



仕事の 評価と処遇

福祉職場は、対人援助サービスであり、その担い手は職員です。働く職員の質が、福祉サービスの質を決定すると言っても過言ではありません。そのため、職員は常にスキルアップの努力を続け、職場も常に工夫や改善を繰り返さなければなりません。そうした職員のキャリアアップを支える仕組みが求められています。この項目では、働く職員のモチベーションを高め、法人・事業所で活躍する人材となるような、評価や処遇の制度を確認します。

INDEX

8. キャリアアップの仕組みが整備されている	36
9. 仕事の成果・取組状況等に対する評価を実施している	42
10. 評価に応じて処遇改善する仕組みを整備している	50

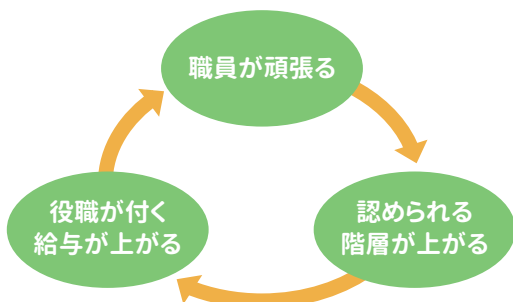
8. キャリアアップの仕組みが整備されている

どう頑張ったら階層が上がるのか、頑張りがどのような形で報われるのかというキャリアアップの仕組みは、組織で働く職員としては知りたい情報の1つであり、職員がモチベーションを維持しながら仕事をするためにも必要な情報です。階層が上がるルールや職員に報いる方法などを定めて明文化します。

本項目の意図

①職員のキャリアアップ

●図表1：キャリアアップ好循環



職員が未経験者として入职した場合、職員は、基本的な技術や考え方を学んだり、法人・事業所の考え方を理解したりすることに努めながら、まずは自分の担当業務がきちんとできるように努力するでしょう。そして、次

第に自分の仕事により高度になると、専門的なスキルをさらに高めていくことが求められます。こうして専門的なスキルや組織的なスキルを高めていくのも立派なキャリアアップであり、今後の大きな成長の土台になるので、しっかり学びと実践を積むように指導します。職員が先輩職員の仕事ぶりを見ると、「自分はまだまだだ」と思うかもしれませんが、自分が少しずつ成長していることを実感することは大切です。

14頁の図表のように求める人材像における階層の設定では、一般職員も複数の階層で分かれていることが多く、一昔前に比べると専門性のスキルや組織性のスキルが大

●図表2：キャリアアップの基準（例）

基準	その内容
上位の階層の役割が担える	階層別の求める人材像に沿って、上位階層の役割が担える（または、担うことが期待できる）。
専門性を高める	スキルが高まることで、業務のレベルが上がった。
職務経験（勤続年数）	〇〇職に〇年

●図表3：キャリアアップの反映の仕方（例）

基準	その内容
役職登用	役職者の役割が果たせるようになり、ポストも空いているなどの一定の条件が満たされれば、上位階層に上ります。役職登用の辞令を発行するのも1つの方法。
階層が上がる	職員等級が上がること。さらに、それに伴い、給与水準も上がるとより明確になります。

きく変化しており、特に基礎の習得から応用の実践へと、仕事の仕方も大きく変化しています。これは小規模事業所でも同じことで、キャリアアップの面から複数の階層がある方が管理はしやすいと言えます。あるべき像が階層で区分され、キャリアアップを明確にする仕組みが整備されていると、どの職員もこれまでの自分が成長してきたことや、今も成長過程にあることを自覚しやすいでしょう。

その他、専門性を高めることによる昇給などもキャリアアップの仕組みの1つです。給与という分かりやすいフィードバックで、専門性を高めていることを実感できます。格差の付け方にも、一般職員の階層の中でも上位の階層ほど、「昇給水準が高い」、「基本給の下限額、上限額の設定が高い」「階層に応じた手当が支給される」など、様々な方法があります。

②役職者のスキルアップ

職員が自分のスキルを高め、また職場で活躍すると、次第にリーダーや主任などの役職へ任用されていきます。これもキャリアアップですが、その呼び方は、「昇進」「昇格」「昇級」など、職場によって様々です。本解説では「昇格」と呼びます。

昇格は、キャリアアップとして自他ともに分かりやすく、昇格に係る運用は、「階層別の求める人材像」をもとにした昇格の候補者に対して、役職者の役割が担えるように育成します。その職員も期待に応えようと頑張り、その働きぶりや結果が昇格基準を満たせば、役職者となり職員の階層も上がります。昇格の運用は、昇格後のポストが空いていなければできないという制約があります。また、職

責や権限も大きくなっていくので、それに対応して、相応のスキルアップが自ずと求められるので、上位の階層による育成も重要になってきます。

③職員等級制度について

これらの運用を規定化すると、「職員等級制度」などと呼ばれるものになります。そして、職員は、自分の格付けを把握し、階層別の求める人材像と照らし合わせることで、自分の役割を認識したり、職場で認められていることを感じられるように制度を運用します。

昇格要件の視点は色々あり、主な設定の例を次の表（次頁）に示します。昇格要件は、それを満たせば必ず上がるという設定と、それを満たせば昇格候補になるという設定の仕方があります。特に役職階層への昇格は、役職ポストの空きも関係するので、後者の設定とするケースが多くなります。

