制度フロー概念図」



キャリアパス制度導入・構築の手順 編

トータル人事制度構築の一般的なフロー・基本ステップ

段階① 経営理念の再確認

人事制度は、法人・事業所の経営理念に基づかななくてはなりません。そのため、人事制度をつくる際には、まず自組織の経営理念・基本理念を再確認した上で、「法人・事業所は職員のことをどう考えているのか」という「人事ポリシー（人事理念）」を明文化することが不可欠です。人事ポリシーは人事制度を構築する上での大方針となり、各仕組みとの整合性、職員へのメッセージを伝える場合にも重要な役割を担います。

段階② 現状分析と制度設計のグランドデザイン（制度の全体像）

現在の人事制度の課題を分析した上で、大まかな人事制度のグランドデザインに入ります。現状分析では必要に応じて、職員満足度（ES）調査や各部門へのヒアリング、他事業所との給与水準の比較などを実施します。経営理念や人材ポリシーに沿う形で、等級制度や考課制度、給与制度の改定の方向性を決定します。

段階③ 等級制度の設計

まずは人事制度の骨格となる等級制度を構築します。段階②で決めた方向性（例：属人ベース「職能資格制度」、職務ベース「職務等級制度」、役割ベース「役割等級制度」）に基づき、ここでは等級の段階数や、等級ひとつひとつの「資格要件」を定義します（例：職能資格制度は「資格要件書」「職能要件書」、職務等級制度は「職務定義書（ジョブ・ディスクリプション）」、役割等級制度は「役割定義書」、など）。こうして、等級制度の細部を設計していきます。

段階④ 考課制度（人事考課）の設計

等級制度で定義した資格要件に対応する形で考課の基準を定めます。考課制度の核心は、何を考課するのか（項目）、どう考課するのか（基準）です。考課制度によって職員のモチベーションは変わります。経営理念や人材ポリシーをベースに、施設が望む方向へと職員を意識づけ、モチベーション向上につながるような考課制度を心がけます。

段階⑤ 給与制度の設計

段階④の考課基準を給与・報酬に適正に反映するため給与制度を作成します。等級ごとの給与額の上限と下限、ならびに給与額間の差（ピッチ）を定めますが、職員が「その給与で無理なく生活していけるのか」を十分シミュレーションすることも重要です。さらに、改訂した給与制度をもとに、人件費の総額を試算し、検討を重ねていきます。

キャリアパス制度導入の全体フロー

1 施設・組織の制度や体制の現状を把握する

現在の組織体制上の問題点や課題点を把握・検証しておく必要があります。

介護職員処遇改善加算を取得するためにキャリアパス制度を構築するのではなく、自組織の健全化や経営運営の安定化、更には職員の労働条件や労働環境の整備等を目的に組織全体の指揮命令系統や職員各々の職位別・職域別の役割を明確にし、仕事に対する考課と賃金と教育を連動させ、目指すべき組織体制を確立していく必要があります。

そのためには、SWOT※₁的な簡易分析や外部専門家による組織分析の実施、本チェックリスト等を活用して下さい。

※1：企業が戦略を立案するに当たり、自社の強み(strengths)、弱み(weaknesses)、機会(opportunities)、脅威(threats)を体系的に考課するための分析枠組みのこと。

2 キャリアの職位や階層、職層を設定・再整備する

1で検証したチェックリストや組織図に基づき、一般職、主任、管理職などの職位の階層を設定します。

その際、自組織内で人数が一番多いと思われる「一般職」については、初級・中級などに細分化するのが一般的です。

3 役割・職務内容を設定・再整備する

- A) 職層毎に、求められる役割を設定・再整備します(職掌基準や役割基準等と呼ぶ)。
- B) 職層毎に、職務内容を設定・再整備します(業務分掌・業務基準等と呼ぶ)。

4 賃金テーブルを設定・再整備する

階層や職位毎の役割や職務に連動させて、キャリアと能力に応じた各階層の賃金テーブルを設定・再整備します。

5 能力・研修・資格などを設定・再整備する

- A) 階層毎に、求められる能力を設定します。
- B) 階層毎に、業務上必要と思われる研修を設定します。
- C) 階層毎に、業務上必要と思われる資格を設定します。

6 人事考課制度を設定・再整備する

上記2～3に連動させた、能力・情意・業績（場合によっては業績は当面外してもいいでしょう）の区分で、保有能力や発揮能力などに分類して考課表を設定・再整備します。

- A) 処遇に反映させるのは試行期間が完了し、本運用に入ってからにします。
- B) 処遇の反映には教育制度との連動を色濃くしていきます。

7 キャリパス表を設定・再整備する

上記1～6の構築・整備結果を職員が把握理解できるように1枚のキャリアパス表にまとめます。

制度構築の留意点

キャリアパス（トータル人事制度）の構築にあたって、構築時に最も留意することは、以下の点です。

- ① 自分たちの事業目的（経営理念等）を達成するための支援制度であるという点
- ② 誰がこの制度を運用・活用するのかという点
- ③ 自分達の組織規模・組織能力に見合った制度なのかという点
- ④ 法令を遵守しているかという点

① 自分たちの事業目的（経営理念等）を達成するための支援制度であるという点

介護事業所が事業運営を実践していくなかで、一番重要な指針として「経営理念・事業理念」があります。

各事業所とも究極的な目標（ゴール）は、経営理念の達成であるとも言えます。その理念を達成・実現していくのは、間違いなく自組織の仲間である全ての職員達です。人事諸制度（トータル人事制度・キャリアパス制度）は、その大切な職員の成長のために存在するわけですから、制度そのものは、理念等に基づく必要があります。

つまり主観的な理念の実現のために客観的な仕組みが機能すると言えるのです。例えば、制度構築時にグランドデザイン（理念等）を無視して各種制度を作り上げると、単に職員を順位付けするための人事考課制度、単に給与を払うための給与制度、単に資格を取得するための教育制度になってしまい、本来のキャリアパス（トータル人事制度）が目指すものからかけ離れたものになってしまいます。

全ての職員が限りない成長のサイクルを回していくのがキャリアパス（トータル人事制度）の本来のあり方なのです。

② 誰がこの制度を運用・活用するのかという点

人事関連諸制度を作り込み始めると、各種制度の効果を期待しすぎて、あらゆる仕組みを組み込もうとしてしまい、その結果、難解な制度・複雑な制度となってしまいがちです。制度そのものは、介護事業所の全職員が活用するものですから、職員が忙しい日常業務に合わせて運用できる、「職員が理解しやすい平易な制度」を意識して下さい。

例えば、人事考課制度などは、細かく職員の成長レベルを把握したいという思いから、詳細な考課項目をつくりあげてしまうと、考課項目が膨大な数となってしまい、考課表だけでも数ページにわたるものになってしまいます。

考課時期にその膨大な考課項目をチェックしてだけで、考課者も被考課者も考課作業そのものが日常業務の妨げになってしまい、次第に適当な運用になっていくか、考課制度そのものに対する不信感を抱く結果となり、最悪、良かれと作成した詳細な人事考課制度が、事業所の風土に悪影響を及ぼす事にもなってしまいます。

③ 自分達の組織規模・組織能力に見合った制度なのかという点

人事関連諸制度は、業種・業界を問わず、多くの事例が出回っています。構築時には、他事例や雛型を参照しながら作り込む場合がほとんどですが、その参考とする雛型が本当に自分たちの組織に適したものかどうかを考える必要があります。例えば、トヨタ自動車が素晴らしい人事制度を持っているからといって、数万名の社員（職員）を抱える組織の人事制度を数十名の組織に持ち込んでも当然機能するわけがありません。

また、介護業界の場合、大手企業や大規模組織のように、制度を運用する人事部そのものが設置されていなかったり、研修部等の教育専門部署やスタッフがいない場合がほとんどです。組織の実態に合わない制度を構築しても、単なるお飾り的な使えない制度となるだけです。②の「誰が運用するのか」と同じく、自組織に適した制度を構築できるかどうか重要です。

また、制度構築時には可能な限り組織内で各階層、各部門から職員を募ってキャリアパス構築プロジェクトチームまたは作業部会を設置し、自らの手で作り上げるのが制度をブラッシュアップしながら効果的に運用し続けるコツと言えます。

もちろん余裕があれば、外部の専門家やコンサルタントを活用する事も可能ですが、その際も必ず自分達の手で作る事を前提として、「適切なアドバイスをしながら後ろに控え、プロジェクトチームメンバーを育てる関与ができる専門家」を選択して下さい。

他者から与えられた制度の多くは、自組織に定着しないことを理解して下さい。

④ 法令を遵守しているかという点

人事関連諸制度は、就業規則や賃金規程とも大きく関わり、法令を遵守した運用が求められます。2019年4月から順次働き方改革関連法案が施行されるなど、各事業所ごとに対応が求められ、今後も法改正が実施される都度、見直しが必要になります。

以下に、働き方改革関連法案の概要を一部示します。

I. 5日間の年次有給休暇取得義務化 2019年4月1日～

全ての企業において、年10日以上有給休暇が付与される労働者（管理監督者を含む）に対して、年次有給休暇の日数のうち年5日については、使用者が時季を指定して取得させることが義務付けられました。

II. 残業時間上限規制 2019年4月1日～（中小企業は2020年4月1日～）

これまで、36協定（時間外・休日労働に関する協定書）で定める時間外労働については、厚生労働大臣の告示によって、上限の基準が定められていましたが、臨時的に限度時間を超えて時間外労働を行わなければならない特別の事情が予想される場合には、特別条項付きの36協定を締結すれば、限度時間を超える時間まで時間外労働を行わせることが可能でした。しかし今後は、時間外労働の上限が罰則付きで法律に規定されます。

さらに、臨時的な特別な事情がある場合にも上回るできない上限が設けられます。

III. 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保（同一労働同一賃金）2020年4月1日～（中小企業は2020年4月1日～）

「パートタイム・有期雇用労働法」が新たに施行されます。これにより同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で、基本給や賞与などあらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止されます。

また、非正規雇用労働者は、正規雇用労働者との待遇差の内容や理由などについて、事業主に対して説明を求めることができるようになります。事業主は、非正規雇用労働者から求めがあった場合は、説明をしなければなりません。

介護職員処遇改善加算の条件(厚労省定義要件Ⅰ～Ⅲ抜粋)

★下線箇所が加算Ⅰに該当する項目

1. キャリアパス要件等について

算定基準のキャリアパス要件並びに職場環境要件(以下「キャリアパス要件等」という。)については、次に掲げる要件に基づく算定要件に応じて、介護職員処遇改善計画書に記載して届け出ることです。

「キャリアパス要件Ⅰ」 次のイ、ロ及びハの全てに適合すること。

- イ 介護職員の任用の際における職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件(介護職員の賃金に関するものを含む。)を定めていること。
 - ロ イに掲げる職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系(一時金等の臨時的に支払われるものを除く。)について定めていること。
 - ハ イ及びロの内容について就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、全ての介護職員に周知していること。
-
- * 任用等の要件とは(厚生労働省 Q&A Vol2 問 6) 介護福祉士等の資格要件、経過年数、介護技術、研修受講歴、過去に従事していた職務内容を踏まえて、職位や職責(例えば、介護長、主任、副主任、一般)等を定めることを指す。また、パート職員等の有期雇用契約により雇用している従業者を正規雇用職員にする場合にあっての要件を定めることも該当する。
 - * 賃金体系とは(厚生労働省 Q&A Vol2 問 7) 職務や職能に応じた等級を決めることや、役職、資格、能力、経験や職務内容に応じた手当を定める等がある。
《例：介護福祉士や訪問介護員研修等の受講状況に応じた賃金水準の策定、「人事考課制度」人事考課結果(実績評価、勤務態度考課、能力考課)を踏まえた賃金への反映。》
 - * 就業規則とは(厚生労働省 Q&A Vol2 問 3) 就業規則や給与規定のほか、法人内部の要綱、要領、規定類や内規(就業規則作成義務のない事業所)類を指す。

「キャリアパス要件Ⅱ」 次のイ及びロの全てに適合すること。

- イ 介護職員の職務内容等を踏まえ、介護職員と意見を交換しながら、資質向上の目標及び一又は二に掲げる具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保していること。
 - 一 資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供又は技術指導等を実施（OJT、OFF-JT等）するとともに、介護職員の能力考課を行うこと。
 - 二 資格取得のための支援（研修受講のための勤務シフトの調整、休暇の付与、費用（交通費、受講料等）の援助等）を実施すること。
- ロ イについて、全ての介護職員に周知していること。

「キャリアパス要件Ⅲ」 次のイ及びロの全てに適合すること。

- イ 介護職員について、経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期的に昇給を判定する仕組みを設けていること。具体的には、次の一から三までのいずれかに該当する仕組みであること。
 - 一 経験に応じて昇給する仕組み
「勤続年数」や「経験年数」などに応じて昇給する仕組みであること
 - 二 資格等に応じて昇給する仕組み
「介護福祉士」や「実務者研修修了者」などの取得に応じて昇給する仕組みであること。ただし、介護福祉士資格を有して当該事業所や法人で就業する者についても昇給が図られる仕組みであることを要する。
 - 三 一定の基準に基づき定期的に昇給を判定する仕組み
「実技試験」や「人事考課」などの結果に基づき昇給する仕組みであること。ただし、客観的な考課基準や昇給条件が明文化されていることを要する。
- ロ イの内容について、就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、全ての介護職員に周知していること。

「加算（Ⅰ）及び（Ⅱ）の職場環境等要件」

平成27年4月から届出を要する日の属する月の前月までに実施した処遇改善（賃金改善を除く。）の内容を全ての介護職員に周知していること。

「加算（Ⅲ）及び（Ⅳ）の職場環境等要件

平成20年10月から届出を要する日の属する月の前月までに実施した処遇改善（賃金改善を除く。）の内容を全ての介護職員に周知していること。

2. 加算の算定要件について

加算を取得するに当たっては、次に掲げる区分に応じて、届け出ること。

- イ 加算（Ⅰ）については、キャリアパス要件Ⅰ、キャリアパス要件Ⅱ、キャリアパス要件Ⅲ、職場環境等要件の全てを満たすこと。
- ロ 加算（Ⅱ）については、キャリアパス要件Ⅰ、キャリアパス要件Ⅱ、職場環境等要件の全てを満たすこと。
- ハ 加算（Ⅲ）については、キャリアパス要件Ⅰ又はキャリアパス要件Ⅱのどちらかを満たすことに加え、職場環境等要件を満たすこと。
- ニ 加算（Ⅳ）については、キャリアパス要件Ⅰ、キャリアパス要件Ⅱ、職場環境等要件のいずれかの要件を満たすこと。
- ホ 加算（Ⅴ）については、キャリアパス要件Ⅰ、キャリアパス要件Ⅱ、職場環境等要件のいずれの要件も満たさないこと。

(厚生労働省通知抜粋)

介護職員等特定処遇改善加算について(厚労省定義要件抜粋)

1. 介護職員等特定処遇改善加算の算定要件について

介護職員等特定処遇改善加算（以下、「特定加算」という。）を算定するには、次の要件を満たし、賃金改善計画書を届け出る必要があります。特定加算（Ⅰ）を算定するには次の要件全てを、特定加算（Ⅱ）を算定するには、次の要件の一部を満たす必要があります。

① 介護福祉士の配置等要件

サービス提供体制強化加算の最も上位の区分（訪問介護にあつては特定事業所加算（Ⅰ）又は（Ⅱ）、特定施設入居者生活介護等にあつてはサービス提供体制強化加算（Ⅰ）イ又は入居継続支援加算、介護老人福祉施設等にあつてはサービス提供体制強化加算（Ⅰ）イ又は日常生活継続支援加算）を算定していること。

② 現行の介護職員処遇改善加算に関する要件

現行の介護職員処遇改善加算（Ⅰ）から（Ⅲ）までのいずれかを算定していること。

③ 職場環境等要件

賃金改善を除く、処遇改善の内容を全ての職員に周知していること。この処遇改善については、複数の取組を行っていることとし、届出の様式に定められた「資質の向上」、「労働環境・処遇の改善」及び「その他」の区分ごとに1つ以上の取組を行うこと。

④ 見える化要件

特定加算に基づく取組について、ホームページへの掲載等により公表していること。具体的には、介護サービスの情報公表制度を活用し、特定加算の取得状況を報告し、賃金以外の処遇改善に関する具体的な取組内容を記載すること。当該制度における報告の対象となっていない場合等には、各事業者のホームページを活用する等、外部から見える形で公表すること。

※当該要件については 2020 年度より算定要件となる。

⑤ 特定加算の算定要件

特定加算を取得するに当たっては、次に掲げる区分に応じて、届け出ること。

イ 特定加算（Ⅰ）については、介護福祉士の配置等要件、現行の介護職員処遇改善加算に関する要件、職場環境等要件及び見える化要件の全てを満たすこと。

ロ 特定加算（Ⅱ）については、現行の介護職員処遇改善加算に関する要件、職場環境等要件及び見える化要件の全てを満たすこと。

2. 特定加算の職員への配分について

特定加算は、経験・技能のある介護職員以外にも配分が可能ですが、その配分方法には次のような定めがあります。

① 賃金改善の対象となるグループ

a 経験・技能のある介護職員

介護福祉士であって、経験・技能を有する介護職員と認められる者をいう。具体的には、介護福祉士の資格を有するとともに、所属する法人等における勤続年数 10 年以上の介護職員を基本としつつ、他の法人における経験や、当該職員の業務や技能等を踏まえ、各事業所の裁量で設定することとする。

b 他の介護職員

経験・技能のある介護職員を除く介護職員をいう。

c その他の職種

介護職員以外の職員をいう。

② 事業所における配分方法

実際に配分するに当たっては、① a～c それぞれにおける平均賃金改善額等について、以下のとおりとすること。この場合において、② a～c 内での一人ひとりの賃金改善額は、柔軟な設定が可能であること。

a 経験・技能のある介護職員のうち 1 人以上は、賃金改善に要する費用の見込額が月額平均 8 万円（賃金改善実施期間における平均とする。以下同じ。）以上又は賃金改善後の賃金の見込額が年額 440 万円以上であること（現に賃金が年額 440 万円以上の者がいる場合にはこの限りでない）。ただし、以下の場合など例外的に当該賃金改善が困難な場合は合理的な説明を求めることとすること。

- ・ 小規模事業所等で加算額全体が少額である場合
- ・ 職員全体の賃金水準が低い事業所などで、直ちに一人の賃金を引き上げることが困難な場合
- ・ 8 万円等の賃金改善を行うに当たり、これまで以上に事業所内の階層・役職やそのための能力・処遇を明確化することが必要になるため、規程の整備や研修・実務経験の蓄積などに一定期間を要する場合

b 当該事業所における経験・技能のある介護職員の賃金改善に要する費用の見込額の平均が、他の介護職員の賃金改善に要する費用の見込額の平均の 2 倍以上であること。

c 他の介護職員の賃金改善に要する費用の見込額の平均が、その他の職種の賃金改善に要する費用の見込額の平均の 2 倍以上であること。ただし、その他の職種の平均賃金額が他の介護職員の平均賃金額を上回らない場合はこの限りでないこと。

- d その他の職種の賃金改善後の賃金の見込額が年額 440 万円を上回らないこと（賃金改善前の賃金がすでに年額 440 万円を上回る場合には、当該職員は特定加算による賃金改善の対象とならない）。

（厚生労働省通知抜粋・加筆）

チェックリスト 編

導入ガイド

現状調査

キャリアパス構築にかかる全ての要件には現状から新制度（キャリアパス）に移行・調整していく必要がありますが、現在運用中の制度の仕組みをしっかりと確認することが重要です。施設の組織図を参考にしながら、職位・職責・職務内容等の現状を書き出し、自組織の全体像を俯瞰するように確認していきます。

「チェックリストの利用手順」

施設におけるキャリアパス構築・再整備の状況について、次の P. 28 以降のチェックリストに沿って自己考課します。

チェックの手順、考え方は以下のとおりです。

それぞれの「レベル診断チェック項目」について、施設における現在の状況を振り返り、該当する場合には、□にレ点をつけます。

およその事業所規模に応じて、到達目安を矢印で示しています。

- 大規模事業所： およそ 50 名以上
- 中規模事業所： およそ 15 名～50 名未満
- 小規模事業所： およそ 15 名未満

各レベルのチェック項目を全て満たした場合、当該レベルを達成していると考えます。（例えば、レベル 2 の項目は全てを満たし、レベル 3 については一部該当していない項目があるような場合には、「レベル 2」と判断します。）

但し、小規模事業であっても本来は永続的な経営運営を行うために、大規模事業所と同じ到達点を目指して下さい。

チェック項目に沿って考課をした結果について、レベルの判定のみではなく結果を総括し、それぞれの施設毎の事業計画に反映させて下さい。

また、チェック項目で、該当・満たしていない項目は、P. 33 以降のマニュアル編を参考に、レベルアップに向けた方策を、事業計画書や導入・整備の実践に向けた具体的な方策検討の参考として反映させて下さい。

チェックリストを使って自己考課を行う目的は、レベル判定そのものではありません。「レベル 2」「レベル 3」といった数字にとらわれることなく、チェック項目で設定した視点で事業所のキャリアパス構築または再整備の状況について振り返り、現状の課題を発

見することが重要です。そして次のステップに進むために、施設としては今後どのような取組みを行うべきかを検討する手がかりとして活用してください。

なお、キャリアパスを構築し、かつ「介護職員処遇改善加算の加算Ⅰ」を取得するための職場環境等要件整備には、最低限「レベル2」をクリアしておく必要がありますが、申請時の取得を保証するものではありません。

