

医療法人社団恵正会(広島県広島市、二宮正則理事長)は、コンピテンシー評価と業績考課を組み合わせた人事考課制度を採用し、基本給の改定、賞与月数の決定などに用いている。目標達成度を業績考課で評価する一方、法人全体のコンピテンシーを25要素にまとめたうえで、等級別に対象要素とそのレベルを明示し、「求められる人材像」を明らかにしているもの。基本給をベースとしたシンプルな給与体系では、一般社員層に医療職と事務・介護職で異なる賃金表を整備し、5段階の相対評価によって0~6号俸の昇給を実施している。

# 医療法人社団 恵正会 25要素で「求められる人材像」

## コンピテンシー体系化し 業績考課含め0~6号昇給



### 基本給表は職掌別に

同法人が経営理念において「使命」として掲げるのが、「医療と介護の切れ目のない連携を第一に考え、地域社会に安心を届供し続けます」。広島市内に医療・診療所5カ所、デイケアセンター、デイサービスセンターなどの介護事業所8カ所を運営し、診療外来から終末期までをフォローする地域密着型の医療・福祉を展開している。

現在の人事処遇制度は、2009

年の春に導入したもの。導入の背景には、03年から05年にかけて事業と職員数が急速に拡大したなか、組織体制の整備が追いつかない状況に陥っていたことがある。離職率が3割前後で推移するに至り、06年3月にパワー・アップ・プロジェクト委員会を組織。経営理念の制定、職員研修体系の構築などととも、制度全体の立案に取り組んだ。離職理由のひとつにもなっていた評価制度の不透明さを払拭する一方、個人のキャリア設計を可能にする、周辺の病院・施設で最も高い賃金水準を実現するなどを

目標とし、約3年の検討・試行を経て導入に至っている。

格付け体系は全体で9等級となっており、5等級以上を管理職層と定義している(図表1)。原則として5等級が各事業所の所長や看護主任などの部門長クラスで、4等級にも一部、部門長が存在する。職種の違いに関しては大きく医療職掌と介護・事務職掌に二分しており、一般社員層の1~4等級では基本給に差が付く。医師については常勤医全員が理事であり、最高位の9等級となっている。

給与体系は、基本給をベースとするシンプルな体系で、副主任以上の役職者には役職手当、資格保有者には資格手当、一般社員層には等級別に1~2万円の勤務手当などを支給する。基本

給自体は等級・職掌の違いでピッチが異なる範囲給であり、隣接する等級間で若干の重なりがある重複型(図表2)。初号俸から最高号俸までピッチは一定のため、人事考課ランクが同じなら上限に達するまで昇給額は変わらない。

昇給に用いる人事考課では、5段階の相対評価を行う(図表3)。評語別の昇号数はS=6号俸、A=5号俸、B=4号俸、C=3号俸、D=0号俸とし、分布率は順に5%、10%、60%、20%、5%。査定による降給はなく、上限号俸に至ると昇給しない限り昇給がストップする仕組みだ。

昇給の要件は、直近2~3年間の人事考課を前提条件としている(図表4)。新卒者を格付ける1等級から2等級への昇給は推

図表1 等級の定義

階層	等級	資格呼称	等級の定義
管理 専門職	9	理事格	管理・統括・高度熟練業務 ・高度な経営能力を有し、大単位組織を統括できる機能段階 ・永年の深い経験と熟練によって行う極めて高度かつ複雑な判断業務を遂行できる段階
	8	事業部長格	上級管理指導 熟練専門業務 ・高度な管理能力を有し、大・中単位組織の統括と企画立案を遂行できる段階 ・永年の深い経験と熟練によって行う高度かつ複雑な判断業務を遂行できる段階
	7	部長格	管理指導 専門業務 ・管理能力を有し、中・小単位組織の統括と企画立案を遂行できる段階 ・永年の深い経験と熟練によって行う高度な判断業務を遂行できる段階
指導 監督職	6	課長格	上級指導監督 上級判断業務 ・基本的管理能力を有し、小単位組織(担当範囲)の統括と指導監督により判断業務を遂行できる段階 ・永年の深い経験と熟練によって行う上級判断業務を遂行できる段階
	5	主任格	中級指導監督 中級判断業務 ・自らも判断業務を遂行し、後輩を指導できる段階 ・永年の深い経験と熟練によって行う中級上級判断業務を遂行できる段階
上級 一般職	4	副主任格	初級指導監督 初級判断業務 ・自らも判断業務を遂行し、熟練を要する業務を遂行すると共に一般職員をリードできる段階
一般職	3'	1級格	複雑定型 熟練業務 ・職務的指示により、経験と熟練によって行う複雑な定型業務を遂行できる段階 ・2級格・3級格者をリードできる
	2	2級格	一般定型業務 ・一般的指示、または定められた基準に従い多少の経験によって行う一般定型業務を遂行できる段階
	1	3級格	補助・単純定型業務 ・具体的指示、または定められた手順に従って補助および単純定型業務を遂行できる段階

