

『部門毎 人事考課調整会議』の議事録

1. 人事考課調整会議の目的

- ① 管理者の評価教育や考課者訓練を実施していない病院・施設の場合、考課プリントだけの判断では偏りが生じる
- ② 原則、管理者に評価をさせるが、評価の価値観が定まっていない以上、管理者が出した評価結果のみで賃金に反映するのは危険である。
- ③ 考課者訓練も万能ではないが、その「考課者訓練」の時間も取れない状況では、どこかで調整が必要である。
- ④ 『人事考課調整会議』とは、部門単位で評価した管理者と、その部門内の点数と評価を調整して、バランスを図っていく会議である。

2. 人事考課調整会議の進め方とポイント

- ① 人事考課票を配布し、各管理者が自分達なりの点数をつける。
- ② 点数を書いた人事考課票を、事務が回収する。
- ③ 事務は各部ごとに評価平均を出しておく。
- ④ 事務部は、下記のフォームで、前回結果と所見を書いた表をあらかじめ作成しておく。
- ⑤ 事務長とコンサルタント、そして各部門の管理者単位で『人事考課調整会議』を行なう。
- ⑥ 評価の平均点結果から、7段階に分ける(S、A、B上、B中、B下、C、D)
- ⑦ 一般にBが圧倒的に多くなるので、Bは3段階に分けてもらう
…全く普通以外はB上かB下
- ⑧ 今回所見は、管理者の意見を記入する。「次回評価でどうすればよい評価になるか」又は「次回また〇〇があればCにする」と決める。
- ⑨ 基本的に連続してAが続けば、等級アップになり、Cが連続又はB下と交互にあれば等級ダウンになる。
- ⑩ B上が2回以上あれば、次回はA候補、B下が2回以上あればC候補である。
- ⑪ 同じ人がAばかりになっても、いつも等級アップできないので、Aが続かないようB上にする。
- ⑫ またB上が続いている場合は、たまにAにして昇給や等級アップ予備軍にする。

- ⑬ 大部署の場合は、原則その部門の中で、「A」と「C」は同数になるように配慮する
(若干Aが多いのは認める)
- ⑭ 小部署は、いつもAが連続しないようにバランスを取る。
- ⑮ 所見のコメントは、管理者に言ってもらいながら、即PCに入力する。
- ⑯ 会議の進行はコンサルタント主導で進める。

評価後の配分の考え方	ランク			
高い評価で昇給・賞与でもプラスされる	S			
平均よりも高い評価で、昇給・賞与も平均よりも少し高い	A			
平均の評価で、高くも低くもない	B	上	中	下
平均よりも少し低い評価で、昇給・賞与も若干マイナスされる	C			
低い評価で、昇給・賞与でもマイナスされる	D			