キャリアパス構築チェックシート&マニュアル（要件ひな型シート）

チェックリスト①				チェックリスト①&④		チェックリスト②		チェックリスト③	
職掌	職位	介護職の職責	職務内容	任用要件	給与	人材育成			
管理職	副施設長 部長 課長	部門責任者として経営首脳の意思決定を補佐しながら担当部門の経営方針・部門計画を立案し、効率的な実行体制を整備して中長期的な業績と成長性を確保する	1. 施設の経営計画の策定・実行	1. 組織管理に関する知識	等級Ⅲ—1	1. 運営・経営管理研修			
			2. 部門別要員計画・人事異動計画実行	2. 予算管理に関する知識	等級Ⅲ—2	2. 人権・同和問題研修			
			3. 主任への指示・指導・監督	3. 人事労務に関する知識	等級Ⅲ—3	3. 労務管理研修			
			4. 人事考課・部下の育成	4. 人事考課に関する知識	等級Ⅲ—4	4. 雇用管理研修			
			5. 対外交渉	5. 対外交渉に関する知識		5. 高齢者権利擁護推進研修			
			6. 情報の収集	6. 介護保険法等に関する知識		6. 上級救命救急研修			
~~~~~									
一般職	リーダー	係の先頭に立ち定型業務・否定形業務を確実・迅速に遂行する円滑な連携ができる	1. 中堅職員としての正確な業務の処理	1. 上司の補佐・支援	等級Ⅰ—1	1. 専門研修			
			2. 他部門との業務調整	2. 所属部署の1日の業務把握	等級Ⅰ—2	2. 接遇研修			
			3. 行事計画書作成	3. 日常災害時の対応	等級Ⅰ—3	3. リーダー研修			
			4. 職員の教育計画	4. 介護保険法等に関する知識		4. 普通救命救急研修			
			5. 個別支援計画作成と管理	5. 現在経験3年以上		5. 身体拘束廃止推進委員養成研修			

## チェックリスト① 人事基本制度

施設名: _____

考課実施者: _____

考課日: _____

大規模	中規模	小規模	項目	チェック項目	備考
↓	↓	↓	レベル1	<input type="checkbox"/> レベル2のチェック項目に該当しない場合はレベル1としています	『マニュアル編「マニュアル A 人事基本制度」手順1』(P29～P35)を参照する
			レベル2	<input type="checkbox"/> 職種・等級別の職務基準(役割)・能力の定義がある	
			キャリアパスに応じた等級・能力・資格等の設定	<input type="checkbox"/> 標準的なキャリアパスを導入している	
↓	↓	---	レベル3	<input type="checkbox"/> 施設の理念や体制、業務実態に応じて、職種・階層別の職務・能力が具体的に設定されている	『資料編「キャリアパス表見本』(P104～P105)と、自組織のキャリアパス表を比較してブラッシュアップを検討する
			に応じた等級・能力・資格等の設定	<input type="checkbox"/> 施設の業務実態に沿った施設独自のキャリアパスがある	
				<input type="checkbox"/> キャリアパスや職種・階層別の職務・能力が人事制度と連動している	
↓	---	---	レベル4	<input type="checkbox"/> 設定されている職種・職層別の職務・能力、施設独自のキャリアパスが、職員や施設利用者のニーズに合致しているかを見直す仕組みが明確文化されている	
			キャリアパスに応じた職務・能力設定の見直し		
↓	---	---	レベル5	<input type="checkbox"/> 職務・職層別の職務・能力、施設独自のキャリアパスに関する現場からの意見や提案を積極的に吸い上げ、反映させる仕組みがあり活用されている	
			キャリアパスに応じた職務・能力設定の向上		

達成度レベル ( 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5 )

レベル2のチェック項目を満たす事が出来ない場合はレベル1と考課

## チェックリスト② 給与制度

施設名： _____ 考課実施者： _____ 考課日： _____

大規模	中規模	小規模	項目	チェック項目	備考
↓	↓	↓	レベル1	<input type="checkbox"/> レベル2のチェック項目に該当しない場合はレベル1としています	『マニュアル編「マニュアル B 給与制度」手順2』(P37～P49)を参照する
↓	↓	↓	レベル2 等級・能力・資格	<input type="checkbox"/> 雇用体系(正規・非正規)を問わず、最低賃金額を定期的に確認している	
↓	↓	↓	等に応じた給与制度の設定	<input type="checkbox"/> 独自のキャリアパス(等級・能力・資格等)に反映した賃金表を作成している	『資料編「キャリアパス表見本」』(P104～P105)と、自組織のキャリアパス表を比較してブラッシュアップを検討する
↓	↓	↓		<input type="checkbox"/> 役職や職責に応じた手当を設定している	
↓	↓	↓		<input type="checkbox"/> 人事考課結果を賃金に反映させている	
↓	↓	↓		<input type="checkbox"/> 中途採用者の経験度を反映させている	
↓	↓	↓		<input type="checkbox"/> 雇用体系別の賃金表がある	
↓	↓	↓	レベル3 給与制度の定期的な見直し	<input type="checkbox"/> 標準的・独自のキャリアパスと連動し、経営状況や法令改定等のニーズに合致しているかを見直す仕組みが明文化されている	
↓	↓	↓		<input type="checkbox"/> 定期的と同業他社や異業種他社の賃金レベルの情報収集をしている	

### 達成度レベル ( 1 ・ 2 ・ 3 )

レベル2のチェック項目を満たす事が出来ない場合はレベル1と考課



### チェックリスト③ 教育制度

施設名： _____ 考課実施者： _____ 考課日： _____

大規模	中規模	小規模	項目	チェック項目	備考
↓	↓	↓	レベル1	<input type="checkbox"/> レベル2のチェック項目に該当しない場合はレベル1としています	『マニュアル編「マニュアルC教育制度」手順3』(P51～P67)を参照する
			レベル2 人材育成体系の構築	<input type="checkbox"/> 職種・職層別の人材像やキャリアパスに基づき、人材育成体系が構築されている	
				<input type="checkbox"/> 職場内研修を行う体制や計画が定まっており、計画に沿って実施されている	
		↓		<input type="checkbox"/> 受講すべき対象者が、一定数以上受講している	
↓	↓	-	レベル3 適切な人材育成体系の構築	<input type="checkbox"/> 施設の実態を反映した人材育成体系が構築されている	『資料編「キャリアパス表見本」』(P104～P105)と、自組織のキャリアパス表・教育体系表・研修計画等を比較してブラッシュアップを検討する
				<input type="checkbox"/> 習得すべき内容に適した方法が選択され、研修効果に配慮した人材育成体系が計画されている	
			レベル4 人材育成体系の見直し	<input type="checkbox"/> 定期的に、研修の効果を把握し、研修内容、研修方法、研修時期等に妥当性を確認する仕組みが明文化されている	
				<input type="checkbox"/> 研修効果の考課結果に基づいて体系を見直す仕組みが明文化されている	
↓	↓	-	レベル5 人材育成体系の向上	<input type="checkbox"/> トップダウン、或いは規定された方法に限らず、現場から自発的に人材育成体系を向上させる提案がなされている	
				<input type="checkbox"/> 現場から提案を吸い上げ、反映させる仕組みがあり活用されている	

達成度レベル ( 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5 )

レベル2のチェック項目を満たす事が出来ない場合はレベル1と考課

## チェックリスト④ 人事考課制度

施設名: _____ 考課実施者: _____ 考課日: _____

大規模	中規模	小規模	項目	チェック項目	備考
↓	↓	↓	レベル1	<input type="checkbox"/> レベル2のチェック項目に該当しない場合はレベル1としています	『マニュアル編「マニュアルD 人事考課制度」手順 4』(P69～P102)を参照する  『資料編「キャリアパス表 例」』(P104～P105)と、自組織のキャリアパス表・人事考課シート参考例(P100～P102)を比較してブラッシュアップを検討する
			レベル2	<input type="checkbox"/> 独自の考課システムがあり、年間を通して定期的(年1回以上)実施している	
		人事考課制度の構築	<input type="checkbox"/> 標準的(職位・階層別)な考課システムがあり、年間を通して定期的(年1回以上)実施している		
		レベル3	<input type="checkbox"/> 考課期間前に目標設定(個人・部門等)をしている		
		人事考課制度の運用	<input type="checkbox"/> 考課期間中に上司が進捗確認を実施している(面談や日常観察等手段は問わない) <input type="checkbox"/> 考課後フィードバック面談を実施している <input type="checkbox"/> 考課結果を処遇(昇格・昇進・異動)に反映させている		
↓	↓	↓	レベル4	<input type="checkbox"/> 考課結果を人材育成に連動させている	
			人事考課の向上	<input type="checkbox"/> 考課者訓練を年1回以上実施している	
↓	↓	↓	レベル5	<input type="checkbox"/> 人事考課制度(考課表・考課項目・加点配分・処遇反映内容等々)を定期的に点検する仕組みがあり明文化されている	

習熟度レベル ( 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5 )

レベル2のチェック項目を満たす事が出来ない場合はレベル1と考課

# マニュアル 編

## マニュアル A

### 人事基本制度

**マニュアル A : 人事基本制度****「階層（職位・職責・職務内容）の設定」**

厚生労働省の介護職員処遇改善加算の条件としてキャリアパス要件に適合するとあります。

そのキャリアパス要件 I のイに「介護職員の任用における職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件（介護職員の賃金に関するものを含む。）を定めていること。」とあり、まずはじめにキャリアパスの基礎部分である、職位・職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を作成・整備をすることになります。

**階層の設定**

次ページの調査表例にあるように、実態調査結果を押さえながら職掌・職群・職位・職責・職務内容・任用要件等を設定していきます。

介護業界全体の能力の均一考課は、事業規模やサービス種別など内部環境要因と、立地している都道府県等の地域性などの外部環境要因が存在するため、難しいところではありますが、人材獲得における中途採用率の高さなど業界特性を考えると、キャリアパス構築時に「キャリア段位」や同じく厚生労働省が取りまとめている「職業能力考課基準」を意識的に参照することで、能力や経験値等の体系化に寄与できるものと考えられます。

(調査表例 大規模事業所現状調査表例)

職掌・職群	職位	職責	職務内容	任用等の要件			雇用形態
				必要な能力	必要な経験年数	必要な資格	
管理職 A	施設長 事務長 副施設長	経営管理	経営計画の策 定・実行 下位職層への 指示・指導・ 監督	経営マネジ メント能力	管理経験 ●年以上		正規職員
管理職 B	部門長 課長	部門管理	部門の管理運 営・部署の事 業計画・予算 作成	企画・判断 能力	監督経験 ●年以上	各種管理職 研修受講	正規職員
監督職・ 専任職 A	主任 副主任	係管理	固有業務の遂 行・他部門と の業務の調整	上司の指示 に基づき業 務を遂行	一般職経験 ●年以上	専門業務に 必要な資格	正規職員
監督職・ 専任職 B	リーダー 副リーダー	専門業務	専門業務の 管理・遂行	専門業務の マネジメン ト能力	一般職 A または同等 の経験 ●年以上	専門業務に 必要な資格	正規職員
一般職 A	職員	日常業務	担当業務	職員として の基本的職 務態度	一般職 B 経験 ●年以上	専門業務に 必要な資格	正規・有 期契約等 職員
一般職 B	初任職員	日常業務	担当業務	意欲や向上 心をもった 取組態度		専門業務に 必要な資格	一般職 A

(大・中規模事業所 シミュレーション例)

等級	区分	役職名	等級の職責	必要能力	キャリア段位 実践的スキル	資格	標準的な 年数		
7	管理職	施設長 事務長	施設経営	施設マネジメント・ 意思決定	キャリア段位 制度の各段位 を参照	主任介護支援専門員・認知症介護 管理者研修	10年以上		
6		介護部長 看護部長	部門管理	部門管理・ 施設管理。 労務管理		認定介護福祉士・ 介護支援専門員・ 認知症介護リーダー研修・サービス 提供責任者			
5	監督職	主任 リーダー	部門管理補佐・ チーム管理	チームマネジメント・ 教育計画・ 労務管理		介護福祉士・認知 症介護実践者研 修修	8～10年		
4		副主任 サブリーダー	チーム管理補佐 ・教育指導	上級職の 補佐・業務 遂行					
3	一般職	一般職 A	業務遂行	自己管理・ サービスマ ナー・コミュ ニケーション等々		介護職員実務者 研修	5～8年		
2		一般職員 B	業務遂行					介護職員初任者 研修	1～5年
1		一般職員 C	業務遂行・能力育 成期					介護職員初任者 研修 ホームヘルパー 2級	

(小規模事業所 シミュレーション例)

等級	区分	役職名	等級の職責	必要能力	キャリア段位 実践的スキル	資格	標準的な 年数	
4	管理職	施設長	施設経営	施設マネジメント・意思決定	キャリア段位 制度の各段位 を参照	主任介護支援専門員・認知症介護管理者研修	10年以上	
		介護部長 看護部長	部門管理	部門管理・施設管理・労務管理				
3	監督職	主任 リーダー	部門管理補佐・ チーム管理	チームマネジメント・ 教育計画・ 労務管理		キャリア段位 制度の各段位 を参照	認定介護福祉士・介護福祉士 ・認知症介護リーダー研修	5～10年
		副主任 サブリーダー	チーム管理補佐・ 教育指導	上級職の補佐・業務遂行				
2	一般職	一般職員 A	業務遂行	自己管理・ サービスマナー・コミュニケーション等々			介護職員実務者 研修・認知症介護 実践者研修	1～5年
1		一般職員 B	業務遂行・能力 育成期	介護職員初任者 研修 ホームヘルパー 2級				

* 各項目設定は大・中事業所規模別のシミュレーション例を参考にして下さい。

次に、階層の数を決めて、役割定義・能力要件・任用要件等をシミュレーションしていきます。

大規模組織の場合は、先々介護職員処遇加算制度にキャリア段位制度が連動されていく可能性もあることから、キャリア段位を意識した人事基本制度の全体像（ポートフォリオ）を組み立ていく事もよいかもしれません。

前表の「大・中規模事業所 シミュレーション例」はキャリア段位制度と連動したシミュレーションの一例です。

左端の等級ランクは7段階程度に設定していきます。

(ア) 1等級から3等級が現場スタッフの等級になっています。

※等級数は、多すぎると違いが曖昧となり年功的な運用となりやすく、逆に少なすぎると等級内で異なる能力の者が混在し等級自体が意味をなさない状態となりがちですので注意します。

(イ) 4等級以上は、管理監督者や経営層ですから、自組織の実態で検討します。

(ウ) あまり管理職層に幅がない場合は2階層～1階層でも問題ありません。

(エ) 1等級をさらに入職直後のエントリー（1等級）と初級（2等級）級に2分して、試用期間の3か月～入職半年をエントリー（1等級）に格付けし、必要期間を終えた後に自動的に初級（2等級）に昇格できるようにして、新人職員のモチベーションアップの動機づけや早期離職の防止等の効果を期待する事もできます。

(オ) 役職名は個々事業者の実態に合わせた呼称となります。

(カ) 等級に連動した職責や役割内容を定義づけていきます。

(キ) 雇用形態が様々な場合は、あえて雇用形態別の複数のキャリアパス表（複線型人事と呼ばれる場合があります）を作成するなどキャリアパスの考え方は施設によって様々です。

(ク) 各階層別に求められる任用要件（能力、資格経験年数等）を定義していきます。任用要件はその等級や職位に必要な能力（スキル）の内訳になります。実態調査をした結果を下敷きに「業務スキル」「ヒューマンスキル」「マネジメントスキル」の3大スキルに分け定義づけしていきます。



### ○業務スキル

テクニカルスキルとも呼ばれる事があり、介護事業所で働く専門職としてサービスを提供するために身に着ける技術的なスキルを指します。

### ○ヒューマンスキル

業種業界を問わず社会人として組織人として欠かせない態度や言動、周囲に対して貢献していくためのスキルです。特に介護事業においては、このスキルの習得と理解が重要とされます。極端ではありますが、テクニカルスキルは後付けでどうにでもなるものです。仕事を通して、業務スキルの重要性を理解し活用するプラットフォームである、職員の間性や人柄や器のようなものを醸成涵養していくためには「ヒューマンスキル」に対する事業所の基本的な考え方を整理が必要です。

### ○マネジメントスキル（コンセプチュアルスキル）

組織の目標達成のため、事業所にある資源を有効に活用するためのスキルであり、指導力、判断力、企画力など大局的・長期的視点から課題を認識し解決策を提供するためのスキルを指します。これらのスキルは上級管理職（施設長や事務長・理事・理事長）などに必要なスキル定義ですので、別建てで理解するよりは「ヒューマンスキル」や「業務スキル」の上に載っているイメージとなります。

- (ケ) 等級に必要な能力は、自動的に付与されていくものではなく、期間と連動してはいません。経験年数は、能力を身に付けるのに必要な期間の目安です。上位の等級・職位に上がるためには年数だけではなく、各職員の努力の仕方や日常業務への姿勢などによって異なります。
- このため、一定程度の幅を持たせ、「考課結果により昇格」という運用のほうで、職員のモチベーションを維持向上する上で、効果が上がります。



# マニュアル 編

## マニュアル B

### 給与制度

## マニュアル B : 給与制度

### 給与体系をキャリアパスと連動させる

階層（職位・職責・職務内容）の設定の検討が終わると、次に給与体系を検討します。

現在運用中の賃金項目の妥当性を検討し、キャリアパスに連動させる時に一から再構築する必要があるのか、再構築する場合はどのような進め方がいいのかを策定していきます。

ここで、キャリアパスの意義を再度確認共有しながら進めます。

もし現在運用中の給与体系が同じ一般職でも仕事内容や能力が異なる新人と主任に対して、同じ賃金額を支払ってしまっている場合は、キャリアパスの意図から外れてしまいます。また、人事考課で、頑張った高い評点を獲得したのに、そのことが賃金に反映されなければ、施設へのロイヤリティ（愛社精神）などの動機づけの効果を弱めてしまいます。

キャリアパスが職員の将来の道標として有効に機能するためには、職員の能力や働き方の違いに連動して賃金という形で報いることが必要です。

※キャリアパス表を構築する際に、重要な点は「キャリアパス要件」にはベースアップまでは要求されていないという事です。また、月例の所定内給与における体系整備ですので賞与の制度は対象外です。

このことは、厚生労働省ホームページのキャリアパス要件に関する Q&A 問 7（次ページに記載）に明記されています。

キャリアパス要件では、給与体系を検討する事の目的は、給与体系を明確化することです。但し、新しく構築するキャリアパスと従来の給与体系に差異が発生する場合には、新しい制度に移行させるために調整を行います。

職員にとって支払給与額は、職員の生活上の糧となるものであると同時に、仕事に対する考課結果でもあります。新しい制度下で明確になった業務内容と責務に見合う賃金を支払わないことはモチベーションやロイヤリティ（愛社精神）の低下、更には職員の離職の誘因となります。

改定が必要な時は、原則として、1円でも現行額よりも減額にならないように留意します。また、どうしても給与額に減額が生じる時は、職員の理解を得るために一定の移行・猶予期間を設け、できれば昇給時に制度改定を実施し、やる気を損なわないような措置とタイミングに留意する必要があります。

参考資料：厚生労働省「福祉・介護人材の処遇改善事業に係る Q&A（追加分 Vol. 2）」から抜粋

■（問7）要件（I）の賃金体系について示されたい。

（答）例えば、職務や職能に応じた等級を定めそれに応じた基本給を定めるといった手法や、役職、資格、能力、経験又は職務内容等に応じた手当を定めるといった手法、あるいはそれらが総合的に連動する手法等が考えられ、ここでいう「賃金体系を定める」とは、賃金体系を明確化することを求めているものであり、ベースアップをすることまでを求めているわけではない。また、「一時金等の臨時的に支払われるものを除く」としているが、これはいわゆる所定内給与における体系を整備することを求めているものであり、ここでいう一時金には就業規則に記載がなく専ら使用者の裁量で支払われるものを指すことに留意されたい。

なお、こうしたキャリアパス要件に関する賃金体系に基づく給与等については、これに助成金を充当するか否かを問うものではない。

### 各種基本給・手当類の例

給与区分	名称区分	備考
基本給	年齢給	年齢に応じた設定
	経験給（キャリア給）	経験に応じた設定
	職種ごとの定額制	職種ごとに個別に定額で設定
職務手当	役職手当	役職の職位ごとに設定
	職務手当	担当する職務ごとに設定
	役割手当	職務責任にごとに設定
	考課反映手当	情意・能力・業績を定期的に考課反映
	資格手当	業務に係る資格に応じて設定
その他手当	家族手当	
	住宅手当	

#### 「手順」

- ①基本給はどのような要素で構成するのかを決める。
  - ②職務等級に連動させた単一給体系とするのか、年齢給や経験給とするのか、あるいはそれらとの併存した範囲給体系とするのかを決める。
- ※業界的には範囲給が多い調査結果がある。

#### 単一給のイメージ

職位名	給与額
管理職	280,000 円
主任	220,000 円
一般職	180,000 円

#### 範囲給のイメージ

職位名	給与額
管理職	280,000 円～350,000 円
主任	220,000 円～280,000 円
一般職	180,000 円～220,000 円

## 基本給の昇格昇給はどのような方法で行うのかを決める

検討した給与体系全体像を給与表という形で整備していきます。この時に、給与表の額はすでに策定した職務や等級・職責からかけ離れてはいけません。また、経営実態や財務能力など経営全体からも離れるわけにはいきません。具体的には個々職員ごとに既存の給与額と新規制度下の給与額を調整しながら検討を繰り返していく事になります。まずは、雛型表から職員毎に金額案を仮適用していき、全体の給与原資とのバランスを見ていきます。

給与表の種類は多様ですが、冒頭で述べた通り、人事制度構築では職員が理解しやすく、事業所が運用しやすいことが求められます。

日本では、業種業界を問わず「号棒表」「複数賃率表」「段階号棒表」など金額を段階的に示すものと、昇給額を示す「昇給表」、年棒制などの年度毎に考課査定を行い額を決定するボックス型などが主流です。

一番わかりやすいのは旧来の「年齢給」で、これは自動昇給で誰もが平等に1つ歳を取れば一律で昇給するタイプです。ただ、厳しい経営環境の中、経営収入が永遠に安定している事が前提の右肩上がりの賃金体系ですので、現在は年齢給だけで運用している組織は非常に少なくなってきています。しかしながら、職員側からすると比較的安定して将来設計がしやすいという利点もありますので、昇給ピッチ（自動昇給部分）を小さくして、他の役割給や手当と連動させるところも多いようです。昇給額が微々たるものでも、雇用側としては生活保障給的な意味合いを表しているという姿勢にもつながります。

現在、多数を占めている給与表は、職位給に幅を持たせ、「上限」と「下限」を設定しているタイプです。この特徴は、その職位につけば誰でも一定額が支給され続けるというのではなく、「職位に応じた実力の発揮を考課したい」「職位に応じた働きぶりを問う」という考え方です。