昇格要件に「勤続年数」が入ると、比較的经验年数が長い方から昇格していきやすいため、年功的な運用の要素が強まる傾向があります。「資格取得」が入ると、資格取得の意欲を高めることに繋がり、専門性を高める意識が醸成されやすくなります。「研修受講歴」が入ると、職場に学ぶ意識が高まり、きちんとした知識をもとにした支援の実施を大切にする意識にも繋がっていきます。研修については、例えば、管理職に昇格するためには理事長が講師の特別研修の受講を必須とするといった、特定のねらいを持った設定をすることもできます。このように、昇格要件にどのような基準を設定するかは、法人・事業所の文化や組織づくりが表れるところなので、よく検討しましょう。

III 仕事の評価と処遇

④上位の階層に上がる時は、職員育成の大きなチャンス

福祉職場では、保育、介護、支援などの専門性の発揮に職員の意識がいくことが多く、特に昇格したいという気持ちは後からついてくる傾向があります。しかし、昇給も自分の生活では大事な要素ですし、自分の専門性が認められることも職業人生では大事な要素です。

そこで、職員がレベルアップをして、上位の階層に上がり、給与水準も上がっていく仕組みを整備すると、職員にとっても上位階層を目指すのは1つの目標に成り得ます。そし

て、上司は上位階層の仕事ができるようになるための指導・育成を行うと効果的です。

特に上位の階層に上がり、自分の役割や責任が大きくなった時は、期待に応えようと職員も頑張りますし、一方でプレッシャーも受けて不安な状態にもなっています。その時の上司のフォローアップはありがたいと感じやすく、またアドバイスを吸収しやすいものです。職員が成長するチャンスの時期なので、昇格の前後はその職員とよくコミュニケーションを取りながら、個別にしっかりと育成します。

● 図表 4：昇格要件（例）

基準	その内容
勤続年数	上位階層に上がるために必要な資質向上を最低限の経験年数で表す。 例：入職から数える。 例：1つ下位の階層における勤続（経験）年数を数える。
資格取得	その職場に求められる資格取得を昇格要件とする。 例：指導職になるためには、OJT 指導者研修の受講を必須とするなど。
研修受講歴	研修の受講歴は、知識の広さを示す1つの指標。様々な設定方法がある。 例：「初任職員研修」「中堅職員研修」「指導的職員研修」など階層ごとに、必ず受けなければならない研修を設定するケース。 例：管理職に昇格するためには、理事長が講師の特別研修受講を必須とする。 例：職員が受講しなければならない研修リストを作成し、各階層で最低限の受講率を示す。
実務経験	職員に各階層で経験してほしいことをリスト化する。 例：管理職に昇格する前に、全事業所での勤務を求める。 例：リーダー職に、大きな行事の実行委員長や重要な委員会の委員長の任務の経験を求める。 例：主任になる前に、副主任としての経験を求める。
評価結果	人事考課制度を導入している場合は、評価結果を昇格の条件にすることも可能。様々な設定の仕方がある。 例：ABCの3段階として、昇格の前年はA評価であること。 例：昇格の前、3年のうちC評価がなく、最低1回はA評価があること。 例：A評価（3点）、B評価（2点）、C評価（1点）として、累積で10点以上必要など。
昇格試験	昇格試験も階層のレベルに合わせて、難易度を考えて設定する。試験内容も様々なものがある。 例：法人の理念、方針を何も見ないで言えること。 例：小論文（事前提出または、筆記試験）。 例：階層に応じた知識・考え方を持っているかを確認すること。 例：面接試験（試験官に対する受け答えで判定）。 例：実務試験（専門技術の実演など）。

実践例

キャリアアップの仕組みを明文化した書類の1つに、職員等級制度規程があります。これは、あるべき職員像で示された階層の定義や、上位の等級に上がるためのルールをまとめたものです。

職員にとって、どうすれば自分がキャリアアップできるのかというのは、働くモチベーションにも関わる重要な情報です。職員等級

規程に明記する項目としては、どのような階層があるのか、その階層の定義はどのようなになっているのか、昇格するためには何が必要なのか、昇格はどのようにして決定されるのかといったことがあります。また、降格運用を行う場合なども、その内容を明記しておきます。



● 図表 5：職員等級制度規程（例）

職員等級制度規程

（目 的）

第 1 条 この規程は、〇〇福祉会における人事の効果的な運用と職員の公正な処遇を図るため、人事管理の基本となる制度についてその内容および運用細則について定めるものとする。

