

I 《職種別職能評価シート》作成のポイントと 某病院・施設のドキュメント

1 《職種別職能評価》導入により、こんな成果が確認できます。

1)	技術評価、能力評価が出来、各職員の個人能力向上の目安ができました。
2)	中途採用で、給与決定時の等級決定の時に、既存職員の誰と比較が妥当かが明らかになりました。
3)	人事考課では判断しにくい 貢献度の低い職員の賞与や給与削減の具体的根拠となり、人件費低減の基礎材料となります。削減効果は1～5%程度です。

2 職種別の職務基準(等級毎職能評価シート)を作成し、職員教育と評価に反映させる事がポイントです。

1)	各職種毎に、経験年数・役職で求められる職務能力と職務基準を具体化する。
2)	「自分が今、どのレベルで、これからどんな技術を上げるべきか」が分かれば、やりがいも生まれる。
3)	入職したばかりの職員も、何を頑張るかが一目瞭然になれば、教育も進めやすい。
4)	昇格・昇進の適用要件を整理する事で、「何故昇進昇格したのか」「何故昇進昇格できないのか」「何故降格したのか」が分かる。
5)	中途採用をした時に職員の等級や給与を決める時の基準になる。

3 某病院・施設の【職能評価シートの導入から成果までのドキュメント】

期間	実施内容	職員の反応と成果
1ヶ月目	プロジェクトメンバーによる職能要件書作成の為の勉強会を管理職へ実施【目的と意義、部署別事例】	看護、介護、ケアマネ他の実例をスクリーンで見せ、説明したところ、その必要性は理解できたようだ。
1～2ヶ月目	法人が購入したCD実例の中から担当部門のデータを各部署の責任者に渡し、自部門に該当する項目と該当しない項目を色分けしておくよう、課題を出した。	この段階では責任者クラスはやや負担だったが、職員の評価やレベル、能力の棚卸になると総じて協力的にしてもらった。
2～4ヶ月目	6部署別に個別ヒアリングの実施(プロジェクト)…課題でマーキングをつけた項目を見て貰いながら、その場でスクリーンに映し、プロジェクトメンバーがPCに修正入力していった。サンプルにある該当等級の説明もしつつ、およその必要能力を作成した。	各部署1回の面談で、ほぼおおよその職能要件所を仕上げたので、負担がほとんどなかった。サンプルが現実とほぼ同じだったからである。
4ヶ月目	6部署別の仮格付け個別ヒアリングの実施。現在の職員のレベルを、あらかじめ作成していた「職能資格基準表」から、仮格付けした…プロジェクトメンバーが打ち合わせしながら。	年齢や経験・実績、管理者の感情によって大きく異なったが、仮格付けした結果、それを等級一覧表に整理すると、「何となく思っていたが、現実に並べてみると、リーダークラスの技能者が少ない」等と感想が述べられた。
5ヶ月目	6部署別の仮格付けが本当に正しいのか、作成された「等級別職能要件書」からプロジェクトメンバーが「職能等級判定シート」を作成し、再度採点して、提出してもらった。	X
5～6ヶ月目	提出された「職能等級判定シート」の採点結果をプロジェクトメンバーが数値化し、再整理した上で、再度、6部署別の個別ヒアリングを実施した。	仮格付けと現実の評価点が異なる事で、意外な結果だったと感想を言う管理者がいたり、最初の仮格付け通りの結果になった部署もあった。過去に一般的な考課の経験があったが、ここで初めて現実の能力評価をした事になった。
6ヶ月目	プロジェクトメンバーから管理者に対して、等級判定結果後の等級説明のための「評価面談の仕方」勉強会の実施	管理者が各職員へ、現状のレベルを通知し、どういう能力を今後伸ばしていくかを明確に示す面談をするので、皆真剣に講義に聞き入っていた。
7ヶ月目以降	X	それ以降毎年春の昇給時期には、「職能等級判定シート」による査定を行い、その結果を個人面談に活かしている。