

トータル人事制度

人材の育成と定着のために

目 次

1. 全体概要
 - (1) トータル人事制度とは
 - (2) 全体像
2. 職能資格制度
 - (1) 職能資格制度とは
 - (2) 等級フレーム
 - (3) 等級定義
3. 人事考課制度
 - (1) 人事考課制度とは
 - (2) 人事考課体系
 - (3) チャレンジシート
 - (4) 人事考課 A 表
 - (5) 人事考課 B 表
4. 給与制度
 - (1) 給与制度の概要
 - (2) 職能給
 - (3) 職責給
 - (4) 役職給
 - (5) 勤続給
 - (6) 資格手当
 - (7) 家族手当・住宅手当
5. 教育研修制度(介護職)
 - (1) Off-JT と OJT
 - (2) OJT による教育体制の強化
 - (3) 指導者の育成
 - (4) 介護キャリア段位制度
 - (5) 職員の育成
6. コミュニケーションの重要性
 - (1) コミュニケーションの重要性
 - (2) 真・報連相
7. 社員の定着率の改善

1. 全体概要

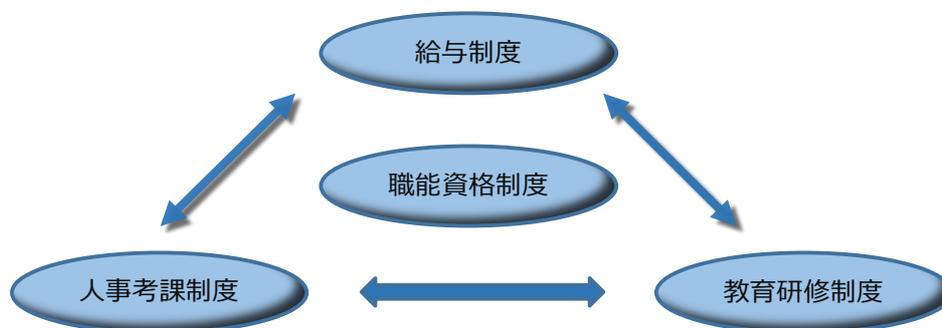
(1) トータル人事制度とは

「トータル人事制度」とは、人事評価、目標管理、賃金、社員教育などの制度がトータルに連動した人事制度をいいます。年齢や勤続年数などの人的要素のみにとらわれず、社内外の研修や日常業務を通じて社員一人一人が高い職務遂行能力を身に付けることにより、業務レベルの向上と高い生産性を達成し、その成果を適正に評価するとともに、公正かつ適正に昇給・昇格などの処遇に反映させることで、社員のモチベーションに応え、社員満足度(ES)の向上を目的としています。

