

令和元年度 介護労働者雇用管理責任者講習

「人事評価と賃金管理」

人事評価と賃金処遇により
モチベーションアップを図る

令和元年7月17日(水)

公益財団法人介護労働安定センター宮城支部

雇用管理コンサルタント 金子 雅紀

【中小企業診断士／特定社会保険労務士】

この講習の目的

人事評価と賃金管理の基本的な知識を身につけるとともに、特に人事評価については、グループワークによる討議を通して実践的な手法を習得することにより、各事業所において、正しい人事評価の実践を通して職員のモチベーションアップと人材育成を図るきっかけとする。

目次

1. 人事評価	2
2. 賃金管理	16
3. フィードバック面談の進め方	26
4. 評価者が具備すべき条件	31

【参考資料】

- ・フィードバック面談の会話例
- ・介護の雇用管理改善「CHECK&DO25」

○人事評価は、単に賃金をどうするかという問題ではなく、人材確保、配置、やりがいづくり、能力開発等、人事管理全般にわたって中核となる機能を持つ。また、どのような人材を求めるのかという、職員に対する重要なメッセージにもなる。



○評価や報酬の仕組みが整備されていないと、職員の不満の原因になりやすく、組織上の様々な問題が発生するケースがみられる。

・組織の中の自分の立ち位置、期待される役割や能力がわからず、努力の方向性が統一されない

・頑張っても頑張らなくても同じというムードが職場に蔓延する

・「上位者の好き嫌いや気分で給与が決まっている」という不信や不満が募る

・キャリアアップのイメージや見通しが持てず、モチベーションが上がらない

→ あなたの職場は、このような状況になっていませんか？

■ こんな問題はありませんか？



○介護労働安定センターの「CHECK&DO25」を利用し、職員の雇用管理改善をチェックしてみると、「評価・報酬」の分野が最も低評価となるケースが多い。

「評価・報酬」のチェック項目

- | |
|---------------------------------------------------|
| ①仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している |
| ②一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている |
| ③仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている |
| ④仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善(賞与、一時金、報償金、賃金改定等)につなげている |
| ⑤賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している |



○職員全員に対して、チェックしてもらいましょう！

- ・経営層の認識とのギャップを知る
- ・その結果は低評価となることも多く、当初愕然とするかもしれない
- ・しかし、それが改善に向けた第一歩

○職員の満足度DIでは、「賃金」や「人事評価・処遇のあり方」がマイナスとなっており、満足度が低くなっている。

→ 「前職の仕事を辞めた理由」や「現在の法人に就職した理由」として賃金水準を挙げた割合は低いにもかかわらず、やはり不満の大きな要因となっている。その根底には、「承認の欲求」、「自己重要感による満足」がある。



(注)満足度のD.I.=(満足の割合+やや満足の割合)-(やや不満足割合+不満足割合)。

【出所】平成29年度介護労働実態調査(介護労働安定センター)

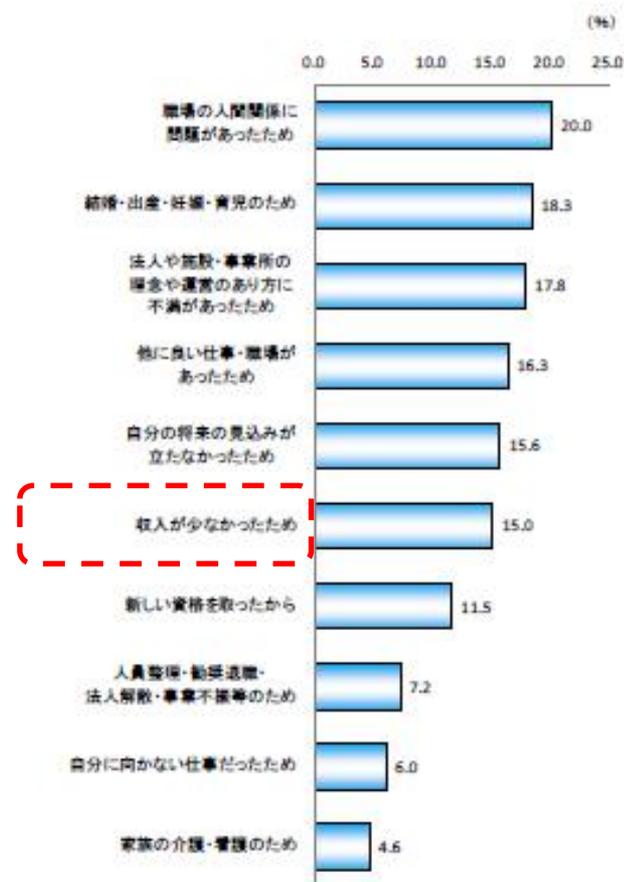
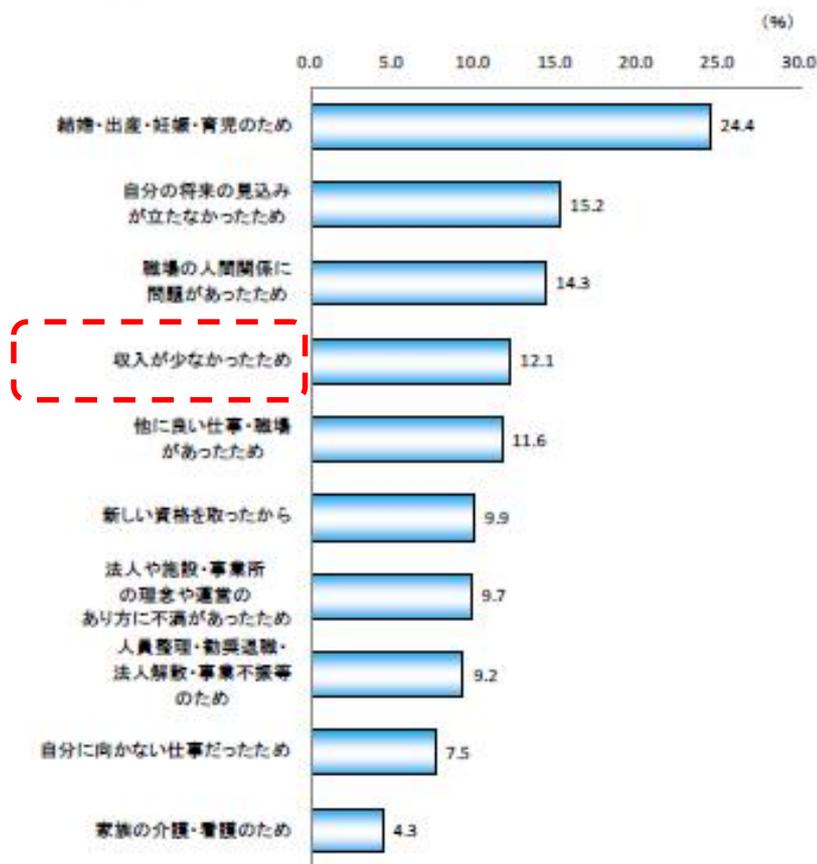
○前職の仕事を辞めた理由