	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
1病	28		2.56	B上	指導するようになってきた。副主任になってから、部下にも言えるようになった。2月に役職昇進したばかりなので、「B」上で維持、1病で一番頑張っている。この状態が続けば「A」も可能	B上	子供が小さいので時間的制約がある。副主任としての責任感が更に出ればAの可能性ある
	34		2.32	B上	1月入職。指導でき、自分の考えも言える。スタッフとの連携も取れる。責任感はある。任せられる。「B」上。		
	22		2.00	B中	責任感あり、仕事も十分できるが、准看なので、限界がある。准看なのでリーダー業務をさせていない。正看なら「B上」	B中	仕事はできる。前向き。問題ない
	49		1.93	B下	勤務変更の多さは変わらない。責任感はある。段取りもしっかりしている。仕事面は問題ないが、自分の意見を強く言い過ぎる傾向。今年2回目のぎっくり腰で勤務できないが致し方ない。「勤務変更と目下への命令」が変らなければ、「C」も必要	B下	普通。事務からの窓口になっている、意見は出る。自分より下には命令口調。勤務は自己都合で変更多ければCになる
	24		1.90	B下	前回と同等のレベルで「B上」。「A」になるには、学生以外での下級者への指導ができるようにならねばならない	B上	責任が増えた分しっかりしてきた。更に責任感が増えれば良い。積極性があればAが狙える
	20		1.85	B中	前回よりは、慣れて場面別に良くできるようになった。素直に協力する。仕事面では問題ない。	B中	入職後1年半。夜勤は任せられなかったが、最近はリーダー業務もできるようになった。マイペースで周囲に左右されない。注意力が不足。最近は「B」の中。
	22		1.84	B中	前回よりは、良くなった。意見も良く言う。問題はない。普通	B中	問題がある訳ではないが、まだ若い故の積極性が不足。入職後3年。「B」の中が妥当
	30		1.79	B中	仕事面ではこなしているが、体調面良くなく、ムリができない。きついという言葉が出る	B中	入職後1年。まだ経験が2年で自信がない。「B」の中。ムリが利かない
	24		1.79	B中	マイペースは変わらず。夜勤に入っても、もう困る事はない。まだ慣れてない部分がある	B下	4月入職。仕事は前向きだが 動作が遅い。マイペースで、夜勤に入ると相手が困る
	35		1.79	B上	仕事は問題なくできる。忙しくも仕事はキチンとこなす。	B中	H〇〇年〇月入職。リーダー業務できる。2等級は完全にクリアー。
	22		1.73	B中	自信のない言い方はするが、仕事面は十分できる。前回よりは良くなった	B下	消極的である。自信がない。自分の判断で動けない。「B」の下の方
	41		1.71	B中	動きは良い。配慮面がまだ足りない。補助看のまとめ役まではない。	B上	入職後1年だが 動きは良い。1病補助看のまとめ役に近い。「B」の上
	26		1.69	B中	仕事はできる。前回よりは柔らかくなってきた。言葉遣いもとげがあった。	B中	仕事はできるが、全体が見えず自己中心的になりがち。自己主張が強い。「B」の中
	31		1.64	C	パソコンには協力的だが、仕事面は責任感が足りない。他の職員からも批判される。見た目、ダラダラとした仕事をしている。家の仕事をする為早退、欠勤が多い。	B下	社会人経験後 5年経験で高看を昨年3月卒。身だしなみが悪い。やる気があればできる筈だが、仕事の意識が薄い。「B」の下
			1.64	B中	仕事はキチンとしている。子供が小さいので、勤務変更もあり、平日の早出業務ができない。「B中」。		
	47		1.61	B下	体調が悪いと早退が多い。仕事は大きな問題はない。自分の意見を言わないから、スタッフから批判される。	B下	勤務変更が自分勝手になる。一言が少なくチームワークが乱れる。
	51		1.52	C	仕事の手抜きはない。前回よりは患者からのクレームはないが、自覚できていないで、態度・言葉がきつい。特定の職員と口をきかない為、周囲が迷惑している	C	態度・言葉使いがきつい。患者からクレームが出る。素直に動いてくれない。感情的な態度が変らなければC
20		0.90	C	准看。4月から正職員になった。全く意欲がない。夜勤もさせられない。指導者が指導しても全く効果がない。根本的な事が分かっていない。補充できれば、辞めてもらっても良い。入職したてだから減給はできないが、「C」			
	平均	1.79					