この考え方は各種手当にも応用できます。例えば、資格手当はその資格を保持している事に対して支払う手当ですが、資格を取得・保持しているだけでなく、その資格に応じた専門能力の発揮を問うために、資格手当自体にも「上限」と「下限」を設けることもあります。但し、この給与表であれ手当であれ、幅を設ける場合は「給与額や手当額を決めるために考課が適切に実施できる」という事が求められます。

いずれにしても、どのような賃金体系でも一長一短があり、それぞれのメリットデメリットを踏まえて、制度設計の基本的な方向性を選択、決定する必要があります。

参考資料として、次ページにオーソドックスな「職務階層別給料表」「号棒型基本給賃金表」等を掲載しておきます。

## サンプル例 A 号棒型基本給賃金表 大規模事業所

職務の 級	1 級		2 級		3 級		4 級	
	月額	号給 格差	月額	号給 格差	月額	号給 格差	月額	号給 格差
1	168,000		200,200		251,600	2,000	299,000	2,000
2	169,900	1,900	202,200	2,000	253,600	2,000	301,000	2,000
3	171,800	1,900	204,200	2,000	255,600	2,000	303,000	2,000
4	173,700	1,900	206,200	2,000	257,600	2,000	305,000	2,000
5	175,600	1,900	208,200	2,000	259,600	2,000	307,000	2,000
6	177,500	1,900	210,200	2,000	261,600	2,000	309,000	2,000
7	179,400	1,900	212,200	2,000	263,600	2,000	311,000	2,000
8	181,300	1,900	214,200	2,000	265,600	2,000	313,000	2,000
9	183,200	1,900	216,200	2,000	267,600	2,000	315,000	2,000
10	185,100	1,900	218,200	2,000	269,600	2,000	317,000	2,000
11	187,000	1,900	220,200	2,000	271,600	2,000	319,000	2,000
12	188,900	1,900	222,200	2,000	273,400	1,800	320,800	1,800
13	190,800	1,900	224,200	2,000	275,200	1,800	322,600	1,800
14	192,700	1,900	226,200	2,000	277,000	1,800	324,400	1,800
15	194,600	1,900	228,200	2,000	278,800	1,800	326,200	1,800
16	196,500	1,900	230,200	2,000	280,600	1,800	328,000	1,800

等級設定は施設規模や経営方針に応じて変わります。

等級が多い場合は、等級間の差（昇給額・ピッチともいう）の幅（額）は大きくしない方がいいでしょう。 *100 等級以上の設定がある場合も少なくありません。

また、年齢給的な意味合いが強い号棒設定の場合は、能力や貢献度・成果に関係なく自動昇給していく事も考えられ、人件費コストが右肩上がりを受け、人件費による経営全体の圧迫が増す事もあります。

更に、年度毎の給与管理が複雑化する事もあり、小規模事業所の場合は管理部門の設置が難しく、介護職員が兼務する場合がありますので、社内体制、管理・運用のしやすさも等級設定時に気を付けるべき点です。

ただし、年齢給的要素の利点は、職員側にとっては自動昇給となり、かつての生活保障給的な印象が強く、事業所や制度に対する安心を与えます。



### サンプル例 B 号棒型基本給賃金表 大・中規模事業所

号棒	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	7 等級
役職	一般職 B	一般職 A	副主任	主任	介護長	事務長	施設長
1	136,100	143,300	152,300	164,900	200,900	255,500	326,900
2	136,400	143,800	153,000	165,900	202,200	257,200	339,300
3	136,700	144,300	153,700	166,900	203,500	258,900	331,700
4	137,000	144,800	154,400	167,900	204,800	260,600	334,100
5	137,300	145,300	155,100	168,900	206,100	262,300	336,500
6	137,600	145,800	155,800	169,900	207,400	264,000	338,900
7	137,900	146,300	156,500	170,900	208,700	265,700	341,300
8	138,200	146,800	157,200	171,900	210,000	267,400	343,700
9	138,500	147,300	157,900	172,900	211,300	269,100	346,100
10	138,800	147,800	158,600	173,900	212,600	270,800	348,500
11	139,100	148,300	159,300	174,900	213,900	272,500	350,900
12	139,400	148,800	160,000	175,900	215,200	274,200	353,300
13	139,700	149,300	160,700	176,900	216,500	275,900	355,700
14	140,000	149,800	161,400	177,900	217,800	277,600	358,100
15	140,300	150,300	162,100	178,900	219,100	279,300	360,500
16	140,600	150,800	162,800	179,900	220,400	281,000	362,900
17	140,900	151,300	163,500	180,900	221,700	282,700	365,300

### サンプル例 C 職務階層別給料表 中・小規模事業所

職務階層	月収目安	昇給額				
		S	A	B	C	D
		施設長・事務長 シニアマネジャー (上級管理職)	298,000 ～ 399,400	7,000	4,500	3,500
課長・マネジャー (管理職員)	238,000 ～ 359,500	5,000	3,500	3,000	2,500	0
主任・副主任 (監督職員)	217,000 ～ 281,000	4,000	3,000	2,500	2,000	0
一般職 B (中級職員)	180,000 ～ 233,700	3,000	2,500	2,000	1,500	500
一般職 A (初級職員)	145,900 ～ 203,300	5,000	4,000	3,000	2,000	1,000

### サンプル例 D 初任給給与表

職種	初任給額	
一般職	高校卒	145,900
	短大(専門)卒	154,400
	大学卒	172,200
介護職	高校卒	148,500
	短大(専門)卒	157,200
	大学卒	173,900
看護職	准看護師	202,900
	看護師	210,700

### 「各種手当をどのように整理・統合・分離するのかを決める」

キャリアパスで求められる職責にレベルにより、「役職手当」を支給する場合がありますが、金額と範囲は事業所によって異なります。

#### 管理職手当の例

役職名	支給額	該当基準
施設長	70,000 円	役職についている者
事務長 副施設長	60,000 円	役職についている者
看護部長 介護長	40,000 円	役職についている者
チームリーダー フロアリーダー	20,000 円	役職についている者
副リーダー	10,000 円	役職についている者
主任 A 主任補佐 A	5,000 円	主任 3 年目以上で、施設長が認めた者
主任 B 主任補佐 B	3,000 円	主任 1 年目

また、介護事業所には、介護職以外に看護師、理学療法士、作業療法士、介護支援専門員等資格を持つ多くの専門職員が働いています。この専門職種の職責を賃金にどう反映させるかは、事業所によって対応が分かれており、「職種別に基本給に反映させる」、「職種別に手当を設定する」、「職種別の賞与に反映させる」などの方法があり、それぞれ単独で行われる場合と重複的に行われる場合があります。

また、資格取得は体系的な学習効果があり、業務の質を向上させる点からも奨励すべきですが、あくまで職務に付随する手当として、当該資格による業務を行っているかどうかで判断しているケースが多いようです。例えば、「介護職員が介護支援専門員の資格を持っているが相談援助業務は行っていない」というケースでは、恒久的に支払う手当ではなく、資格取得祝い金などでの対応が適当だと思われます。

### 資格手当の例

資格名		手当額	支給基準
認定介護福祉士		15,000円	介護業務に従事する場合
介護福祉士		10,000円	介護業務に従事する場合
キャリア段位	レベル2-1	1,000円	介護業務に従事する場合
	レベル2-2	2,000円	介護業務に従事する場合
	レベル3	3,000円	介護業務に従事する場合
	レベル4	4,000円	介護業務に従事する場合
	レベル5	5,000円	介護業務に従事する場合
介護初任者研修修了・ホームヘルパー2級		5,000円	介護業務に従事する場合
介護支援専門員		30,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
社会福祉士		20,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
看護師		30,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
准看護師		20,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
作業療法士・理学療法士・言語聴覚士		30,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
栄養士	管理栄養士	15,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
	栄養士	5,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員
調理師		3,000円	当該業務に従事しかつ資格のある職員

### 「現行の給与を新給与制度に移行させる」

キャリアパスに則した新給与体系を構築し「給与表」を仮決定したのちに、各職員の現行給与と新給与体系をすり合わせを行います。ここでは、全職員毎にシミュレーションを行い、現行の支給総額と新給与体系での支給総額の差異を調べます。

その結果、再調整が必要と判断される場合は、再度「給与表」の調整を行います。通常、多くの場合は現行の給与額と新給与体系の給与額では、新給与での支払い額が下がる場合が多いようです。

この場合、減額された差額分は一時的に調整給として、ある一定期間ごとに低減させていき、新制度移行への調整弁として見合っていく事になります。

一定期間が過ぎて、調整手当を廃止する場合は、労使双方の合意が必要となります。当然これは職員のモチベーションや生活レベルの維持に関わる事となりますので、調整給を別名称にして、手当として支給続ける事もあります。但し、名称を変えても手当は流動費として性格上、いずれ廃止する事は可能です。

どちらにしても調整手当の取扱いは、事業所の経営価値観によって自由に選択できます。

### 「現行の給与を新給与制度に移行させる」

#### 移行事例

#### 現行給与

職員番号	氏名	基本給	資格給	合計
001	介護太郎	210,000円	5,000円	215,000円



#### 新給与

職員番号	氏名	経験給	職位手当	資格手当	調整手当	合計
001	介護太郎	92,000円	105,000円	11,000円	6,500円	215,000円

※新給与体系では職員の経験や職位の変更、熟練の度合によって給与表に定める額が支給されるので、給与が事業主の「好き嫌いや経験と勘」によって定まるのではなく、キャリアパスに基づく仕組みとして決定されることになる。

## 「キャリアパス制度導入の事前説明」

キャリアパス要件整備に伴う給与制度の改定は、事業所の経営に直結すると同時に、職員からみれば生活設計に関わる大きな関心事であることから、事業者は必ず十分な説明責任を果たす必要があります。

### ① 「事前説明時に注意すべき点」

(ア)「新制度移行による給与の減額は可能な限りしないこと」「現行の給与水準は必ず維持されること」を職員に十分に説明すること。

キャリアパス制度等を考慮した立派な新制度でも、移行に伴う減額がわかった時点で、職員の新制度に対する不信感・不安感が増大し、最悪の場合、離職者の増加や組織全体の能力の低下を招く危険性が非常に大きくなることは疑いありません。

(イ)キャリアパス制度を具体化した制度であり、職員全員が成長し、専門知識を深めるとともに、優れた働き方をすることで将来のキャリアデザイン・キャリアアップが実現でき、結果として職位や役割がアップし、その結果昇給も実現できるという道筋を理解してもらうこと。

(ウ)人事考課は「事業主の裁量で一方的に決定するもの」ではなく、考課制度によって労使共に納得の下に決定されていく仕組みであり、単に昇給昇格・賞与額を決めるための制度ではないこと、まして職員の人間性を査定する仕組みではなく、「仕事を知る・仕事ができる」ようになるための仕組みであることを理解してもらうこと。

(エ)移行にあたって発生する不測の事態や未知の問題には、気づいたことや不満や疑問に思うことがあれば、いつでも相談を受け付ける体制を確立し、よりよい組織風土を確立することを確約すること。

### ② 「給与・手当の明示」

実施する前に、全職員に新しい給与制度を適用した基本給および新設された手当額を文書で明示しておくべきです。

「給与」は労働条件の中核ですので、「総額は減額しない」としても、内訳の変更は労働条件の変更ですので、文書で変更を伝えておく必要があります。

### ③ 「給与規程などの規定の整備」

キャリアパス制度導入にともなう新しい給与制度を「給与規程」として整備したら、全職員に周知するとともに、労働者代表に「就業規則の変更届」への意見記入をしてもらい、労働基準監督署へ届け出ます。事業所によっては、「給与計算のマニュアル」などもありますので、関連する書類も整備しておきます。

#### ④ 「新制度移行後初めての昇給時に行う考課と見直し」

新制度導入・改定で最も大切なことは、組み換え後の最初の昇給時の対応となります。職員各人の職位・職責の妥当性など、一定期間を経て、人事考課を実施し、職位の見直しを行います。

当然、職員本人の知識・能力・組織内序列・成長度合いや変化等を総合的に勘案して職位を変更する場合があります。職位が上がる場合はあまり問題がありません。しかし、職位が下がる場合は、慎重な対応が必要です。その場合は本人に原因を気付いてもらい、施設の期待値を理解してもらい、次の人事考課で再チャレンジを求めることになります。

職員にモチベーションを持ってもらい、挑戦する姿勢を生み出させる、このやり取りが使用者の最も重要な人材育成と人事労務管理となります。

#### ⑤ 「給与額の整合性」

人事考課の結果により「職位手当」や「役割手当」等処遇が変更される仕組みがある場合は、変更によって他の職員との整合性がとれているかなどを分析する必要があります。

「職位手当」や「役割手当」が算出されるプロセスは、一見すると合理的なのですが、そもそも人を数字で考課することには限界があり、完全な考課は無理だと理解する必要があります。

介護事業所は、組織全体を俯瞰して不合理さ、不統一性や不均衡を感じないか、疑問をもって見るのが大切です。

人事諸制度は組織運営の中で重要な仕組みではありますが、仕組みであるという事はツール（道具）と同じ感覚でとらえ、「自分たちの事業所の運営で使いにくい道具であれば、使いやすい道具に変える」くらいの気持ちで、道具に振り回されないように、常に見直しの姿勢を維持して下さい。





マニュアル 編

マニュアル C

教育制度

## マニュアルC：教育制度

### 教育制度の整備

キャリアパス要件の「介護職員の職務内容を踏まえて」を基本に、職員が階層別に求められる能力を身に付けていき、事業所のサービスの向上を図り、利用者の利便性を高めていく事が求められています。

ここでは、キャリアパス要件の要求事項を満たす人材育成体系の構築や、計画を検討する場合に、単に従来の研修メニューの拡充や資格者の確保を拡大するという視点ではなく、利用者のニーズに応じた良質なサービスを提供する「資質ある職員の育成」を目指す事ができる人材育成体系であるかどうか重要と言えます。

また、人材育成の目的は利用者や地域社会の満足度を高め続けるということもありますが、職員にとっても「必要な能力を身に付ける機会がある」という安心感を与え、職員の不安を解消し、専門職としてのモチベーションと組織人としてのロイヤリティ（愛社精神）など、業界で働くプロフェッショナルな職員としての自己成長の満足度を高め続けることにも繋がります。そういう施策や制度が定着し、組織風土が確立されていくと、人を育てる事業所としての魅力が高まり、人材定着や新規・中途採用にも効果が高まります。

具体的な取組み計画は次の通りです。

- ① 資質向上のための目標計画
- ② 資格取得のための支援策検討

この2つのうち、いずれかが必須要件とされています。

しかしながら、介護事業は資格者設置が義務付けられている業種のため、①と②のバランスを考える事になります。

## 「研修の内容」

一般的に人材育成体系の構築において、メインとなる項目は各種研修の設置となり、その研修の内容は、主に「階層別研修」と「専門研修」の2つに分けられます。

「階層別研修」とは、階層ごとに期待される役割を自覚させ、役割を担うにあたっての必要な能力を学習するためのものです。代表的な例として、昇任直後の職員を対象とした管理職研修・リーダー研修、入職直後の職員を対象とした新人職員研修などが挙げられます。

## 階層別研修例

研修対象		研修内容
管理職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職の役割を担う事が想定されている指導的立場の職員</li> <li>● 現に部門管理職等についている職員</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
チームリーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チームリーダー等の役割を担う事が想定されている中堅職員</li> <li>● 現に主任・リーダー等についている職員</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当業務の独立遂行が可能なレベルの職員</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
初任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新卒入職後2年未満の職員</li> <li>● 他業界からの介護職場へ入職後2年未満の職員</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

「専門研修」とは、介護事業所の職員としての専門性を磨くためのものであり、介護保険制度の理解、職業倫理、現場で必要とする介護の基本技術などケアの質を高める専門性を磨くテーマのものが挙げられます。

なお、法定上必須の研修としては主に次のものがあります。

＝法定上必須の主な研修の例＝

- 感染症や事故防止にかかる研修など施設基準で定められているもの
- ユニットリーダー研修など人員基準上で研修受講済の者の配置が義務付けられているもの
- 介護職員に一定の医療行為を行わせるために行われる喀痰吸引等研修など
- 資格更新に必要なもの（介護支援専門員資格更新研修など）

## 「研修の方法」

研修の方法には、実務と関連させながら行う OJT、日常実務を離れて行う OFF-JT、自主的な自己啓発活動として行われる SDS (Self-Development System 自己啓発援助制度) の3つの手法があります。それぞれ特徴がありますので、各階層に求められるレベルとその効果を考慮し、体系化していくべきです。

## 「研修結果は共有する」

全職員にまんべんなく研修機会を増やしていきたいのは切実な願いではありますが、非正規職員の割合が高く、しかもシフト勤務体制が当たり前の介護業界において、内部であろうと外部であろうと研修時間をふんだんに準備することができないのが実情です。

そのために、特に外部で研修を受けた際は、施設内で研修内容の情報共有を行うことが重要です。これは、研修での学びや気づきをまとめることで、事業所運営の中で実践につなげることが目的です。具体的には、「研修報告書を提出させる」「その報告書を事業所内に掲示する」「伝達研修として職員の前で発表してもらおう」などの方法があります。

特に伝達研修は非常に有効で、学んで知識を深めた職員が教える立場になることで、教える側の知識がノウハウになり、研修の理解が進むことにもつながり、教わる側は研修機会が増えた事になります。単に、朝礼や引き継ぎや報告書レベルで済ますのではなく、外部の研修講師が教えたとおりのストーリーで代役的な講義をすることが成長の大きなステップとなります。

更に、「いつ、誰が、どこへ、どんな研修を受けたか」を一覧にまとめ、研修資料を職員が検索しやすくすることで、研修で得たノウハウを受講職員のみにとどまらせないように取り組みも必要です。

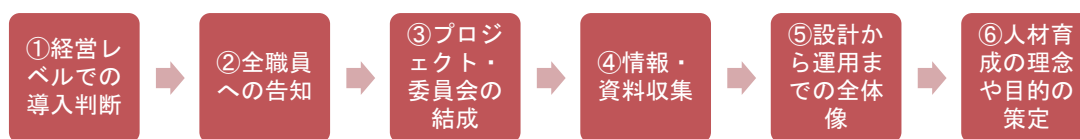
## 「人材育成体系・教育制度設計の基本フロー」

### ○人材育成体系・教育制度の設計の基本ステップ①～⑥

新規構築及び再構築時に必要な期間は、組織規模や業種・業界によって様々ですが、特に介護業界では長期にわたる人材育成体系・教育制度と単年度の教育研修計画と混同している場合が少なくなく、単年度計画はあくまでも基本となる人材育成体系・教育制度からブレイクダウンした年度毎の詳細スケジュールである事を理解する必要があります。

介護事業所・施設という職場に魅力を作り出すことで、介護業界或いはその事業者や施設で働きたいという人材を増やし、今後（現在）の業界の大きな課題となる人材不足に対応する必要があります。人材育成体系・教育制度が整備されている事業所は職員からみて間違いなく、将来にわたり自分のキャリアに有利な職場であり、要員管理や採用だけでなく、利用者の満足度を上げ、経営戦略上も差別化に大きく寄与する仕組みに繋がります。

## 1年目のステップA（構築前準備）



### ① 経営レベルでの導入判断

自事業所・施設において経営戦略の一環として人材育成体系・教育制度の整備・再構築を考えます。組織全体の能力と職員個々人の能力の向上が、医療・介護事業所運営において必須であることは言うまでもありませんが、行政指導の元、キャリアパス制度を導入することにより、様々な経営的かつ財務的（助成金や補助金等）の支援を享受でき、事業所運営において有利な立場を入手できる事も経営上の利点となります。

#### 「ポイント」

- 経営戦略：将来の展望など中短期～長期の経営計画が明確になっているか？など単年度の事業計画ではなく経営上の目指すべきグランドデザイン（展望）が当然必要となります。その展望を実現するための仕組みの一つとして人材育成体系・教育制度が必要であるという認識が経営者を含め全職員に共有されねば人材育成体系・教育制度は期待通りの機能を果たす事は難しいと言えます。
- 人材育成戦略：組織能力向上の中心的要素である個々職員のキャリアパスは職員自身明確になっているか？など、組織として目指すべき職員の将来像と職員自身の介護施設職員としての未来像が双方理解されているか、また共有されているかが重要です。
- 財務戦略：介護職員処遇改善加算等、助成金や補助金活用のための基本条件の整備等、コスト面の算定・試算ができていないか？など、組織能力を向上させると同時に制度構築の与益として得られる介護業界特別の国策による財務的特典の活用を経営戦略に考慮してもよいでしょう。
- 人事戦略：組織の活性化や組織能力の向上のためのツールとしてのトータル人事制度の理解を深めて下さい。