【全体】では「結婚・出産・妊娠・育児のため」が最も多いが、

【前職が介護関係の仕事】では「職場の人間関係に問題があったため」が最も多い

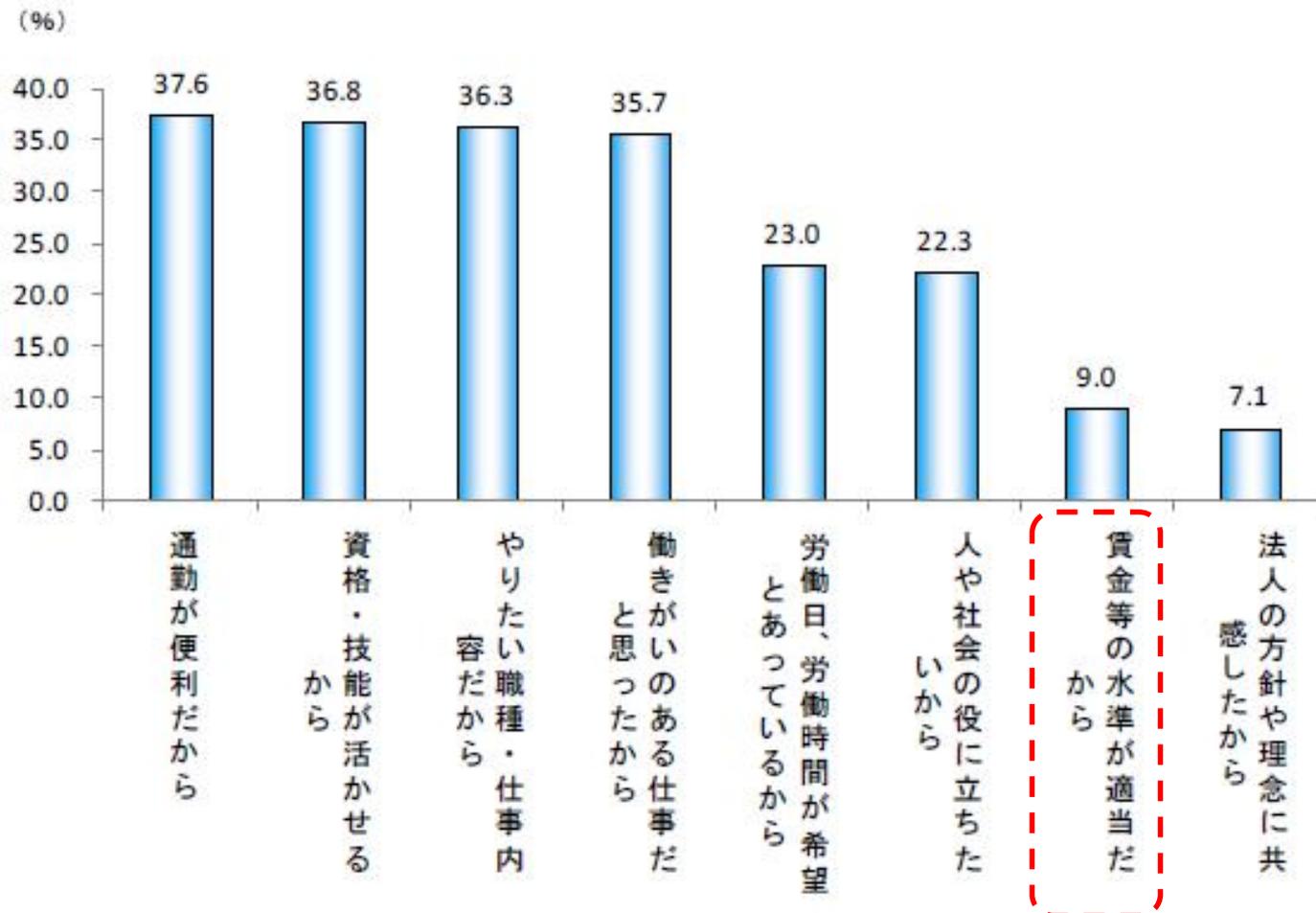
【全体】

【前職が介護関係の仕事】



○現在の法人に就職した理由

「通勤が便利だから」が37.6%



【出所】平成29年度介護労働実態調査(介護労働安定センター)

○評価・報酬制度の改善を進めるうえでの基本的な視点

□評価や賃金が経営者からの大切なメッセージであることを再認識する

- ・「何を頑張ったらよいか」「どうすれば報いられるか」という基準やルールを示すことは、法人としての職員に対するメッセージとなる。
- ・評価基準や賃金規程を明文化し、法人全体で共有することで、進むべき方向性が一致し、前に進むことができる。

□現場を巻き込み、職員とともに制度設計する

- ・制度設計には現場を巻き込むことが検討する。
- ・職員の意見も取り入れながら設計することにより、その制度に対する理解や納得性が高まり、求められる人材像の認識を統一することにつながる。

□制度設計にこだわり過ぎず、管理者の運用能力向上に力を注ぐ

- ・どのような評価・報酬制度も、うまく回すためには管理者の運用力向上がカギとなる。
- ・制度設計にとどまることなく、管理者の「適正に評価を行い育成につなげる力」などの向上に力を注ぐことが大切。

→人事制度は、「運用が7割」といわれる

→人事評価者研修の定期的な実施

○「CHECK&DO25」のチェック項目毎の改善のポイント①
「仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している」