	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
2病	45		2.16	B上	副主任。管理面も安心してできる。信頼感あり。准看なので等級・役職はこれ以上上げられない。副主任になってケアマネは持っているので、他のチャレンジをして欲しい。本当は「A」だが、今回は状況を鑑み「B上」	A	副主任。管理面も安心してできる。信頼感あり。准看なので等級・役職はこれ以上上げられない。評価では上げられる
	24		1.98	B上	高卒介護福祉士。介護スタッフでの今後の主任候補。自宅が遠い為、行事の参加率は良くない。仕事面問題ない。今、社会福祉士目指し、通信教育をしている。本来なら「A」だが、今回は「B上」	A	高卒介護福祉士あり。技術面も良い。依頼すれば後輩指導する。リーダー可能性あり。「A」が妥当
	27		1.98		10月末に退職予定	B上	スタッフ指導を厳しくしている。家庭状況で休みがある。やる気あり。気づきあり。
	21		1.94	B中	上昇志向はないが、病棟内では「気付き」がある。言葉のきつさは自覚している。通常の仕事は任せられ、速い	B下	業務上問題ない。言葉はきつい。正看を目指すつもりはない
	37		1.93	B中	来年また介護福祉士受験。ヤル気は出てきた。研修センターでの勉強は良くやっている。学生指導もしている。	B上	「B」だが 以前よりはやる気が出てきた。介護福祉士を受験予定。合格すればキーマンになれる
	20		1.92	B下	准看。業務上問題はないが、正看を目指すつもりはない。能力向上の積極性はない。素直で、人当たりも良い、仕事も可もなく不可もなく。研修参加に積極的になれば、「B中」	B下	業務上問題ないが、正看を目指すつもりはない。能力向上の積極性はない
	34		1.88	B下	介護福祉士は来年受験予定。仕事はできる。気分のムラがあり、患者への言葉が高圧的で職員にも一言多い。人間関係がギクシャクする事がある。少しでも改善すれば「B中」	B下	介護福祉士なし。仕事はできる。気分のムラがあり、患者への言葉が高圧的で職員にも一言多い。人間関係がギクシャクする事がある。もっとチームワークが取れるようになれば「B中」。変えようとしているが、繰り返される
	28		1.88	B中	来年また介護福祉士受験。動きは慣れてしまって、卒なく淡々とこなす。他人への協力を進んで行う事はない。患者への接し方は良い。勉強会への積極性はない	B中	与えられた仕事はこなすが、慣れが出てきて最近動きが悪くなった。夜勤者相手によっては、動きが鈍いと言う情報あり。気づきはある。来年2月介護福祉士を受験予定
	20		1.87	B中	向上心がある。研修も進んで参加する。もくもくと働き 体は率先して動かす。本人は良かれとやっているが 時間のケジメを付けきれない。「こうあるべきだ」が強すぎ、視野を広げて欲しい	B中	1年過ぎた。もくもくと働き、体は率先して動かす。先輩への遠慮はある。
	32		1.87	D	遅刻は減ったが、8月に飲酒が残ったままでの業務で2回目の始末書を書かせた。賞与ではケジメが必要。以前よりは良くなったが、感情的にならずに仕事が出来れば良い。研修にもっと積極的になって欲しい。介護技術は自己流が気になる。飲酒がなければ「B下」か「C上」	C	介護福祉士はある。以前より直す努力をしている。体は動かす。態度は良くなったが、少し感情的になる事がある。ケアマネ挑戦中。仕事が雑。安心して任せられない。時々遅刻がなくなれば「B下」
	29		1.87	B下	准看。6月に老健から異動。仕事は覚えた。知っている患者には馴れ馴れしい言葉が気になる。勤務の希望が多い(子供が小さい)。自発的学習意欲がない	B下	准看。言葉遣い・話し方・聞き方に問題がある、休みが多い(子供が小さいから)、休み希望が多い、自発的学習意欲がない、老健では計画の中心になっている
			1.87	B下	今年4月から産休明け。勉強はしたいが子供がいて研修参加できず、休日も多い。仕事は何でも任せられる。仕事の優先度が低い。本来の力はあるが「B」、早出遅出ができないので、 <u>賞与では皆に比べて少し差が出ると本人にも伝えている</u>		
		平均	1.93				