（適用範囲）

第 2 条 この規程は、就業規則〇条に定める正職員に適用する。

（職員等級基準）

第 3 条 求められる役割の難易度や責任・権限の大きさと範囲などに基づき職員等級を次のとおり設定する。その基準を別表 1 に定める。

経営職、管理職、指導職 1 級、指導職 2 級、一般職 1 級、一般職 2 級、一般職 3 級

（職位との関連）

第 4 条 職位は対応する資格等級に属する者の中から任命するものとし、別表 2 に定める。

（昇格および降格の実施時期）

第 5 条 昇格および降格の時期は、原則として 1 年に 1 回、毎年 4 月に行う。ただし、理事長が特別にその必要があると認めた場合には随時行うことができる。

（昇格・降格）

第 6 条 昇格および降格は、別表 3 昇格降格基準に定める基準に該当する候補者の中から審査を行い決定する。

2 昇格者には昇格昇給を行う。降格者には降格降給を行う。その金額は給与規定に定める。

3 本条の規定による昇格が、2 等級以上上位への昇格である時には、それぞれ 1 等級上位への昇格が順次行われたものとして取り扱う。

4 役職にある者（指導職 2 級以上にある者）が本人の申し出により辞任する場合も降格と同様の取り扱いとする。

（昇進・降職・解任）

第 7 条 リーダー以上への昇進は、第 4 条の職位に対応する資格等級のものの中から組織の必要性を考慮し、その都度決定する。

2 役職者が当該役職位に適さないと認められた時には、降職・解任を行うことができる。

3 昇進・降職・解任は、その都度行う。

付則

本規程は、〇〇年 4 月 1 日からとする。

別表1 職員等級基準

名称	組織における役割	職種の業務
管理職	事業所の事業計画と運営方針を立てる。 事業計画に基づいた事業所の運営を行う。 事業所の安定経営のため事業と職員を統括する。 部下の総合的な管理を行う。 事業所の運営に関する判断と、理事会への報告・連絡・相談を行う。 経営レベルのリスクマネジメントを行う。 経営レベルの苦情解決を行う。 事業所を代表して地域および行政との連携を行う。	利用者の状況の把握を行う。 事業所を代表して家族対応の全責任を負う。 事業所内の記録の最終承認者となる。 対外的文書を作成、発信を行う。 行事の最終責任者となる。 理事会の議案書を作成する。
指導職 1 級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
指導職 2 級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
一般職 1 級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
一般職 2 級	〇〇〇〇	〇〇〇〇
一般職 3 級	〇〇〇〇	〇〇〇〇

別表2 職位と資格等級の関連

役割資格等級	職 位
管理職	所長
指導職 1 級	主任
指導職 2 級	リーダー

別表3 昇格降格基準

昇格タイプ	昇格要件	審査方法
一般職 3 級 ↓ 一般職 2 級	一般職 3 級として 1 年以上在職 新入職員研修受講済み	面 接
一般職 2 級 ↓ 一般職 1 級	一般職 2 級として 2 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（初任者）受講済み 委員会主催研修全科目受講済み	面 接
一般職 1 級 ↓ 指導職 2 級	一般職 1 級として 2 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（中堅職員）受講済み O J T 指導者研修受講済み	面 接 小論文
指導職 2 級 ↓ 指導職 1 級	指導職 2 級として 3 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（チームリーダー）受講済み スーパーバイザー養成研修受講済み	面 接
指導職 1 級 ↓ 管理職	指導職 1 級として 5 年以上在職 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修（管理職員）受講済み 財務管理研修・労務管理研修受講済み	面 接 小論文
降格	同一職員等級で直近 2 年間連続して「D」評価を受けた者	所長と主任が協議して決定

- 極めて勤務成績が優秀な者は在級年数を短縮することがある。
- 所長、主任が協議し、理事長の承認により在留年数を短縮する等特例的に昇格させることができる。

9. 仕事の成果・取組状況等に対する評価を実施している

仕事の成果や取組状況を評価することは、職員の育成やモチベーションにも大きく影響します。評価対象を何にするか、どのような評価手法を使うのかについては様々にありますが、いずれにしても、職員の頑張りを理解し、職員育成のマインドを持って評価を行い、その結果を本人にフィードバックすると効果的です。



本項目の意図

職員を評価する意義

職員を一人ひとり評価することは本来、人事管理の仕組みづくりには不可欠な要素です。例えば、上位の階層に上がるためには、今の階層で求められる仕事のレベルを満たしていることが基本的な前提となります。また、人材育成においても、職員一人ひとりに応じた対応が求められる中、そのもとになるデータは評価でしょう。

しかし、評価の仕組みは上手に行えば職員のモチベーションを高めますが、人事評価をきちんと理解できていないと、評価を行う目的を見失い、職員からの不信感が生じたり、評価者が自信を喪失したりといったマイナス面が出ることも考えられます。

評価の仕組みを整備する目的は、(1)職員の育成とモチベーションの向上、(2)組織活動の効率化、組織力の向上、(3)「プロ」としての責任を果たすこと、の3点にあると考えられます。

(1)「職員の育成とモチベーションの向上」を図るには様々な方法がありますが、特に人事評価と関係してくるのが、「達成感」「賞賛・承認」といった要素を刺激する方法です。具

体的には、仕事における目標を設定して、その達成度を評価してフィードバックし、さらに達成に向けた支援を行います。また賞賛・承認については、職員が評価をもとに褒められたり認められたりすると、嬉しく感じますし、これからの仕事の取組方についても上司と一緒に考えられるようになっていきます。

(2)「組織活動の効率化」とは、職員一人ひとりが評価されることで、自分が役割を果たしているのかを確認でき、より効率的な仕事ができるように調整していくことができるということです。そして、「組織力の向上」とは、その調整により組織全体として効果的な仕事ができること、また職員が自分の仕事が組織への貢献として認められていることを理解して、さらに組織への貢献意欲を高めるということです。

(3)「『プロ』としての責任を果たすこと」については、「福祉の仕事に評価は向かない」と言われることもあります。どのような仕事であっても、それで給与を得ている「プロ」と考えれば、それに値する仕事ができているかどうかという評価は避けられません。また、評価は良い仕事も明確にしてくれるので、法

人・事業所内で評価を行うことは、外部に対して自分たちの仕事の良さを的確に語れるこ

とに繋がります。

実践例

評価の手法には様々あります。どの手法を選ぶかは、法人・事業所内で検討して選択すれば良いのですが、各手法の特徴を考慮して選択します。ここでは、いくつかの手法を紹介します。