□求められる人材像(役割、能力基準、任用要件等)を明確にする

・上位等級にステップアップするためには何が必要なのか、どのような努力をすればよいのかを具体的に示すという方向づけを行う。

□キャリアパスの複線化を考える

・組織の階層を上がっていくキャリアパスを用意する一方で、専門職としてレベルアップを図るキャリアパスを用意する。

□異動や職種転換などの柔軟性を確保する

・組織の限られた要員を効率的に管理するとともに、職員の経験の幅を広げ育成につなげる。



○「CHECK&DO25」のチェック項目毎の改善のポイント②

「一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている」

□経営目標からチーム、個人の目標を導き出す

・チーム、個人が何をすべきか、どのような貢献をすることができるかを**経営目標から導き出して明示し、これをそれぞれの目標として設定する。**

□目標は懸命に手を伸ばせば手が届くように設定する

・「良い目標」とは、懸命に手を伸ばせば届く目標(ストレッチ目標)。

・上位者は**職員の力量やモチベーションの状態をよく見極め、適切なストレッチ目標の設定を支援する。**

・目標設定は、具体的に「何を」「いつまでに」「どの水準まで」を行うのかを明確にしたうえで、役割として認識させる。

□職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

・果たすべき役割や目標について職員と話し合う際には、**一人ひとりに対する期待をどう伝えるか**が基本的に重要。

・目標達成を通して成長するイメージを理解させ、ることが、本人のモチベーションにつながる。

○「CHECK&DO25」のチェック項目毎の改善のポイント③

「仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている」

□求められる人材像を明確かつ透明性ある「評価基準」に反映させる

- ・求められる人材像に照らして職員の行動等の確認を期中においても必要に応じて行い、**評価基準に沿って必要な支援やアドバイスを行う。**

□評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する

- ・評価は直接の上司が一次評価を行い、さらにその上の上司が二次評価を行い、最終的に人事部門が調整を行うのが一般的。
- ・**評価のバラツキを小さくするためには、評価者研修の実施がとりわけ重要で、人事管理制度の考え方や人事方針も含めて共通理解にしていく。**

□面談制度を組み込んで、評価を人材育成につなげる

- ・**評価を人材育成につなげるためには、面談制度を組み込むことが必須。**
- ・**面談により、仕事振りの振り返りとともに評価結果を伝え、それが賃金等の処遇にどうつながるのかまで説明できるとよい。**

○「CHECK&DO25」のチェック項目毎の改善のポイント④
「仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善につなげている」

□役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる

- ・例えば、役割に応じて基本給と役職手当の設定を行い、昇給や賞与は能力発揮や目標達成等の評価に応じて行う方法などが考えられる。
- ・極端な成果重視とならないよう、**固定的・安定的に運用する部分(基本給等)と、業績や成果に応じて変動する部分(賞与等)を分けて考えるとよい。**

□はじめは業務の習熟に応じて昇給できるような仕組みをつくる

- ・一般職員のうちは給与水準も低いことから、上限額や年数など一定の制約を設けるにしても、業務の習熟に応じて給与が上がる仕組みをつくることにより、**スキルアップのための動機づけを図る。**

□非正規職員に対しても、賃金改善や正規雇用等の仕組みをつくる

- ・非正規職員に対しても時給の引上げや希望すれば正規職員に登用されるチャンスを与える。
- ・**時給の水準引上げやその引上げの仕組みの有無は、非正規職員の人材確保や定着に大きく関わる。**

○「CHECK&DO25」のチェック項目毎の改善のポイント⑤
「賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している」

□昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にし、共有する

- ・賃金の考え方は、個々の法人・事業所の状況に応じて違いがあり、一律的に論じられない。
- ・基本的な考え方として、「**安定的に運用する部分**」と「**業績や成果に応じて配分する部分**」を分けて考えることが一般的。

□賃金に不満があった場合に、意見聴取や個別の話し合いの機会を設けるなど、フォローアップを行う

- ・査定結果への不満に対しては、そのまま放置せず、早い段階で解決していく努力が必要。
- ・個別の面談のほかにも、人事制度に関する定期的なモニタリング(アンケート調査等)や相談窓口の設置など、フォローアップの体制づくりが重要。



○人事評価時の心理的エラー(1)

	意味	対策
ハロー効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ハロー効果とは、仏教の後光、光背のことを意味するもので、このハローに幻惑されて評価にひずみが出てしまうこと ・全体的印象が部分に影響してしまったり、部分(何か一つのプラス、あるいはマイナス)が、他の部分の評価に影響を及ぼしてしまう傾向のこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・被評価者に対する感情や先入観を極力取り除く。 ・具体的な事実に基づいて、評価項目ごとに評価する。
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ・評価には甘辛が生じることがあり、その中で甘く評価する傾向のこと ・職員に対する感情、評価者の自信の欠如、観察不足等がその原因 ・寛大化傾向の逆が「厳格化傾向」である。厳格な性格や潔癖症等が原因 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価段階の意味(特に「3」)をよく考える。 ・具体的根拠をあげて、自信をもって評価する。 ・甘く評価することは、結果的に職員のためにならないことを理解する。
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果が標準レベル(中心)に集中し優劣の差があまり出ない傾向 ・いわゆる「どنگりの背くらべ」の評価 ・評価者が極端な評価差をつけることをためらい、自信がない場合や職員をよく知らない場合に起きやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価段階の意味(特に「3」)をよく考える。 ・評価に自信と責任を持つ。 ・職員の日常行動を注意深く観察する。

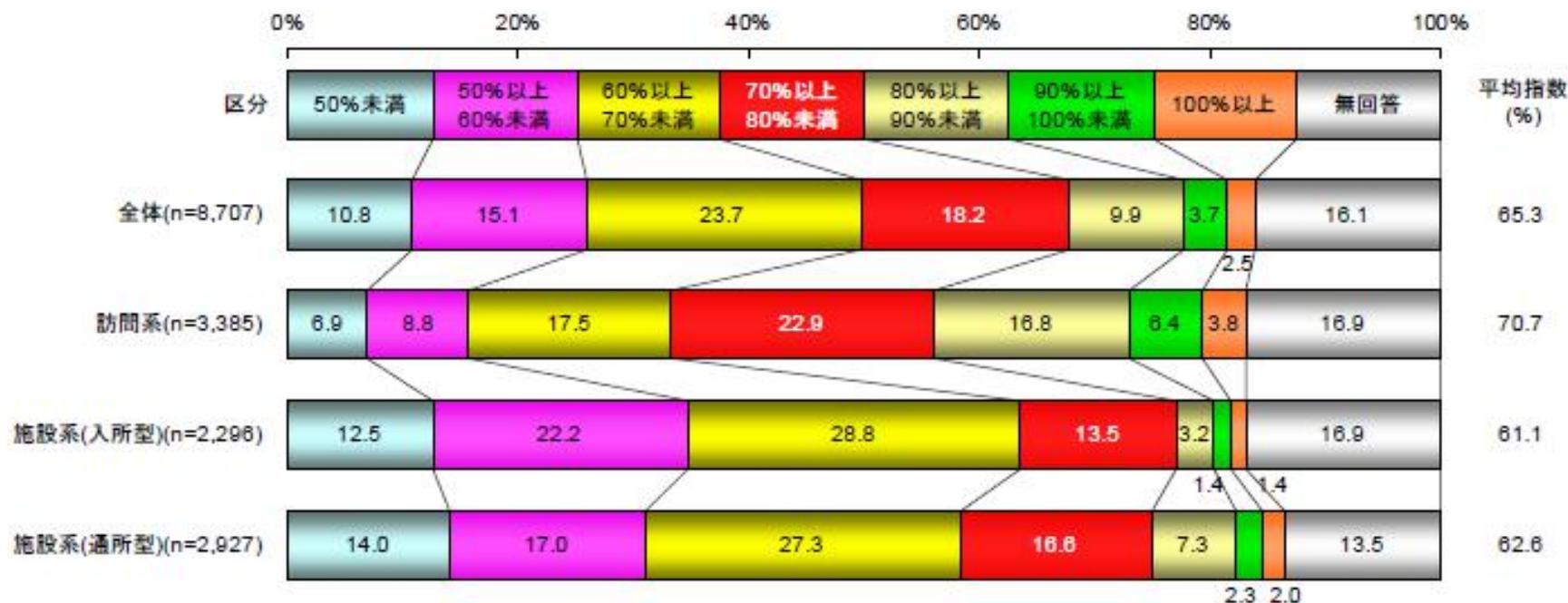
○人事評価時の心理的エラー(2)