## ② 全職員への告知

人材育成体系・教育制度は雇用形態の別にかかわらず全ての職員に必須の制度であるため、職員一人一人が受動的ではなく、能動的に経営層の意思と自組織の将来や個人のキャリアパスを理解し、制度の運用はもとより、設計段階からの参画意識の醸成と協力を得、全職員と施設のベクトルを合わせるために必要な措置となります。

### 「ポイント」

- 告知方法：人材育成体系・教育制度の導入（再整備も含む）決定を全職員に周知させる方法として、会議や通常の申し送り等、単なる通達ベースでの告知ではなく、研修やセミナー形式で全職員が参加でき、意識の醸成が可能な方法をとるようにして下さい。人材育成体系・教育制度の必要性を理解させるために制度導入の効果だけでなく、世の中の価値観や他業種の状況、業界が置かれている経営環境、施設利用者の価値観など幅広い情報提供など興味領域を広げる工夫も理解の効果が高まります。
- 告知内容：経営や組織・職員自身のキャリアパスなど人材育成体系・教育制度の目的などを説明します。特に教育や研修の重要性や必要性などとともに、介護業界は学びの場や機会が必要な専門職の集団である事を再認識させます。

## ③ プロジェクト・委員会の結成

人事諸制度に関わらず、組織運営に関わる仕組み全般に言える事ですが、新たな制度や仕組みの構築（再構築も含む）時には、広く職員から作成メンバーを募り、基礎から導入・メンテナンスまで職員も巻き込んだプロジェクト化・委員会形式で運用するのが理想です。

与えられた制度は根付かないのが組織心理の常で、運用上の諸問題を与えた側の問題・責任として他責にはしり、結果制度の目的が達せられない場合が少なくないのです。

自分達が作り上げた、自分達のための制度である必要があります。

### 「ポイント」

- プロジェクト・委員会メンバー構成：職域・職層・職位とも幅広くメンバーを選出するのが理想ですが、ある程度キャリアの全体像が理解でき、また経験しているベテラン層を中心に構成します。

#### ④ 情報・資料収集

人事諸制度の中でも、人材育成体系・教育制度の制度設計はさほど難しいものではありません。その理由は医療・介護業界には、比較的共通した職域別・職層別に必要な能力や資格等が定められており、いつどの時期にどのような教育や研修機会が必要かは経営側も職員側も理解しやすいものです。それだけに、全職員が自分だけでなく、同僚や考課者や被考課者、他の専門職の職員がどのような教育を受けるのかが理解できるような制度設計が必要です。

その為に、業界特有の雛型も存在していますが、職員個人のキャリアパスと組織自体のキャリア観を共有できるように留意してください。

しかしながら、一般企業のように教育専門部署を持たない事業者も多く、自施設の職員が取り回しできるように、すでに世の中に存在している各種資料を参照しながら、施設に合った制度にカスタマイズしていくのが推奨され、そのために広く情報や資料を収集するべきなのです。

##### 「ポイント」

- 情報：導入時や運用時に参考にする資料や情報は多い方がいいのは間違いありませんが、出来れば運用時の問題や課題など、成功事例より失敗事例の方が意外と参考になります。もちろん同業他社の情報がベストですが、人材育成体系・教育制度の基本機能は介護業界独特の内容構成となりますので、できれば組織規模が同じであれば更に問題や課題の想像がしやすくなります。
- 資料：行政資料類は基本すでに多くの出版物があり、更に介護業界団体や本資料の様に行政側にも参考レベルの高い資料は多くあります。情報や資料収集には能動的であるべきです。

#### ⑤ 設計から運用までの全体像

収集した資料や情報を元に、自分達の身の丈に合った制度設計の全体像を策定していきます。但し、資格や経験が必須の業務の職域も多い事から、必須研修項目には注意して下さい。もちろん本来あるべき姿やゴール、人材育成体系・教育制度を使って目指したい効果等を考えていきます。この時に可能な限り、プロジェクトチーム内で討議を実施して下さい。

##### 「ポイント」

- カスタマイズ：制度構築は一から作り上げる場合でも、先行している資料や情報を参考や雛型にする場合がほとんどですが、運用時やメンテナンスや全職員の共感性や協力度などを考慮すると、他社資料の丸写しや専門家への丸投げ方式が一番失敗しやすい設計スタイルとなります。つまり自分達の価値観や理念を他者依存するやり方は、与えられた或いは買った制度の意識が高くなり、問題が生じても他責の視点で制度効果をとらえてしまいがちとなります。やはり自分達の手で作った制度の方が定着しやすいと言えます。

- 注意点：情報・資料の項目で述べた通り、参考資料・情報の中で、制度運用している組織規模の把握は重要です。ここで間違い・ボタンの掛け違いをする組織が決して少なくありません。いくら素晴らしい、評判のよい人材育成体系・教育制度でも、その制度が数万・数千人も社員（職員）を抱える大企業の制度あれば、数十人規模の組織で大企業と同じ制度効果が期待できるかという、ほぼ無理な話です。介護業界では大企業のように制度運用の専門部署である教育研修部がない場合がほとんどですので、参考にしようとしている資料や情報や雛型が自分達の身の丈にあっているかどうか非常に重要な注意点となります。
- 現状把握：現在の自分達の組織が人材の面でどのような問題を抱えているか、或いは組織上の強みや弱みがどのような状況なのかを外部に委託して組織分析を実施するのも制度設計の段階でいい機会と言えます。組織分析の結果は事業計画や人材育成や要員管理等々、経営戦略上非常に活用頻度の高い資料となります。組織分析はある意味経営者の成績表とも言えます。

## ⑥ 人材育成の理念や目的の策定

人材育成体系・教育制度の根本的な目的は言うまでもなく、職員の能力育成（テクニカルスキル・ヒューマンスキル・マネジメントスキル）が目的です。

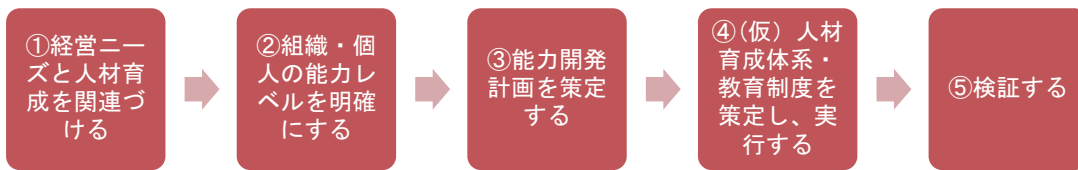
それぞれの事業者には、事業の最終目的である「経営理念」やそれに近いもの（信条等々）があるように、組織運営に必要な諸制度には、制度の機能の目的である「人事理念」等、目指すべき制度の指針を構築し、共有した方が全職員に制度の理解と運用で同じ価値観、同じ目線を持たせやすくなります。

### 「ポイント」

- 人事理念：経営戦略の一環のとして人事諸制度の意義を経営理念の様に整理・構築・共有するのもいい機会です。人事理念まで定義する組織は少ないですが、人事管理の目的と原則を明確にしておくことで、流行などに惑わされない自分達の制度体系を維持することができます。
- 人材育成体系・教育制度の目的：教育制度は、一般的にはトータル人事制度の中の一つの仕組みです。労働集約型産業の典型である介護業界では人の育成や教育が必須条件となります。将来どのような事態にも備えられる人材をどのように育成していくか、強化していくかが重要となります



## 1年目のステップ（策定～構築）



### ① 経営ニーズと人材育成を関連づける

まず一番重要なのは自組織の経営ニーズを明確化する事が重要です。

自分達の事業所がどういう目的を持ち、どういう将来像を目指しているか（理念・信条・ビジョン・経営戦略等々）を再度確認し、その経営ニーズ（理念・信条・ビジョン・経営戦略等々）を達成する職員（人材）とはどのような人物なのかを考えます。

経営ニーズを把握するためには、様々な方法がありますが、以下の手順で確認を行います。

1. 経営理念や信条・ビジョンは明確かつ具体的なものになっているか
2. 経営戦略や部門の事業戦略・計画は、経営理念や信条等に結び付いているか
3. 短期・中期・長期目標は経営戦略や部門の事業戦略に結び付いているか
4. 経営理念や信条・ビジョンは職員に浸透しているか。また管理職層は経営理念や信条・ビジョン、経営戦略や事業計画を部下に正しく説明できるか
5. 目標は職員に明示されているか
6. 職員は、個人目標の達成が部門目標の実現を可能とし、部門目標の実現が戦略の成功を導き、戦略の成功が経営理念や信条・ビジョンの実現に寄与することを理解しているか

職員に求める能力等の内容・レベルの選定を行います。

事業所の経営理念や信条・ビジョンを実現するためには、どのレベルの能力が必要なのか、職員に能力・専門知識・ノウハウ・意欲・態度等々をどのレベルまで求めるべきかを明確にしていきます。（人事考課との連動）

### <能力の分類（P35を参照）>

事業所の経営理念や信条・ビジョンを実現するために必要な能力等が選定されたら、次に能力のカテゴリ毎に類型化して分類を行います。

この分類をおこなっておくと、人事考課を実施する場合や職員の能力開発を考える際に役立ちます。

#### テクニカルスキル

テクニカルスキルとは、介護施設で働く専門職として、利用者の個別性を踏まえ、利用者に応じたサービスを提供するために身に付けるべき技術的なスキルを言います。具体的には、介護職であれば排せつ介助、食事介助、認知症ケアなどを通じた介護サービスメニューを提供する上で必要な業務に関する専門能力の事です。

## ヒューマンスキル

ヒューマンスキルとは、サービス業として欠かせない態度や言動、モチベーションなど、周囲に対してよりよい影響を与えていく上で欠かせないスキルを言います。具体的には周囲に貢献するために求められるスキルであり、協調性・共感性・積極性・責任感など組織人として必要とされるスキルの事です

## コンセプチャル・マネジメントスキル

コンセプチャル・マネジメントスキルとは、組織の目標達成のため「人・物・金・情報」等の経営資源を有効活用するためのスキルを言います。職位別に段階的に必要なスキルですが、ここでは各職位に求められる役割を達成することを目的として、理念方針の浸透、財務管理、人事管理、リーダーシップ、部下育成、メンタルケアなど組織を成長させるために必要なスキルの事です。

## ② 組織・個人の能力レベルを明確にする（組織分析手法等の活用）

事業所の経営理念や信条・ビジョン及び経営戦略の実現に必要な能力が選定され、その類型化を済ませたら、次に自組織と職員のアセスメント（現状考課）を行い、組織の能力レベルを把握します。この作業の目的は、策定した人材育成体系と現状レベルと必要レベルとのギャップを明らかにすることにあります。その為にアセスメントが必要となりますが、アセスメントは非常に専門性が高く、外部の専門家に全面的に委ねる場合が一般的ですが、自組織にて一般に公開されているアセスメントツールを用いて自助努力にて実施することも十分可能です。

但し、いずれも膨大な作業とマンパワーや専門知識が必要となるため、介護事業者の場合をあえてこのステップを実施する必要はありません。実際に人材育成体系・教育制度を実行していきながら、徐々に自事業所オリジナルの目標とする能力レベルを作り上げて行くのがベストです。

但し、積み上げ式の人材育成は最終的に職員の能力がどこに行くのか、どこまで行くのが不明で決してベストな方法ではありませんので、やはりゴール・到達点を設定し、そこから現状を把握・理解し、必要レベルに達する・ギャップを埋める為に職員をどのように育成指導していくのかを考え・実践していくのが本筋となります。

### ③ 能力開発計画を策定する

能力の現状レベルと必要レベルとのギャップを埋めるために、期待成果と予算の両面から、各能力の開発・育成に適した方法を選択していきます。ここで注意すべきことは、個々職員の個人別育成プランではなく、あくまでも組織としてどのような方法をどの程度の予算や投資で実現するかを決めることです。

#### 1. OFF-JT 集合型研修

短期に集中して特定のスキルや考え方を身に付けるのに適した方法です。

#### 2. OJT

実践（仕事）を通して学ぶ方法ですが、しっかりとしたOJT計画を準備しないとOJTという名の単なる労働をさせているだけになります。また教える側（上司・先輩等）にコーチングスキルがあれば非常に効果が高まります。

#### 3. 配置転換

単にいろいろな仕事や役割を経験させるだけでなく、短期的かつ長期的な目標と期待成果を明確にするのがジョブローテーションの基本となります。

#### 4. 自己啓発

当然ですが福利厚生との線引きを明確にします。

#### 5. 人事制度改革

社内公募制や介護業界にはなじみませんが成果主義の導入や人事考課制度の整備など制度インフラの改革が人材育成の改善に寄与することが少なくありません。

#### 6. 組織改革

組織の変化が役割の変化をもたらし、対応能力の向上を図る事も少なくありません。但し、人材育成のために組織改革を行うのではなく、あくまでも経営戦略や事業戦略上の組織改革が本筋ですので、対応能力の向上は二次的な効果となります。

#### 7. 企業風土改善（重要）

一見、間接的な方法に見えますが、組織能力を向上させるためには、職員のモチベーションとロイヤリティが必須であり、この改善が成功すればその効果は絶大となります。

次に、各能力の開発・育成のためのコスト（予算）をできるだけ正確に見積もります。さらには教育・研修を実施する過程で、定期的な実際のコストと育成成果とをチェックして、見積もりを修正し、必要であれば育成方法の変更も行います。

人材育成が経営ニーズを満たすための投資であることから、投資効果の測定や投資方法の効果性検証や必要額の修正を行うことは経営的には必要不可欠な作業です。

つまり、介護業界では目的が明確になっていない、ただ計画をこなすだけの教育を行っているケースが多く、これではかえって組織能力の低下を招く恐れがあります。特に他の業界に比べ介護業界向けの研修は安価や無料のものが多い傾向にあります。

このため、単に研修に参加させることが目的となってしまう、その研修の効果や活用がおろそかになっている現状もあります。

### 能力開発プランの例

能力		職務・等級					育成		
分類	種別	1	2	3	4	5	方法	期間	コスト
知識	A	●		●			集合型研修	3日間	85万円
知識	B		●		●		集合型研修	2日間	50万円
スキル	C	●	●	●	●		OJT	6月間	・
スキル	D				●	●	集合型研修	3時間	・
組織 スキル	E	●	●	●	●	●	集合型研修	2日間	200万円
・	・	●	●				自己啓発	3～6月間	・
・	・		●	●			ジョブロー テーション	2年間	・

更に研修対象区分を明確にします。

研修を効果的・効率的に実施するためには、当然、その職員の仕事内容に合致した研修を実施する必要があります。

### 対象区分例

区分	内訳
職域別	介護職・事務職・看護職・栄養士・PT・相談員 等
階層別	経営幹部・管理職・監督職・一般職・新人
課題別	経営戦略に直結した戦略テーマ・PC・語学・心理学 等

### 対象区分例

研修対象区分	定義
管理職	法人・施設全体の方針を踏まえた上で、管理部門の運営を統括する職員
リーダー職	日常業務の正常な運営を保つとともに、施設・部門方針の実現に取り組み成果を出す職員
一般職	上司の指示のもと日常一般業務ならびに職場の基本行動を遂行する職員

#### ④（仮）人材育成体系・教育制度を策定し、実行する

ここでは、個々職員あるいは職層の育成計画を立てていきます。一般的な方法は上司と部下が面談により、具体的な行動レベル・成果に関する計画を立てます。育成計画を策定する手順を定めて、管理者のみならず全職員に徹底します。合わせて共通の育成計画のフォーム（計画表）も定めます。

この計画は、事業所が一方的に育成計画を職員に押し付けることのないように、最終的には職員と事業所双方の合意に基づいて育成計画が決められなければなりません。そのためには、職員に対するキャリアデザイン研修等の実施も採用時もしくは職層の初期段階で計画するのが理想です。

次に各職務とそれに必要な能力を職員に対して明示します。職員は、自分が担当する職務の期待役割および期待成果、それに必要な能力を認識したうえで、育成計画の原案を自ら策定します。どのようなことができるようになったら計画は達成されたといえるのか、進捗に対する考課方法も行動レベルや具体的な成果で表します。また、自分のキャリアに関する希望も明確にさせていきます。

上司は、部下が作成した育成計画の原案を十分に検討し、必要に応じて加筆修正します。その後、部下と話し合いを持って育成計画を確定してきます。その際、部下のキャリアに関する希望を確認し、部下が計画を実施するうえで必要としている上司のサポートを確認します。定期的（年2回程度）に進捗状況を本人とともにチェックして、その実施を促します。（育成計画は目標管理制度とは違って、立てて終わりになっている事が多いです。）

### キャリア開発計画表の例

	氏名：	上司：	面談日：
近い将来に希望する 職務	その為の開発したい 能力	その為の能力開発 計画	上司による支援策
最終的に希望する 職務	その為の開発したい 能力	その為の能力開発 計画	上司による支援策

### ⑤ 検証する

ここでは、人材戦略の投資効果性と妥当性の検証を行います。各能力のレベルチェックを実施して進歩の度合を確認します。基本的には「②組織・個人の能力レベルを明確にする（組織分析手法等の活用）」を定期的に繰り返すことで、組織としての必要な各能力のレベルが向上したか、したとすればそれほどの程度かを確認します。

但し②の方法のアセスメントは専門性が問われる場合がおおいので、定期的な検証方法は、最も効率が高く信頼性も高く、しかも現実的なものである必要があります。従って②の方法に固執せず、常に自組織にあった方法があるかどうか情報収集に努めて下さい。次に、期待成果があらわれているかどうかを検証します。

各能力レベルの向上が確認されても、次のいずれかの理由で各職務の期待成果が見えない場合も考えられます。

1. 期待役割を果たすための必要能力の選択が適当でない
2. 必要能力を期待する職員（職層）の選択が適当でない
3. 各役割の期待成果をもたらす理念やビジョンの定義づけが適当でない

検証がおわると人材戦略を見直し最適化を図ります。

上記2段階の検証結果により人材育成のフロー①から③のいずれかの段階に戻って再作業を行い、人材戦略の妥当性と経営上の価値をメンテナンスします。

これにより、人材戦略は常に組織にとって最適な状態が保たれる事になります。

## ○その他

人材育成における教育の手法は様々ものがありますが、活用の仕方さえ間違えなければ、最も効果的で職員もなじみやすい昔ながらの OJT 手法がベストです。

つまり仕事を通じて成長させていく基本的な手法のため、業務に対する必要能力が間違いなく身につけていきます。

教わる側も教える側も教育効果の高い手法とされていますので、明確化された育成基準を日常の OJT に活用できるよう仕組みを整理し、ステージ毎の要件を OJT 計画書（チェックシート）としてまとめます。

場合によっては目標管理制度の一部、或いは人事考課制度の考課項目として活用することもできます。

但し、上司・部下双方が OJT の仕組みの理解と共有、更には OJT 推進のための各種ツールの整備がなされて活用されなければなりません。

業界問わず OJT の効果が期待値を下回っているのは、OJT という名の下の単なる業務をさせているだけの場合がほとんどなのです。

## 研修体系の一例：教育制度体系

	役職及び経験年数	取得する課題	研修内容		
			OJT	OFF-JT	
新人	1年未満	基本マナーを習得する	接遇に関する研修・・・年2回（5月、12月） （〇〇苑 施設内研修・・・社内講師）		
		基本的知識を習得する （介護技術の基本を習得する）	教育係による指導・・・随時 （電話対応、来客対応）	外部講師の勉強会に参加・・・年1回 （銀行、NTT等）	
			ビデオ（基本介護技術DVD3枚）と業務手順書双方を見て、レポート提出・・・9月実施	外部研修等受けレポート提出	
			高齢者体験・・・4月	地域の講習会に参加	
		施設サービス計画の把握 （担当利用者に関して）	教育係による指導		
		新入社員導入教育 （社会人としての常識）	内規・経営理念等の研修（入職後は施設長説明。SMが、5月GW明けに再説明	入職前教育（2泊3日）	
	観察力の向上を図る	ヒヤリハットを数多く提出させる			
	介護職員初任者研修 実務経験1年未満	パソコンの基礎の習得	教育係	自己研鑽（パソコン教室等）	
		年間計画に沿ってマニュアルを基に介護技術・マニュアルを学ぶ 経営理念・運営方針の理解	教育係（ヘルパー主任）・・・随時。2Fでの実習経験 施設長によるレクチャー（随時）	調理実習で模擬訓練に参加 （1年以上は継続して実施）	
	介護スペシャリスト（中堅）	実務1～3年	介護福祉士の資格取得準備	前年度合格者と介護福祉士の職員による「合格塾」への参加	介護福祉士の模擬試験を受験 （介護研修センター、ケアビズネット）
			改善活動	改善委員を経験し、チームの意見をまとめて発表する。	
			人事考課に関して	評価面談 年2回（半期の目標設定・振り返りと自己評価を確実なものにする）・・・SM、主任が担当	
			施設サービス計画の作成	入職後、担当の最初のケアプランからカンファ等で、CM等よりアドバイスを受ける	
新人職員を育成することで指導力の基礎を学ぶ			「教育係」で新人職員の指導（メンタルのケア、新人の相談相手等）	日帰り中堅職員研修に参加 （介護研修センター主催）	
マナーの実践と指導			「教育係」として新人を指導をする（電話対応、来客対応）・・・3年未満で内部講師を経験する	外部講師の勉強会に参加・・・年1回 （銀行、NTT等）	
専門性の修得				皆が交代でレク研修（介護研修センターレク協会）受講 各種の認知症研修（実践者）の参加	
個別援助技術の習得			年1回模擬個別援助のロールプレイング。口頭質問を受ける（ベテラン職員によるチェック）		
職員研修での研究発表			テーマを与えられて毎月の職員研修で発表・報告（年1回は必ず発表者になる）		
実務1～3年		行事の経験	実行委員（盆踊り等）の企画反省を手がける。月行事にも何かの役割を持つ		
		介護福祉士の資格取得準備	過年度合格者による「ケアマネ合格塾」への参加	模擬試験を受験（インターネットで受験）	
		改善活動	改善委員を経験し、チームの意見をまとめて発表する。		
		人事考課に関して	評価面談 年2回（半期の目標設定・振り返りと自己評価を確実なものにする）・・・SM、主任が担当		
		施設サービス計画の作成	入職後、担当の最初のケアプランからカンファ等で、CM等よりアドバイスを受ける		
		新人職員を育成することで指導力の基礎を学ぶ	「教育係」で新人職員の指導（メンタルのケア、新人の相談相手等）	日帰り中堅職員研修に参加 （介護研修センター主催）	
		マナーの実践と指導	「教育係」として新人を指導をする（電話対応、来客対応）・・・3年未満で内部講師を経験する	外部講師の勉強会に参加・・・年1回 （銀行、NTT等）	
		専門性の修得		皆が交代でレク研修（介護研修センターレク協会）受講 各種の認知症研修（実践者）の参加	
		個別援助技術の習得	年1回模擬個別援助のロールプレイング。口頭質問を受ける（ベテラン職員によるチェック）		
		職員研修での研究発表	テーマを与えられて毎月の職員研修で発表・報告（年1回は必ず発表者になる）		
外部での研究発表	実行委員（盆踊り等）の企画反省を手がける。月行事にも何かの役割を持つ				
			老協職員研修会での発表者を経験		



## 研修体系の一例：年間計画

種別	項目	実施項目と内容	該当者	実施責任者	教育の進め方（方法、形式、フィードバック等）	実施予定日													
						4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
技術・知識教育 （専門実務）		症状別対処法	対応方法と発見法	全員	Aさん														
			低血糖、心筋梗塞、脳梗塞	全員	Bさん、Cさん														
		料理	レシピ作り	全員	Bさん	一人一食分の献立を作成し ミーティングで発表													
		アセスメントを学ぶ	立ち上げシート記入	全員	Bさん、Dさん	受け待ちがプラン見直し時、 ミーティングで発表													
		ADL表の記載	介護保険更新時	全員	Bさん、Dさん	受け待ちが記載し、施設長へ 提出													
		モニタリング	毎月、3ヶ月ごと	全員	Bさん、Dさん														
施設内教育	基本動作教育 （接遇、報告連絡、指示 命令、クレーム処理、会 議等）	自己評価		全員	Aさん、Bさん、Cさん	ミーティングで検討					■								
		第3者評価				Aさん、Bさん、Cさん							■						
		自己報告書分析	ヒヤリハット、事故報告書を 報告し分析する	全員	Aさん、Bさん、Cさん	月1回のミーティングで行う													
メンタル・モチベーショ ン教育（個別指導、面 談、カウンセリング等）	個人面談の実施	人事考課、自己申告書の結果を ふまえて	全員	Aさん	年2回実施														
マネジメント教育（リ ーダーシップ、カイゼンレ ベルアップ、目標管理指 導、役割分担等）	業務分担	一年間の役割を決める	全員																
	施設内研究発表		未定														■		