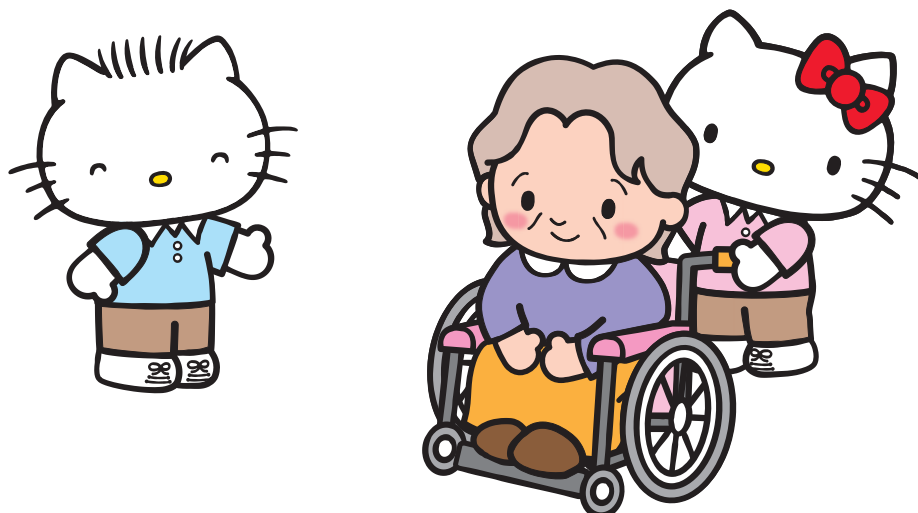
①目標管理を用いた評価

目標管理の基本はPDCAサイクルです。まず計画（Plan）を立て、それに基づいて行動（Do）を起こし、その結果を計画に照らし合わせて確認（Check）し、必要な処置（Action）を講じます。本人が主体的に目標を立てれば、自ずと達成に向けた努力や工夫をします。また、目標が上司と共有されることで、達成できたら本人が嬉しいだけでなく、周囲からも認められ、ますます頑張るという好循環に繋がります。また、目標が同僚にも共有されると周囲からのサポート（支援）も受けやすくなり、成長の機会が増えます。さらに、職員の目標が徐々にレベルアップしていく

ので、自分の成長を感じることができます。

目標管理を評価に活用する場合は、基本的には目標が達成されたかどうかで評価します。ただし、目標設定を低くした方が得たとみなされると、上手く機能しないので、適切な目標を立てるために上司と協議する機会を設けることや、目標達成に向けたプロセスにも注目して総合的に評価することが重要です。

●図表1：PDCAサイクル



III 仕事の評価と処遇

● 図表2：目標管理による人事評価シート（例）

目標管理シート	(年 月～ 年 月)					
所属・役職	上位方針	面接日	第1次評価者	第2次評価者	*本人評価の評語	
職員番号		期首 /	印	印	◎	高い成果をあげた
氏名		中間 /	印	印	○	ほぼ期待どおりの成果であった
職種		期末 /	印	印	△	期待を下回った
plan1 (担当業務目標) 1年間の担当業務目標 (箇条書き)	取組上の留意点 (どのように)	check (確認) 具体的成果又は問題点・反省点	action (処置) 当面の処置並びに年度末までの課題		ウエ イト	本人 中間
						本人 期末
plan2 (重点業務目標) 業務上の重点取組課題 (何を)	取組上の留意点 (どのように)	check (確認) 具体的成果又は問題点・反省点	action (処置) 当面の処置並びに年度末までの課題			
plan3 (能力開発目標) 能力開発上の取組課題 (何を、どのように)	いづごろを目標に	今後の課題				
本人コメント (期末)	面接者コメント (期首・中間・期末および目標の難易度などを記入)					
	< >		< >		< >	

解説

- ・年度始めなどに、職員が自分の目標を立てます。
- ・目標がより達成されるように、具体的にイメージします。
- ・結果を目標に沿って振り返ります。
- ・今後、どうするかを検討します。

②業務チェックリストによる評価

業務の洗い出しを行い、〈できている／できていない〉を評価するものです。職員からすれば、まず、このリストがあることで、自分に何ができるようになることを求められているかが分かりやすいという利点があります。また評価の手法としても、評価しやすいという利点があります。さらに一つひとつできることが増えていくことが可視化できるの

で、自己成長感が持ちやすいのも特徴です。なお、このチェックリストは職場固有のものであるため、法人・事業所ごとに、特徴を踏まえて作成する必要があります。

評価の一般的な方法は、まず、チェックリストに従って自己チェックをします。次に上司がチェックを入れます。評価が分かれた項目については、右表のように、育成的にすり合わせを行っていきます。

● 図表3：業務チェックリストによる評価シート（例）

※ ○：できている ×：できていない

業務	課業	課業内容	本人	上司
移動介護	移乗介助	移乗用マット、タオル移乗などを手順に従って行う。		
		手順に従って各種移動器具を取り扱う。		
		移動前後の安全を確認する。		
会議	会議	定期的な会議を行い利用者の状態を把握しチーム全体で利用者の要望を検討し援助に反映させる。		
	会議への参加	会議での決定事項を把握し実行する。		
		会議の中で発言する。		
		定められた会議に出席する。		
買い物援助	買い物援助	買い物の際、賞味期限などの確認や品質チェックを行う。		
口腔ケア	口腔ケア	うがいのできる利用者に対し促し・見守り・介助を行う。		
		手順書に基づき、利用者の状態に合わせて義歯を洗浄し保管する。		
		手順に従って口腔内粘膜清拭マッサージやブラッシングをする。		
		食後に口腔清拭・歯磨き・うがいなどを行う。		
食事に関わる介護	片付けと清掃	下膳を行う。		
		個人持ちの吸飲みなどを洗浄する。		
		食後使用したエプロン、おしぼりを下洗いする。		
		下膳の時、利用者に断りを入れた後に下げる。		
		食後の後かたづけや掃除をする。		
	記録	食事残量・摂取時間・水分量などの伝達事項を、メモやノートに記入して申し送りを行う。		
	誤嚥予防	水分摂取が困難な利用者には嚥下補助剤の使用、お茶ゼリーでの対応をする。		
	献立説明	利用者に分かりやすいように掲示し、利用者に説明する。		
	嗜好への配慮	配膳時、個人持ちの食品を準備する。		
		配膳の時、食べやすい大きさ・形・固さ・温度にして、メニューを利用者に伝える。		
	食事介助	利用者のペースにあわせて、本人の希望を聞き、主菜・副菜・お汁を交互に摂取するようにする。		