	意味	対策
論理的誤差	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者の論理的思考に影響される評価で、関連のありそうな評価項目について類似した評価をする傾向 ・「大学卒は知識がある」「社会的であるから折衝力がある」など 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務行動の観察を正しく行う。 ・自己啓発への取り組みが「1」ならば、業務知識も「1」というように短絡的に評価しないようにする。
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者が自分の能力や特性と比べて評価する傾向 ・几帳面な評価者は、職員の几帳面さを実際より低く評価したり、反対にルーズな上司は職員を実際以上に規律正しいとみることなど 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の能力や特性を再確認する。 ・自分と反対の特性を持つ職員、あるいは自分と同じ経験を有する職員の評価について、特に公平を心がける。
遠近誤差	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の実施直前の行動が、数カ月前の行動より評価に大きく影響する傾向 ・評価期間の中で、初期の行動が低く評価される傾向がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・行動の事実を記録しておく。 ・評価対象期間について、正しい認識を持つ。

○介護事業収入に占める人件費の割合

平均指数(%)

訪問系:70.7% 施設系(入所型):61.1% 施設系(通所型):62.6%



【出所】平成29年度介護労働実態調査(介護労働安定センター)

○給与費比率は増加傾向にあり、収益低下の主な要因となっている。

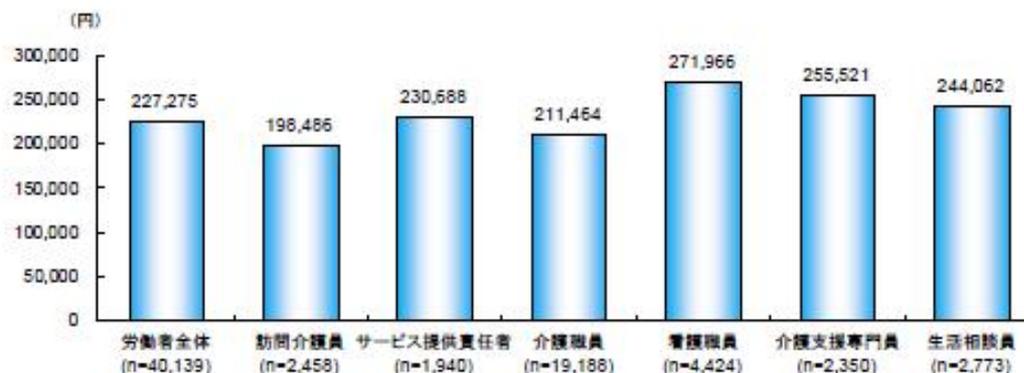
介護サービス種類	比率	平成28年度決算	平成27年度決算	平成26年度決算
介護老人保健施設	給与費比率	60.1%	59.6%	58.5%
	収支比率	3.4%	3.2%	3.9%
介護老人福祉施設	給与費比率	64.6%	63.8%	62.6%
	収支比率	1.6%	2.5%	3.0%
訪問介護 (予防を含む)	給与費比率	76.1%	75.2%	73.3%
	収支比率	4.8%	5.5%	7.4%
通所介護 (予防を含む)	給与費比率	64.2%	62.1%	60.7%
	収支比率	4.9%	7.1%	8.3%
特定施設入居者生活 介護(予防を含む)	給与費比率	46.0%	44.4%	43.2%
	収支比率	2.5%	4.1%	5.9%
認知症対応型共同生 活介護(予防を含む)	給与費比率	62.7%	64.0%	61.7%
	収支比率	5.1%	3.8%	6.2%

【出所】平成29年度介護事業経営実態調査(社会保障審議会介護給付費分科会資料)

○所定内賃金(労働者)