その他	消防訓練		全員	Aさん、Bさん、Cさん															
	運営推進会議	案内、報告書まとめ	担当	Aさん、Bさん、Cさん	運営推進会議		■		■		■		■		■		■		
	復講	報告書の記載、提出	全員	Aさん、Bさん、Cさん	勉強会														
種別	項目	該当者	主催者	教育の進め方（方法、形式、フィードバック等）	実施予定日														
					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
施設内教育	技術・意識教育 （専門実務）	支部会、連絡会	全員交代	支部会			■		■		■		■		■		■		
		認知症介護実践者研修	Dさん、Eさん	県															
		認知症ケア学会	Aさん、Bさん	学会															
		全国宅老所グループホーム大会	未定																
		心身機能指導士講習会	Aさん																
		計算療法士講習会	Aさん、Bさん	公文式															
		理事長講演会等	希望者	老人会															
		介護技術習得	施設内体験実習	Aさん、Bさん															
料理教室		希望者																	



マニュアル 編

マニュアル D

人事考課制度

## マニュアル D: 人事考課制度

### 人事考課制度の整備

人事考課制度とは、人事上の決定に必要な、職員に関する個人別の情報を把握するために行う評定の事です。

各法人・事業所の経営理念に沿った人事を適切かつ円滑に進めていくうえで最も重要性が高いのが人事考課だと言えます。つまり、各介護事業所が掲げる経営理念を実現していくために、全職員に求められる重要な機能ということになります。

一般的には、その機能の目的は「昇級の決定」「賞与・昇給の査定」「能力開発」「適正配置への展開」があげられます。

すなわち、人事に関する殆ど全ての局面に関係するということになります。

ただし、人が人を考課するというのは永遠の課題と言えるほど奥が深く、答えが見出しにくい問題でもあります。それだけに、キャリアパスの諸制度中、一番運用が難しい制度でもあり、常に制度が適正運用されているか、全職員が人事考課制度を活用できているか、介護事業所を取り巻く外部経営環境に連動して持続的経営に寄与しているかなどを勘案しながら定期的なメンテナンス（整備）を行い続ける必要があります。

実際、業種業界を問わず、また事業規模の如何に関わらず、人事考課の完全な完成形は存在しないと理解して下さい。

つまり介護業界らしい人事考課制度の意義と目的を追求することで、介護事業所の組織運営・組織管理が適切かつ効果的に実現されることになります。また、介護業界は一般企業のように、人事考課制度をメンテナンス運用していく人事部門や人事スタッフを個別に抱えている事業所の方が少なく、前述した機能の目的を全て達成させていくことは非常に困難を伴います。よって、介護業界における人事考課制度の実際として、小規模事業所でも運用できる人事考課の整備が必要です。すべての効果を求めるために複雑化せずに、考課する側（考課者）も考課を受ける側（被考課者）もお互いが理解しやすいものを前提に考えて下さい。

次の項目を目的に設計・運用・処遇反映につなげていくのが肝要です。

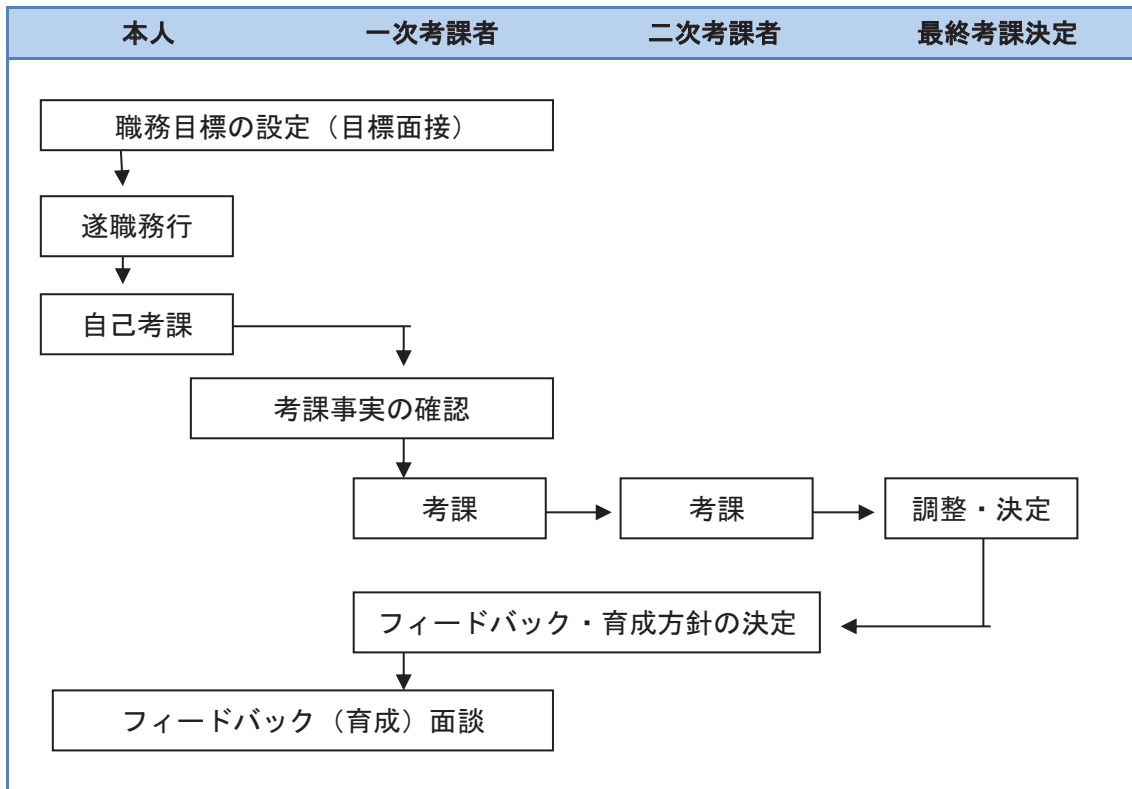
- ① 公正な人事管理の実現および職員に対する勤労意欲の高揚を図ること
  - (ア)職員の能力開発・人材育成を合理的かつ計画的に行うため
  - (イ)職員の適正配置を行うため
  
- ② 人事考課を通じて、管理職の職能開発や向上を図ること
  
- ③ 人事考課を通じて、各部門の職員の能力を把握すること

つまり、介護業界における人事考課制度とは、単に職員の賃金管理ではなく、人材育成・能力開発に重点をおきながら、トータル人事制度・キャリアパス制度の中核とすることが実際だと思われます。

ここで人事考課制度の全体の流れ・基本プロセスを理解しておきます。法人ごと事業所ごとに制度の在り方は異なりますが、だいたい次のページで解説される流れで行われていることが多いようです。このサイクルを繰り返すことで介護事業所全体の組織能力が活性化・向上されていきます。

## 「人事考課は、まず職務目標の設定からスタート」

- ①職務目標の設定は、各介護事業所の年度事業計画、部門別年度計画を踏まえた個人の目標設定されることが基本です。目標設定とは、職員本人側から提案することを基本とします。
- ②職務遂行目標設定後、目標達成に向けて職務を遂行する。上司（一次考課者）は、部下（被考課者）に職務遂行に向けていろいろ指導したり、打合せや情報交換、必要な軌道修正を行うなど、職員と密接なコミュニケーションを取りながら目標達成を支援します。重要な事は、直接の上司（一次考課者）の日常のマネジメントがうまくいっていないと、人事考課は適切に行えません。
- ③職務遂行が進み、人事考課のタイミングになると、まずは被考課者本人の自己考課から人事考課がはじまります（本人自ら、自分の仕事ぶりの反省になる）。自分自身が考課者の立場で自分を冷静に見たとき、どのような考課をつけるのであろうかという目で考課してもらうのが、自己考課の姿勢です。
- ④自己考課の確認後、次に直接の上司が一次考課を行います（一般的には部門長が行う場合は多い）。一次考課をする際には考課の対象となる職務活動の事実をきちんと把握する必要があります。一次考課者は、直接職員本人をマネジメント（掌握）しているので、日常業務やコミュニケーションの中で、すでにある程度考課事実を押さえているはずですが、しかし、本人の自己考課結果と一次考課者の考課結果の違いがある場合にどうするかが大きな課題となります。
- ⑤一次考課者は、自分の考課結果を入れた人事考課表を二次考課者に送ります。二次考課者は、一般的には部門長の上司にあたる施設長が務めます（施設長が一次考課者の場合は、理事や役員等）。二次考課者は、一次考課者より管理すべき幅が広いので、一次考課者の考課結果を見ながら、独自の判断で調整・修正を加え、自らの考課結果を決めます。
- ⑥二次考課者の考課結果を基に、最終考課決定機関で最終決定を行います。最終考課決定機関は、通常、経営者・役員・理事クラスが務めます。ここでは、主に、部門間の業績貢献度考課を考えながら全体的な調整を行います。
- ⑦最終の人事考課結果を受けて、一次考課者と二次考課者は、本人にどのようにフィードバックするか話し合います。考課結果の本質的な理由付け、どういう育成方針を本人に伝えるかを固めます。
- ⑧考課結果や理由を伝え、本人の受け止め方を確認し、可能な限り納得を得るように努力していきます。そして、本人のこれからの努力方向を確認し、次期の目標設定や本人の育成計画について、時間をかけて話し合います。



上記の流れはあくまでも中規模・大規模組織に適した流れとなりますので、小規模組織の場合は、「一次考課者＝経営者」となったり、最終考課機関がない場合も多いと思います。いずれにしても、職員を細かく把握しようとして、大量の考課項目を設定すると、考課する側やされる側も労力が増大し、考課のための考課になってしまい、人事考課制度が単なる行事化してしまう可能性が高くなります。

そのため、簡素明瞭な考課制度（考課シート）を作成し、日頃のコミュニケーションを密にしながらフィードバック面談を重視するのがよいと思われます。

### 考課プロセスの例 大・中規模組織

対象者		一次考課	二次考課	調整・決定
正規職員	施設長・副施設長	—	—	理事長
	部長	—	—	理事長・施設長
	リーダー 主任	部長	—	理事長・施設長
	一般職 A サブリーダー	リーダー	部長	理事長・施設長
	一般職 B	リーダー	—	理事長・施設長
非正規職員		部長	—	理事長・施設長

## 人事考課の項目

人事考課の対象（考課基準）は、次の3つに分けて整理されることが一般的です。

### 「情意考課」

まず、勤務態度がどうであったかを考課するものを「情意考課」と言います。これは、過去の一定期間について、日常の勤務姿勢・態度がどうであったかを観察するものです。

規律性・協調性・積極性・責任感などの要素で把握されます。

意欲・態度・ガンバリと捉えられるものですが、決して被考課者の性格を問うものではありません。代表的な考課基準として、次のものが挙げられます。

#### （情意の例）

規律性：職場のルールや上司からの指示を守れたか。

責任性：与えられた仕事を最後までやり遂げたか。

協調性：周囲と協力して業務を進めたか。

積極性：自身の仕事の範囲を超えて、提案や工夫をしたか。

### 「能力考課」

次に、職務能力を考課するものを「能力考課」と言います。

これは、役職や資格等級の基準に基づいて、職務別に能力のレベルを考課することです。

能力考課は、業務を行う基準となる習得能力と業務を通じて得ていく習熟能力に分かれます。

習得能力とは、業務に関する基礎的な知識や技術をいい、介護事業所でいえば、介護に関する専門的知識、技術を指します。また、習熟能力とは、業務を通じて身に付けていく能力であり、主に以下のものが挙げられます。通常はこの能力考課は昇進・昇格、能力開発の指針として重視されます。

#### （習熟能力の例）

連 携 力：業務過程で他の職員を巻き込みながら、目標の達成に取り組んでいく力

執 行 力：業務を正確かつ迅速に遂行する力

改 善 力：業務過程にある課題・問題点を発見し、過程の見直しや工夫を以って解決する力

折 衝 力：業務過程で他人と折衝し、自分の意図や考えを伝え、納得させる力

接 遇 力：業務を通じて、利用者や関係者の満足感を作り出す力

情報収集力：業務に必要な情報を収集、分析、活用する力

専 門 力：職域毎の必要とされる具体的な専門能力要件



## 「業務・成績考課」

次に、勤務実績を考課するのが、「成績考課（業績・貢献度と呼び方は様々）」です。

考課期間中についての職務遂行度（結果）を質・量の両面から考課することです。

成績考課は職務基準に照らして考課され、事業所への貢献度を測定することが目的となります。いわゆる「成果」と言われるものです。

サービスの特性上、介護事業所での成果の定義は難しいですが、例えば「介護用品の運用方法の見直しによる経費削減」といった数値で表現できる結果を示す方法や、「利用者満足度のアンケート結果の向上」など、自身やチームの取り組みを数値化し、成果として挙げていくなど、業績の示し方は様々な方法があります。

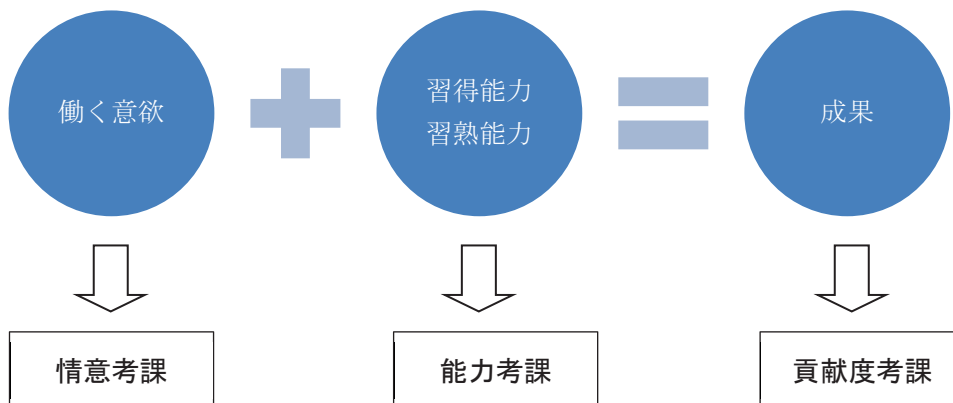
また、等級ごとの考課体系は、一般職層では情意考課や能力考課を重視し、監督職層から管理職層では業績考課を重視する割合を高めていく方法が一般的に採用されています。よって、成績考課は上位者ほど重要視される傾向が強くなります。

以上の3つは、保有能力（能力考課）をベース・原因として、意欲・態度、ガンバリ（情意考課）を通して結果（成績考課）に至るという関係になります。

人事考課は、仕事をしていく上での本人の力を把握する事が目的ですが、実際には被考課者自身の健康問題や、上司の指示の出し方、同僚からの援助などの要因が複雑に絡み合い、前述の3つの関係が必ずしもストレートにつながるわけではありません。

## 「介護業界の考課要素全体の概念図」

介護事業所の考課の組み合わせは、一般企業のような成果主義は取りずらく、求める成果を事業所や組織・同僚・利用者への「貢献度」と位置付ける事が、被考課者（職員）から受け入れやすく、また理解しやすいでしょう。つまり、業績は概念図のように「情意」と「能力」の総和であると解釈するのがベストです。



## 「人事考課の原則」

人事考課の人材マネジメント上の目的を達成するためには、考課を受ける側から納得の得られる人事考課が求められます。納得が得られる考課を実現するためには、次の5つの原則を守る必要があります。

### ①公正な考課

考課制度の目的に沿って正しい運用がなされる事。悪意の利用から守られていること。

### ②考課基準の明確化

考課対象や考課尺度が具体的であること。

### ③考課基準の理解

考課基準が全職員に伝わっていること。

### ④考課基準の遵守

考課基準が守られていること。

### ⑤考課責任の自覚

考課者が、被考課者の成長に責任があるということを自覚して考課すること。

人事考課制度で「特に留意すべき点」は「考課基準の明確化」にあります。どういう考課基準で考課するかをあらかじめ明示することが、納得の基盤になります。しかしながら考課基準を明示したのために、要領のいい人がよい考課になってしまうことも少なからずあります。しかし、人事考課が「人が人をマネジメントするための手段の一つ」であるとするれば、各法人・事業所の運営に貢献させ、業績向上に貢献させていくためには、何が望ましい行動かを示す必要があります。

各事業所は、業績を伸ばすために毎年事業計画を立て、業績目標を設定し、全職員の協力を引き出すようにしなければなりません。

ですから、職員一人一人に何をしたいかを明らかにするために、「考課基準」を明確化するわけです。

### 「考課者の不安と負担を軽減する取り組みを」

考課は人間が行うものであることから、誤った判断がされることもありえます。また、考課者は常に「自分の考課が正しいのか」という不安を抱えているものです。

このような考課者の不安を軽減するためにも、一次考課の結果を上位の役職者が調整する二次考課方式を導入したり、考課技術の向上のため「考課者訓練」を行うなどの考課者の不安解消のための取り組みも必要です。

特に考課者訓練は、考課者の客観性と公正性を高める事から、繰り返し行う事が求められます。また、考課項目について、毎回の考課作業後に見直しを図り、絞り込みを行う事で考課者の負担軽減を図る方法もあります。

考課者訓練では一般的に次の項目を理解してきます。

- ①人事考課制度の意義と目的（法人ごとの人事理念等）
- ②一次考課者・二次考課者の役割（考課者として心がける事）
- ③考課の考え方（相対考課と絶対考課）
- ④考課で陥りやすい各種エラー（ハロー効果・寛大化傾向・中心化傾向等々）
- ⑤フィードバック面談の実施方法（目標設定とのすり合わせや人材育成との連動等）

## 評価面談の具体的な手法

### 面談の目的

仕事の望ましい方向を示し、職員全体の仕事のベクトルを合わせるために面談をします。動機付けを図ることが評価面談の主たる目的です。組織（上司）としての評価結果を一方的に伝えるばかりでなく、本人の自己評価を聞き、お互いに質問や提案を行い意見交換するなど双方向のコミュニケーションに努めることで、評価結果や処遇決定への納得感を高めます。

評価面談は、評価の結果と処遇を伝えるだけではなく、翌期に成果を出せるように、前向きなアドバイスや激励をして、職員のモチベーションをあげる機会でもあります。「評価が良かったからと慢心しないように」また「評価が悪かったからと翌期までひきずらないように」サポートします。翌日からモチベーション高く業務に取り組めるよう、上司はしっかり準備をして面談に臨みます。

指導・育成を図ることも目的の一つです。評価によって発見した問題・課題を中心に、良い点はより伸ばし、不十分な点はどうすれば改善可能かを話し合い、今後の職務改善や能力開発・向上に向けての有効な指導を行います。

「マネジメント」という目的もあり得ます。今期の計画、目標の達成状況を振り返り、目標を達成できた場合には成功要因を、未達成の場合には失敗要因を分析（掘り下げ）し、仕事の分担、進め方、情報共有のあり方、指示・指導・支援方法など、組織（上司）側の問題点の有無を検証することができます。

### 「目標設定」「結果の共有・フィードバック」「期待を伝える」

#### ● 目標設定

目標は次のことに当てはまっているかを確認します。

- ①目標は社会に貢献するか
- ②目標は法人の経営ビジョン、経営方針と方向性が合っているか
- ③目標は事業所のサービスの底上げに貢献するか。経営革新・業務改善に貢献するか
- ④目標は本人の能力より高めか
- ⑤目標の達成手段は適切か
- ⑥目標の達成水準は証明できるか

などの項目を確認します。

具体的な目標設定をするためには、3つのポイントがあります。「何を」・「どれだけ」・「いつまでに」を意識して、述語を加えて言い換えます。達成レベルがわかりにくい場合は、具体的なレベル表現に言い換えます。

あいまい 曖昧な表現	具体的な表現例
効率化する	「現在○人で行っている作業を自動化し、期末までに△人体制で出来るようにする」など、効率化してどういう状態にするのかを具体的に表現する。
向上する	「○業務をマニュアル化し、期末までに全員が独力で○業務を行えるようにする」など向上して、どういう状態にするのかを具体的に表現する。
徹底する	「結果として人的ミスによる不良発生件数を○月までに0にする」など、徹底してどういう状態にするのかを具体的に表現する。
浸透する	「○○について△月までに全員が他の人に説明し、理解されるレベルにする」など、浸透してどんな状態にするのかを具体的に表現する。
図る	「○○の改善を行い、期末までにエラー件数/月を△件以内に減少させる」と言うように、どんな状態にするのかを具体的に表現する。
支援する	関係医療機関との連携に関し、「連携医師の当院への不満・満足を収集、分析し、9月までにレポートを提出する」など、支援内容を具体的に表現する。

定量目標と定性目標があります。定量目標とは、達成水準を数値で量的に表せる目標です。定性目標とは質を問われる目標で、ゴール時点ではどんな状態にしたいのかを表すものです。評価がしやすい目標は定量目標です。目標設定の5つの基準（SMART）は次の通りです。

具体的	Specific	明確で具体的な目標を設定する。
測定可能	Measurable	売り上げや生産の目標など、量を測ることができる。
達成可能	Achievable	現実的であるが、達成するためにはもう少し特別の努力を注がなければならない。
関連性	Relevant	その目標がより大きな目標に結びついている。たとえば、組織目標や部門目標と一致しているか。
具体的期間	Time-bound	期限が決まっていなければならない。

- 結果の共有・フィードバック

上司はプロセスや結果についての評価を行い、部下と共有します。部下が自身の成果や自己評価を上司に伝え、上司は客観的に判断した評価の結果を伝えます。目標の達成基準が具体的・定量的でない場合、往々にして上司の評価と部下の自己評価にギャップが生じます。もし、ギャップが生じるようであれば、客観的な事実や定量的な数値をベースに認識を合わせ、お互いに納得するまで話し合うことが大切です。

- 期待を伝える

これからの仕事をするにあたって、職員にはアドバイスと、アドバイスを実行するとどうなるか、職員への期待を伝えていきます。実行することにより、部下の仕事がどのように変

化して、部下自身の成長にどう影響するかまで伝えられると、低評価であっても、次の行動へのヒントと自分自身の未来への期待につながり、モチベーションアップにつながります。

### 肯定質問の重要性

否定的な語句を使って行う質問を否定質問といい、肯定的な語句を使って行う質問を肯定質問といいます。肯定質問・未来質問は相手のモチベーションを高めます。

肯定質問 「ルールを守るにはどうしたらいいと思う？」	⇔	否定質問 「何故ルールを守れないの？」
「まず何から始めたらいいと思いますか？」	⇔	「なぜ、うまくいかないのですか？」
未来質問 「これからどんなことをしたい？」	⇔	過去質問 「今までどんなことをしてきたの？」

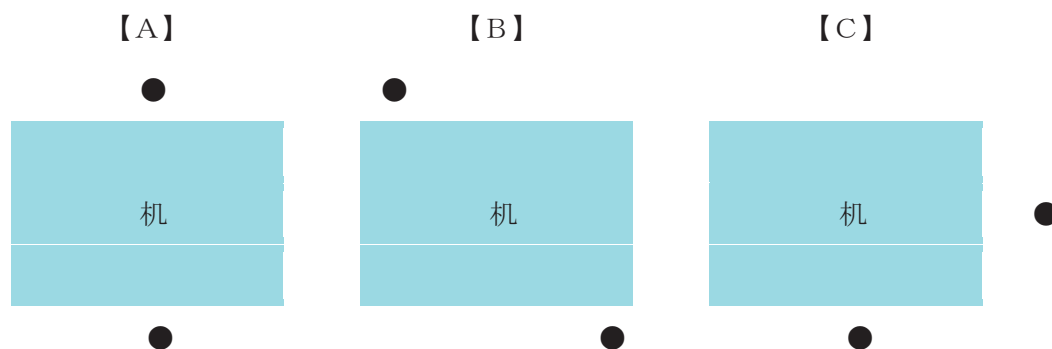
目標の評価・ 成果に関する 質問例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標に対してどのような成果を出せましたか？</li> <li>・目標に対してどのようなアプローチをしましたか？</li> <li>・うまくいった仕事は何ですか？</li> <li>・うまくいかなかった仕事は何ですか？</li> <li>・目標設定は妥当なものでしたか？</li> <li>・目標達成に向けて、会社からのサポートは足りていましたか？</li> <li>・部署や法人にどのような貢献をしましたか？</li> </ul>
キャリアに 関する質問 例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後どのようなキャリアを形成することを考えていますか？</li> <li>・そのキャリアの形成のために必要なことは何だと思えますか？</li> <li>・現在の仕事へのモチベーションはどれくらいありますか？</li> <li>・ほかの仕事への興味はありますか？</li> <li>・現職務で適性や能力が生かされていると感じていますか？</li> </ul>
次回の目標 に関する質 問例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の課題は何ですか？</li> <li>・課題を解決するための方法はどのようなものがありますか？</li> <li>・次に挑戦したいと考えていることは何ですか？</li> <li>・目標達成のために必要なことは何ですか？</li> <li>・次回の目標を達成するに、どれくらい難しいと感じていますか？</li> </ul>

## 評価面談の具体的な流れ

### ①話しやすい環境をつくるために

- 座席の配慮

職員がリラックスして話せるよう、座る場所に配慮します。【A】のように真正面で向き合くと、視線と視線がまともにぶつかり、職員に緊張感を与えてしまいます。【B】または【C】のように、視線が真正面でぶつからないよう、斜めにずらして座るのがよいでしょう。



- 和やかな雰囲気づくり（アイスブレイク）

最初に挨拶をします。「お疲れさま」等のねぎらいの言葉をかけ、家族や趣味など仕事以外の気楽な話をして、緊張感を和らげるようにします。

- 面談の概要の説明

面談の目的、進め方、予定時間などを伝えます。「質問等は適宜してください（あるいは、まとめてしてください）」なども伝えておくのもよいでしょう。

### ②面談時の注意点

言葉：

上司自身はなるべく少なく話し、「部下の発言をさえぎる」「横取りする」「一度に2つ以上の質問をする」ようなことはしません。上司が説明するときは、事実に基づいて話し、部下からの説明を「事実と意見」に明確に区分しながら聞きます。

部下に対する言葉遣いは適切に選び、質問は明瞭にします。言葉端を捉え、部下を追い込むようなこと、人格を傷つけるような発言をしません。

部下にも質問する機会をとり、言わんとすることを一つ一つ確かめながら対話を進めます。

動作：

非言語的コミュニケーション（視覚メッセージ・聴覚メッセージ）で相手に威圧感を与えないようにします。

リラックスした雰囲気をつくるため、落ち着いた動作で進めることが肝要です。あわただしい動作だと、部下は早く終わらせなければならないと思い、言いたいことも言わなくなってしまう。もちろん、リラックスのしすぎもいけません。だらけた動作では、真剣に成長を話し合う場となりません。また、上司としての考えを結果的には押し付けてしまうようなことはしません。

十分話し合いが行われていないのに、焦って結論を出しません。

姿勢：

時に身を乗り出したりして、積極的に聞いているという態度を示すことがポイントです。逆に、背もたれにもたれてふんぞり返ったり、肘掛けで頬杖をついたり、腕組みをしたりするのは、「聞いてやっている」という感じがして、好ましくありません。貧乏ゆすりもイライラしているようで話しくらくなります。これらは非常によくしがちな態度ですので気をつけましょう。権威を笠に着たように見える態度はとりません。

視線：

視線の基本は相手の目を見ることですが、見つめすぎると職員は話しくらくなるので、時折、視線を外すことも必要です。職員の視線とらえるというより、顔全体に視線を向けるといったイメージで進めましょう。これだけはぜひ伝えたいというポイントは、しっかりと目を見て訴えたいです。

表情とリアクション：

うなずきや相づちは「内容を理解している」「もっと話を聞きたい」という効果的なサインとなります。無反応だと「関心がなさそうだからもうやめよう」という気持ちになり、表情に乏しいと「いやいややっている」「話していることが否定されている」と受け止められたりします。

基本はにこやかな表情で進めていきますが、職員の話す内容に応じて、変化させます。表情だけでなく、ときには身体でリアクションを示すのもよいでしょう。

声の調子：

職員がきちんと聞き取れるよう、はっきりと声を出すよう心がけましょう。スピードや語尾も注意します。ぼそぼそとしゃべると、小言を受けているような気になります。ボリュームは、聞こえないような小さなものはNGですが、大きすぎると威圧的になってしまいます。なお、言葉づかいは普段どおりでOKです。無理に丁寧語や標準語を使う必要はありません。



メモ：