本人による自己チェック	上司によるチェック	評価時の対応
○	○	褒める。これからも続けてもらう。
○	×	上司が求める水準を伝える。
×	○	できていることを承認しつつ、高みを目指していることを奨励。
×	×	いつ頃までにできるようになるか、どうすればできるようになるかを協議。

解説

- ・具体的に表記されているので、職員も評価者もできているかの判断がしやすい。
- ・できていないところは、これから取り組む課題が見つかったと、前向きに捉えるよう指導します。

③「実績評価・情意評価・能力評価」による評価

【実績評価】：業務の成果そのもの（結果）を評価するもの

【情意評価】：仕事のプロセス、業務への取り組み姿勢を評価するもの

【能力評価】：与えられた職務を遂行するために必要な能力の保有状況を評価するものの3つの視点で評価する方法です。このように多面的な評価により、職員のことをよく理解した上で、総合的な評価を行います。

III 仕事の評価と処遇

● 図表4：実績評価・情意評価・能力評価による評価シート（例）

	評価要素	評価の着眼点	本人評価	上司評価（評点）	
				直属の上司	施設長
実績評価	1. 前期の業務管理シートのPlan（課題）の達成度	前期に立案した業務上の重点取り組み課題は達成されたか			
		取り組み上の留意点に配慮したか			
		能力開発上の取り組み課題は達成されたか			
	2. 部門目標・方針展開への貢献度	部門目標や方針を正しく理解しチームに徹底したか			
		部門目標達成のため部下への支援は適切だったか			
		部門目標達成への貢献度は期待どおりであったか			
	3. 利用者本位のサービス実践	利用者の個別ニーズの把握に努めたか			
		利用者のニーズに適切に対応したか			
		利用者本位のサービス実践に努めたか			
	4. 整理・整頓・安全への取り組み	職場の整理・整頓・環境美化に努力したか			
		ヒヤリハットの報告をすすんで行ったか			
		危険防止・事故防止に努めたか			
	5. 組織内コミュニケーション	上司からの指示命令は的確に実行したか			
		日常業務で報告・連絡・相談を密に行ったか			
		記録の記載や申し送りは適切だったか			
情意評価	6. 規律やマナーの順守	勤務時間など職場のルール、期限や約束事を順守したか			
		挨拶・言葉使いなどの良好な接遇を心がけたか			
		身だしなみ・勤務態度は良好だったか			
	7. 担当業務に対する責任性	担当業務や委員会などを責任を持って遂行したか			
		業務マニュアル、手順や手続きを順守したか			
		提出物などは期日までに提出されたか			
	8. 業務への積極的な取り組みや改善	仕事の改善に意欲的に取り組み、創意工夫を発揮したか			
		常にコスト意識をもち仕事に取り組んでいたか			
		会議などに積極的に参加し、自立的に発言したか			
	9. 他者や他部門（他チーム）との協調性	同僚や他部門との連携は適切だったか			
		自分本位ではなく、相手の立場を考えて行動したか			
		行事や他人の仕事を自発的に手伝い協力したか			
	10. 自己管理・自己啓発への取り組み	健康面、生活面の自己管理に努めたか			
		業務上必要な知識やスキルの習得に努力したか			
		研修会などへ積極的に参加したか			
			合計点		

本人評価の評語
◎ …… 高い成果をあげた
○ …… ほぼ期待通りの成果であった
△ …… 期待を下回った

上司評価の評語
7 …… 大幅に基準を上回った
6 …… 余裕を持って基準を上回った
5 …… 基準通りの成果や取組姿勢であった
4 …… 十分とは言えず、基準を下回った
3 …… 基準を大幅に下回った

解説 ・能力評価の項目はここには示されていませんが、「職務に必要な知識・スキル」などの項目になります。

④階層別の求める人材像をそのまま基準とした評価

求める人材像で示された記述をそのまま、評価要素として人事評価表を作成する方法です。求める人材像と評価基準がはっきり

と一致するので、職員にとっても理解しやすく、人事評価のたびに求める人材像を意識できるので組織づくりにも役立つ方法です。人事評価シート（評価要素）は階層ごとに作るようになります。

●図表5：階層別の求める人材像との連動を重視した評価（例）

《求める人材像（一部抜粋）》 ※全体は14頁の図表2を参照

	組織における役割
一般職3級	事業計画とサービス目標を理解する。 サービスの質の維持に努める。 上司への報告・連絡・相談を行う。 日常業務における、リスクを理解する。 チームワークの推進を理解する。

《一般職3級の人事評価表（一部抜粋）》

要素別評価	評価の着眼点	本人評価	上司評価
目標・業務への取り組み	目標達成を意識して取り組んだか。結果として達成できたか 主要業務への取り組みは、階層に求められる期待通りだったか		
計画遂行	事業計画とサービス目標を理解していたか		
業績貢献	サービスの質の維持に努めていたか		
判断と報連相	上司への報告・連絡・相談を行っていたか		
リスクマネジメント	日常業務における、リスクを理解していたか		
チームワーク	チームワークの推進を理解していたか		

