

6-5

演題	キャリアデザインが描ける評価制度の導入
副題	

いきいき度 UP
離職防止

法人名	社会福祉法人 若竹大寿会
施設名	介護老人福祉施設 わかたけ富岡

発表者名 (職種)	木村 一秋 その他
共同発表者	
共同発表者	
共同発表者	
共同発表者	

都道府県	神奈川県
住所	横浜市金沢区富岡東 2-1-5
TEL	045-776-1230
FAX	045-776-1060
メールアドレス	kimura_kazuaki@wakatake.or.jp
URL	

今回の発表施設 またはサービスの 概要	若竹大寿会が金沢区に運営する従来型の介護老人福祉施設です。入居定員は本入居 134 名、ショートステイ 10 名。地域や社会から求められるニーズに応えるべくサービスの質の向上、業務改善、福祉機器の活用などに取り組み続けています。
---------------------------	--

研究の目的、PR ポイント

従来多くの企業で採用されていた年功序列給制度は、終身雇用の意識変化、少子高齢化に伴う労働人口の減少、急速なデジタル化などを背景に減少傾向にある。また民間企業の 7 割は成果主義を導入していることから、「年齢・勤続年数」の評価では、今後ますます多様化していく価値観には合いにくいといえる。当法人では介護職員の定着とレベルアップを目的とした給与水準引き上げと同時に、給与制度と連動した新たな評価制度を導入する大幅な改定を検討した。

取り組んだ課題

従来の評価制度は、以下のような課題があった。

- ① 評価の基準や組織が求める役割や成果が曖昧。
- ② 評価の指標が出しにくく、何を評価されているのかわからない。
- ③ 新しいことにチャレンジしたくなる給与や評価の制度になっていない。

新評価制度では、法人理念に基づき法人が期待する職員像を「行動」と「成果」として具体的に示し、目指すポストに必要な能力や資格を 10 階級のグレードに分けた。そして、職員一人ひとりがやりがいを持ち、自らの目標に向かって行動できる評価制度を導入した。また給与制度と連動し、グレードが上位に移行すると年収も増加する仕組みとした。

具体的な取り組み

新評価制度導入にあたり従来の評価制度から以下のようなことを変更した。

- ① 10 階層のグレードごとの分類指標を作成。
- ② 評価面接の改定。
年 2 回の評価面接を、新給与制度と連動させ、キャリア支援、グレード昇給、定期昇給、賞与査定に繋げる「キャリアデザイン面接」へ変更。
- ③ 面接シートの改定。
シート内の項目には「目標管理」「資格・免許」「私のキャリアデザイン像」「グレード評価基準・必須基準」等を盛り込み「キャリアデザインシート」と名称した（以下「シート」と呼ぶ）。特に評価基準は、「行動」と「成果」を基にしているが、法人

の理念にも基づいており、組織が求める職員像を明確に示した。「行動」は専門性の発揮や仲間との信頼関係などに着目、「成果」は、行動の結果、利用者やチーム、組織に対してもたらせることに着目している。キャリアアップ・ダウンの仕組みも盛り込み、本人の自律的な意欲に働きかけることにした。

活動の成果と評価

- ① 職員は求められる役割と成果をシートで示されることで将来像を描きやすくなった。また、本人が目指していることが記載されているため、評価者も中長期的な育成計画が組みやすくサポートしやすい。
- ② 資格取得が評価項目に盛り込まれていることで、取得に向けた意欲やケアの質の向上にも結び付き、同時に利用者満足度向上に繋げることができる。
- ③ 目標に向かうことで、職員の主体的な行動を生み出し、半年毎の評価者との面談でそれを評価、次のキャリアを描く支援の仕組みを生むことができる。
- ④ 評価者が職員の課題を伝える際、主観に偏る傾向もあったが、シートを基にすることで客観的な評価がしやすい。
- ⑤ グレードは年功序列ではないため、経験年数に左右されず給与アップを目指すことができ、職員のいきいき度アップにつながる。

今後の課題

- ① 評価基準を具体的に示すほど、対象となる職種が限定され、シートの汎用性を維持することが難しい。
- ② 評価者の育成を通じた、職員個々のキャリアデザインを支援する仕組みづくり。
- ③ 職員いきいき度アップをし続ける評価基準の錬磨。
- ④ シートの確認項目が増え、面接時間が多く必要になった負担増。