図表2 基本給の構造

等級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級
レンジMax	192,900	226,900	252,900	291,900	350,400	389,400	434,900
レンジMin	153,900	187,900	200,900	226,900	259,400	298,400	343,900
号差金額	1,000円	1,300円	1,300円	1,300円	1,300円	1,300円	1,300円

等級	1級	2級	3級	4級	5級	6級
レンジMax	172,000	193,200	218,400	248,640	350,400	389,400
レンジMin	140,800	168,000	176,400	193,200	259,400	298,400
号差金額	800円	840円	840円	924円	1,300円	1,300円

図表3 評語別昇給額(事務・介護系職種)

	昇給ピッチ	S	A	B	C	D
6等級	1,300	7,800	6,500	5,200	3,900	0
5等級	1,300	7,800	6,500	5,200	3,900	0
4等級	924	5,550	4,620	3,700	2,780	0
3等級	840	5,040	4,200	3,360	2,520	0
2等級	840	5,040	4,200	3,360	2,520	0
1等級	800	4,800	4,000	3,200	2,400	0

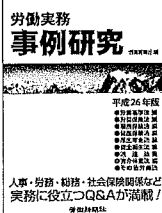
図表4 昇給条件表

等級	昇給考課 (3年前・2年前・直近)	要推薦	研修・試験	備考
6級	A・A・A以上	○	理事長面接	
5級	A・A以上	○	研修受講:中小企業大の管理者研修の受講 小論文:法人あるいはグループのビジョンとリスクマネジメントに関する問題+昇給面接	介護部門・医療部門とも介護支援専門員の資格取得が要件
4級	B・A以上	○	小論文:自部門の今後のアクションプランに関する論文+昇給面接	
3級	B・B以上	○	小論文:理念に関する問題+昇給面接	介護部門は介護福祉士又は社会福祉士の資格取得が要件
2級	自動昇格	○	—	
1級	—	×	—	

人事・労務・総務・社会保険関係など実務に役立つQ & A 237問を掲載!!

# 労働実務事例研究 平成26年版

「労働新聞」「安全スタッフ」(2013年1~12月掲載分)の実務相談室コーナーに寄せられた相談237問を、労働基準、労災保険、雇用保険、徴収法、健康保険、厚生年金、安全衛生など内容別に分類し、読みやすくまとめました。人事・労務・総務・社会保険関係など実務に役立つQ & Aが満載です。日常的に起こるトラブルや疑問解決にご活用ください。



### 掲載内容

- 第1章 労働基準法 編
- 第2章 労災保険法 編
- 第3章 雇用保険法 編
- 第4章 健康保険法 編
- 第5章 厚生年金保険法 編
- 第6章 労働安全衛生法 編
- 第7章 労働者派遣法 編
- 第8章 育児・介護休業法 編
- 第9章 その他

- 育児短給勤務の割増計算は?
  - 休日労働に残業代出るか?
  - 賞与カットは減給制裁か?
  - 車内トラブルは運動災害か?
  - 遺族年金誰が受給するか?
  - 65歳から「経過的加算」?
  - パートに定期健診?
  - 派遣先でも裁量労働制?
  - 精神障害者の雇用義務化とは?
- ……Q & A 237問を掲載!!