更に最終的には、この制度により培われたサービスレベルの向上と、社員満足度の向上が、顧客満足度の向上に直結していくことも期待されます。

(2) 全体像

本人事制度は、主に「職能資格制度」を中核として、「人事考課制度」、「賃金制度」、「教育研修制度」の4つの制度を連動させて運営します。



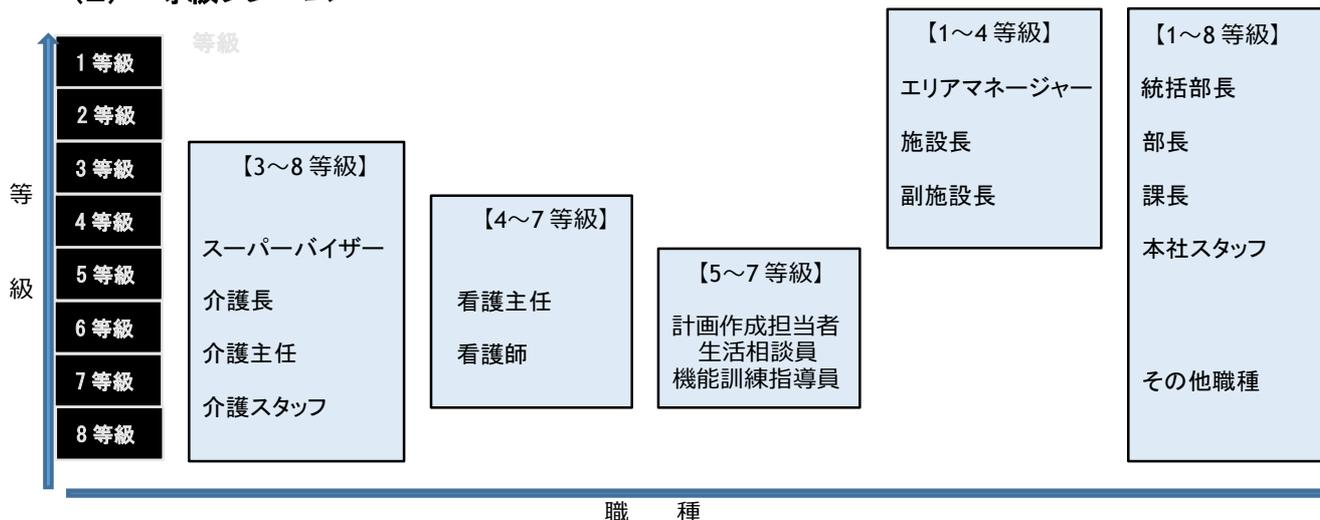
2. 職能資格制度

(1) 職能資格制度とは

組織の中の人材を職種や役割に応じて期待される業務内容や、必要とされる職務遂行能力(知識や技術、経験等)に応じてレベル(等級)分けする制度です。

一人一人の役割を定義することで、業務に必要な役割・スキル・成果等が明確になります。また、公正で適切な処遇を行うこと、人材の役割やスキルに適合した人材育成を行うことが可能になります。

(2) 等級フレーム



(3) 等級定義

基本的な各東急の定義(職務遂行レベル)は下記の通りです。

等級	定義(職務遂行レベル)
1等級	業界のみならず、幅広い経験と知識・技術を有し、会社全体の経営に関する管理を行う。全社に関連する業務の企画・運営ができる。全社レベルもしくは同等組織の長として相応しい経験・知識を有し、地域コミュニティー、その他の関連組織とも密接な関係を築ける。
2等級	卓越した経験と知識・技術を有し、複数視閲運営全般の企画・運営ができるエリアマネージャーもしくは同等組織の長として相応しい経験・知識を有し、地域コミュニティー、その他の関連組織とも密接な関係を築ける。
3等級	卓越した経験と知識・技術を有し、施設運営全般の企画・運営ができる。施設クラス以上もしくは同等組織の長として相応しい経験・知識を有し、地域コミュニティーとも密接な関係を築ける。
4等級	長年の経験と知識・技術を有し、不測の事態にも自らの判断で的確な行動がとれる。施設クラスの組織の運営と組織構成員の労務管理全般が円滑に行える。
5等級	熟練を要する複雑な定型業務を遂行するとともに、非定型な業務遂行も自らの判断で的確な行動がとれ、部門クラスの組織運営と構成員の指導を計画的に実行できる。
6等級	概略的な指示により、経験と熟練によって一般定型業務から複雑定型業務を独力で完全に遂行でき、一般職をリードできる。(サブリーダーとしての業務を遂行できるレベルであり、知識面においては介護福祉士の資格を保有するか、同等のレベルにある。)非定型
7等級	一般的指示、又は定められた基準に従い、多少の経験によって行う一般定型業務やある程度の熟練を要する定型業務を遂行できる。(定型業務は完全に遂行できるレベルまで。)
8等級	具体的な指示、又は定められた手順に従って補助及び単純定型業務を単独で遂行できる職能段階。(未経験者、もしくは1年未満の経験レベル。経験者でも資格未取得者も該当。)