	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
老健	38		2.11	B上	准看。4月から副主任になった。職員とのコミュニケーションを取るようになった。早合点はあるが、話し合う姿勢はある。改善提案も対案を持って来るようになった。副主任としての自覚は出てきた。部下の良い点・悪い点の報告も良くなった。	B上	技術面は普通。やる気、積極性、統率力もあるが、話し方が一方的。指示命令では早合点がある。自発的学習は少ない。配慮・気配りが不足、改善提案はよくある。管理者としての人事考課項目が少しでもできるようになれば、等級昇格の検討に入る。准看。
	24		2.07	B上	介護副主任。感情が表面に出る事がある。職員に厳しいが、面倒見は良い。責任感もある。通常なら「A」でも良いが、今回は「B上」	A	仕事はキチンとしていて問題はない。積極性・規律性あり、自分のできているので、他の職員へは厳しい態度を取る、「A」が妥当。
	21		2.07	B上	一番期待している。感情が安定し、接遇も良い。ヤル気がある。今は遠慮しているが、役につければ伸びる。介護実習生を担当している。技術面はまだ経験を積んでいる最中。今回は「B上」	A	介護力はあるが、経験不足の応用面はこれから。積極性・指導性あり、仕事もキチンとしている、やる気あり、将来の役職者の可能性あり、「A」が妥当。介護福祉士
	46		2.07	B上	4月から副主任。副主任になってから指導力を発揮しようと努力している。言葉も少し柔らかくなった。職員への声掛けも良くなった。	B上	准看。利用者にも職員にも言葉が強く、思い込みも強い。整理整頓はうまく、報告相談の姿勢も良いが、勤務希望が多い。段取りが良いが、行事には出ない。管理者としての人事考課項目が少しでもできるようになれば、等級昇格の検討に入る。
	40		2.05	B中	家族に威圧感を与えず、物言いに柔らかさが欲しい。ケアマネの仕事や自分の業務はしっかりしている。愛想がない。目標達成の意欲はあるが、他人への応援姿勢(皆が残っている時等)をもっと積極的にして欲しい	B中	責任感もあり ケアマネの立場だけでなく、施設の目指す方向性に向けて、指導性・積極性を出せば、「A」の可能性あり。家族に威圧感を与えず 物言いに柔らかさが欲しい
	32		2.04	B中	2月に介護福祉士取得。はっきりした意見も言い、報告も良い。実習生にも協力姿勢が良い。	B中	介護経験3年。資格試験に受かっていない、平均的評価
	29		2.04	B中	音楽療法を立ち上げている。認知症の改善に取り組んでいる。来年2月は介護福祉士受験。積極性はある、責任感はある、報告連絡もする。忙しい時には少し言葉がきつくなる事がある。	B中	積極性・責任感はある、報告連絡もする。問題になるほどではないが職員間でも好き好きがある、
	56		2.02	B中	現状維持	B中	資格はないが、若い職員をまとめる力はある。積極性(学習、法人事務)不足、年齢も考慮し「B」
	25		2.00	B中	社会福祉士取得。報告連絡は良い。協調性もある。通常の業務はこなしている。利用者に丁寧	B	報告連絡は良い。協調性もある。通常の業務はこなしている。今社会福祉士受験予定。介護福祉士は持ってない。責任制、規律性が良い。
	22		2.00	B中	積極性はだいぶ出てきた。計画性も良くなった。率先して改善するようになった	B中	利用者にも職員にも協調性がある、積極性が不足、規律性は良い
	28		2.00	B中	2月介護福祉士受験。自己意見や積極性不足。地域の行事は参加してくれる。	B中	いい人、人に合わせる、自己の意見がない、資格ない、積極性不足
	23		1.98	B上	介護福祉士。丁寧に教えるが、指導力は少なく、あまり目立たないが、改善意欲はある。大人しいが勉強はしている。挨拶は控えめ。	B上	今のリーダーだが大人しい、指導性が不足、我慢強い、考えて行動する、
	26		1.97	B中	介護福祉士。副主任になってコミュニケーションを取るようになった。新人育成も積極的。感情の起伏も以前よりは減った。	B中	感情の起伏・接遇(言葉が気になる)が少し問題、積極性はある、責任制がある、職員との多くの人と協調性があれば「A」に近い「B」
	27		1.97	B中	来年介護福祉士受験。対外的な活動はするが、おとなしい。介護面は問題ない。自分からの積極性が出れば「B上」、資格を取る事	B中	資格なし、大人しい、聞けば出すがもっと積極性をだして欲しい、4Fをまとめている、姿勢面は良い、協調性も良い
	22		1.95	B中	介護福祉士。仕事は卒なくできる。行事の起案も積極的、リスクマネージャーになって勉強しているが、感情の起伏がある	B中	仕事はキチンとしている、協調性が少し問題(感情の起伏がある)
	20		1.94	B中	介護福祉士。2年目、積極的。行事参加もする、明るい、経験不足があるが、基本的には「B」。認知症部門で積極性出てきた	B中	2年目。積極的、行事参加もする、明るい、経験不足があるが、基本的には「B」。認知症部門で積極性出てきた
26		1.92	B中	平均的評価、自分からの意見や積極性が不足。子育て期間中でも協力的	B中	平均的評価、積極性が不足。子育て期間中	