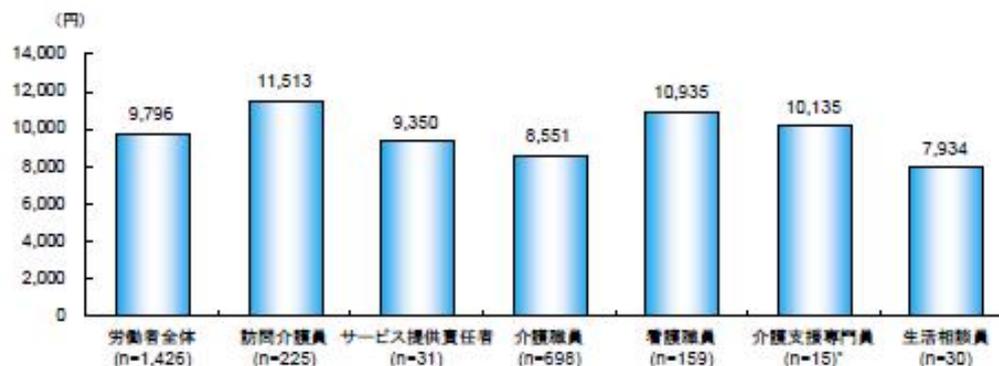
＜月給の者＞

労働者全体では
227,275円



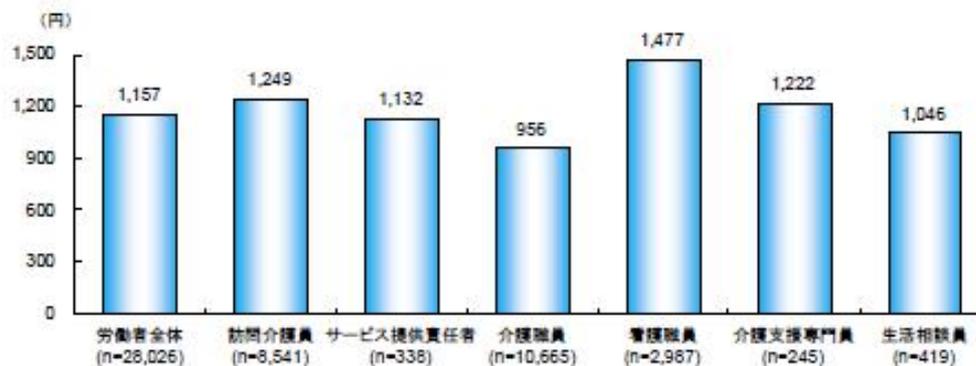
＜日給の者＞

労働者全体では
9,796円

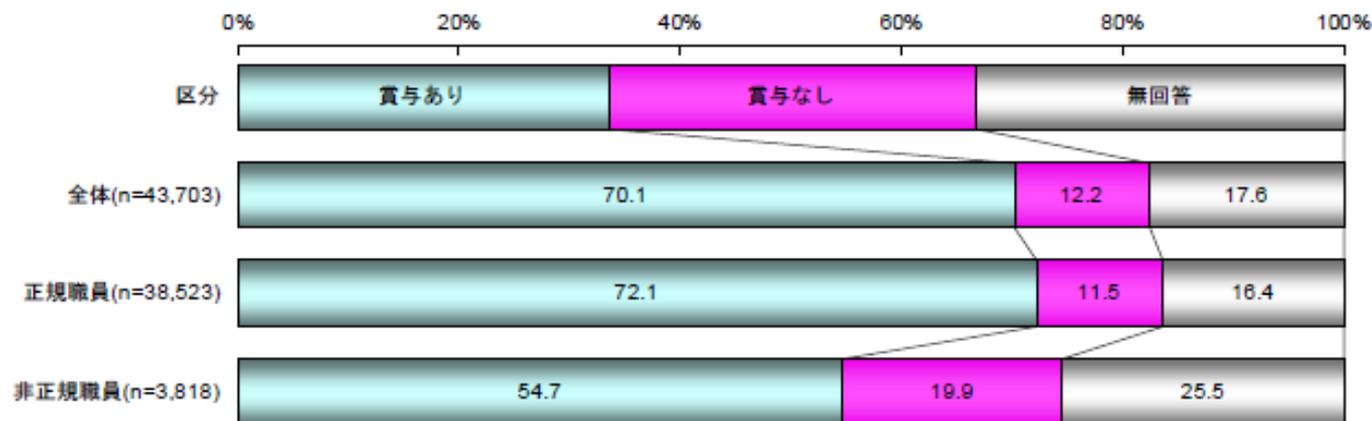


＜時間給の者＞

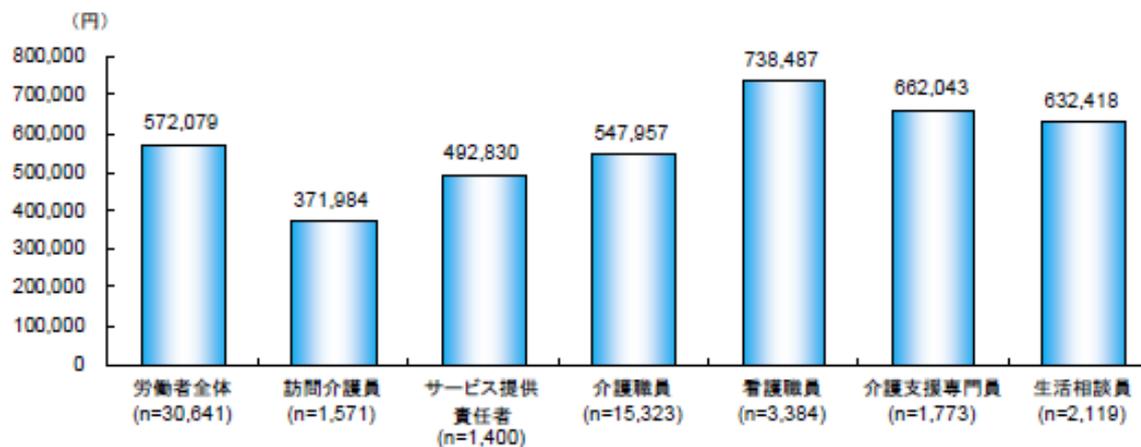
労働者全体では
1,157円



○ 賞与 「賞与あり」は正規職員では72.1%、非正規職員では54.7%



「賞与あり」と答えた労働者の賞与(平均額)は、572,079円

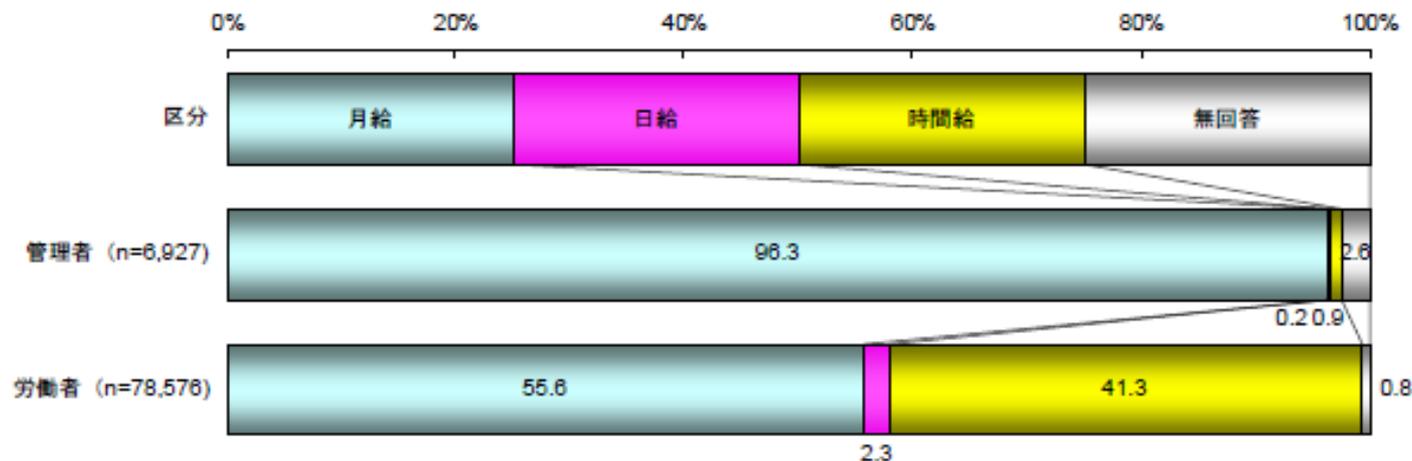