《注意》本人評価および上司評価の評語は、図表4（46頁）と同様であるため割愛

さらに評価制度として、法人・事業所に合った運用方法を構築して、人事考課規程としてまとめます。

⑤人事評価の仕組みの周知

人事評価の仕組みは、上記の評価基準だけではなく、様々なルールを決めておかなければ、評価を実施するたびにやり方にばらつきが出てしまいます。すると、職員から見て、都合よく実施されているような不

信感を持たれてしまい、評価の仕組みが運用しづらくなってしまいます。そこで、評価の運用面が決まったら、その概要を規程などに明文化して、職員に周知します。職員への周知は誤解や不信感を生まないように、人事評価の目的や方法などについて丁寧に説明することが大切です。

評価の仕組みについては、基本ルールを「人事評価規程」としてまとめると、制度運用において人によるばらつきが生じにくく、職員

III 仕事の評価と処遇

にも安心です。ただし、規程は職員には難しく感じることも多く、また詳細の記述まではないので、職員に配布する資料は、読みやす

いように図表などを入れた「人事評価の手引き」などの資料を作成すると良いでしょう。

●図表6：人事評価規程（例）

人 事 評 価 規 程

(目的)

第1条 この規程は、〇〇福祉会の人事評価に関する事項を定めたものである。

2 人事評価は、職員の一定期間の職務遂行結果および職務遂行過程を評価し、これに基づいて職員の育成と公正な処遇を実現することにより、人事管理の公正な運営を促進して、職員のキャリアパスの明確化および経営効率の向上を図ることを目的とする。

(人事評価の定義)

第2条 人事評価は、人事の公正な運営を行うための基礎資料の1つとするために、職員の職務について勤務成績を評価し、これを記録することを言う。

(適用範囲)

第3条 人事評価は、評価実施日に在職する正規職員に対して行う。ただし、施設長以上の役職者については、この規程による人事評価は行わない。

(適用範囲の例外)

第4条 次の各号に該当する者については、原則として評価の対象としない。

(1) 評価期間の半分に在籍していない者

(評価の原則)

第5条 評価に当たって、評価者は次の各号に示す原則を守らなければならない。

(1) 評価は決められた評価項目についてのみ行い、項目以外の実事では行わない。

(2) 評価は一定の評価期間についてのみ行い、前回の結果や賞罰に左右されない。

(3) 評価は、評価者自身の確認した事実、または信頼できる確実な報告に基づいて行う。

(人事評価の活用)

第6条 人事評価の結果は、次の目的に活用する。

(1) 能力開発・教育訓練

(2) 昇格・降格

(3) 役職任用・解任

(4) 昇給・賞与の決定

(5) 異動・配置

(人事評価の実施時期および評価期間)

第7条 人事評価の実施時期および評価期間は、次の通りとする。

実施時期	評価名称	評 価 期 間
10月	上期評価	4月1日～ 9月30日
3月	下期評価	10月1日～ 3月31日

(人事評価の実施要領)

第8条 人事評価の実施要領は、別に定める「人事評価の手引き」による。

(評価期間中の異動者の取り扱い)

第9条 評価期間中に評価者の異動があった場合は、原則として前任評価者の意見を参考に新任評価者が評価を行う。

2 評価期間中に被評価者の異動があった場合は、原則として旧所属部署の評価者の意見を参考に新所属部署の評価者が評価を行う。

(最終評価の決定)

第10条 上期、下期評価および総合評価における最終評価の決定は2次評価者が行い、施設長が承認する。

(人事評価資料の保存)

第11条 人事評価に関する資料は、施設長が保管する。

2 資料および評価結果の記録の保存期間は、原則として5年間とする。

(評価結果への異議申立て)

第12条 評価結果についての異議申し立ては通知後30日以内に、施設長経由で理事長まで申し出ることができる。

附則

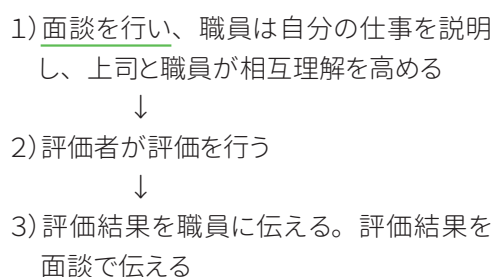
この規程は、〇〇年〇月〇日より施行する。

⑥面談の仕方の例

評価結果が定まったら、それを職員本人に伝えます。職員は自分がどのような評価を受けているかを知り、そこから自分はこのまま頑張りが良いか、または改善が必要なのかなどを理解します。

また、職員一人ひとりのやる気を高めるためには面談を実施するのが効果的ですが、面談を行うタイミングには次頁の図表7の1)のように評価を決めるための情報収集や相互理解を深めるために行う場合と、3)のように評価結果を伝えるために行う場合があります。

● 図表7：2つの面談（例）



●図表 8：面談シート（例）

育成面談シート		面 談 日	
氏 名		面談者氏名	
所 属		所 属	
階 層		階 層	
職 種		職 種	
<本人記入欄>			
1. 仕事の成果・改善点			
2. 今後、経験したい仕事、伸ばしたい能力			
<面談者記入欄>			
1. 期待すること、アドバイス			