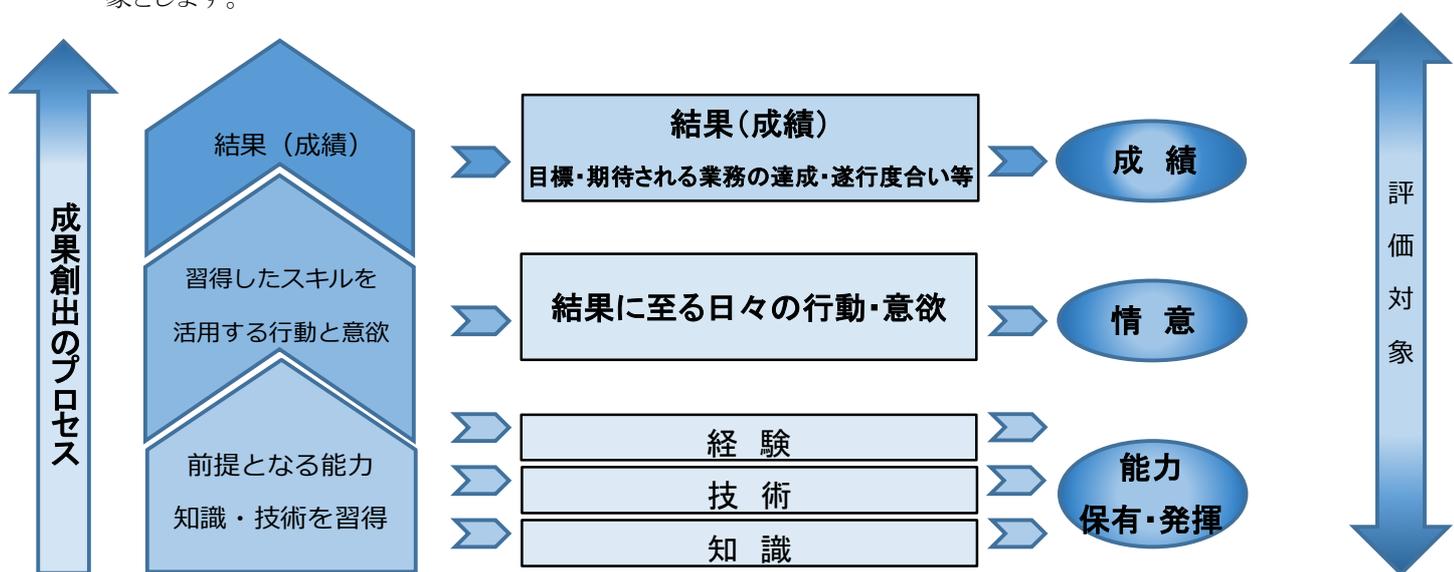
上記で定めた基本的な定義(職能遂行レベル)を基に、更に詳しく、各職種、等級ごとに行うべき業務(課業)及びそのレベルを「職能要件書」で定めます。

3. 人事考課制度

(1) 人事考課制度とは

仕事(職務)の出来栄え(成績)と、仕事に対する取組姿勢(情意)とともに、仕事を遂行するために必要となる知識・技術があるか(保有能力)、また必要となる能力を活かしているか(発揮能力)を公正に、かつ適正に評価する制度です。

仕事の結果(成績)と、結果に至るための前提となる取組姿勢(情意)や能力・知識・技術自体も評価の対象とします。



(2) 人事考課体系

仕事の遂行後は「チャレンジシート(目標管理)」により原則として、1年に2回行います。その遂行度に基づき、「成績」と「情意」を「人事考課 A 表」で評価します。また、同様に「人事考課 B 表」にて「保有能力」と「発揮能力」を評価します。

(3) チャレンジシート

期初にスタッフ(被評価者)と上司(評価者)との間でスタッフが担当する業務(課業)について、期待され要求される具体的な業務の遂行レベルの目標を設定し、期末に目標に対する達成度(成果)を評価する方法です。この資料は後述の「人事考課 A 表」、「人事考課 B 表」の基資料となるものですが、評価のみではなく、スタッフの能力開発や上司とのコミュニケーションツールとして活用します。

(4) 人事考課 A 表(成績・情意考課)

現にスタッフが担当している仕事(職務)の出来栄え(成績)と、仕事に対する取り組み姿勢(情意)を評価し、主に賞与等のインセンティブ給などの支給率の決定に用いられます。

(5) 人事考課 B 表(能力考課)

現に担当している仕事を遂行するために必要となる知識・技術があるか(保有能力)、また必要となる能力を活かしているか(発揮能力)を評価し、主に昇給、昇格等の場面に用いられます。

4. 給与制度

(1) 給与制度の概要

社員各人の職務遂行能力を、前述の人事考課制度に基づき評価し、公正で適正な処遇を決定する制度です。職能給が給与体系の根幹となりますが、職責(役割)に応じて支給される職責給や、役職手当の他に生活給である家族手当や住宅手当も敢えて支給する体系とします。

(2) 職能給

職能部分は解答級の上限額と上位等級の下限額が重複するように号数により設定しています。これは、各人の職務遂行能力は職能等級でレベル分けされていますが、習熟度は号数により(経験年数を考慮)評価するためです。必ずしも支給金額の高低が職務遂行能力を表すのではなく、職能等級そのものに評価上の重要な意味を持たせています。

因みに号数がアップすることを「昇給」、等級が上位に移ることを「昇格」と呼びます。

(3) 職責給

施設長や介護長等のマネジメント職に対し、その職責の度合と遂行度に応じ支給する給与です。原則として、担当する職務が変更になれば支給額も変更されます。

(4) 役職給

介護主任等のリーダー(指導職掌)に対し、その職務に応じて支給される給与です。

(5) 勤続給

勤続による業務の習熟度と継続勤務による社業への貢献を評価し支給するものですが、経験の浅い職員に対して生活補助的な意味合いも持ちます。

(6) 資格手当

会社が必要とする専門知識・技術を有するものに対して支給されます。同時に、資格取得を促す役割も果たします。

(7) 家族手当・住宅手当

生活給として支給されるもので、家族手当は配偶者及び子を扶養(健康保険法条の扶養家族)する者に支給され、住宅手当は自己名義で住宅を所有もしくは賃借している者に対して支給されます。