※賞与平均額は賃金支払い形態が月給の者のみの平均額

○管理者と労働者の比較

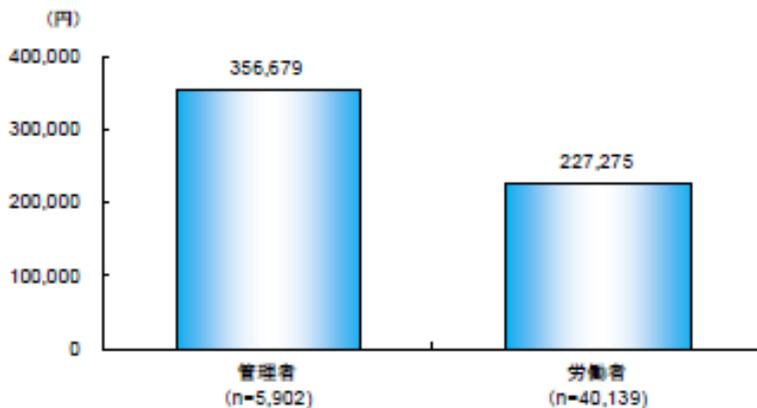
【賃金の支払形態】

管理者の96.3%が月給



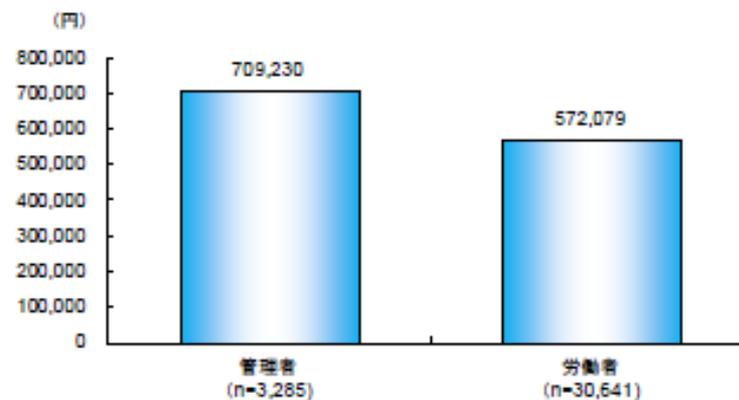
【所定内賃金<月給の者>】

管理者の所定内賃金は356,679円

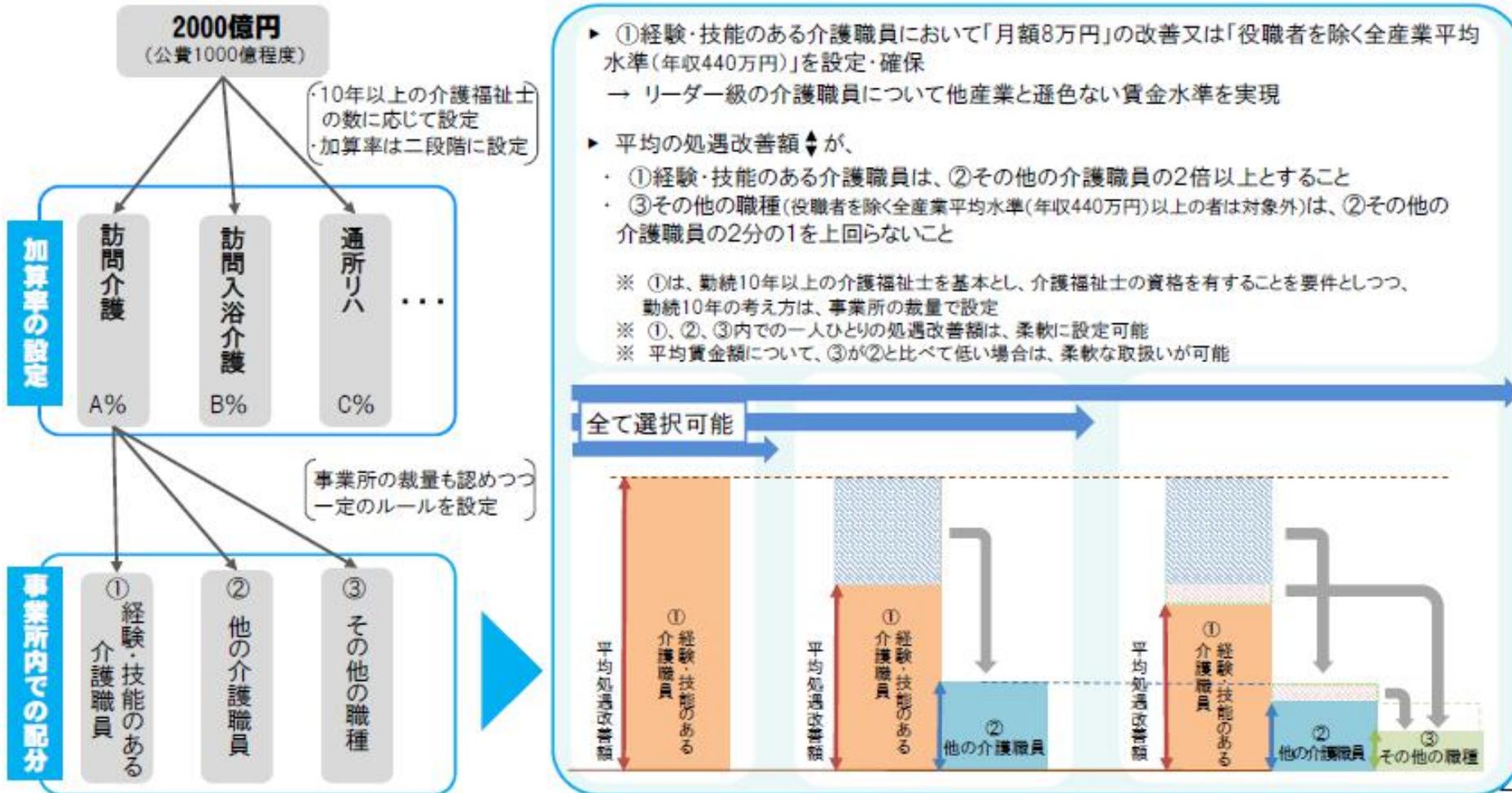


【賞与<月給の者>】

管理者の賞与は709,230円



○「介護職員等特定処遇改善加算」への対応



- ・ ルールの範囲内で配分は事業者が柔軟に運用することができる。
- ・ 新加算を処遇改善加算にどのように使っているかをホームページなどに掲載し見える化により、介護事業者間の格差につながる可能性がある。

