

連載

介護・福祉現場の チカラを高める職場づくり

§3 仕事の満足感を高める評価について

給与体系と評価体制は 満足感を満たす最大要素

働きやすい労働環境の整備のために、アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグは、職務に対する満足感を与える要因を「動機づけ要因」、不満を与える要因を「衛生要因」と言っています。

動機づけ要因とは仕事の「達成」、「承認」(成果が上司に認められるなど)、「仕事そのもの」(仕事の内容が興味深いなど)、「責任」(責任の重い仕事を任されるなど)、「昇進」、「成長」です。

衛生要因は法人の「政策と管理」、「監督技術」、「監督者との関係」、「作業条件」、「給与」、「同僚との関係・部下との関係」です。

満足は主として動機づけ要因から、不満は衛生要因から生まれているとフレデリック・ハーズバーグは主張しています。

「動機づけ要因及び衛生要因」の中でも私が特に大切と思っている3つをご説明させていただきます。

1つめに賃金、給与体系及び評価の体制づくりと見直しがあげられ、これらは極めて重要です。

法人と従業員(労働者)の労働契約は「労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を払うことによって成立する」(労働契約法第6条)契約ですから、従業員(労働者)は労働力提供、法人側は賃金支払いが、それぞれ主な義務となります。

労働の義務は、労働契約において合意内容の範囲で内容・遂行方法・場所など法人からの指示に従った労働を誠実に行うことです。従業員が指示内容に従った労働を行っていたかを評価するのが人事考課です。

人事考課は法人が定めた評価基準に基づき、従業員の能力や仕事の内容を評価するもので、公正

な待遇やキャリアアップのほか、法人組織としての目標を達成することを目的としています。人事考課方法は一般的に一律ではなく法人ごとに定められています。

人事考課期間の期首に従業員ごとの目標・評価事項を説明し、期末に上司などの考課者等が目標の達成度及び勤務態度、意欲等を評価表にまとめた上で人事及び賃金・給与に反映される方法で行います。

ここで大切なのは、目標設定や達成度を評価する際に考課者が一方的に行うのではなく、目標設定や達成度評価を従業員本人に記入・作成させた上で考課者が定期的に声掛け・アドバイスまたは修正するなど、期末に従業員本人と面接等でフィードバックし、共通認識を持つことです。

しかしながら人事考課者の評価が未熟だったり、または訓練がなされていないため、考課エラーが生じることもあります(図)。このエラーを回避するために、考課者の教育・訓練が重要になります。考課者の訓練とは組織の人事考課の周知、評価基準の統一など、考課者の指導能力向上・維持することです、法人内のどの考課者でも同じ評価ができるように努めましょう。

キャリアパスの明示と 良好な人間関係で効率アップ

2つめは従業員のキャリアパスです。

キャリアパスとは昇進・昇格の道筋、従業員の最終的に目指すべきゴールに向かって専門性を高めるまでの基本的なパターンのことです。

労働基準法第1条「労働条件の原則」には、「労働条件は、労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすべきものでなければならない。そして第2項にはこの法律で定める労働条件の基準は最低のものであるから、労働関係の当事者は、この基準を理由として労働条件を低下させではないことはもとより、その向上を図るように努めなければならない」と明記されています。



社会保険労務士
事務所テラス

倉 雅彦 所長
(ケアマネ)

大切なのは使用者及び従業員(労働者)は、当事者として双方が向上を図るために努めなければならないことです。

法人がキャリアパスを示すことで、従業員は中長期的にどのようなスキルや専門性を身につければよいかが理解でき、自己啓発意識が醸成され、モチベーションを向上させることができます。

3つめは、評価者(上司)と従業員(部下)の関係をより良いものにすること。

職場内の人間関係が仕事の効率に大きな影響を与えます。職場内の人間関係に配慮した人材配置は、仕事の効率を上げるとともに、さらに組織の発展という観点からも重要なことだと思います。特に福祉・介護の現場は自分の感情を誘発したり逆に抑圧したり、精神と感情のバランスをとらなければなりません。従業員から仕事上の悩み・不安・不満を聞きながら指導・アドバイスし、ときには人生の先輩・後輩として親身になって話し合うことが大切だと思います。

これらは特別なことではなく、福祉・介護現場で働く人であれば円滑なコミュニケーション方法などはすでに行っていることでしょう。利用者さんに実践しているのであれば、職場の上司・同僚・部下との良好な関係づくりにも活かせるのではないでしょうか。

より良い職場の人間関係のために誰かから与えられることのみを期待するのではなく、お互いに「おかげさまで感謝」を心がけてはどうでしょうか。

人事考課におけるエラー

- ①対比誤差…考課者である自分と対比して、部下を評価する傾向
- ②寛大化傾向…考課者が部下を甘く評価してしまう傾向
- ③中心化傾向…極端な評価を避け、中間的・平均的に評価する傾向
- ④ハロー効果…部分的・一的面な特性の評価が、全体の評価に影響を及ぼすこと