

# 介護施設へ導入した行動評価型人事考課の実例

## 人事考課配点基準表（全部門一般職員共通）

（ 部門 ）

平成 年 月現在

かなり評価して良い（模範的な出来だ）	5
評価される方である（良く出来ている方だ）	4
どちらかと言えば評価される方（普通に良い）	3
どちらかと言えば評価されない方（ちょっと物足りない）	2
評価されない事が多い（明らかに良くない）	1

※ 「出来て当たり前の項目」は評価の上限を「4」とする。

NO	考課項目	考課ポイント	上限点数	5点	4点	3点	2点	1点
1	挨拶・話し方	自分から「目を合わせて」明るく声掛け挨拶をしているか	5	4点にプラスして、常時、模範的な挨拶	3点基準にプラス一瞬でも立ち止まって挨拶をする	眼を合わせて明るく、目を合わせる事が普通にある	普通に挨拶するが、目を合わせる事は少なく、明るいとは言えない	一般の職員と比して明らかに出来てない
		患者・利用者及び家族、又は職員間でも相手への敬意を持った話し方をしているか		誰からも高い評価が具体的に出る模範的な態度である	誰とでも敬意を持ったかなり良い接し方と言える	普通に誰とでも、それなりの敬意を持った態度である	人によって話し方や態度が異なる事がある	相手への敬意が感じられない事が多い【誤解を受ける事が多い】
		大きな声で話さねばならない患者・利用者に対しては、表情を柔らかく、怒っていると誤解されない接し方をしているか		4点にプラスして、常時、模範的な接し方をしている（誰からも高い評価が具体的に出来る）	3点にプラスして、表情も柔らかく、声も大きいのに、優しく感じられる	声が大きくても、怒っているとは思われない	声が大きくと表情が怒っているとか、機嫌が悪いのではと思われる事がある	表情や機嫌がいつも悪いのではと、相手が気遣う事が多い
2	勤務変更及び出勤時間	勤務希望及び変更要望が著しく多い事はないか	4		本人の勤務変更はなく、他人の変更を受け入れてくれる	病気が等以外の不可抗力以外で勤務変更はない	家庭の都合で勤務変更はある	良くわからない理由や、度重なる変更要望がある
		時間外の呼び出しに、早急に対応できるか			いつも連絡が取れ、気持ちよく呼び出しに対応し、常に最初に駆けつけてくれる	連絡も取れ、普通に出来る	応じ事は応じるが連絡が取れない事があり、対応できない事が時々ある。また、対応が遅い事もある	快く応じない、また連絡が取れない事も多い
		始業時に業務ができる状態になっているか（余裕をもって出勤しているか）			常に約束の時間前に余裕で出勤し、事前に準備作業を徹底している	部門・チームの決まりの時間には出勤している（例 15分前等）	時間に遅れる事はないが、ギリギリ出勤が多い	たまに遅刻する事がある
3	服装・身嗜み・化粧等の好感度	身だしなみ、服装、化粧等は第三者に不快感を与えない清潔で、分相応であるか（特に髪の色、長さ、無精ひげはないか、帽子から髪が出てないか）	4		皆から常時模範的な小奇麗さを具体的に評価される	普通に良い	めったにないが一寸、無精な身嗜みを感じる事がある	注意しても、その時は治るが、身嗜みへの意識は少ない
		消耗品・備品の取り扱いが丁寧であるか			使用した都度、物品のチェックやメンテを行い、大事に使用している	普通に丁寧に取扱いしている。問題はない	一寸雑な取扱いと認める事がある	雑なだけでなく、後に使う人の事を考えず、やりっぱなしの印象がある
4	物品の取り扱いと意識	物品・車両の破損については自ら速やかに報告しているか	3		3点にプラスして、再発防止の対策や改善案まで提案し、実行してくれる	何かあれば、隠す事なく、事実を迅速に自ら報告している	言われなくても、報告しない事がある。報告内容に言い訳が先行する事がある	自分をかばうような事実と違う報告がある。自分から迅速には言わない
		使った物は元に戻しているか（ちよい置きなどせず、即片づけているか）			3点にプラスして、片づけやすいような工夫や改善を率先してやってくれる	使った物は、即片づけている	片づけるのに時間が掛かり、誰かが片づける事がある	出しっぱなしにしている事が多い
5	届出（外出、休暇、変更届等）、業務上の報告書のルール遵守度	届出関係の提出書類は期限内提出を遵守しているか	3			期限内を順守している	ギリギリで出す事がある	言われなくても期限を順守できない。言っても期限遅れになる事もある
		催促されなくても、漏れなく業務上の報告書を提出しているか（保育士と調理師は定期の検便の提出も含む）				言われなくてもルール通り出ている	言われなくても出ない場合がある	言われなくても期限を順守できない。言っても期限遅れになる事もある

