連載

介護・福祉現場のチカラを高める職場づくり

社会保険労務士
事務所テラス
倉　雅彦 所長
(ケアマネ)

§10 組織力を強化する人事評価策定方法

「代表者がルール」の評価では従業員がついてこない

持ち味カード活用の第３弾、人事評価の策定方法についてお話しします。１年前に、ある福祉事業所の代表者から「倉さん困った。とにかく一度話を聞いて欲しいから、急いで来てほしい」とのこと。その口ぶりからただ事ではないと予想していましたが、話の内容は「自分の右腕的な存在でもある現場リーダーをはじめ複数の従業員が、突然辞めたいと言ってきた」というものでした。

退職を希望した理由を聞いてみると「代表者の考え方と運営方法についていけない」「評価や賞与も現場からの意見を取り入れず、代表者のその時の気分で決まってしまう」「代表者がルール、規則になってしまっている」というのが従業員の言い分でした。

「彼らの言い分はもっともであり、早急に手を打たないと経営自体続けられなくなり、最終的には利用者に迷惑をかけてしまう」と、危機的な状況であることを代表者に説明しました。当初は「自分が決めて何が悪い、文句ばかり言うな！」と聞く耳を持ちませんでしたが、徐々に説得に応じるようになり、意識を改めるようになりました。

後日、リーダー・従業員等にも同席してもらい、代表者と今後の経営方針と人事評価について話し合いました。代表者がこの場で決めたルールや人事評価方法について今後順守することに同意。従業員も考えを改めて法人に留まり、法人の発展と地域福祉のために共に協力することを約束し、私自身もほっとしたことを思い出します。

皆さんは、「人事評価＝査定」のようにイメージしていませんか？　「査定」の要素はほんの一面でしかありません。人事評価は、継続的に従業員を育成する仕組みであり、経営目標(将来像)を明確にすることです。

では、どのように人事評価の策定方法を作り上げれば良いでしょうか？　私がおすすめするのは、「持ち味カード」を活用して代表者(経営者)と管理職はもちろん、現場の従業員が共にグループワークを行い、その場の意見を反映しながら評価の策定方法を構築していく方法です。グループワークを通じて評価項目を検討することで、法人として何を評価すべきかが一目瞭然となり、メンバー相互の共有ができます。

従業員の能力を引き出す評価策定方法

では、「持ち味カード」を使った人事評価策定方法を具体的に説明します。

1. 評価項目の選択

①代表者(経営者)及び管理職、現場従業員に、法人の人材として求められる「持ち味」は何かという観点でカードを選択。法人共通、職種別、等級別などに分けて選びます。(**図１**)

図１

②各人が選択した項目を全員で共有し、さらに絞り込みます。

2. 評価内容(着眼点)の 作成

「持ち味カード」の行動事例を参考に、評価項目ごとに法人として求める人材にオリジナルの評価内容(着眼点)を作成します。

3. 評価シートの作成

評価段階、判定基準、評価項目のウェイトを決め、職種別、等級別(職位別)の評価シート書式を作成します。(**図２**)

「持ち味カード」を使った人事評価策定方法の特長としては・・・。

▶代表者(経営者)および管理職、現場従業員がどんな評価項目が大切なのか共有することができる。
▶カードによる視覚効果で分かりやすく、短時間で評価項目を設定できる。
▶カードの行動事例を参考にして、法人の行動基準を評価の着眼点として設定できる。
▶従業員が主役となって評価項目を設定するため、評価結果に納得するのと同時に責任感を持たせることができる。
▶組織の現場にマッチした人事評価策定方法をつくることができる。

これからの人事評価策定方法は法人の今後を担うキーマン(現場リーダー等)が中心になって、現場の現状を反映した法人オリジナルの評価方法を構築することが重要です。インターネットからダウンロードするなどの既製の評価方法では現場に合うはずがありませんし、従業員は「やらされている感」を持ってしまいます。

「持ち味カード」を活用した人事評価策定方法は、従業員が主体となって法人にマッチした評価項目を議論して決定する方法です。福祉の現場で利用者に今後の生活目標を自己決定してもらうように、評価方法も現場の従業員にかかわってもらい決定してもらうことがもっとも良い方法だと考えます。

図２