○同一労働同一賃金への対応(1)

・同一労働同一賃金ガイドライン案(2016.12)

無期雇用フルタイム労働者と定年後の継続雇用の有期雇用労働者の間の賃金差については、実際に両者の間に職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の違いがある場合は、その違いに応じた賃金差は許容される。

・働き方改革関連法(改正パート有期法8条)

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)の間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止される。(中小企業は、2021年4月1日施行)

改正前のパートタイム労働法8条や労働契約法20条では、同じように不合理な待遇や労働条件を設けることを禁止していたが、どの範囲について不合理性を比較するのか、どのような判断基準によって不合理性を判断するのかが、条文を見ただけではわからなかった。

改正法では、条文の中で、個々の待遇別に不合理性を判断することを明確にし、その個別判断の考慮要素として、当該待遇の性質・目的に照らして不合理性を判断することが分かるような規定となっている。

○同一労働同一賃金への対応(2)

・長澤運輸事件(最高裁判決2018.6.1)

定年後継続雇用したドライバーの賃金を引き下げたことが期間の定めの有無によるもので不合理と訴えた事案において、基本給については、1割前後の違いについては不合理でない、バランスのとれた待遇差の範囲内に収まっているとした。

また、年収ベースでは、賞与が支給されなくなるが、21%の差に収まっており、定年後再雇用の場合、老齢厚生年金を受給できる地位にあって、会社は労使交渉を経て報酬比例部分の支給開始年齢までは別に調整給として2万円を支払うというケアをしていることを考慮すると、不合理ではないと判断した。

- ・労働条件の差異の不合理性判断の要素である、①職務内容、②職務内容および配置の変更の範囲、③「その他の事情」のうち、③「その他の事情」の内容について解釈が示された。
- ・基本給や賞与に差を設けるとしても、労使交渉をしているのか、調整給などの生活保障のためのケアをしているのかを含め、均衡、バランスのとれた幅になっているのかをチェックすることが必要と考えられる。

○高齢者雇用と賃金(1)

- ・今後、定年の引上げや継続雇用の延長を含めて、高齢者の活用が鍵となる
- ・高齢者の賃金の見直しにするにあたって検討すべき事項

(1) 高齢者雇用の目的の明確化

- ①積極的的全面雇用・・・高齢者と若年者のベストミックスを考える
- ②専門的限定雇用・・・技能・経験の伝承や限定的な補助作業
- ③代替雇用・・・・・・・・・・若年者の代替・単なる量的な補完

(2) 担当させる業務の与え方

- ①仕事の内容
- ②就業時間
- ③責任範囲・・・仕事の範囲・与える役割

(3) 企業として高齢者に期待するもの

- ①どんな成果を期待するのか
- ②成果・貢献に対する反映の仕方(貢献に対する評価)

○高齢者雇用と賃金(2)

・高齢者の賃金を見直しする際の簡便な評価率表

・就業自由度、役割、成果への期待について、ある年齢時点と比べてどのくらいかを見積り、賃金額をはじき出す

区分	評価項目	①59歳まで	②60～65歳	②／①	
就業自由度	労働時間	100	100		
	所定外労働時間	40	20		
	出張の頻度	40	20		
役割	仕事の内容	100	80		
	作業の範囲	50	30		
	管理責任	50	30		
	後継者育成責任	30	50		
成果への期待	評価	100	100		
計		510	430		0.84

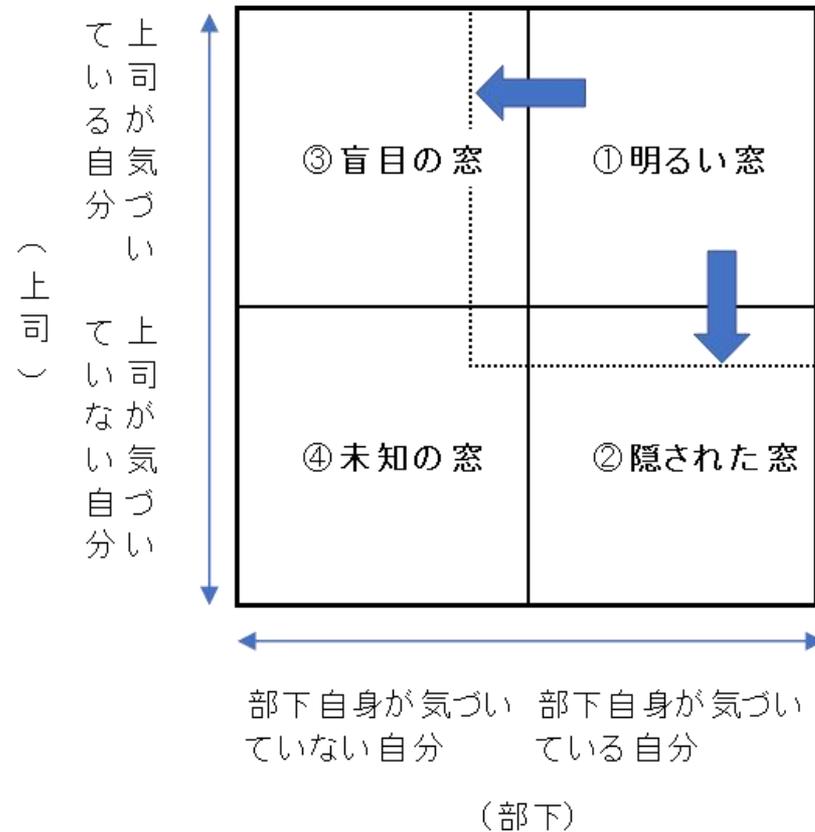
○フィードバックの意義

・部下にも、部下自身が気づいていない事実もあり、これが部下の自己理解を妨げる場合もある。

・上司が見ている事実はあるが、その事実には部下は気づいていない(「盲目の窓」)、ゆえに部下は伸び悩んでいるという状態。

・そこで、部下の自己評価に表れていない事実気づかせるのが、真のフィードバック。

【参考】ジョ・ハリの窓



- ① 明るい窓: 自分もわかっており、他人も知っている自分
- ② 隠された窓: 自分にはわかっているが、他人にはわからない自分
- ③ 盲目の窓: 自分は気づいていないが、他人が知っている自分
- ④ 未知の窓: 自分も他人も気づいていない自分