規律性

	NO	考課項目	考課ポイント	上限点数	5点	4点	3点	2点	1点
規律性	6	報告・連絡・相談の徹底	優先順位と緊急性を的確に判断しているか	4		報告は簡素で、迅速で的確な判断をしている(報告すべきことの自己判断に間違いはない)	報告漏れが起きないように、優先順位や緊急性に考慮しつつ、ほとんど、的確に報告している	自己判断できず、何でもすべて小さいことも、優先順位や緊急性に関係なくダラダラと報告する	勝手な判断で、報告を削除したり、関係ない人に過剰報告する事があり、業務トラブルを起こす事がある
	6	報告・連絡・相談の徹底	要件に応じて自分だけに留めず、上司や先輩、同僚、関連職員にも適宜報告連絡しているか	4		3点にプラスして、少しでも関係があり、報告しておけば、不具合を防止できる部門まで適切に報告している	関連まで考えて、ある程度適宜報告している	「あそこにも言うべきだった」と関連への報告が漏れる事がある	自分だけにとどめ、必要な部門の職員への伝え漏れが多い
			患者・利用者、家族の不平や要望を聞いたにも関わらず、十分な対応をせずそのまま放置していた事はないか	4		3点にプラスして、どんな小さな事でも要望を聞き出して、不満になる事を未然に防いでいる	問題を放置する事はない	こちらから聞かないと、たまに対応漏れがある	相手からの不満があったのに、放置した上、「聞いていない」等の責任転嫁があった
			報告内容が 自身を正当化するような責任転嫁や虚偽の報告はないか	4		3点にプラスして、次なる対策や提案も必ず入れて報告している	普通に問題なく事実を報告している	事実を言ってるが、若干自己弁護に聞こえる事がある	事実と違う報告をしたことがあった
	7	他チーム他部門への支援、手伝い等の協力	「自分の担当ではない」「知りません」と言うニュアンスの言葉等を使い、相手(他チーム)に不快な思いをさせていないか	5	4点にプラスして、むしろ、積極的に支援応援している	相手の立場に立った言葉使いで、皆から評判が良い	まずい表現で相手に不快な思いをさせる事はない	自分が忙しい時は、そういうニュアンスの不快感を与える事がある	忙しさに関係なく時折、自己中心的なまずい表現が出る
			法人行事(イベント、会議等)への協力や手伝いは前向きにしているか	5	先々の法人行事への段取りや方向性を聞き、自ら周囲を巻き込んで、協力しようとする	自ら進んで、明るく協力や手伝いをしてくれる	言われなくても普通に手伝いや協力をする	言われれば協力や手伝いをする	言われても少し嫌々ながら協力する姿勢があったり、言ってもしない事がある
			指示がなくても率先して他チームへ協力しようとする姿勢があるか	5	先々の他チームの段取りや方向性を聞き、自ら周囲を巻き込んで、協力しようとする	自ら進んで、明るく協力や手伝いをしてくれる	言われなくても普通に手伝いや協力をする	言われれば協力や手伝いをする	言われても少し嫌々ながら協力する姿勢があったり、言ってもしない事がある