老健	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
	28		1.92	B中	准看 仕事はキチンできる、周囲に気を使わせるよう気分のムラがある、協調性が不足、ゆとりがない、言われた事はやる、報告相談も良い、責任感もある、	B中	准看。仕事はキチンできる、周囲に気を使わせるよう気分のムラがあり、強調性が不足、ゆとりがない、言われた事はやる、報告相談も良い、責任感もある、
	33		190	B中	准看 積極性が足りない、リーダーシップを期待しているが、仲間の言いなりになっている。文書能力はある。以前よりは率先して委員会への参加も出てきた。勉強の姿勢はある	B中	准看。積極性が足りない、リーダーシップを期待しているが、仲間の言いなりになっている。文書能力はある。以前よりは率先して委員会の参加も出てきた
	22		1.85	C	准看。まじめだが固執しすぎ。健康管理に関しては現在ではできている。2月に問題行為があった。常に不安定な要素がある	B中	バランスよい、積極的、規律性も良い、もっと柔軟性が欲しいがキチンと仕事はしている、
	21		1.84	B下	積極性、覇気がない。仕事はまじめ。もう少し明るければよい	B中	利用者には丁寧だが大人しい、責任感普通、規律性がある
	21		1.83	B下	新聞の広報部員。対外行事には積極的。経験不足	B中	2年目。経験不足である、今は言われたことをやっている状態、接遇は良くなった
	21		1.80	B下	明るくはなった。言葉かけもできるようになった。勤務変更も快く受ける。コミュニケーションはまだ不足。	B中	3年目。以前より技術的にできるようになった。積極性も徐々に出てきた。勉強会にも参加している。報告もできるようになった。入所者、職員に対して言葉使いの配慮は足りない
	20		1.78	B下	口数は少ないので、職員とコミュニケーションが取れない。明るく接する事はムリようだ	B中	1等級として教えながら普通にできている、まじめ。報告連絡の仕方はまだできていない。もう少し様子を見る
			1.71				4月入職。判定期間
		平均	1.93				

病院リハ・OT	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
			2.01	B中	業務は真面目だが、研修会・勉強会にもっと積極的に出て欲しい。帳票類の整理をもう少しキチンとすれば、日報等の間違いも減る。これができれば「B 上」でも構わない。欲が出ればもっと伸びる素質はある。		
			2	B中	一生懸命だが、子供が小さく主婦なので研修等に参加しにくい。訪問リハにも取り組み、貢献度も高いが、子供のために有給もある。トータルで評価すると、現状は「B 中」が妥当。子供の都合がなくなれば、今の仕事の取組なら「B 上」以上があっても良い。		
	平均	2.01					
病院リハ・PTST			2.28	B中			
			2.23	B中			
		平均	2.26				