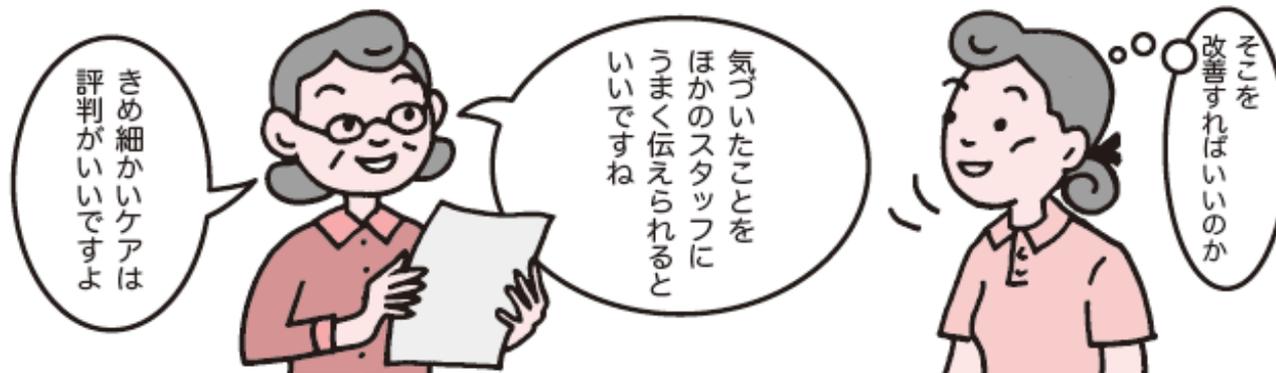
○フィードバックの方法

・単に問題点の指摘にとどまらず、事態の改善について話し合い、今後どのように改善に取り組めばよいかについて、部下とともに考え、改善の実行に取り掛かれるようにすることが大切。

・結果より原因に目を向け、特に原因については、一つひとつの業務ごとに解明する。

・部下その人ではなく、部下の具体的事実としての言動に注目する。

・十分な時間をかけて、話すよりは聴くように、議論よりは理解を深めるように、過去の批判よりはより良き将来の建設を目指すようにして話し合う。



○フィードバックの基本ステップ

①リレーションづくり

- ・雑談などから入り、対話の雰囲気づくりをする。

②部下の自己評価を聴く

- ・期初の目標を確認し、自己評価について部下に話をしてもらう。
- ・受容的、支援的な態度で部下の意見を傾聴し、プロセスにも耳を傾ける。
- ・異論があってもここでは決して意見を述べないようにする。

③評価者の評価を述べる

- ・観察された事実に基づき明確に、合意を得ながら進める。

④優れていた点を述べる

- ・優れた点、努力した点を認め、特に部下が気づいていない点に注目し、褒める。

⑤改善点を明確にする

- ・改善を促す点を明確に示し、部下自身に問題点を気づかせるように話す。
- ・無理して話を進めず、合意できることから話し合いを積み上げていく。

⑥育成点を話し合い、合意する

- ・改善点について率直に話し合い、どうするかを具体的に話す。
- ・その際、二人で解決していく姿勢を示し、決して自分の考えを押し付けない。
- ・最後に、部下に話し合った内容をまとめさせる。

⑦クロージング

- ・今後の期待を述べ激励する同時に、今後の支援を約束し孤立感を与えないようにする。

○フィードバックの基本的態度(1)

①信頼性の確保

- ・フィードバックでは、「何を言うか」もさることながら、「誰に言われるか」が重要
- ・相手の成長を願い、相手をリスペクトする態度をもって接し、「信頼感」や「心理的安全性」を確保していくことが重要で、そうしたものがベースになれば、人の行動を変えることはできない。

②事実通知では、「鏡」のように情報を通知する

- ・具体的に部下のどの行動が問題なのかを十分観察し準備すること(SBI情報の収集)

S=シチュエーション(Situation)どのような状況で、どんな状況のときに・・・

B=ビヘイビア(Behavior)部下のどんな振る舞い・行動が・・・

I=インパクト(Impact)どんな影響をもたらしたのか。何がダメだったのか。

- ・無理に褒めることも非難する必要もなく、事実だと思ふことを「鏡」のようにしっかり相手に突きつける、主観や解釈は排除すること
- ・「～のように見える」と話し、相手に自分の言い分を主張する余地を与える

○:「私には、先日のあなたの行動は、こういうふうに見えるけど、どう思う？」

×:「先日のあなたの行動には、がっかりし、私は残念だよ！」

○フィードバックの基本的態度(2)

③対話を通して現状と目標のギャップを意識化させる

- ・「言われたけど聞いていない」「聞いてはいるけど納得していない」などの状況から、相手と向き合い、投げつけた事実に対して対話を行って、相手の理解を得ること
- ・現状が、目指すべき目標と相当かけ離れていることをしっかり認識してもらうこと

○:「あなたに求められる行動は、本来どのようにあるべきだと思う？」

○:「本来ならば、その仕事の先にどのような光景が広がっているはずなのかな？」

④振り返りによる真因探求、未来の行動づくり

- ・部下に自らの姿を客観的に見られるように、部下自身に自分の過去・現在の状況を言葉にさせること
- ・部下に問いかけを行うことで、次の仕事に生かせるような気づきを与えること
- ・振り返りの過程では、沈黙を恐れる余りに本来相手が言葉にしなければならないことをこちらが言葉にしてしまうと、自らの学びや行動変化にはつながらない場合が多い。

①良識的で、あまりに自己主張しすぎないこと

- ・あまり変わったものの見方をしない、極端に物事を捉えない、考えないこと
- ・また、自分の能力の限界を知っており、自分の誤りを率直に認めるなど謙虚であること

②事実を分析的に拾い上げ、それらをまとめて特定の特性にあてはめ、抽象化し、評価尺度にあてはめることができること

- ・被評価者の評価対象である行動、事実を積み上げることが基本であるが、評価者がすべての行動、事実を見ることができない以上、分析的、総合的なものの見方を兼ね備えていること

③人を見る「明」があること

- ・少なくとも被評価者よりも精神的に成熟していなければならない。
- ・精神的に深みがあることによって、被評価者の様々な自己防衛的な行動から人間の本質的なものを理解することができる。

④人事評価制度および運用に関する知識を十分に備えていること

- ・正しい人事評価のためには、人事評価制度の実施方法と人間の行動特性や精神構造などに対する理解が必要。

⑤評価者と被評価者は、人としては対等であることを認識していること

- ・人事評価を通して、逆に被評価者から教えられること、あるいは気付かされることは多々ある。
- ・人事評価は、被評価者との共同作業であり、人として対等な立場で接すること