メモを取ると、職員は自分の言ったことをきちんと受け止めてくれているという気になります。また、今後実行すべきことなどについて、口約束ではなく文章に残している印象を持たせ、よい意味でのプレッシャーを与えることができます。ただ、メモばかりしていると、対話というよりは単なる聴取のようになってしまい、面談の意味が薄れてきます。必要なポイントだけをメモをしましょう。

### ③自己評価と考課者の評価を共有する

#### ● 自己評価を聞く

職員側から「今回の目標において、どのくらい達成したのか」さらに「自己分析したその理由」を話してもらうことが最初です。これによって、職員との認識のズレの度合いや、職員の業務に対する認識度合いを掌握できるからです。

上司が最初に意見を言ってしまうと、自分の意見を押しとどめてそれに同調する、あるいは、想定と異なるため反発的な気持ちをいだいてしまう可能性が高くなります。評価面談そのものの目的が成り立たなくなってしまうので、まずは職員の意見を聞くことを最優先しましょう。

#### ● 考課者の評価を伝える時に注意すべきこと

職員へのフィードバックでは、業務における貢献を労った上で、「こういうところはよかった」「あの部分は大きな貢献だった」といったポジティブな点を具体的に話した後に、「こうすれば良かった」といった改善点を話しましょう。ポジティブな点・改善点のどちらにおいても、業務を遂行している中で発生した具体的な事実に言及するようにすることで、職員側の「腹落ち度」が異なってきます。「具体的な事実」は、日頃からどれだけ職員の仕事状況を「観察」しているのかが重要なポイントとなります。

日常の指導を基に伝えます。日常的な改善指導やアドバイスを前提に、「何度か改善を求めたが、期待レベルに至らなかった」ことを伝えるようにします。

普段から言われていたことであれば、何がいけないのかがすぐわかり、納得性も高まるはずですが、逆に、日常的な指導・アドバイスがないまま、面談の場で初めて指摘されても、「なぜ、そのときに言ってくれなかったの？」と不満に思ってしまうます。

具体的な事実を根拠にして伝えます。漠然とした印象や推察ではなく、きちんと観察した事実に基づいて判定していることを丁寧に説明します。具体的と言っても、いつ頃、どこで、何を、どのように、という3W1Hが明らかであれば結構です。複数の事実があると説得力が高まります。そのためには、日常の観察と記録が非常に重要となります。

性格の指摘ではなく行動の改善を求めます。性格を指摘されると人格を否定されたような気になり、抵抗感が生じます。指摘すべきは、行動面の改善です。これなら修正は可能ですし、職員が受け入れる余地は大きいです。

成長のためのアドバイスであることを理解してもらいます。「耳が痛いかもしれないけれど、あなたの成長を思ってあえて言う」というように、人材育成のためであることを強調し

ます。上司自身に、過去にそのような忠言を受け成長できた経験があるのなら、それを言うのもよいでしょう。「言ってもらえるのはありがたいこと」を何らかの形で理解してもらうのが大切です。改善の効果を明示します。職員の行動が改善することで、どのような効果が生まれるかを具体的にイメージできるようにします。これにより、改善に向けての動機が高まり、「やってみよう」という気になります。有効なのは、改善に向けての努力や成果が、「誰かの役に立つこと」「組織の業績や風土に好影響を与えること」「職員自身の評価が高まること」などです。たとえば、「改善することで、利用者をもっと喜ぶ」とか、「もっとリーダーシップを発揮すれば、後輩の士気が高まってチームが活性化する」「専門知識を高めれば、あなたの強みである判断力をもっと発揮できる」ということです。今回はダメだったけれど、それをバネにして改善に取り組むという前向きな気持ちを起こすことができれば効果のある面談となります。

日常のマネジメントや部下育成のあり方が重要になることをしっかりと認識しておきましょう。普段、いい加減なマネジメントをしておきながら、面談の場で部下に改善を求めても、説得力はありません。

#### ④期待を伝える

具体性や共有性の高い面談は、納得性の高い評価につながり、評価される部下の来期にかけるモチベーションが上がります。

「あなたは今期、このような仕事をしましたが、あなたの職位でいうと、それでは不足で、このレベルまでやって標準の評価です。残念ながらあなたには今回マイナス評価が付きました。しかし、来期このレベルまでやってくれば評価が上がりますから頑張ってください」と伝えます。部下が反省すると同時に、「次はやってやるぞ」という気持ちになる言葉を伝えましょう。一般的に、人は「他者の役に立ち、そのことが他者に認められる」ことによって、自らの存在意義を認識します。「部下を成長させたい」という気持ちに立脚した評価基準こそ、評価者の姿勢の中心であると言えます。

来期に向けて、職員に期待していることを前向きに肯定的に伝えて「やればできる」と思わせる働きかけは、相手のモチベーションを向上させます。

<評価面談の流れ>

<p>アイス ブレイク</p> <p>面談目的 の共有</p>	<p>面談の初めに緊張を和らげ話しやすい雰囲気を作り、コミュニケーションがスムーズにいくようします。部下から発言しやすい環境を整えます。</p> <p>法人の運営体制に沿った目的を最初に述べます。例えば「年に1回の期末の定期面談で1年間の業務の成果を確認して評価を行うこと」などです。「今年度力を入れた業務や改善した点をしっかり教えてほしい」「プライベート含めて、気になっていることや法人に伝えたいことを話してほしい」など、要望も合わせて伝えます。</p>
<p>自己評価 の説明</p>	<p>評価シートをもとに、自己評価を部下に説明してもらいます。上司が口を挟みたくなることもありますが、まずは部下の話をしっかり聞いてください。</p>
<p>質疑応答</p> <p>クロージ ング</p>	<p>部下自身の評価結果をもとに、事実としての成果と工夫したプロセスを聞きますが、もし部下の説明に不足があれば、評価結果を理解するため、また、部下の良い点や頑張った点、改善すべき点を見つけるために質問をし、上司の評価を伝えます。</p> <p>両者が伝え忘れがないことを確認します。必要に応じて、今後のスケジュールを知らせます。部下への期待や要望を伝えることもよいでしょう。最後にお礼を述べて終了します。</p>

**評価面談のポイント**

① 効果者が陥りやすいエラー

評価者が評価する場合、知らず知らずのうちに陥ってしまうエラーがあります。人間の性ともいえるもので、どんな優秀な評価者でも注意しないと陥ってしまいます。人間にはこのような傾向があることを自覚して評価に取り組む必要があります。

- 中心化傾向：考課結果が「標準」に集中し優劣の差がない状態のこと
- 寛大化傾向：考課結果が甘いほうへ流れていくこと
- ハロー効果：被考課者の1つの印象により、全体的な判断を決めてしまうこと
- 逆算化傾向：最初から落としどころを決めて考課してしまうこと
- 論理的誤差：複数の考課項目を勝手に関連づけて、同一に考課してしまうこと
- 対比誤差：自分と反対の特性を持つ人を過大または過少に考課してしまうこと
- 期末効果：直近の行動や印象で考課してしまうこと

	考課者の傾向	起こしやすい状況	対策
中心 化傾 向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の仕事がよくわからない</li> <li>・日頃観察をしていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考課者が考課に自信がない</li> <li>・異動直後等で、考課者が被考課者についてよくわからず、思い切った判断が下せない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被考課者の行動考課要素/考課基準についてよく理解しておく</li> </ul>
寛 大化 傾 向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下に悪い点を付けたくない</li> <li>・部下からよく思われたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被考課者への人情/信頼感がある</li> <li>・考課者の自信欠如/観察不十分</li> <li>・被考課者に厳しい考課を行いたくない心理が働く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温情的な考課ではなく公正な考課を行う</li> <li>・公正な結果は被考課者の育成になることを再確認する</li> </ul>
ハ ロ ー 効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思い込みが強い</li> <li>・好き嫌いがはっきりしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被考課者が几帳面であると認識した(→仕事の正確性について高く考課してしまいがちになる)</li> <li>・報告書の文章がきちんとしている(内容まで良く見え、高く考課しがちになる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被考課者に対する感情や先入観を極力取り除く</li> <li>・被考課者の行動をよく観察し、事実に基づき考課する</li> <li>・一つ一つの考課要素を分離して考課する</li> </ul>
逆 算 化 傾	<ul style="list-style-type: none"> <li>・処遇への反映結果を意識しすぎる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考課者が被考課者と長期間一緒に仕事をしており相手を十分知り尽くしていると思っ込んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被考課者に対する先入観を取り除く</li> <li>・被考課者の行動をよく観察し、事実に基づき考課する</li> </ul>
論 理 的 誤 差	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考課項目の意味内容をよく理解していない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画力があれば理解/判断力もあるはず、技術力があれば問題解決能力も高いはずというように、論理的関連性にこだわり、実態をよく判断せずに考課をしてしまう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・論理的に結び付けやすい考課要素は、同時に考課しない</li> </ul>
対 比 誤 差	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事ができる考課者</li> <li>・仕事ができない考課者</li> <li>・考課者が高い専門性を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・几帳面な考課者が被考課者の几帳面さを実態よりも低く考課する場合</li> <li>・ルーズな考課者が被考課者を実際以上に几帳面で規律正しいとみる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考課基準をよく理解し考課基準に照らして考課する</li> <li>・自分と反対の特性をもつ被考課者、又は自分と同じ経験を有する被考課者の考課に際しては特に公平にみる</li> </ul>
期 末 効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常の観察/記録を怠っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考課者が被考課者と普段一緒に仕事をしていないため、普段の様子を意識して見ておらず、考課の近づく期末になって急に意識して見る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被考課者の日常の職務行動のチェックと観察を怠らない</li> </ul>

② 評価の「期間」を誤解しない

評価期間は6か月としている事業所がほとんどです。4月～9月の上期・10月～3月の下期とされています。現場業務中心で毎日過ごしていると、評価の視点がなくなってしまう、上期の8月末になると慌てて評価を出そうとする傾向があるのは否めません。そうすると期末効果というエラーが起こりがちです。

常に評価の対象になる行動や業務があるということを忘れずに、期間中であるということを中心に、平均してみていく必要があります。

**具体的な面接手法**

① コーチング

● 定義

相手との信頼関係をもとに、一人一人の多様な持ち味と成長を認め、適性のある業務を任せ、現実的・具体的で達成可能な目標を設定し、その達成に向けて問題解決を促進するとともに、お互いに学びあい、サポートする仕事を持続的に発展させるためのマン・ツー・マンによるコミュニケーションスキルです。

コーチングの目的：  
「相手と共に考え、相手の自発的な行動を促進し、継続的にサポートする双方向のコミュニケーションを通して、相手の自己実現、目標達成、課題解決を支援すること」

● コーチングマインドの3原則

- ・ その人の必要な答えはその人の中にある。答えに近づく方法を知っている。
- ・ 人は未来に向かって肯定的に考えることで成長する。
- ・ コーチとクライアントの関係は対等でオープンである

● 他のコミュニケーションとの違い

	コーチング	トレーニング	カウンセリング	ティーチング
語源	Coach：馬車	Train：列車	待つ：ともに考える	教える：見せる
特色	相手の自発的な行動を促すコミュニケーション	決められた手順や技術をその通りに効果的に修得する方法	主に過去のできごとを洞察・分析することに比重を置いて、相手の気づきを支援する	情報を持っている人が持っていない人に伝達する
コーチングは		相手が自分で考えて選ぶことを支援する	未来の目標に焦点を合わせて、行動化を支援する	あまり積極的に情報提供しない

- コーチングの要素（共有・質問・完了）
- 共有：相手の要望、自分の要望を明らかにし、目標や課題に取り組もうという姿勢にさせます。
- 質問：相手の状態、自分の状態を明らかにし、気づきや柔軟な思考、行動を起こさせます。上司がすべての答えを持っているわけではありません。部下の可能性を広げていくために質問をします。自分で考えさせることで、相手の能力が向上します。
- 完了：相手の選択を受け入れていることを明らかにし、コミュニケーションの満足感を与えます。

## ② 1on1 ミーティング

- 上司と部下が定期的に個人面談を行うことを指します。

上司が部下の育成を行うために行う「個人面談」のことで、上司による部下の目標管理や業務の進捗管理だけが目的ではありません。上司が部下の現状を把握し、業務についてのアドバイスなどを行うことを通して、主に部下の成長を促すために行う対話のことです。

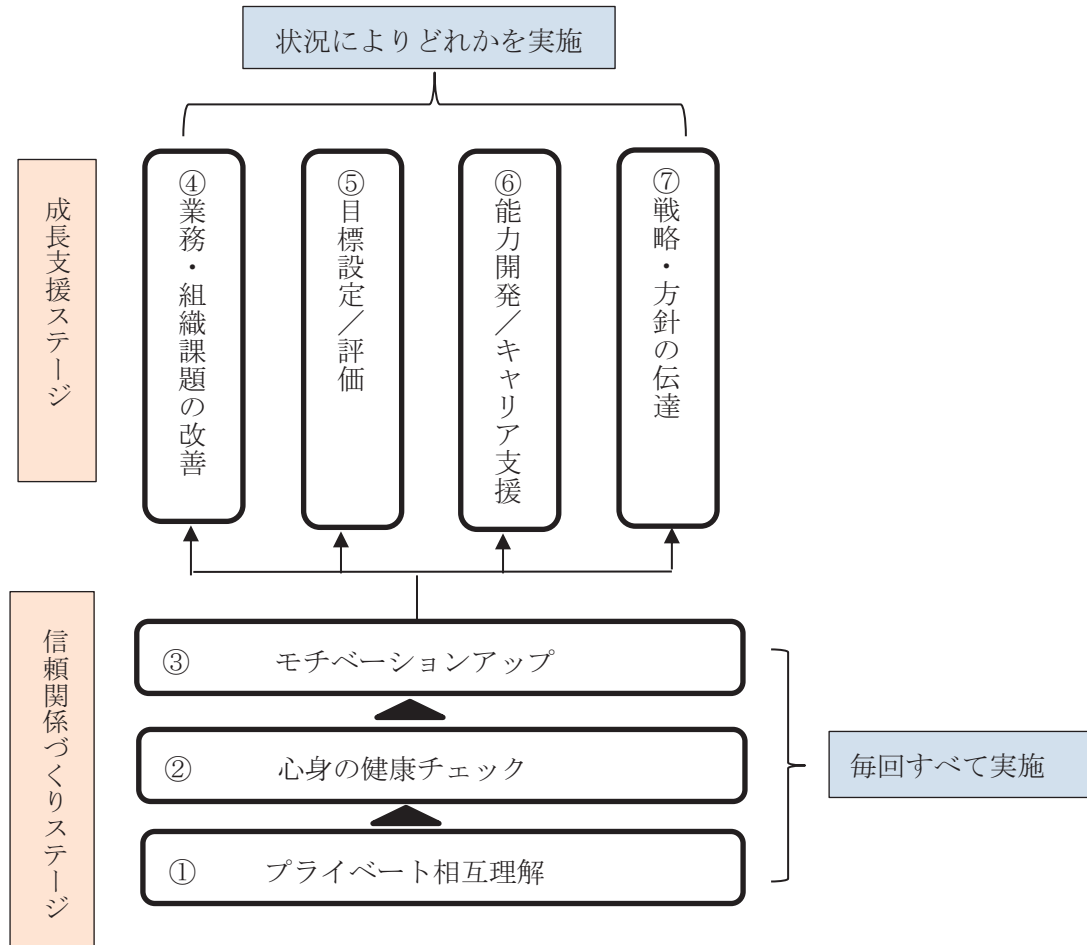
- 進め方

月に1回～週に1回といった定期的なペースで行います。部下が仕事を通じて得た体験や課題、悩みを上司と共有し、上司はその内容にフィードバックをし部下の成長を促します。

- 1on1 ミーティングと他のコミュニケーションとの違い

	OJT 日常の業務指導	評価面談	1on1 ミーティング
目的	業務遂行のため	適切な評価のため	部下の育成／問題解決のため
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急かつ重要な内容</li> <li>・ 業務指示</li> <li>・ 業務にまつわる報連相</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標についての進捗</li> <li>・ 成果の確認</li> <li>・ 評価の伝達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要な内容</li> <li>・ 必ずしも緊急ではない内容</li> <li>・ 部下のためになる話題</li> </ul>
頻度	不定期	定期（年に数回程度）	定期（週に1回～月に1回程度）

● 1on1 で話し合う7つのテーマ



出典：「シリコンバレー式 最強の育て方 ～人材マネジメントの新しい常識 1on1 ミーティング～」世古 詞一著 かんき出版

## 「考課結果の処遇へ反映」

介護事業所の人事考課制度では、考課結果を人材育成の中心に反映させることが全職員に対して一番納得性が高く、組織能力が向上する処遇反映方式となります。

人事考課を実施すると、職員（被考課者）の中に「考課が高い組」と「考課が低い組」が必ず発生します。人事考課制度の究極的な本質は、「仕事を知っているか？知らないか？」「仕事ができるのか？できないのか？」を見極めるところにあります。

考課の結果、考課が低い組である「仕事を知らない」「仕事ができない」職員を考課が高い組に持ち上げていくのが人材育成体系であり、研修です。

単に、賞与や昇給昇格に考課結果を処遇に反映させるのではなく、職員の能力開発に重きを置くことがベストです。単に賞与・昇給・手当等だけで終わらせると、考課が低い組は知らない事できない事を是正するチャンスがなく、次期も同じ失敗を繰り返し、ますますできない職員となりモチベーションが低下していく事になってしまいます。

また、考課が高い組である「仕事を知っている」「仕事ができる」職員に対しても、本来自分の職位・職制に求められている役割を達成できていると判断された場合は、上級職で設定されている研修枠に参加できる、或いは自己啓発の経費を事業所が負担するなど、あくまでも職員が能力や情意など組織人として成長に直結できる処遇反映方式がよいでしょう。

「仕事のできる人には金銭的に報いたい、仕事のできない人にはそれなりに」方式も考課が高い組のモチベーションアップには寄与できますが、介護事業所の場合、賞与や昇給原資が一般の企業のように積み上げていく事ができない事業収支構造のため、どうしても処遇の限界・原資の天井が問題となり、処遇構造が崩れてしまいます。

人事考課制度で職員自身の現状の見極めができ、人材育成制度と連動させることで職員が成長していき、成長した職員に上級の役割を担ってもら（当然給与も上がる）ことで等級制度が連動し、自分の職位があがり、職位があがると給与制度で給与が上がるという良の制度循環が成り立ち、職員が専門職として組織人として育つ事業所が作り上げられるわけです。

つまり、人事考課制度と人材育成体系との連動強化が、トータル人事制度・キャリアパス制度の最も大きい利点です。



### 「考課結果の賃金等との反映」

事業所ごとに設定されている給与制度では、上限と下限がある範囲給型もしくは重複型が多いかと思えます。

基本給であっても、職位・役割手当を中心としたその他手当であっても、幅を設ける場合は、その幅の中で合理的な額を決める必要があります。

下記一例では、職位・役割手当ごとに人事考課で得られた考課結果を踏まえて「職位・役割手当」の加算・減額の仕組みを例示しています。

仕組みは全て、各事業所の考え方、経営方針や理念などによって自由に決める事ができます。

「普通」の考課という意味の「B3」考課であった場合は、若干の昇給・手当加算が行われるようにし、「問題あり」という「D1」考課の場合には減額する可能性もあります。上位職位の者で「D1」考課の場合には厳しく、下位職位の場合は、上司の責任もありますので緩やかな減額とします。

いずれにしても、減額を処遇反映に加えることでメリハリがついた考課ができますが、考課者の考課能力や人間性なども関わり、場合によっては被考課者のモチベーションを大幅に下げるなど弊害もありますので、組織全体が成長するまでは減額の仕組みを取り入れることには慎重になった方がよいでしょう。

		かなり良い	良い	普通	悪い	かなり悪い
職位	名称	S 5	A 4	B 3	C 2	D 1
1	一般職 B	3,000	2,000	1,000	0	-300
2	一般職 A	4,000	3,000	2,000	0	-600
3	監督職	5,000	4,000	3,000	0	-900
4	管理職	5,000	4,000	3,000	0	-1,200
5	上級管理職	15,000	10,000	0	0	-1,500

## 「考課尺度の考え方」

考課尺度（例：SABCD、12345）は、事業所ごとに表記は自由ですが、職員の能力を適切かつ厳しく見極めるためには5段階考課よりは4段階考課の方がよいと言えます。

5段階考課の場合は、どうしても被考課者（職員自身）も考課者も考課尺度の真ん中の「普通=B3」を選択してしまいがちです。

4段階考課の場合は考課尺度の真ん中の普通=B3が無く、「良い・少し良い」か「悪い・少し悪い」のように、どちらかの考課結果となります。

人材育成体系と連動させ、研修受講義務を明確化するには、わかりやすい指標となります。

但し、先に述べた通り、人が人を考課しますので、どうしても主観（自分の好き嫌い）が介在します（人間ですから100%の客観視点を持つことは不可能です）。

人事考課に全職員が慣れてくるまでは、普通という5段階尺度を設けて考課の逃げ道をあえて設定し、普通の考課を「できている人と比較してどうなのか」という経験値を積み上げていくのも一つの方法です。

経験値を積み上げていく事で、考課者・被考課者それぞれが持つ主観を「訓練された主観」（法人の価値観）に近づけていく事ができます。

そのためにも、自分たちの法人・事業所が目指すべき人材像は明確にしておく方がよいでしょう。

### 5等間尺度

尺度	かなり良い	良い	普通	悪い	かなり悪い
表記名	S	A	B	C	D
	5	4	3	2	1

* 普通の「B3」に考課が集まる傾向がある

### 4等間尺度

尺度	良い	少し良い	少し悪い	悪い
表記名	A	B	C	D
	4	3	2	1

* 普通がないから良いか悪いかに分かれる

### 「目標達成のプロセスを重視する」

働く目標は、職員の働く動機づけや成長につながるものであり、設定する目標は、すぐに達成できたり実現が不可能なものではなく、相応に頑張れば達成できるものとすべきです。

また、達成までのプロセスがイメージできるようなテーマを絞ったり、職場として支援できることを表明することも大切です。

例えば、未経験で入職直後の職員が職務基準のレベル1という目標を掲げたとしても、それは現実的ではなく、具体的なプロセスもイメージできません。「まずは、職員としてマナーを身に付ける事から始めよう。その上で、1年間で食事介助と入浴介助をマスターしよう。そのためには・・・」といった具合に、実現可能な形で目標を修正し達成までのプロセスを明確に示す工夫も必要です。

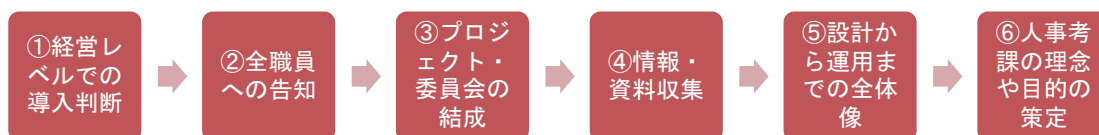
## 「人事考課制度設計の基本フロー」

### ○人事考課制度の設計の基本ステップ①～②⑥

新規構築及び再構築時に必要な期間は、組織規模や業種・業界によって様々ですが、介護業界では概ね制度設計から導入～運用まで次の期間（3か年）で導入を実施するのがベスト（理想）です。

- 1年目：導入検討・策定段階～設計段階
- 2年目：考課者研修・被考課者研修～試行運用（1経営期間）
- 3年目：本運用①～検証・再整備
- 4年目：本運用②～考課者訓練・PDCA サイクルで検証を繰り返す

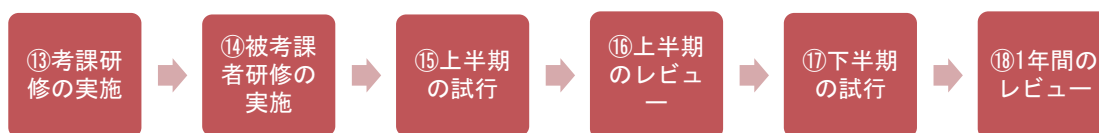
#### 1年目のステップA（構築前準備）



#### 1年目のステップB（策定～構築）



#### 2年目ステップ（試行期間）



#### 3年目ステップ（本運用①）

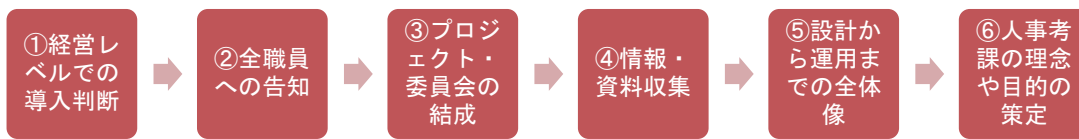


#### 4年目ステップ（本運用②）



## 各フローチャート毎のポイント

### 1年目のステップA（構築前準備）



#### ① 経営レベルでの導入判断

自事業所・施設において経営戦略の一環として人事考課制度の導入を考えます。

組織全体の能力と職員個々人の能力の向上が、医療・介護事業所運営において必須であることは言うまでもありませんが、行政指導の元、キャリアパス制度を導入することにより、様々な経営的かつ財務的（助成金や補助金等）の支援を享受でき、事業所運営において有利な立場を入手できる事も経営上の利点となります。

#### 「ポイント」

- 経営戦略：将来の展望など中短期～長期の経営計画が明確になっているか？など単年度の事業計画ではなく経営上の目指すべきグランドデザイン（展望）が当然必要となります。その展望を実現するための仕組みの一つとして人事考課制度が必要であるという認識が経営者を含め全職員が共有されねば人事考課制度は期待通りの機能を果たす事は難しいと言えます。