	8	業務処理事項の遵守度	患者・利用者を待たせて、自分の作業を優先するようなことはないか(自分の作業を優先して、だれか(仲間も含む)の迷惑になるような事はないか)	4		通常では待たせる事は全くないが、超多忙時は、相手へ十分説明し、相手も納得した上で、行う事はある	通常時は普通に問題なくやっている。超多忙時は起こる事がたまにある	通常より少し多忙時には、若干相手を待たせて、自己作業を優先する事がちよくちよく起こる	それほど多忙時でなくても、自己作業に熱中し、相手への配慮が欠ける事が多い
	9	指示命令の受け方	指示命令内容を十分に理解した上で、行動しているか(早合点、思いこみなどで行動する事はないか)	4		指示内容をしっかり聴きこんだ上で実行するので、早合点や思いこみは全くない	普通に問題なく、早合点や思い込みの行動はほとんどない	聴き方が浅く、たまに早合点や思い込み行動をする事がある	早合点や思い込みの行動が目につく
	10	職場の秩序	組織的にチームワークを乱すような言動、前向きな人を阻害する発言、後ろ向きな発言はしていないか	4		基本的にいつでも、前向きに捉え、皆を鼓舞するような発言をする	普通に、人のやる気を阻害するような発言はない	たまに、後ろ向きな言葉を使い、やる気なさを感じる事がある	後ろ向き発言が結構あり、前向きさを感じない
積極性	2	専門知識	自ら研究発表参加や、学習、勉強会への参加等に積極的に取り組んでいるか	5	4点にプラスして、学習会や研修会の復講を積極的に行い、皆が実行できるように働きかけている	自分の担当でなくても、積極的に願い出て、参加している	自分が担当の場合、普通に積極的に参加している	自分の担当でも、あまり積極的とは言えない事がある。担当でない場合は、あまり出ない	自分の担当になっても、あまり参加しない。担当外なら、無関心
	3	担当業務の積極的な追求	今の業務や提供サービス、機能だけに固執せず、自業務の深堀、探究をしているか(限界を決めつけずあらゆる可能性を模索し、トライしているか)	5	4点にプラスして、深堀した探究結果を、皆と共有し、部門のレベルアップに具体的に貢献している	自らテーマを決めて、新たな挑戦を何度となく実行している	今の業務で何らかの新たな挑戦をしていると感じる事がある	人から提案や指導があれば、やる事はあるが、今の業務で何らかの新たな挑戦をしていると感じる事はめったにない	人から提案や指導があっても、新たな挑戦をする事はない
	4	他業務への積極的な関与	自部門の今の業務だけに固執せず、他業務にも興味を示し、積極的に関与しているか(例 法人行事、年間計画の行事等)	5	4点にプラスして、他業務への貢献が大きく、他部門から感謝されている	積極的に他業務に関与し、知識経験を拡げている	普通に他業務にも何らかの関与をしている	人から提案や指導があれば、やる事はあるが、自ら他業務に関与しない	人から提案や指導があっても、他業務へ関心を示さない
	5	行事・委員会活動	指名されたから仕方なくやるという意識ではなく、自発的に名乗りを上げて、取り組もうとしているか	5	4点にプラスして、自分が担当できない場合は、積極的にサポートを申し出て、具体的に援助する	自発的に名乗りを上げる事が多い	誰もやらなければ、自発的に名乗りを上げる事はある	指名されたらやるが、自発的には名乗りを上げない	指名されても嫌々ながらやるか、理由をつけて逃げる