解説

- ・面談では、上司からの要求ばかりを伝えたのでは、職員が委縮してしまいます。本項目にあるような、職員の振り返りや考察を入れることで、相互理解の助けになるので、面談の中で上司とのすり合わせもしやすくなります。
- ・面談の中で話した内容や約束した内容はしっかり記録しましょう。約束を守るとは職員との信頼関係の構築では非常に重要です。

- ・ 誰が誰を面談するのか
- ・ 面談で使用するシート様式
- ・ 面談を行う時期、1回あたりの時間（目安）
- ・ 面談の記録の残し方、報告の方法
- ・ 面談当日の基本的な進め方

49

10. 評価に応じて処遇改善する 仕組みを整備している

仕事の成果・取組状況などに対する評価が決定したら、それをもとに処遇に反映して、評価に応じて職員に報いることが大切です。この職員処遇には、基本給や賞与などに反映させる金銭的な報い方もあれば、表彰を行うなどの非金銭的な報い方もあります。

本項目の意図

① 処遇に反映させることの意義

42頁の項目9における評価結果を、処遇に反映させる仕組みを考えます。もし、評価と処遇に連動がなければ、職員が評価結果よりも処遇決定に繋がる要素に意識を向けてしまい、人材育成－評価－処遇の良いサイクルが途中で止まってしまうことも考えられます。

評価結果を処遇に反映させるのは、評価結果のフィードバックの1つと言えます。特に給与への反映は、職員にとっては実感の強いもので、与える影響も大きいものです。そのため、反映にあたっては、職員にとって公平で、職員の納得を得られる仕組みが必要です。そのルールを職員に開示して透明性を確保し、信頼できる仕組みにすることが大切です。職員の今後の活躍を期待して、職務を通して頑張ったら報われる仕組みとして構築しましょう。

評価結果を何に反映させるかは、法人・事業所の考え方で選択すればよく、何か特定のものがある訳ではありませんが、以下に主な例を示します。大きく分けると、「昇給」「賞与」といった金銭的な報酬に反映させる方法と、「表彰」「育成機会」といった非金銭的な報酬に反映させる方法があります。

② 「昇給」への反映

評価結果が良いほど、昇給額が大きくなるように設定します。例えば、図表1の昇給について「給与表の場合」のように、標準（B評価）の昇給が3号俸だとしたら、評価の高い（A評価）は1号多い4号俸、さらに評価が高い（S評価）と2号多い5号俸と設定します。

給与表（俸給表）に基づく場合、支給される金額が決められています。標準の昇給が1号俸の場合は、評価の高い職員を1号多い2号俸とすると標準の倍です。もし、それでは多すぎるということであれば、給与表（俸給表）をアレンジすることを考えなければなりません。

その他、図表1中の「昇給額表の場合」のように、階層と評価結果により決まる昇給額を使って昇給を行う方法もあります。この場合は給与表（俸給表）は使わず、基本給を昇給ごとに積み上げていく方式になります。法人・事業所で採用している昇給ルールを大きく変更すると、職員も混乱するので、まずは、現在の昇給ルールをもとにして、反映させる方法を検討します。

③ 「賞与」への反映

賞与に反映させる場合は、昇給に反映させ

る場合に比べてシンプルな仕組みにしやすい 価結果が良いほど、賞与額が高まるように設
 なります。例えば、図表1に示したように、 定しています。
 S 評価なら 60% 増、A 評価なら 40% 増と評

● 図表 1：評価に応じた処遇改善（例）

取組方法	評価に応じた処遇改善の例																							
昇 給	評価段階（例：S～Dの5段階評価）ごとにアップ額を変える																							
	●給与表の場合 （具体例）5段階評価の号俸アップ表																							
	<table><tr><td>S</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>5号俸</td><td>4号俸</td><td>3号俸</td><td>2号俸</td><td>1号俸</td></tr></table>	S	A	B	C	D	5号俸	4号俸	3号俸	2号俸	1号俸													
	S	A	B	C	D																			
	5号俸	4号俸	3号俸	2号俸	1号俸																			
●昇給額表の場合 （具体例）評価段階別昇給額表																								
<table><tr><td>階層</td><td>S</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>初級職員</td><td>4000円</td><td>3,000円</td><td>2,000円</td><td>1,000円</td><td>設定なし</td></tr><tr><td>中級職員</td><td>5,000円</td><td>4,000円</td><td>3,000円</td><td>2,000円</td><td>1,000円</td></tr><tr><td>上級職員</td><td>6,000円</td><td>5,000円</td><td>4,000円</td><td>3,000円</td><td>2,000円</td></tr></table>	階層	S	A	B	C	D	初級職員	4000円	3,000円	2,000円	1,000円	設定なし	中級職員	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円	1,000円	上級職員	6,000円	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円
階層	S	A	B	C	D																			
初級職員	4000円	3,000円	2,000円	1,000円	設定なし																			
中級職員	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円	1,000円																			
上級職員	6,000円	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円																			
賞 与	評価段階（例：S～Dの5段階評価）ごとに賞与支給係数を変える																							
	●基本給連動型 賞与支給額＝基本給×賞与支給月数×評価結果別賞与係数 評価結果別賞与係数																							
	<table><tr><td>S</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>1.6</td><td>1.4</td><td>1.2</td><td>1.0</td><td>0.8</td></tr></table>	S	A	B	C	D	1.6	1.4	1.2	1.0	0.8													
	S	A	B	C	D																			
	1.6	1.4	1.2	1.0	0.8																			
●賞与基礎額連動型 賞与支給額＝賞与基礎額×評価結果別賞与係数 賞与基礎額 400,000円の場合																								
<table><tr><td>S（1.6）</td><td>A（1.4）</td><td>B（1.2）</td><td>C（1.0）</td><td>D（0.8）</td></tr><tr><td>640,000円</td><td>560,000円</td><td>480,000円</td><td>400,000円</td><td>320,000円</td></tr></table>	S（1.6）	A（1.4）	B（1.2）	C（1.0）	D（0.8）	640,000円	560,000円	480,000円	400,000円	320,000円														
S（1.6）	A（1.4）	B（1.2）	C（1.0）	D（0.8）																				
640,000円	560,000円	480,000円	400,000円	320,000円																				
昇進・昇格	上位等級への昇格要件例 ・当該等級に3年間以上在籍している ・直近3年間で全てB以上の評価である ・施設長の推薦がある																							
表 彰	成績優秀者表彰：具体的な成績・成果をあげた職員を表彰 改善・提案表彰：事業運営や業務に対する優秀な改善・提案をした職員やグループを表彰 処遇改善の内容：賞状、賞金、賞品、特別有給休暇などを授与																							