労働新聞社 編  
A 5判 モノクロ 全360ページ  
価格(3,000円+税)

※お申込みは、必要事項(書名・冊数・住所・御社名・御担当者名・電話番号)をご記入の上、最寄りの総支局(16面に掲載)までお願いいたします。請求書・振替用紙を同封して送付致します。  
※お客様の個人情報は、弊社の個人情報保護方針(<http://www.rodco.jp/privacy.php>)に基づき厳重に管理いたします。 労働新聞社 ホームページ <http://www.rodco.jp/>

図表5 考課項目とウエート

	業績考課	コンピテンシー考課	計	
			100%	100%
一般職	1等級	10%	90%	100%
	2等級	20%	80%	100%
上級一般職	3等級	30%	70%	100%
	4等級	40%	60%	100%
指導監督職	5等級	50%	50%	100%
	6等級	50%	50%	100%

薦のみの自動昇格だが、3等級以上には小論文や面接などの試験を課す。管理職層である5等級になるには、職掌によらず介護支援専門員(ケアマネジャー)の資格を要件としている。

一方、賞与については半期ごとの考課で支給月数を決定しており、昇給と同様に相対分布方式を採用している。より細かく7段階で査定し、最大で±0.2カ月の差を付けている。

### 10要素を7段階評価

昇給・賞与・昇格に反映する人事考課制度は、業績考課とコンピテンシー考課を組み合わせて行う(図表5)。業績目標の達成度を評価するのが業績考課であり、コンピテンシー考課では達成に向けて適正な行動が行われたかどうかを判定する。評価サイクルは半期ごとで、そのつど両者を合わせた人事考課ランクを確定。各期の結果を賞与月数に反映し、昇給と昇格には1年分を連算した考課を用いている。

業績考課は、目標達成度をもとに「仕事の質」、「仕事の量」、「改善・創意工夫」の3つの切り口から評価するもので、事前にウエートを決め、それぞれを7段階(S、A、B+、B、C、D)で採点している。各評語は標準値をB-＝50点として点数化しており、ウエートを踏まえて最終的な評価を導いている。

一方のコンピテンシー考課では、等級ごとに10のコンピテンシー要素について判定を行う。採点基準は業績考課と同じ7段階方式で、全体の平均点を算出したうえで評語に落とし込む。コンピテンシー自体は全部で25の要素にまともており、等級別に対象となる要素とそのレベルを設定(図表6)。例えば、「専門性と自己啓発」との要素は2～4等級で対象とするが、求められるレベルは上位の等級ほど高

い。自作のマニュアルなどでこうした全体像を公開しており、本人による自己評価も採り入れている。

09年の導入以来、必要に応じて積極的な見直しを進めており、今年4月には部門長以上に適用するコンピテンシー要素を一新した。事業の拡大に合わせて部門長に求められる役割も高度化しているため、より高レベルな内容へ衣替えしている。ここでは紹介しきれないが研修プログラムの充実にも取り組んでおり、等級別キャリアアップ研修なども展開している。

評価手法や賃金決定方法を明確にした新制度の導入は、「人事考課に対する関心を高め、指揮命令系統づくりにもつながった」(法人事務局・松島雅也事務長)。以前は部門長のいうことを聞かないといったケースも一部にみられたが、そうしたことは完全になくなったという。今後も法人の変化に合わせて適宜、見直し・改定を図り、常により良い制度をめざす意向だ。

### 法人の概要

1997年、二宮内科循環器科を開設(2002年に二宮内科へ名称変更)。1999年2月には、医療法人社団恵正会を設立した。同年11月から翌2000年にかけて、訪問看護ステーション、ヘルパーステーション、居宅介護支援事業所、デイサービスセンターなどを相次いで開設する一方、三田クリニックを開設した。2002年には、グループの関連施設として社会福祉法人正仁会 特別養護老人ホームなごみの郷を開設。2003年、中岡内科を開設した。2006年には、二宮内科、中岡内科、三田クリニックの3施設が在宅療養支援診療所の承認を受けるとともに、介護タクシー事業、訪問リハビリ事業を開始した。

資本金4,000万円。売上高17億5,000万円(平成25年度)。職員数314人、うち常勤職員数228人(26年5月末現在)。

図表6 コンピテンシー考課項目(平成25年度版、一部抜粋)

No.	理念・基本方針の反映	評価項目	1級		2級		3級		4級		5、6級	
			反映	ウエート	反映	ウエート	反映	ウエート	反映	ウエート	反映	ウエート
1	尊敬し合える組織	倫理的・社会的行動			○	10%	○	10%				
2	チームワーク	協力と協働			○	10%						
3	使命達成	責任感	○	10%	○	10%	○	10%	○	10%	○	10%
4	組織の活性化	コミュニケーション力	○	10%			○	10%				
5	安心提供	患者・利用者志向	○	10%	○	10%	○	10%				
6	新たな挑戦	イニシアティブ(強い行動思考)							○	10%	○	10%
7	継続	専門性と自己啓発			○	10%	○	10%	○	10%		
8	初れ目のない連携	連携					○	10%	○	10%		
9	組織の活性化	傾聴力							○	10%		
10	安心提供	リスク管理									○	10%
11	指導育成	部下・後輩の指導育成			○	10%	○	10%	○	10%	○	10%
12	組織の活性化	指揮・命令・徹底									○	10%
13	心がけ10カ条	礼儀(挨拶と言葉遣い)	○	10%								
14	心がけ10カ条	素直さ	○	10%								
15	心がけ10カ条	笑顔と清潔感	○	10%								
16	使命達成	理念・方針の共有							○	10%	○	10%
17	組織の活性化	視点の広さと深さ					○	10%	○	10%	○	10%

