

# 職務細分化で公正な昇格評価

## 日本老人福祉財団の人財育成改革

前編

全国7カ所の介護付き有料老人ホームを運営する日本老人福祉財団(東京都中央区、従業員数1101人)は4月から、10の職種ごとに細かな職務分析で昇格基準を明確化し、評価と処遇の公正性を高める人事制度を導入した。管理職層には行動(コンピテンシー)評価でマネジメント能力向上を促すとともに、個々の職員が目標を設定する管理手法OKRで上長と職員の対話を促進し、人財育成に注力する。人事総務部の井尻隆夫課長に聞いた制度の詳細を、前編で一般職層、後編で管理職層に主に焦点をあてて紹介する。

### 求められる役割を明確に

### 達成か未達成かで評価

今年創立50年となる同財団は、関東・東海・関西地域に大規模な介護付き有料老人ホーム7施設を運営。自立期に入居し、終身利用・相互扶助型のケアを提供する「高齢者コミュニティ」の創造を目指している。人事制度改革のきっかけは、全職員を対象にした従業員満足度調査や申告書に寄せられた「給与の制度が分かりづらい」「公正な評価をしてほしい」といった声だ。必要な制度設計を17のワーキングチームに細分化し、1年半かけて導入にこぎつけた。

図にキャリアコースの全体像を示した。ポイントは、「キャリアラダー」と呼ぶ10の職種ごとに40〜60程度の詳細な職務項目を定め、昇格・昇進基準を明確化した点だ。キャリアラダーごとに職務を分析するワーキングチームを立ち上げ、各施設の職員と議論を重ねて項目を練り上げた。

同等級区分内では定期昇給とし、等級区分が上がるほど昇給係数を上げ、給与の上り幅が高くなるようにした。一方、同等級区分の滞留年数が長いほど、昇給が抑えられる仕組みになっている。

「一定期間同じ等級に



人事総務部の(左から)皆川ひとみ主任、井尻隆夫課長、前川規部長

いる人は、役割をクリアして次の等級区分を目指し頑張ってもらうための仕組みです(井尻課長)。評価は本人と上長の相互評価で、職務項目ごとに求められる役割が達成できているか否かのチェックリスト方式とした。5段階の評定尺度方式に比べ、より明確な評価が可能と言われている。

S(スタッフ)等級は求められる役割に応じて3つに区分。それぞれの職務項目について、「S1」は教えられたらできるレベル、「S2」は指導できるレベル、「S3」は指揮や改善提案ができる。

「必ずしも全員がマネージャー職を希望しているわけではない。医師や看護師など直接雇用の専門医療スタッフや、また例えば調理栄養スタッフとして『現場でフライパンを使うのが好き』といった声もあります。自らの知識や技術をより高めて現場に貢献してもらうためにスペシャリストコースを新設し、給与も主任と同等レベルまで上げる設計にしています」

### 項目ごとに随時確認 双方の課題見える化

評価制度改革は、いくつかの重要な効果につながる。井尻課長は話す。

一つは、職員と上長の対話が促進される点だ。「項目ごとの達成度合いを定期的に突き合わせることで、必然的にしゃべる機会が増える。やり取りを通じて意思疎通が生まれるので、職場の雰囲気にも影響します。本人と上長の評価が食い違う場合には、対話を通じてお互いの認識をすり合わせていく。

「お互いに『達成できていない』と評価した項目は、いわば上司が『教えられていない』ということでもある。本人だけでなく、双方の課題が見える化されることが重要なポイントです」

### 公正な評価の基準とは?

日本能率協会マネジメントセンターが2017年4月に発表した「昇進昇格実態調査—上司と部下それぞれからみた実態」によれば、「部下の評価を公正に評価しようと努めている」との設問に対し、肯定的な回答割合は上司と部下で40%以上のギャップがあることが分かった。上司は「あてはまる」59.6%と「ややあてはまる」35.6%で計95.2%に達したのに対し、部下本人は「あてはまる」16.5%と「ややあてはまる」35.8%で計52.3%と、42.9ポイントの差があった。人事評価への満足度の乖離は、部下の上司への信頼や仕事へのモチベーションに影響していることが示唆される。

では「公正な評価」の基準とは何だろうか。参考となる指標の一つとして、雇用差別禁止法制が整備されている米国において、裁判所に人事査定が差別的であると判断された295の判例を対象に、5つの特徴を分析したWerner and Bolino (1997)の研究がある。差別的な査定の特徴は、①査定制度が職務分析を基礎としない場合、②明白な書面による指示が査定者に与えられていない場合、③査定結果に被査定者が目を通していない場合、④複数の査定者の評価が一致しない場合、⑤査定者が訓練を受けていない場合だ。

日米の雇用慣行や法制度の違い、文化的差異もあるので比較には注意が必要だが、評価の対象となる職務・業務内容が明確にされているか否かは、重要な判断要素の一つとされている。

### 会社・法人訪問のページ

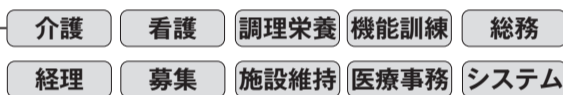
●事業所の人事・労務の取り組みなどを紹介します

- ▼一般財団法人 日本老人福祉財団
- ▼本社……東京都中央区日本橋堀留町1-7-7 MID日本橋堀留ビル5階
- ▼代表……青木雅人 理事長
- ▼従業員数……1101人
- ▼設立……1973年12月
- ▼事業……介護付き有料老人ホーム(ゆうゆうの里)の運営

### キャリアコースの全体像



### S等級の10のキャリアラダー(職種)



例として「介護」のキャリアラダーの47~60ある達成項目(職務)のうち、「③介護スキル」の生活支援・見守り業務の項目をS1~S3の等級区分ごとに抜粋

等級区分	スキル名	達成目標	達成項目	本人
S1	③介護スキル	サービス提供のチェックを取り扱うことができる(排せつチェック、食事量チェック、服薬チェック等)	サービス提供のチェックを取り扱うことができる(排せつチェック、食事量チェック、服薬チェック等)	
		指示のもと生活上の支援・見守り業務の援助を通じて手順通り実行できる	指示のもと生活上の支援・見守り業務の援助を通じて手順通り実行できる	
S2	③介護スキル	サービス提供のチェック(排せつチェック、食事量チェック、服薬チェック等)がもれなく入力でき、他の職員にも指導できる	サービス提供チェック(排せつチェック、食事量チェック、服薬チェック等)がもれなく入力でき、他の職員にも指導できる	
		安否確認・訪室介護が問題なくでき、夜勤業務に従事できる	安否確認・訪室介護が問題なくでき、夜勤業務に従事できる	
S3	③介護スキル	モーニングケア・ナイトケアについて指導できる	モーニングケア・ナイトケアについて指導できる	
		バイタルチェックとその報告について、看護師等関連職員と綿密な連絡がとれる	バイタルチェックとその報告について、看護師等関連職員と綿密な連絡がとれる	

「スペシャリストコースの制度設計は、現在進行形で進めているところですが、評価項目についても、実際に運用してどうなのか、現場の声をさらに反映する必要があると思います。制度全体の定着に向け、時間をかけて改善を重ねていきたい」

後編ではM等級、L(リーダー)等級に焦点を当て、人財育成に向けたマネジメント改革を紹介する。