(8) その他手当

時間外勤務手当、夜勤手当、オンコール手当、通勤手当等が想定されます。

5. 教育研修制度(介護職)

(1) Off-JTとOJT

社員の能力開発や育成は2つに大別され、それぞれ分担するような体制になっています。

1つは業務を離れての教育(Off-JT(職場外教育:Off the Job training))であり、もう1つは各職場で業務遂行に密着して行われる「OJT(職場内指導:On the Job Training)」です。

Off-JTが必要なのは、基本的には職場で指導するのが難しい教育(例えば職場で誰も知らない新しい知識や技術)、あるいは各職場でバラバラに指導するよりも一括して教育する方が効率的なもの(例えば共通性の高い基礎的訓練や仕事と直接的に関係ない時事、教養的なもの)です。

大まかにいえば、OJTでは仕事に直結した役立つ実践レベルを、Off-JTでは一般的な理論や知識を取り扱うといえます。Off-JTは技術の高度化や革新が進みはじめてから活発化したようですが、それでも必要な能力開発の90%はOJTとして行われています。

(2) OJTによる教育体制の強化

前述のとおり、社員育成についてはOJTの教育体制を強化する必要がありますが、その為には以下の事項を整備、強化していく必要があります。

- ① 業務マニュアルの整備
- ② 業務フローの整備
- ③ 職員個々の育成計画の作成(知識・スキル・態度)
- ④ 適切な評価(処遇)とフィードバック
- ⑤ 指導者(プリセプター)の育成
- ⑥ 管理職者の資質の向上

(3) 指導職の育成

前述の①～③については実際の職場での取り組みが必要となりますが、その前提として⑤⑥の指導職や管理職の育成により、組織体そのものが、恒久的に社員の育成を行えるような、教育育成体制を整えていく必要があります。

しかしながら、各施設で共通したスキルを持ち、OJTにおける指導内容及び評価の際のレベルを共有できる指導職を育成していくシステムを作ることは容易ではありません。

(4) 介護キャリア段位制度

介護キャリア段位制度とは、厚生労働省が、成長分野における人材育成を目指すために創設した新しい制度であり、現在全国で約2,500名がレベル認定に取り組んでいる段階です。

キャリア段位の取得には、施設・事業所内で「アセッサー(評価者)」を選任し、業界における共通の「ものさし」により、「知識」と「スキル」を評価した後に、外部の専門機関に認定の申請を行うこととなります。

「アセッサー」は単に段位を認定するための評価者というだけではなく、施設・事業者内において介護職員のキャリア・アップを推進・支援していく役割を担う人材でもあり、職場における一人ひとりの介護職員のスキルアップのための具体的な方策を一緒に検討を行い、その支援(OJT)を行う役割があります。

また、「アセッサー」になるためには、「アセッサー講習」(テキストによる事前学習、ネットでの通信講習、模擬評価の実践、集合講習)の受講と確認試験での合格が求められます。(概ね半年程度の期間が必要)

さらに、その「アセッサー講習」の受講要件としては一定期間の実務経験(介護福祉士を取得してからの実務経験3年以上)と「介護福祉士実習指導者講習会」(介護福祉士を育成するための実習指導者となるための講習)の修了等があるなど、かなりハードルの高いものとなっています。

しかし、上記のプロセスを終了した職員であれば、社内においては勿論、業界においても統一されたレベルでの指導・評価が可能になります。

(5) 職員の育成

介護キャリア段位制度は職業能力をエントリーレベルからプロレベルまでの、7段階でレベル認定をします。各レベルについての具体的内容は中央職業能力開発協会が公表している「職業能力評価基準(施設介護業)」とも連動しています。

他方、前述した職能資格制度における「**職能要件書**」もこの「職業能力評価基準」を参考に作成するため、介護キャリア制度における段位認定は、本書の人事評価制度とも非常に親和性が高くなっています。

段位認定制度の導入により、指導(OJT)から人事評価におけるプロセスがより精度の高いものとなることが期待できます。

段位認定⇨昇格基準とすることにより、対外的にも通用する「段位」取得が社内の人事評価とも連動するため、直接的な処遇改善(昇格、昇給)に結びつくこととなりますので、職員のやりがいやスキルアップのモチベーションにつながります。