- 人材育成戦略：組織能力向上の中心的要素である個々職員のキャリアパスは職員自身明確になっているか？など、組織として目指すべき職員の将来像と職員自身の介護施設職員としての未来像が双方理解されているか、また共有されているかが重要です。  
*（P51以降を参照）
- 財務戦略：介護職員処遇改善加算等、助成金や補助金活用のための基本条件の整備等、コスト面の算定・試算ができていないか？など、組織能力を向上させると同時に制度構築の与益として得られる介護業界特別の国策による財務的特典の活用を経営戦略に考慮してもよいでしょう。
- 人事戦略：組織の活性化や組織能力の向上のためのツールとしてのトータル人事制度の理解を深めて下さい。

## ② 全職員への告知

人事考課は職員の大多数が関係するトータル人事制度の中でも、個人の考課（情意・能力・貢献度等々）が表面化する最も注目される制度であるため、職員一人一人が受動的ではなく、能動的に経営層の意思と自組織の将来や個人のキャリアパスを理解し、制度の運用はもとより、設計段階からの参画意識の醸成と協力を得、全職員と施設のベクトルを合わせるために必要な措置となります。

### 「ポイント」

- 告知方法：考課制度の導入（再整備も含む）決定を全職員に周知させる方法として、会議や通常の申し送り等、単なる通達ベースでの告知ではなく、研修やセミナー形式で全職員が参加でき、意識の醸成が可能な方法をとるようにして下さい。また、職員の中には必ずと言っていいほど、人事考課制度に否定的な考え方を持つ者も存在しますので、制度導入の効果だけでなく、世の中の価値観や他業種の状況、業界が置かれている経営環境、施設利用者の価値観など幅広い情報提供など興味領域を広げる工夫も理解の効果が高まります。
- 告知内容：ここでは経営や組織・職員自身のキャリアパスなど考課制度の目的などを説明します。

## ③ プロジェクト・委員会の結成

人事諸制度に関わらず、組織運営に関わる仕組み全般に言える事ですが、新たな制度や仕組みの構築（再構築も含む）時には、職員広くから作成メンバーを募り、基礎から導入・メンテナンスまで職員も巻き込んだプロジェクト化・委員会形式で運用するのが理想です。特に人事諸制度は、外部の専門家や経営層や所管部門（総務や人事）だけで作り上げてしまうと、いざ運用に入った時に、職員側の意識やモチベーションは新制度に好意的になることは残念ながら少ないのが現実です。

与えられた制度は根付かないのが組織心理の常で、運用上の諸問題を与えた側の問題・責任として他責にはしり、結果制度の目的が達せられない場合が少なくないのです。自分達が作り上げた、自分達のための制度である必要があります。

### 「ポイント」

- プロジェクト・委員会メンバー構成：職域・職層・職位とも幅広くメンバーを選出するのが理想です。決して上級管理職だけでメンバー構成をしないようにして下さい。核となるメンバーは将来を嘱望している主任・リーダークラス辺りが適当です。プロジェクト自体がプロジェクトを通して自信をつけていく事やリーダー育成の機会ともなります。
- プロジェクト開催期間：プロジェクト期間は本運用までを基本とします。開催期間の策定期は2週に1回～2回程度、試行期間は月に1回程度が予想されますが、外部の専門家の支援を受けられる状況であれば、外部の専門家の指示に従います。外部を活用する場合は、必ずプロジェクトメンバーの育成も視野に入れていることを委託先に指示しておいて下さい。

#### ④ 情報・資料収集

人事諸制度の中でも、人事考課制度は制度設計が一番難しいとされています。その理由は人が人を考課・査定する為に考課者側にも被考課者側にも主観的な印象（好き嫌い）と価値観の違いからくる意思のすれ違いや食い違いが生じ、完璧な客観考課が難しいのです。その為に、業種業界を問わず完全に成功したひな形的な理想形は存在しません。

ですが、人事考課制度は運用の仕方次第で組織・職員双方にとって非常に有効な仕組みといえます。しかしながら、ゼロベースから制度設計を行うには、非常に高度な専門的なスキルと膨大な時間とマンパワーが必要となります。よって、すでに世の中に存在している各種資料を参照しながら、施設に合った制度にカスタマイズしていくのが推奨され、そのために広く情報や資料を収集するべきなのです。

##### 「ポイント」

- 情報：導入時や運用時に参考にする資料や情報は多い方がいいのは間違いありませんが、出来れば運用時の問題や課題など、成功事例より失敗事例の方が意外と参考になります。もちろん同業他社の情報がベストですが、人事考課制度の基本機能は業種業界を問わずほぼ同じですので、異業種他社の情報でも問題ありません。できれば組織規模が同じであれば更に問題や課題の想像がしやすくなります。
- 資料：行政資料類は基本すでに多くの出版物があり、更に介護業界団体や本資料の様に行政側にも参考レベルの高い資料は多くあります。情報や資料収集には能動的であるべきです。また資料収集の役目もプロジェクトメンバーの担当することにより、メンバーの育成にも繋がります。
- 専門家：人事考課制度は専門性の高い仕組みの一つですので、外部の専門家によるアドバイスが受けられる可能性があれば、積極的に活用してください。身近な社労士等の専門家が適当です。また、複数の同業者と協同してコンサルタントなどと契約する方法などがあります。

#### ⑤ 設計から運用までの全体像

収集した資料や情報、専門家によるアドバイスを元に、自分達の身の丈に合った制度設計の全体像を策定していきます。

本来あるべき姿やゴール、人事考課制度を使って目指したい効果等を考えていきます。この時に可能な限り、プロジェクトチーム内で討議を実施して下さい。

##### 「ポイント」

- カスタマイズ：制度構築は一から作り上げる場合でも、先行している資料や情報を参考や雛型にする場合がほとんどですが、運用時やメンテナンスや全職員の共感性や協力度などを考慮すると、他社資料の丸写しや専門家への丸投げ方式が一番失敗しやすい設計スタイルとなります。つまり自分達の価値観や理念を他者依存するやり方は、与えられた或いは買った制度の意識が高くなり、問題が生じても他責の視点で制度効果をとらえてしまいがちとなります。やはり自分達の手で作った制度の方が定着しやすいと言えます。

- 注意点：情報・資料の項目で述べた通り、参考資料・情報の中で、制度運用している組織規模の把握は重要です。ここで間違い・ボタンの掛け違いをする組織が決して少なくありません。いくら素晴らしい、評判のよい人事考課制度でも、その制度が数万・数千人も社員（職員）を抱える大企業の制度であれば、数十人規模の組織で大企業と同じ制度効果が期待できるかという、ほぼ無理な話です。介護業界では大企業のように制度運用の専門部署である人事や処遇で必要となる教育研修部がない場合がほとんどですので、参考にしようとしている資料や情報や雛型が自分達の身の丈にあっていのかどうか非常に重要な注意点となります。
- 現状把握：現在の自分達の組織が人材の面でどのような問題を抱えているか、或いは組織上の強みや弱みがどのような状況なのかを外部に委託して組織分析を実施するのも制度設計の段階でいい機会と言えます。組織分析の結果は事業計画や人材育成や要員管理等々、経営戦略上非常に活用頻度の高い資料となります。組織分析はある意味経営者の成績表とも言えます。

## ⑥ 人事考課の理念や目的の策定

人事考課制度の根本的な目的は言うまでもなく、職員の優劣考課ではなく能力育成（テクニカルスキル・ヒューマンスキル・マネジメントスキル）が目的です。

それぞれの事業者には、事業の最終目的である「経営理念」やそれに近いもの（信条等々）があるように、組織運営に必要な諸制度には、制度の機能の目的である「人事理念」等、目指すべき制度の指針を構築し、共有した方が全職員に制度の理解と運用で同じ価値観、同じ目線を持たせやすくなります。

### 「ポイント」

- 人事理念：経営戦略の一環としての人事諸制度の意義を経営理念の様に整理・構築・共有するのもいい機会です。人事理念まで定義する組織は少ないですが、人事管理の目的と原則を明確にしておくことで、流行などに惑わされない自分達の制度体系を維持することができます。例えば成果主義などなじめない介護業界において一般企業が多く導入しているからと言って、成果主義が万能制度のように取り入れて失敗する例も少なくありません。
- 人事考課制度の目的：人事考課制度は、一般的にはトータル人事制度の中の一つの仕組みです。一定期間（半期～1経営期間）において仕事を通じて発揮された職員各人の「行動能力」や「情意・態度」「貢献度・業績」を公正に考課することを言います。この人事考課に基づき「部下指導・能力開発・人材育成」「賃金管理（昇給・賞与）」「人材配置（昇進・昇給）」等を行う事から、人事考課は各職員の目標・課題の明確化を行う人事管理の「要」と言えます。



## 1年目のステップB（策定～構築）



### ⑦ 考課要素を決定する

考課要素（考課するための大項目種別）は通常の場合（多くの一般企業等）は「情意」「能力」「業績」の3要素を採用しています。

介護業界の場合、「業績」を各職種・各部門で数値化するのは難しいため、将来的な業績を生み出す行動の根拠としての「情意」と「能力」の2つの要素で考課するのが望ましいです。

人事考課制度や目標管理制度の運用に馴染んで来れば、「業績」を「貢献度」として読み替え考課要素に加えるのもいいかもしれません。

正し、この場合も業種的には個人の貢献度を問うのは難しく、部門やチーム単位で一律で考課するのが限界となります。

#### 「ポイント」

- 能力：職務を遂行する上で必要な行動能力や専門能力をいいます。主に、各職員それぞれの職層に必要な課題対応力、思考力、対人関係構築力、マネジメント力などに関わる行動力と各職員それぞれの職域に必要な専門能力（介護職・看護職・PT・栄養士・事務職等々）がこれに当てはまります。
- 情意：職務遂行に必要な、それにふさわしい意欲（やる気）、態度をいいます。主に積極性・協調性・柔軟性・誠実さ・責任感など、個人が能力や業績をだそうと思いをコントロールするための行動特性がこれにあてはまります。

### ⑧ 考課方法・ウエイトを決定する

役割に応じて「情意」「能力」の考課ウエイトを決定します。（ウエイトは、毎年の経営戦略によって変更可能）

能力に含まれる各項目（専門知識・スキル・ノウハウ）の考課ウエイトを決定します。  
情意に含まれる各項目（態度・意欲）の考課ウエイトを決定します。

*等級が高い職員（施設長・看護師長等々）は「貢献度」の考課要素を設定する場合があります。

考課方法は、「情意」「能力」ともにチェックリスト（考課表）で考課します。

「能力」に関して目標管理制度と連動させることもあります。

#### 「ポイント」

- 効果：チェックリストによって考課する方式の効果としてリスト（考課表）を作成してしまえば、運用自体は容易です。しかし、機械的なチェックとなりがちで、同一上司の下であれば同じ結果となり、能力開発に対するモチベーションは弱くなる場合もあります。
- 目標管理制度との連動：目標管理に組み込んだ運用の場合、施設の状況に応じて運用を自由に行え、能力開発に対するモチベーションを高めることができます。

#### 考課項目・ウエイトの割合（参考例）

区分		能力	情意	業績・貢献度	
				組織	個人
5 等級	部長	60	20	20	-
	高度専門職	70	20	-	10
4 等級	課長	60	40	-	-
	係長	60	40	-	-
3 等級	主任・リーダー	50	50	-	-
2 等級	スタッフ B	40	60	-	-
1 等級	スタッフ A	20	80	-	-

*業績・貢献度考課は考課項目がある場合にウエイトに加える

（上記5等級の業績・貢献度ウエイトは参考例）

能力の定義：職域＝専門能力・職制＝等級別の役割の2種類があります。

### ⑧-1 配点基準の策定

一般的には、人事考課表には尺度（54321 や ABCD）が明記されていますが、配点基準があれば被考課者である職員にも考課基準が明示できます。

注意すべき点は「行動でわかる表現」にすることです。

#### 例（5等間尺度の場合：5～4～3～2～1）

順番	手順	基準
①	まず、3点（普通考課）のレベルを決める	普通考課とは「普通に良い」状態であり「可もなく不可もなく」より若干上のレベルで判断する。
②	1点（低い考課）のレベルを決める	低い考課とは「全くできていない状態」「明らかに低い点数をつけたい状態」「周囲の職員と比べて、問題行動がある場合」を指す。それが行動で分かるように表現にする。
③	5点（高い考課）のレベルを決める	高い考課とは模範的なレベルで「理想とまで言わないが、こうあって欲しい状態」「こういう事をすれば、最高点をつけたい状態」を指す。
④	2点、4点はその中間の表現にする	2点は全くできていないとまで言わないが、明らかに低い状態の行動を指す。4点は普通より高いレベルの状態を指す。

#### サンプル例 人事考課配点基準

No.	考課項目	考課着眼点	上限点数	5点	4点	3点	2点	1点
1	前期の課題	個人毎に設定	5	完璧にクリアできた	余裕をもってクリアした	クリアした	クリアできなかった	取り組む事をしなかった
2	前期の個人目標	個人毎に設定	5	完璧にクリアできた	余裕をもってクリアした	クリアした	クリアできなかった	取り組む事をしなかった
3	基本サービス（接遇・態度・言葉遣いは適切か）	利用者に対して高圧的な態度（上から目線の物言い、イライラした態度等）を取っていないか（子ども扱いの○○ちゃん呼称を含む）	3			「命令口調」「無視」「イライラ態度」の事実がなかった	「命令口調」「無視」「イライラ態度」の事実がたまにあった	「命令口調」「無視」「イライラ態度」の事実の回数が多かった
		出勤時から、自分から目線を合わせて明るく笑顔で声掛け、挨拶をしているか	4		5点基準にプラスして、常時、模範的な挨拶であった	眼を合わせて明るく挨拶する事が常にできていた	普通に挨拶するが眼を合わせて明るく挨拶する事は少なく、明るいとは言えなかった	一般の職員と比べて明らかに出来ていなかった
4	環境整備（職場の環境美化への取り組み内容）	使った後は決まった場所一元の場所に戻す（整頓）事を徹底しているか	3			常にできていた	一度、「出しっぱなし」「置きっぱなし」の注意をされたら、整頓するようになった	「出しっぱなし」「置きっぱなし」の注意をされてもまた、出しっぱなしにする事があった（何回も繰り返す）
		自分の担当箇所の「ゴミ」「汚れ」に良く気付いて、掃除ができてきているか	4		自分の担当箇所以外でも、良く気付いて掃除をしていた	自分の担当箇所は、良く気付いて掃除をしていた	「ゴミ」「汚れ」をたまたま指摘される事があった	「ゴミ」「汚れ」を何回も指摘された

### ⑨ 処遇への反映方法を決定する

一般的には、能力考課は昇給・昇格へ、業績考課（貢献度考課）は昇給・賞与に反映させますが、介護業界の場合は、「考課制度」の解説にもある通り、教育制度との連動を主にするのが効果的です。職員が考課制度の運用になれてくれば、昇格や賞与等の判断基準として活用していきましょう。

考課結果の良い職員は、さらに上級職が受講する研修に参加できる、もしくは自己啓発や資格取得の研修に参加できるなど、研修自体をインセンティブ化していきます。（但し人材育成に関する教育制度・体系の整備が必要です）

考課結果の悪い職員は、問題箇所に関する研修を受講させる、日常的な教育の再教育（OJT強化等）を受けるなどの、知らなかった事や出来なかった事が知ようになる、出来るようになる為のフォローアップ研修計画を立てるなどが良いでしょう。

#### 「ポイント」

#### 昇給への反映方法例

平均昇給率 10%の場合						
5 等級	0	←→	6	←→	20	レンジ幅 20
4 等級	0	←→	8	←→	16	16
3 等級	2	←→	10	←→	14	12
2 等級	2	←→	10	←→	12	10
1 等級	4	←→	7	←→	10	6
総合考課	低		中		高い	

#### 賞与への反映方法例

5 等級	0	←→	20	←→	40
4 等級	0	←→	15	←→	30
3 等級	0	←→	10	←→	20
2 等級	0	←→	5	←→	10
1 等級	0	←→	3	←→	6
総合考課	低		中		高い

## サンプル例 号棒型基本給賃金表

職務の 級	1 級		2 級		3 級		4 級		
	号給	月額	号給 格差	月額	号給 格差	月額	号給 格差	月額	号給 格差
1		168,000		200,200		251,600	2,000	299,000	2,000
2		169,900	1,900	202,200	2,000	253,600	2,000	301,000	2,000
3		171,800	1,900	204,200	2,000	255,600	2,000	303,000	2,000
4		173,700	1,900	206,200	2,000	257,600	2,000	305,000	2,000
5		175,600	1,900	208,200	2,000	259,600	2,000	307,000	2,000
6		177,500	1,900	210,200	2,000	261,600	2,000	309,000	2,000
7		179,400	1,900	212,200	2,000	263,600	2,000	311,000	2,000
8		181,300	1,900	214,200	2,000	265,600	2,000	313,000	2,000
9		183,200	1,900	216,200	2,000	267,600	2,000	315,000	2,000
10		185,100	1,900	218,200	2,000	269,600	2,000	317,000	2,000
11		187,000	1,900	220,200	2,000	271,600	2,000	319,000	2,000
12		188,900	1,900	222,200	2,000	273,400	1,800	320,800	1,800
13		190,800	1,900	224,200	2,000	275,200	1,800	322,600	1,800
14		192,700	1,900	226,200	2,000	277,000	1,800	324,400	1,800
15		194,600	1,900	228,200	2,000	278,800	1,800	326,200	1,800
16		196,500	1,900	230,200	2,000	280,600	1,800	328,000	1,800

### ⑩ 考課表を作成する（P100～102 を参照）

### ⑪ 考課者研修を実施する

人事考課制度の導入前に、管理職（考課者）を対象に人事制度の目的から制度の全体像を理解させ共有するための制度全体の説明会的要素の研修を実施するのが望ましいでしょう。

一般的な考課者訓練とは違い、考課者の役割など考課者の足並みを揃える為の意識・ヒューマンスキル系の研修となります。

#### 「ポイント」

- マニュアル類の整備：考課する側（上司）が実際考課表に記入する時や考課の判定をするときに参考となる手引書・考課者マニュアル等を作成することもあります。考課はどうしても主観に立ちますので、客観性のある考課の考え方を常に意識できるように補完する役目にもなります。

**人事評価の手引き 参考例**

**職能査定用  
(介護職)**

初版 2016年〇月〇日 作成  
第2版 2017年〇月〇日 一部改定

社会福祉法人 福岡●×△

**1. 人事理念について**

社会福祉法人福岡●×△は、介護の精神を具現化した人材を育成するために、介護系職員（以下「職員」という。）一人ひとりの成長実感を支援するとともに、人が育つ活力ある組織と風土づくりを目指します。そのために、職員が保有する能力やその発揮度（能力主義）および職員に課せられた業務への貢献度（成果主義）に応じた公正かつ公平な評価と処遇を行うとともに、法人経営における適正な要員管理と人的資源の最適化を図ります。

**2. 人事考課について**

人事考課の目的は、職員一人ひとりの働きを定められた基準に沿って公正に評価し、それに見合った人事処遇を図ることです。具体的には考課基準を明示することによって職員一人ひとりに期待される役割・責任を理解させること、職員に求められる期待像と照らし合わせることによって職員の強みを伸ばし弱みを克服させることです。つまり、評価することそのものに目的があるのではなく、人材育成に大きな目的が存在するということです。なお、職員一人ひとりの職務遂行力を正確に捉え人事考課を適正に行うことにより、次の目的に結びつけることができます。

1. 人材育成と能力開発（OJT・Off-JT）への活用
2. 個人別人事情報の一項目として記録し、能力開発（キャリア開発・配置転換・職務変更など）を促す材料への活用
3. 公平・公正な処遇（昇進・昇格・昇給・賞与査定）の判断材料への活用

**3. 人事考課の項目及び区分**

人事考課の区分は次の3つとします。

① 貢献度評価

業績（貢献度）考課は、あらかじめ設定された業務に対する成果を評価するものです。具体的には、担当業務の遂行を前提として、業務に関係するチャレンジ目標を達成できたかどうかといった成果を考課対象として評価します。

チャレンジ目標：担当業務を適切に処理した上でさらに組織が求める付加価値をつけること、また上位階層の担当業務をこなすこと（例：リーダーが課長の役割として設定された業務をこなすこと）

② 能力評価

能力考課は、業務を通じて修得または習熟した能力（保有能力）を格付けされた等級基準に照らして判定し、現在の能力の高さを評価するものです。具体的には、職務上必要とされる基本知識、実務知識、専門知識を考課対象として評価します。

◎ 情意（態度）評価

情意考課は、各人の仕事に対する取り組み姿勢や意欲を評価するものです。具体的には、与えられた業務にどのような態度で取り組んだかという職員としての基本姿勢（責任性・規律性・積極性・協調性）を考課対象として評価します。

責任性：担当業務に対して、当事者意識を持って最後までやり遂げることができる  
 規律性：法令や諸規定を遵守し、職員としてふさわしい行動ができる  
 積極性：担当業務に対して、目標達成のために意欲的に取り組むことができる  
 協調性：目標達成のためにチームワークを意識し、業務を遂行することができる

人事考課ではこの3つを対象とし、職員個人のキャリアアップにつながる教育機会の付与を成果別に処遇し、将来的には昇格・昇給・職位を決定する査定の要件となります。

**4. 考課表と考課尺度について**

人が人を評価するのは大変難しいことですが、客観的事実と日常の観察に基づいて行うことが大切です。

① 評価の尺度

4段階評価（A>B>C>D）

A：優（優れている）  
 B：良（標準を上回っている）  
 C：標準的  
 D：努力（もう少し努力を要する）

◎ 考課表（資格別）別表

意見収集（アンケート調査）の実施：考課者研修を実施して、考課する側の理解のレベルの把握や不安要素・改善点など試行期間中にメンテナンスができる情報を収集します。

ここで注意すべき点は、あくまでも人事考課制度を適切運用するための改善点など前向きな意見やアイディア・提言を広く収集する事が大前提であり、制度の是非など職員個人の制度そのものに対する反対意見は除外します。

## ⑫ 検証する

管理職を対象にした考課者研修において、アンケート調査を実施し、制度を運用する主体者の意見（使いやすさ、理解のしやすさ、部下との接点など）を整理し、策定した制度を再度見直すなどの最終確認を行います。

また、事前にアンケート調査を取る事で、試行期間中のメンテナンスの参考資料となり、考課者訓練のカリキュラムに反映させる事もできます。

## 2年目ステップ（試行期間）



### ⑬ 考課者訓練の実施

人事考課で使用する考課表類の作成を行うと同時に考課マニュアル等を整備します。

制度導入時に行う考課者研修は制度の目的の理解や人事理念等の共有が主眼ですので、制度改定を行わない限り導入時に1回だけとなりますが、考課者訓練はその名の通り訓練ですので反復練習の性質があり、人事考課の目的を浸透させ、考課のばらつきを無くし、新しく管理職（考課者）に昇格した職員のために、考課者訓練は定期的（1年～2年に1回程度）実施します。

#### 「ポイント」

訓練の内容：カリキュラム例

- 1 制度導入の趣旨および目的、制度の概要など
  - 介護業界が置かれている厳しい状況
  - 組織を取り巻く新たな課題
  - 課題を解決するために
  - 人事考課制度導入で期待される効果
  - 人事考課制度に組み込まれているもの人事考課制度の運営方針
- 2 考課者としての心構え①
  - 考課の目的、考課することの意義・目的
- 3 考課者としての心構え②
  - 自己考課をする上で知っておくべき点
- 4 公正な人事考課（種類）
  - 相対考課と絶対考課
- 5 自己考課の流れと注意点
  - ハロー効果、寛大化傾向、減点化傾向、中心化傾向