※4等級の部門長および5、6等級は今年度から改定済み

## 寸評



賞金システム研究所  
所長  
赤津 雅彦さん

組織のビジョンを明確に運動した仕組み、従業員にとって非常に分かりやすい制度との印象を受けた。また、コンピテンシーの言語化は、像という思い描けるような文言となっており、どのような人材がほしいのか、どうしてほしいのか、評価が上がる。かつての職能給では、昇格に伴ってピッチを大きく広げ、モチベーションにも影響が出かねない。導入後も適宜見直しを図っている点は素晴らしい。表現は、共感を覚えた。

### イメージ浮かぶ評価

ビジョンと連動で簡明に

詰め過ぎる職場

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

かという課題が

残る、あくまで極

端な例だが、突き

つたとき、あんな

# 労務管理は負け裁判に学べ!

## なぜ負けたのか? どうすれば勝てたのか?

「負けに不思議の負けなし」をコンセプトに、企業が負けた22の裁判例を弁護士が事実関係等を詳細に分析、社労士が原因をフォローするための労務管理のポイントを分かりやすく解説しています。使用者は労務トラブル発生時にどう対応すべきか、労働者の請求に負けないためには事前に何をしておくべきかが理解できる一冊です。

労務管理は  
負け裁判  
に学べ!

なぜ負けたのか? どうすれば勝てたのか?

最新刊  
会社法改正の裁判例  
社労士が学べる

- 労働契約の成立・内容・変更
- 採用時の情報収集 (B型肝炎ウイルス感染検査) 事件
  - 就業規則の告知義務と有効性 (中部カラー事件)
  - 就業規則の不利益変更 (みちのく銀行事件)
  - 配転命令 (NTT東日本 (北海道・配転) 事件)
  - 降格 (アーク証券 (本邦) 事件)
  - 就業禁止義務違反 (東京リーガルマインド事件)
  - 労働時間、割増賃金
  - 労働時間性 (三菱重工工業船造所事件)
  - 無許可残業と残業時間の証拠 (ゴムノイナキ事件)
  - 管理監督者 (日本マクドナルド事件)
  - 固定残業手当 (ザ・ウインザー・ホテルズインターナショナル事件)
  - 安全配慮義務
  - セクハラ (福岡セクシャルハラスメント事件)
  - パワハラ (日本ファンド (パワハラ) 事件)
  - 過労自殺と会社の損害賠償責任 (龍運事件)

22の  
裁判例を  
掲載!

- 懲戒処分
- 私生活上の非行行為を理由とする解雇 (熊本県教委 (教員・懲戒免職処分) 事件)
  - 長期入院後の懲戒処分 (ネスレ日本事件)
  - 処分理由の追加 (山口観光事件)
- 労働契約の終了
- 勤怠不良社員との解雇 (高知放送事件)
  - 能力不足社員の解雇 (セガ・エンタープライゼス事件)
  - 休職期間の満了による退職 (東海旅客鉄道事件)
  - 整理解雇 (山田紡績事件)
  - 雇止め (東芝柳町事件)
  - 退職勧奨 (下関商業高校事件)

社労士 堀下和紀 社労士 穴井隆二 弁護士 渡邊直貴 弁護士 兵頭尚 著

A5判 モノクロ 全270ページ 定価(本体1,800円+税)

※お申込みは、必要事項(書籍名・冊数・ご住所・御社名・御担当者名・電話番号)をご記入の上、最寄りの総支局(16面に掲載)までお願いいたします。請求書・振替用紙を同封して発送致します。 ※各様の個人情報は、弊社個人情報保護方針(http://www.rodco.jp/privacy.php)に基づき厳重に管理いたします。 労働新聞社 ホームページ http://www.rodco.co.jp/