	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
老健リハ			2.11	B中	平均的な評価。OT。1名で良くやっている。数字としては現状がっばい。全国発表をした。カルテは全部書いてもらっている。		
			2.07	B中	平均的な評価。ST。1名で加算を取るために頑張っている。整理整頓は意識して。	B中	ST。入職1年未満。ST経験はない。職能技術面は評価できない。悪気はないが病院職員としては身だしなみや態度に疑問。積極姿勢はある。前事務長の評価
			20.7	B中	デイのカルテを1人でやっている。良く頑張っている。〇〇県老健協会リハ部会副部長。積極的に情報収集もやっている。	B中	大人しい。積極性が不足。よく動いている。前事務長評価
		平均	2.08				
通所リハ			2.15	B中	年数が長く真面目だが、要領が悪い。利用者に言わないでも良い事を言う軽率な所がある。他の男性がやれいてない力仕事は全部行い、利用者からの評価は高い。良くも悪くも感情が表に出る。トータルで見ると「B中」	B中	問題なし
			2.12	C	仕事は早い、事故の影響で支障がある。送迎もできない。事故後もギクシャク腰で、戦力になっていない。ヤル気もあり、体を使わない業務は問題ない。介護としては「C」。普通に業務ができれば「B」になる	B中	まじめ。問題なし。
			2.12	B上	他部署の連携も良くやっている。安心して任せられる。バランスが取れている。感情の起伏もなく、指示した事はプラスαで仕事をする。3人の中では一番優秀。点数が低かったのは、前事務長からの指摘で調整したから。	B中	慣れてきた
	契約			良好	言った事は任せられる。社員として評価すれば「B中」以上		
	契約			問題	33歳。住職でアルバイト感覚。チームの輪に入っていない。ギクシャクしている。業務に身が入っていない。全く任せられない。利用者と話していない。仲間・利用者からクレームが来ている。社員として評価すれば「D」。実習生の延長みたい。自分は仕事に関係ないという雰囲気。失敗が比較的少ないのは、仕事を任せていないから。		
		平均	2.13				
デイサービス			2.72	B上	6月入職したばかり。入所経験者。報告相談も良くできる。ケアマネ兼務。優秀な人財。		
			2.30	B中	今後リーダー的存在になれる。日々のレクで工夫をもっと欲しい。部下の職員へのマネジメントをして欲しい。	B中	次回はデイサービスで業務。問題なし
			2.15	B中	主任だが、部下とフレンドリーは良いが、管理者としての厳しさを出して欲しい。決まった事を迅速に実行して貰いたい。	B中	次回はデイサービスで業務。問題なし
			2.00	B中	機能訓練指導員、パソコンは彼女がいなくてできないが、利用者への接し方は慣れていない。ミスが多いが反応は早い	B下	正看だが介護をしている、現状満足で積極性はない。資質は少し問題。本来なら「C」だが、1等級だから「B」。以前よりは良くなったが、まだ物足りない
		平均	2.29				