#### ⑭ 被考課者研修の実施

被考課者研修も考課者研修と同じく、制度導入時に考課を受ける職員を対象に人事考課制度の意義や目的の共有、考課表に記入するときの注意点など理解・浸透させるために、制度改定を行わない限り導入時に1回だけとなります。

考課者（上司）はその後、考課者訓練を定期的受講しますが、被考課者（部下）に対しては考課制度における定期的な研修や訓練を不定期で実施することによって、浸透していきます。

##### 「ポイント」

- 1 制度導入の趣旨および目的、制度の概要など
  - 介護業界が置かれている厳しい状況
  - 人事考課制度導入で期待される効果
  - 人事考課制度に組み込まれているもの、人事考課制度の運営方針
- 2 被考課者としての心構え①
  - 考課の目的、考課することの意義・目的
- 3 被考課者としての心構え②
  - 自己考課をする上で知っておくべき点
- 4 公正な人事考課（種類）
  - 相対考課と絶対考課
- 5 自己考課の流れと注意点
  - ハロー効果、寛大化傾向、減点化傾向、中心化傾向

#### ⑮ 上半期の試行

通常1年間（上期と下期）を通して、考課者（上司）も被考課者（部下）も人事考課制度に慣れるための習熟と制度そのものが自組織にあった適切なレベルかどうかを確認するための期間となります。

その為に、通常行う考課実施後の処遇への反映は試行期間中では実施しません。

いきなり処遇へ反映させないため、人事考課制度に対する不安感のハードルが低くなりますので試行期間は是非とも設けるようにして下さい。

##### 「ポイント」

- アンケート実施：考課者に関しては、運用上の問題点や課題点並びに考課者訓練で実施して欲しい項目など中心に聞き取ります。一方、考課者にはアンケート実施をするかどうかは各事業所の判断となりますが、実施する場合は感想程度の内容の聞き取りでよいでしょう。

## ⑩ 上半期のレビュー

上半期の表の実施結果（アンケートや考課表等の集計）を元に、考課制度のメンテナンスを行います。

考課基準や考課要素が適切かどうか、考課時の面談等の実施具合等、考課自体の問題点を探ります。

また、経営側や人事側で考課結果を基にした処遇への反映のシミュレーションを行う場合もあります。

メンテナンスが生じた場合は、変更点の周知を全職員に実施します。

### 「ポイント」

- 変更か習熟か：アンケート結果や実際の運用上の課題の改善点を下期に反映させるかどうか、それともあまり大きな問題がなければ、このまま人事考課制度を繰り返し実施して、全職員が制度に習熟していく事を主眼におくなどの判断をします。  
人事考課制度のあり様から変更点があったとしても、おそらくマイナーチェンジレベルに落ち着く事がほとんどです。

## ⑪ 下半期の試行

上期の考課結果を基に、下期で再度試行を行い、考課者・被考課者双方の人事考課制度の目的の浸透と習熟を重ねます。

下期の考課実施後の処遇への反映は、上期同様に試行期間中では実施しません。

### 「ポイント」

- アンケート実施：上期と同様の内容となりますが、アンケート調査は試行期間のみとなりますので試行期間下期で最後の聞き取りとなります。

## ⑫ 1年間のレビュー

通年を通して実施した試行期間の総見直しを行います。

人事考課制度は、頻繁に制度運用方法の変更を繰り返していくと、考課者も被考課者も制度に振り回されて、制度への不信感が生じてしまい人事考課制度の本来の目的から外れた論議等が発生する可能性もありますので、制度運用の担当部門や担当者はメンテナンスの仕方に注意する必要があります。

よくある問題として、より正確な考課結果を求めるために制度の設計を複雑化して、実際考課表を扱う被考課者も考課者も膨大な時間と手間を制度運用にとられる事が挙げられます。出来るだけシンプルで誰にでも理解しやすい制度設計と運用が望まれます。

通常試行期間は、人事考課制度の核の機能である考課表に、被考課者が自己考課を書き込み、その結果を考課者が査定する事が中心になります。

以後、本運用から目標管理制度との連動や処遇への反映など徐々にその機能の向上と練度を上げていきます。

### 3年目ステップ（本運用①）



#### ⑱ 考課者訓練の実施

通常の考課者訓練のカリキュラム以外に、本運用初年度（設計から3年目辺り）は試行期間中に課題点を話し合ったり、その他人事諸制度との連動を検討するワークをしたりと人事考課制度だけでなく組織能力を向上させる諸制度の活用を理解浸透させる事もあります。

##### 「ポイント」

- 目標管理制度との連動：通常、人事考課は、期首に設定する目標からスタートすることになります。この期首の目標というのは、通常は目標管理制度によってたてられます。但し、目標管理制度がきちんと制度運用され職員・組織共に効果が表れている事が前提です。もし目標管理制度の運用に事実上失敗しているか、もしくは目標管理制度そのものが無い場合は、目標管理によらない職務目標の設定も可能です。通常は、役割基準表等による職務目標の設定です。

#### ⑳ 上半期本運用

本運用初年度からは処遇への反映も生じますので、人事考課制度と真剣に向き合う必要があります。

場合によっては処遇への反映を本運用2年後や3年後など、運用に組織全体が慣れてきたから反映させることもあります。

定期的に考課者訓練の実施は必要ですが、制度運用経験そのものが習熟を深める方法でもありますので、特に考課者側（上司）の理解と面談能力の向上が重要になってきます。

人事考課制度がうまく運用できるかどうかは面談次第と言われるほど、人事考課制度の本質は面談にあります。

##### 「ポイント」

- 面談：本運用に入っても最初の数年は、介護・福祉施設が求める価値観と各職員の価値観との違いが大きくお互いに理解のすれ違いが生じる事が予想されるため、それをフォローするための面談が欠かせません。そのため、考課者には面談の仕方や手法など心理学やコーチングテクニックなどスキルの付与が重要課題となります。

## ㉑ 下半期本運用

年1回ないし2回の考課表記入や面談等の期間だけで人事考課制度が機能するのではなく、むしろ考課期中に被考課者（部下）とどのように業務上関わっていくのか、或いは指導していくのか等、部下育成に関する様々な課題点に留意しながら下期本運用を進めます。

### 「ポイント」

- 面談：上期記述同様

## ㉒ 1年間のレビューと再整備

本運用初年度の総括を実施します。人事考課制度は実施を重ねる毎に組織的な理解や習熟が深まっていきます。しかしながら、制度自体が行事化してしまい陳腐化する、つまり人事考課制度の本来の機能が薄れていく事が決して少なくありません。

その為に制度運用責任者や部門は、人事考課実施時期だけでなく、常に制度自体が通年をとおして機能しているかどうかを意識して下さい。

### 「ポイント」

- 再整備：試行期間～本運用1年後に、制度上の見直しや再整備があれば、試行期間を更に1年延長するなどの練度期間の余裕を持たす事も場合によっては検討すべきです。また、人事考課制度はトータル人事制度の機能の一つですので、処遇へ反映させる段階で再度他の諸制度に問題がないか、連携が取れているかなどの制度全体の調整が必要であることも少なくありません。

## 4年目ステップ（本運用②）



### ②③ 考課者訓練の実施

本運用2年目からは、制度の定着がほぼ見えてきますので、考課者訓練では考課のスキルアップだけでなく、考課者（上司）の役割や責務を再確認していく管理職研修よりのカリキュラムの導入も効果が上がります。

### ②④ 上半期本運用

上期の人事考課は1経営期間の中間進捗状況の確認の意味合いもありますので、面談においては進捗結果を基にした下期へのアドバイス等を意識します。

### ②⑤ 下半期本運用

下期の人事考課では1経営期間の結果を確認となりますので、その結果を基にした来期へのアドバイスや処遇への反映についてのやり取りを意識します。

上期下期ともに人材育成を主眼に知らなかった事や出来なかった事を知っている事や出来る事に成長させていくのが重要です。

### ②⑥ 1年間のレビューと再整備

処遇への反映のうち人材育成との連動はあまり難しくありませんが、昇給・昇格・賞与等への反映には注意が必要です。

特に、試行期間から本運用2～3年程度は考課する上司も、考課される職員も人事考課そのものに慣れていませんので、特に賃金等への反映は慎重に行う必要があります。

## ○その他

### 「運用上の想定される問題と事例」

#### <公平な考課の問題>

人事考課制度を導入・運用する企業や組織でよく陥る共通した問題があります。

人事考課の運用で一番難しい点は、「人が人を考課する」ところにあります。

言い換えれば「考課者の好き嫌い」が無意識のうちに考課に影響するというものです。

つまり考課者の主観や価値観が少なからず影響してしまいますので、おのずと誰が見ても公正で公平な基準を作成し客観性の高い制度を目指す必要があるという概念に制度全体が陥ってしまいます。

その結果、詳細すぎる考課要素や基準を作成してしまい、実際の運用面で人事考課制度が考課者・被考課者双方に複雑で、時間と手間のかかる仕組みになってしまい、人事考課制度の本来の目的がうすれ、職員を細かく測定し順位付けをすることがテーマになってしまいます。

### 「人事考課は何のために行うのか」

人事考課制度の目的は人材育成のあるのは間違いないのですが、もう一つの側面（機能）として人事考課を通じて経営者の考えを伝えるというものがあります。

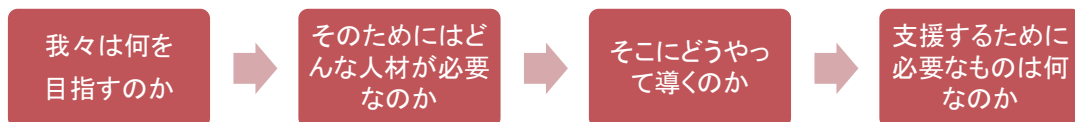
職員一人一人が自発的に考えて職務遂行を行うことを、多くの経営者や施設長クラスは望んでいるはずですが。

また、職員自身も自分の能力を発揮しながら、また成長をしながら働きたいと思っているはずですが。

しかし、それを具体化していくための、「仕組み」が無い、あっても機能していないのが介護・医療業界の特徴でもあります。

この仕組みのひとつとして、経営者が大切にしている考えや思いなどを、人事考課制度を通じて職員に伝えていくという機能もこの制度の特徴でもあります。

### 「人事考課制度を含めた諸制度の本来の道筋」



## 大規模事業所 人事考課シート参考例 ①

介 護 職 員 (一 般)

(自己評価 一次考課 二次考課 : 該当する項目に「O」)

(考課対象期間 : 年 月 日 ~ 年 月 日)

職 員			
所属		氏名	

考 課 者			
役職名		氏名	

項 目		ポ イ ン ト	考 課				
成 績	コミュニケーション	誰でもあなたから明るくハキハキと挨拶できたか。また、礼儀正しく容姿端麗であったか。	1	2	3	4	5
	業務の正確さ	日常業務において、内容やその進め方について誤りなく、また期待するレベルであったか。	1	2	3	4	5
	業務の効率	日常業務において、決められた時間、期日または期限までに終了できたか。	1	2	3	4	5
	利用者への対応	利用者や家族等に対して、適切な対応や支援ができたか。	1	2	3	4	5
	整理・整頓・清掃	職場内の整理、整頓、清掃はできたか。	1	2	3	4	5
	報告・連絡・相談	タイミングよく、的確に報告、連絡、相談を行ったか。	1	2	3	4	5
意 欲 ・ 態 度	規律性	職場のルールや上司の指示命令を忠実に守ったか。	1	2	3	4	5
	協調性	目標達成のためお互いに協力し合い、職場の良好な人間関係の向上に努めたか。	1	2	3	4	5
	積極性	積極的に仕事に取り組む姿勢があったか。	1	2	3	4	5
	責任感	他の責任を転嫁することなく、最後まで信念を持って自分の仕事を達成しようとしたか。	1	2	3	4	5
	コスト意識	時間やコストを意識した仕事が常にできていたか。	1	2	3	4	5
能 力	知識・技術力	業務遂行にあたっての基本的な知識や技術を備えていたか。	1	2	3	4	5
	創造工夫力	担当する仕事について、自ら改善や工夫をしながら進めていたか。	1	2	3	4	5
	表現力	自分の立場や役割、意志等について文章や口頭で明確に伝えることができたか。	1	2	3	4	5
	理解力	指示された業務について、その内容や意図を明確に掌握できたか。	1	2	3	4	5
合 計							

考課者の所見・職員の見解など
----------------

## 中規模事業所 人事考課シート参考例 ②

社会福祉法人▲▲△△人事考課表

所属		役職		氏名	
----	--	----	--	----	--

チャレンジ考課

チャレンジ項目	チャレンジ項目	上司コメント	一次	二次

職務プロセス・情意考課

考課項目	定義	考課ポイント	一次	二次	
職務プロセス・情意項目	理念・方針の理解度	日々の仕事において、法人理念を意識した行動が取れていたか	1：今後の努力で改善の余地がある 2：ひとまず十分なレベルと言える 3：非常に良くやっており、模範的である		
	あいさつ・言葉使い	事務所内・利用者への言葉使いは適切であり、気持ちの良い挨拶を心掛けていたか			
	業務の正確さ	看護・介護記録など、ミスのない丁寧な仕事ができきたか			
	経費節減	適切な経費意識を持ち、行動に移していたか			
	専門知識・技能	担当業務に必要な一定レベル以上の専門知識・技能及び関連知識を保有し活用しているか			
	後輩指導	後輩や同僚に対する心からの指導ができていたか			
	トラブル対応力	トラブルが発生した際、迅速かつ的確な対応ができ、今後の予防に努めたか			
	自己啓発	自己啓発に励み、自身のレベルアップに努めたか			
	報・連・相	報告・連絡・相談を迅速かつ正確に行ったか			
	チームワーク	チームワークを大切にし、施設内のコミュニケーションを深める努力をしたか			
	ホスピタリティ	ホスピタリティの精神を持ち、相手を思い遣り、配慮する姿勢で仕事をしていたか			



### 小規模事業所 人事考課シート参考例 ③

社会福祉法人〇〇●●人事考課表 ( 年上期用)

作成日/ 年 月 日

氏名: _____

職員 NO: _____

考課期間 年上期 (4月～9月)

項目	考課	考課の理由
経営理念	S・A・B・C・D	
顧客満足度	S・A・B・C・D	
協調性	S・A・B・C・D	
勤務態度	S・A・B・C・D	
知識能力	S・A・B・C・D	
上期目標	S・A・B・C・D	

自己所見

考課に対する感想

上司からのメッセージ

署名欄

本人: _____

上司: _____

施設長: _____



# 資料編

キャリアパス表の例 A

等級	職能基準			人事制度	賃金制度		能力開発制度			職員管理	
	業務	能力	資格免許		本俸	手当	施設内研修	法人研修	外部研修	人事考課	滞留年数
8 管理職	施設運営 管理業務	①戦略的な経営計画・推進 ②組織運営管理能力 ③経営層のサポート ④施設の運営管理 ⑤事業計画策定 ⑥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	社会福祉施設長 通信教育修習認定等	8級	管理職手当	施設内研修	施設長交流研修	施設長研修	業務評価	7級の施設長 職で3年	論文、面接(面接 者、評価者は法人 理事等)・複数施設 総監(2施設以 上)・人事考課、自 己評価、目標管理 シート・施設長推薦 状
				7級							
				6級							
5 監督業務	監督業務	①上級者不在時の対応指揮 ②事業計画策定への提言 ③潜在的な問題について、予知、 判断、問題提起ができる ④部下の育成力	社会福祉士 介護福祉士 精神保健福祉士 介護支援専門員 理学療法士 作業療法士 看護師 管理栄養士 栄養士 社会福祉主事 上記に相当する他の資 格・免許 ※副主事以上の専 門職は国家資格所 持を必須	5級	役職手当	OJT 施設内交流研修	幹部研修 幹部交流研修	全国老施協研修 県老施協研修	能力評価・勤 務成績評価・ 目標管理	課長、次長の 職で5年以上 以上・4級の職 で7年以上	論文、面接・人事考 課、自己評価、目 標管理シート・施設 長の推薦状
				4級							
				3級							
4 指導業務	指導業務	①上級者不在時の対応及び指揮 ②労務管理の継続等の基礎知 識があり、日常の労務管理におい て一定の判断、対応がとれる ③部下の育成力	社会福祉士 介護福祉士 精神保健福祉士 介護支援専門員 理学療法士 作業療法士 看護師 管理栄養士 栄養士 社会福祉主事 上記に相当する他の資 格・免許 ※副主事以上の専 門職は国家資格所 持を必須	4級	役職手当	OJT 施設内交流研修	幹部研修 リーダー研修 同職位交流研修 中堅職員研修 専門研修	全国老施協研修 県老施協研修	人事考課・自 己評価・目標 管理シート	主任の職で5 年以上・3級 の職で7年以 上	論文、面接・専門職 研修を受講・複数 職種経験または他 部署・他施設経験・ 人事考課自己評 価・目標管理シー ト・施設長の推薦状
				3級							
				2級							
3 上級業務	上級業務	①業務に関する高度な知識及び 高度な経験をもとに、複雑な判断 を要する業務を遂行できる ②標準的な課題に対して、上司の 指示によりグループをまとめ問題 解決に当たることができる ③下級者の指導を責任者として行 う	社会福祉士 介護福祉士 精神保健福祉士 介護支援専門員 理学療法士 作業療法士 看護師 管理栄養士 栄養士 社会福祉主事 上記に相当する他の資 格・免許 ※副主事以上の専 門職は国家資格所 持を必須	3級	役職手当	トレーナー制度 中途職員研修 OJT マナー研修 施設内交流研修	中流職員研修 2～3年研修 マナー研修 新人研修 法人内交流研修	県老施協研修	人事考課・自 己評価・目標 管理シート	副主任職で3 年以上・2級 の職で15年 以上	論文、面接・人事考 課、自己評価・目 標管理シート・施設長 の推薦状
				2級							
				1級							
2 中級業務	中級業務	①通常の業務に精通し、日常の定 型業務を遂行できる ②下級者に自己の経験をいかして アドバイスできる ③一般的な判断を要する定期的ま たは補助的業務を遂行できる	社会福祉士 介護福祉士 精神保健福祉士 介護支援専門員 理学療法士 作業療法士 看護師 管理栄養士 栄養士 社会福祉主事 上記に相当する他の資 格・免許 ※副主事以上の専 門職は国家資格所 持を必須	2級	役職手当	トレーナー制度 中途職員研修 OJT マナー研修 施設内交流研修	中流職員研修 2～3年研修 マナー研修 新人研修 法人内交流研修	県老施協研修	人事考課・自 己評価・目標 管理シート	副主任職で3 年以上・2級 の職で15年 以上	論文、面接・人事考 課、自己評価・目 標管理シート・施設長 の推薦状
				1級							
				1級							
1 定型業務	定型業務	①業務に関する基礎知識をもと に、定期的または補助的業務を遂 行できる	社会福祉士 介護福祉士 精神保健福祉士 介護支援専門員 理学療法士 作業療法士 看護師 管理栄養士 栄養士 社会福祉主事 上記に相当する他の資 格・免許 ※副主事以上の専 門職は国家資格所 持を必須	1級	役職手当	トレーナー制度 中途職員研修	新人研修	県老施協研修	人事考課・自 己評価・目標 管理シート	10年以上	論文、面接・人事考 課、自己評価・目 標管理シート・施設長 の推薦状
				1級							
				1級							

キャリアパス表の例 B

職位	職責	求められる能力	対応 役割 職務内容	任用の要件		給与	必要(目標) 資格
				晋昇に必要な業務教育	必要経年数		
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	①戦略的な経営計画・立案・推進 ②組織運営管理 ③経営陣のサポート危機管理能力 ④プロジェクト管理能力	施設長 施設の経営資源把握と調整戦略の策定 方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 計数管理(経営指標に基づく判断)	施設長等運営管理職員Ⅱ 〇〇市研修会 経営協研修会	20年以上	給与規定に準ずる	施設長資格 主任介護支援専門員 認定介護福祉士 社会福祉士 アセッサー
管理職	部門の運営管理を行う	①事業計画策定への発言能力 ②危機管理能力 ③部下の育成能力 ④プロジェクト管理能力 ⑤標準力(士気高揚) ⑥職場の維持管理・人間関係まで含めた総合的な労働管理において、適切な判断・対応がとれる	課長 部門の管理・調整 部門の経営指標把握 監督職育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理	施設長等運営管理研修Ⅰ 業務管理研修(内) 係長研修主催(内)	10年以上	給与規定に準ずる	社会福祉士 認定介護福祉士 主任介護支援専門員 看護師 アセッサー
監督職	チームやユニットを管理・運営する 監督職補佐の指導を行う	①統合力 ②事業計画策定への発言 ③上級者不在時の災害発生時に指導をとることができる ④潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起できる	課長補佐 係長 開始に関する管理業務 チームの管理調整・経営指標把握 部下指導育成に関する管理業務 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート 地域・他組織との連携	指導的職員Ⅱ 係長研修(内) 職場研修担当者養成講座	8年以上	給与規定に準ずる	社会福祉士 認定介護福祉士 介護支援専門員 アセッサー
監督職補佐	チームやユニットの管理・運営の補助 部下指導を行う	①指導力 ②達成がかなり困難な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたる ③監督職不在時に代行できる	主任 フロアリーダー 勤務に関する業務 サービスマン管理 家族対応 地域・他組織との連携・協力業務 部下指導育成	指導的職員Ⅰ リーダー研修 リーダー研修(内) 応急手当普及講習会 身体拘束廃止推進員養成研修 スーパーバイザー研修	5年以上	給与規定に準ずる	介護支援専門員 社会福祉士 認定介護福祉士 看護師
上級	難解な業務をこなしている	①業務に関する経験や元には、複雑な判断を要する業務を遂行できる ②体系的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたる ③下級者の指導を責任者として行うことができる	ユニットリーダー (中級業務に加えて) ユニットに所属する時下指導、人材育成 ユニット内における問題解決	中堅Ⅰ研修 リーダー研修(内)	4～5年	給与規定に準ずる	社会福祉士 介護福祉士
中級	通常業務に加え後輩の指導をしている	①事例に関する比較的高度な知識及び高度な経験を元に、応用的判断を要する業務を遂行できる ②問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を實踐できる ③下級者に自己の経験を生かし指導できる	初級業務に加えて) サービスマンの業務改善 後輩指導 防火防災業務	新任Ⅰ研修 中堅Ⅰ研修 プリセプター養成・現任研修 (内) 接客マナー研修 医学基礎知識研修	2～4年	給与規定に準ずる	介護福祉士 介護職員初任者研修 実務者研修
初級	介護の通常業務をしている	①社会人・組織人・介護職員として自己を確立 ②通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる ③下級者に自己の経験を生かしアドバイスができる	基本介護 健康支援 日常援助活動 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 個別援助計画 個別援助の実施	新任研修 プリセプター研修(内) 接遇マナー研修 基礎的介護技術研修 医学基礎知識研修 リスクマネジメント研修 普通救命講習	4か月～1年	給与規定に準ずる	介護職員初任者研修
補助業務	他者の補助	①社会人・組織人・介護職員としての基本的スタンスを確立する ②事例に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型のまたは補助的業務を遂行できる ③対人援助技術の基本を身につける	基本介護の補助 健康支援の補助 日常活動援助 行軍等の補助 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録	新人研修(内) プリセプター研修(内)	入社～3か月	給与規定に準ずる	介護職員初任者研修

②

介護職員キャリアパス構築のための  
自己チェックリスト

初 版 平成 28 年 11 月  
改 訂 平成 29 年 8 月  
改 訂 令和元年 8 月

発 行

福岡県保健医療介護部高齢者地域包括ケア推進課  
〒812-8577 福岡市博多区東公園7番7号  
TEL 092-643-3327 FAX 092-643-3253

監 修

栗林 隆 佐藤 康弘 鶴澤 芳彦  
吉田 将紀 釘崎 由香里

編 集

麻生教育サービス株式会社  
〒812-0011 福岡市博多区博多駅前 3-25-24  
TEL 092-432-6266 FAX 092-482-0453