- 解説
- ・「昇給」や「賞与」に関するルールは、主に給与規程に記されることになります。
 - ・「昇進・昇格」は、主に職員等級制度、キャリアパス表に記されます。その他、職員のしおり、職員ハンドブックなどに記されることもあります。
 - ・「表彰」は、本人の自信になるだけでなく、他の職員が「私も頑張ろう」と意識を高めることに繋がるので、職場全体への効果も期待されます。表彰規程などに記されます。

III 仕事の評価と処遇

④「昇進・昇格」への反映

40頁の項目8の事例で紹介した職員等級制度規程の中に「別表3 昇格降格基準」という表がありましたが、ここに、評価結果の反映の仕方に関する記述が入ります。上位の階層に上がるための条件の1つに、「直近3年間で全てB以上の評価である」など、評価結果による基準を含めることで、評価と昇進・昇格を連動させることができます。

他にも、ポイント制という方法もありS評価4点、A評価3点、B評価2点、C評価1点、D評価は0点と設定して、毎年の評価で得た点数の合計点（持ち点）が一定の基準をこえたら、昇進・昇格の対象にするという方法もあります。

⑤「表彰」への反映

評価結果に応じて、どのように反映させるかは自由に設定することができます。評価の良かった職員に対して表彰状を授与し、他の職員にも周知する方法や、表彰状だけでなく賞金や特別有給休暇を付与する設定も可能です。

⑥「育成機会」への反映

評価の良かった職員に対して特別な研修（海外研修など）が受けられるなど、育成機会に反映させる仕組みを加えることで、処遇改善することもできます。

実践例

①給与規程（評価結果の給与への反映）

昇給や賞与に反映する場合は、給与規程

などにそのルールが記述されることになります。

●図表2：給与規程（例）

（基本給改定）

第〇条 基本給の改定は、原則として1年に1回、毎年4月に行う。ただし、経営状況の著しい悪化その他やむを得ない事由により、その時期を延期することがある。

2 基本給は、別表〇の通り、人事評価結果を考慮して各人ごとに決定する。

3 昇給の対象者は、年間出勤期間が6か月以上勤務した職員とする。

別表〇 昇給号数

最終評価結果	昇給号数
S評価	5号俸
A評価	4号俸
B評価	3号俸
C評価	2号俸
D評価	1号俸

（賞与の支給）

第〇条 賞与は、原則として年2回、それぞれに該当する算定期間および基準日に在職する職員に対して支給する。ただし、経営状況の著しい悪化その他やむを得ない事由がある場合には、支給を停止または延期することがある。

賞与名称	算定期間	基準日	支給日
(1) 夏季賞与	前年12月2日～本年6月1日	6月1日	6月30日
(2) 冬季賞与	本年6月2日～本年12月1日	12月1日	12月10日

2 支給日が日祭日または取引銀行の休業日にあたる場合はその前日に支給する。

(夏季および冬季賞与)

第〇条 夏季および冬季賞与の支給額は、次の算式により計算する。

賞与支給額＝基本給×賞与支給月数×評価結果別賞与係数

- 2 支給月数は、経営状況、世間水準および前年の支給実績などを勘案して予算の枠内で定める。
- 3 評価結果別賞与係数は、最終評価結果に応じて別表〇により定める。
- 4 基準日における勤務期間に応じた支給割合は、別表〇のとおりとする。

別表〇

最終評価結果	評価結果別賞与係数
S評価	1.6
A評価	1.4
B評価	1.2
C評価	1.0
D評価	0.8

- ②職員等級制度規程（評価結果への反映） した際に発行する昇格辞令の例を紹介します。
- 評価結果を反映して、昇進・昇格が決定し

● 図表3：昇格辞令（例）

〇〇年度 辞令

(職員等級格付および給与通知)

氏名 〇〇 〇〇 殿

事業所 グループホーム 〇〇〇〇

役職

備考・兼務 計画作成担当者

職員等級 一般職1級 (5年目)

新給与

新基本給

新役職手当

新業務手当

〇〇〇〇円

〇〇〇円

〇〇〇円

〇〇年 〇月 〇日

〇〇福祉会

理事長 〇〇 〇〇

III 仕事の評価と処遇

③表彰制度（評価結果の非金銭的処遇への反映）

評価結果をもとに表彰するということは、表彰される職員が評価基準に基づいて優れた職務行動を取っていたことを示すことにな

り、職場のモデル的な存在として讃えることになります。表彰されることにより、職員は自尊心が高まり、さらに職場に貢献していくモチベーションも高まります。

●図表4：表彰状の文言（例）