	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
栄養管理			2.27	B中	毎日の記録を書くようになって、分からない箇所は聞いてくるようになった。きちっとした答えが返ってくるようになった。仕事の姿勢は普通。	B中	相談は適時するようになった。業務が重なると手薄になる事があり、事前に指示するようにしている。もっと自分から積極的にして欲しい。姿勢面では「B 下」。経験は少ないから仕方がないが、職能面では 3 等級としては普通の「B 中」
			1.95	B中	社会人経験があり、栄養士としては初めて。仕事の責任感はある。仕事への姿勢が良い、分からない事は聴いてくる。		
			1.57	B下	今年の新卒。仕事の姿勢・勤務態度は良いが、連絡が上手くできない。問題の認識が薄い。指示した事が完全にできない。まだ慣れていない。新卒だから仕方がないが、次回もこの状態なら、「C」の可能性はある。		
		平均	1.93				
老健事務			2.14				
			2.07	B中	まだ社会福祉士を取得できていない。少し自信不足かも。技量はある。相手の聞き役にもっと徹して欲しい。自分で考え、自分で行動している。上司への挨拶がまだできていない。作業のケジメや整理整頓ができない。数字をもう少し追いかけて欲しい	B中	Bゾーンが妥当
			2.14	B中	通所、SW。数字をもう少し追いかけて欲しい。利用者へもっと踏み込んだ積極性が欲しい。自ら調査する姿勢不足	B中	普通だが もう少し積極性が欲しい。
			1.85	B下	SWとして 6 ヶ月たった割には、まだまだ。介護では姿勢は良いとおもうが、SWとしては社会経験がまだ不足。勉強不足。	B中	業務上の姿勢は良い。SW を受験。
		平均	2.05				
訪問介護				B中	仕事に慣れてきた。協力的。〇〇さんが辞めて、リーダーシップが取れるようになった。利用者に良かれと思って、長いサービスになっている。	B中	平均的である。主任不在時はリーダーシップが取れる。「B」ゾーンが妥当。経験年数が浅い。時間内に仕事ができないので、「B 中」
					8 月末退職。	B中	本来は NO2 で、正職員で見たら問題がある。服装アクセサリ等も何度注意しても変えない、積極性・責任感がない、他の人より基本給が高いが、今の段階では退職されると問題なので、本当は「C」だが、「B 下」、今は少し態度が変わってきている。〇〇主任の後継・責任者にはならないと意思表示。職員が2名増えて、責任者を拒否したら配転
		平均					
訪問看護				B中	56 歳。ケアマネ。看護職としてはキャリアがある。率先して皆をまとめようとしている。協調性ある。	B中	人事・職能は普通の「B 中」
				B下	4月から居宅の事務も兼務している。以前より負担も増えている。PC の入れ替えもあった中で、よくやっている。私語はまだある。プライベートと仕事の区別は少し不足。	C	私語は少し減った、電話対応は以前より良くなった。書類も期日までに出すようになった。ルーチン以外で仕事の積極性や自分からの取り組みはまだ足りない。情報が集まる職務を理解し、TPOをわきまえた言動を注意すれば、「B」の可能性はある。まだ「C」。
				B上	他への配慮ができる。人間性が良い。もう少し嫌な事も言えるようになって欲しい。	B中	姿勢面も問題ない。臨床経験を増やし、実践していけば「B 上」以上も可能。
				B下	4月入職。正看。34歳。子育て期間でハンディはある。訪問看護の業務にまだ慣れていない。他のスタッフへの配慮が欲しい		
		平均					

居宅	年齢	氏名	今回点数	今回評価	今回所見(平成〇〇年〇〇月)	前回評価	前回所見(平成〇〇年〇〇月)
				B中	仕事はキチンとしている。指示には答えるが、他部門からは行動が遅いという声がある。素早く行動して欲しい。「B中」	B中	仕事はできるが、積極性不足。報告連絡不足で他部門の人から返答が遅いという声がある。性格的に大人しい。少し物足りない。声を出し、報告連絡相談が上がれば「B上」可能
				X	退職	B下	この2ヶ月間は落ち着いてきた。周囲からも評価が良くなってきた。ケアマネ担当を替えてとの声もあるが、今の状態が続けば支障はない。次回4月段階で再度、様子を見る。責任転嫁の表現やグチがすくなくなれば「B中」以上可能
				B下	行動は早いですが、結果を早く求め、早く済ませるので、丁寧さが足りない。以前よりは大人しくなり、感情的な表現も少なくなった。利用者によってはまだ一方的な言葉が散見される。まだ批判的な言葉がある。	B下	自分の損得勘定で周囲を扇動する発言(給与や処遇)が目立ち、悪い影響がある。電話対応も一方的。仕事は自分の意見を押し付けるので、ヘルパーからも連携が取れないという評価がある。周囲の悪影響があるので「B下」だが、責任転嫁や感情的な表現が減れば「B中」可能
				B中	仕事はキチンとしている。指示にはキチンと答える。可もなく不可もなくだが、やりすぎの傾向がある。		
		平均					