特集2

職員の仕事ぶりを正当に評価できていますか？ 不平不満を生み出さない「人事考課」「目標管理」

- ●介護事業における人事考課制度の効果的活用方法
- ●最適な「個人目標」の考え方／設定支援の具体策
- ●人事考課／目標管理に役立つ面接スキル
- ●介護事業における人事考課・目標管理の好事例
  - ・褒め方／叱り方の工夫でモチベーションを高める
  - ・適切な評価でスタッフの「やる気」を引き出す
  - ・上司と部下の信頼関係を向上させる面談

事業所における人事考課制度の効果的活用方法

林　正人
社会保険労務士法人
ヒューマンスキル
コンサルティング 代表社員

介護・福祉専門の社会保険労務士／人財定着コンサルタント。慶応義塾大学法学部卒業。法政大学大学院坂本光司研究室所属。「人を大切にする経営学会」会員。サラリーマン時代，事業経営と人事労務に従事し，職場の「働きやすさ」と「働きがい」の醸成に長年取り組む。社会保険労務士として独立後は，介護事業に特化した社会保険労務士事務所として，労務管理に加え，人財定着・人財育成および組織活性化コンサルティング支援で全国50を超える法人に支援を行っている。全国の社会福祉協議会，商工会議所などでの講演やセミナー・研修は年間60回を超える。

介護業界における人事評価制度とは

筆者は社会保険労務士として，介護事業所における人事労務関係業務を専門に，全国多数の介護事業所を支援しています。最近は，処遇改善加算取得にキャリアパス要件が規定されたことから人事評価の相談が増えており，評価に関する制度面，運用面に課題を抱えている事業所が非常に多いことを実感しています。なお，世間では「人事評価」という表現と「人事考課」という表現の双方がよく使われますが，本稿では，より広い概念を表す「人事評価」という表現を使用しています。

まずは，人事評価に関する相談内容の一例を示します。

経営者・管理者からの相談例

- ・外部のコンサルタントにお願いし人事評価は作ったけれど，一般企業と同じ評価内容になっているので，介護の職場にはなんとなくしっくりこない。
- ・人事評価自体に信頼感がない。
- ・人事評価は「給与を決めるための手段」という認識で，評価のための評価になっている。社員のやる気やモチベーションを促進するものにはなっていない。
- ・本当はマイナス評価に該当する職員がいたはずなのに，ほとんどマイナス評価は出ず，プラス評価と現状維持の職員ばかりになり，「横一線」から抜け出せない。

一方で，評価される側の職員は現在実施されている人事評価に対しどのように思っているか，社会福祉法人の職員からヒアリ