

《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す。
2)	中途採用で、給与決定時の等級決定が、既存職員の誰と比較が妥当かが明らかになります。
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、何を頑張ればいいのかが目瞭然になれば、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に勉強会を管理職へ実施【目的と意義、部署別事例】	看護、介護、ケアマネ他の事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事例の中から、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くれた。
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ながら、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、そして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、現実と比べてみると、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、再度採点させて、提出してもらった。	
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	ある意味、管理者が各職員へ現状のレベルを通知し、どういった能力を今後伸ばしていくかを明確に明示する面談を実施するという事で、皆真剣に講義に聞き入っていた。
7ヶ月目以降		それ以降、毎年の春の昇給時期には、「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。