6. コミュニケーションの重要性

(1) コミュニケーションの重要性

職場におけるさまざまな課題—「職員の離職」や、「コンプライアンス違反」、「パワーハラスメント」、「いじめ・嫌がらせ」などを突き詰めてみると、職場のコミュニケーション不足に本質的な問題があるケースが数多く見受けられます。また、「リーダーシップはコミュニケーションである」といっても過言ではなく、コミュニケーションが円滑に行われていなければ、組織は成り立ちません。

組織におけるコミュニケーションとは、人間の身体で言えば血液の流れのようなものであり、コミュニケーションがうまくいかなければ、情報の伝達や意思の疎通が十分に行われなくなり、組織は機能不全に陥ってしまいます。

(2) 真・報連相

コミュニケーションに関する研修は数多くありますが、職場における「コミュニケーション」の基本は「報連相」であり、また「報連相」は「仕事の進め方そのもの」として位置づけ、組織の活性化を目指していくのが「真・報連相」研修です。

「報連相」はビジネスの基本中の基本であり、誰もがその重要性は認識しているものの、レベルアップを図ろうとする場合、従来はやり方をどうするか、ルールをどの様ようにするか、という「手段」に直行して対処することが多かったかと思われます。

確かに「報連相」は仕事を進めるための「手段」ではありますが、「質の高い報連相」は「3つの視点」、「3つの深度」から捉えていく必要があります。

【3つの視点】

「環境(相手)」、「自己」、「目的」との関連でとらえます。

【3つの深度】

深度1 事実情報の共有化(知っている)……………(聞く)

深度2 事実(目的)の共有化(わかっている)……………(訊く)

深度3 考え方の波長の共有化(心が揃っている)……………(聴く)

「真・報連相」研修では、先ずは上記の「報連相」に関する基本的な考え方を理解し、個人が自分の役に立つヒントを掴んで頂きますが、次のステップでは個人の報連相にとどまらず、そのヒントを職場で活用し、組織全体の報連相(仕事の進め方)のレベルアップに取り組む活動(職場展開)を行っていきます。

7. 社員の定着率の改善

【定着率の改善】

社員の定着については「衛生要因(阻害要因)」と「動機づけ要因(促進要因)」が大きく影響しています。

「衛生要因」とは、給与・処遇・福利厚生・作業環境・人間関係など、仕事をするための外的条件を指しますが、これらの要因は不満を予防するだけの歯止めしか果たさないものです。これらに対する配慮や、措置が不十分だと不満の原因となり、業績低下を招くこととなりますが、逆にどんなに十分に配慮しても、不満がなくなるだけであって、それ以上に積極的にやる気を促進することはできません。(営業社員に対する褒賞金等であれば一時的には動機付け要因となり得ますが、状態として支給されるものであれば、やはり衛生要因となります。)

これに対して、仕事に対するやる気を増大させる促進要因は、仕事そのものに関連しています。これを「動機付け要因(促進要因)」と呼びます。動機付け要因には以下のものがあります。

- ① やりがいのある仕事を通して達成感が味わえること(達成)
- ② 達成した結果を上司や同僚に認められること(賞賛・承認)
- ③ 仕事の中に自己の知識や能力を活かせること(仕事そのもの)
- ④ 責任をもって仕事を任されること(責任)
- ⑤ 仕事を通して能力を向上させ、人間的に成長できること(成長)

要するに、賃金や福利厚生や管理・監督者の態度について会社が十分な措置を講じないと社員の間には不満がはびこり、欠勤・退職や能率低下などを招くが、これらに十分に手を打っても、不満がなくなるだ

けであって、それ以上の意欲増進には役立ちません。それ以上に社員を動機付けるためには、仕事そのものの与え方に配慮し、責任の幅を広げ、腕のふるえる余地を大きくし、やりがいを感じられるようにしなければならぬというわけです。

《衛生要因》

給与・処遇・福利厚生等での要素を別にしても、職場の人間関係を良好に保つことは「衛生要因」の中でも最も大きな課題です。そのためにも良い職場（組織風土）を作ることが重要です。

よい職場とは「目標指向性」、「効率性」、「開放性」、「意欲性」の高い職場だと言えますが、そのような組織を作りあげていく鍵はやはり「コミュニケーション」であり、「マネジメント」です。

《動機付け要因》

動機付け要因の中には成長が含まれており、このことは直接的に OJT を中心とした社員の育成に結び付いています。また他の項目もそのほとんど全てが、指導職やマネジメント職が取り組むべき課題であり、この側面からもコミュニケーションとリーダーシップの重要性が再確認できます。