	NO	考課項目	考課ポイント	上限点数	5点	4点	3点	2点	1点
	6	アイデア・改善提案	改善提案やアイデア提案(新たな取り組み)には積極的か	5	4点プラスして、皆が改善提案を出すように、働きかけたり、仕組みを作ったり、担当でもないのに改善委員のサポートまでしている	いつも、改善提案を行い、数も多く、自ら実行している	自分でテーマが見つければ、何らかの提案はあり、改善している	他人からテーマを言われれば、改善提案するが、数は少ない	他人からテーマを言われても、改善提案はない
協調性	1	コミュニケーション	誰とでも分け隔てなく、コミュニケーションが取れているか(特定の人とうまくいかなかったり。悪口陰口等をいう事はないか)	4	4点プラスして、誰からも高い評価で、仲の悪い人同士の仲介もでき、その人から言われると皆が納得できる人格を持っている	誰とでもコミュニケーションが取れ、皆と仲良くしている。また人の悪口陰口を聞いた事がない	仲が良くない人とも、普通にコミュニケーションが取れ、特定の人悪口陰口はあまり聞かない	人によってコミュニケーションの取り方に差が出る。特定の人とうまくいかず、その努力もあまりない	限られた人としかコミュニケーションが取れず、悪口や陰口を言う事がある
	2	柔軟性	緊急時、多忙時には状況に応じて臨機応変に、柔軟な対応、応援ができるか(シフト変更の協力姿勢も含む)	5	緊急時多忙時の状況を早め感じ取り、自ら上司に働きかけて、臨機応変な対応を協力する	言われなくても、自ら臨機応変に協力を願って対応する	言われれば臨機応変に対応する	言われれば、渋々対応する	言われても、何かと理由をつけて対応しない事がある
	3	決定事項	自分の意見だけに固執せず、全体のバランスとチームワークを優先して、一度決まった事には協力する姿勢があるか(決まった事柄については後から文句を言うことなく協力しているか)	4		意見が違っていても一度決まった事は積極的に協力し行動する	決まった事については、後から文句を言わずに協力している	会議では意見を言わないのに、決まった後で、渋々行動はするが、不平や違う見解を言う事がある	会議で決まった事を忘れたり、自分と違う見解の決定には従わない事がある
	4	人間関係	他人とぶつかり合ったり、陰で批判中傷したり、特定の人と摩擦を起こしたりする事はないか(特定の人への陰口、内緒話、無視も含む)	4		誰からも信頼されており、この人から他人の悪口を聞いた事がない	悪い言動で人間関係のトラブルになる事はない	特定の人と、トラブルになる事がある。また、トラブルにならなくても、批判中傷、陰口等は時折、感じられる	人間関係の小さなトラブルを結構起こす事がある。他人への批判中傷、陰口が頻繁にある。
責任性	1	業務上の責任感	取り組みもしないのに、最初から拒否、回避するような行為、言動はないか	5	4点プラスして、消極的な人も参加させるように動機づけできる	業務に必要な事は、経験ない事でも積極的に、取り組む姿勢がある	業務に必要な事は、経験ない事でも取り組む前から、拒否や回避するような言動はなく、普通に取り組む	業務に必要な事でも、経験がない事については、取り組む前に消極的な態度や言動を取る事がある(経験がある事は渋々でも取り組む)	業務に必要な事でも、経験の有無に関わらず、取り組む前に消極的な態度や言動を越えて、拒否や回避をする事がある
責任性	1	業務上の責任感	トラブルや事故が起こった後、謝るだけでなく、再発防止の対策を出して、同じような事が起こらないようにしている	5	4点プラスして、積極的に、再発防止のマニュアル化、教育を自ら実践している	3点プラスして、再発防止対策を打つだけでなく、他のスタッフにも、再発防止の啓蒙や、アドバイスを行う	本人なりに再発防止の対策を実行し、基本的に再発を防いでいる	再発防止対策を自ら出す事が少なく、言われたら出す位。また3年間位で同じ失敗をする事もある	自ら責任として、中途半端な謝罪しかできない事がある。再発防止対策の意識が低い。また1年間に同じ失敗をする事もある
	2	次の段取り・配慮	次のシフトまで見込んで準備や物品の補充や記録のチェックを行っているか(休日前の準備も含む)	4		次の人への配慮が徹底して、段取りを考えた準備を漏れなくしている	普通に次の段取りを考えた準備をしている	準備不足で、自分が使う分だけで意識が終わっている事がたまにある	自分が使う分だけで意識が終わっている。次の人の事を考えた行動ではない
	3	期限	やるべき事、指示された事は期限内、時間内に正確に遂行しているか	4		期限を前倒して行う事が多く、まったく遅れない	普通に期限内・時間内を順守し、遅れる事はめったにない	期限や時間に遅れる事がたまにある	期限や時間に遅れる事が多々ある
	4	新人や実習生への指導	新人や若手、実習生へ懇切丁寧な業務の指導をしているか	5	4点プラスして、毎年の新人指導を考えて、新たな工夫やパターン化、記録残しを徹底している	3点プラスして、かなり丁寧に指導している	普通に決められた通りの指導をしている	あまり、積極的に関与していないように見える	最初から携わらない態度である
	5	責任転嫁	トラブル時に責任転嫁をせずに自分の責任として行動しているか(「言った言わない」「聞いた聞かない」「どちらが確認すべきだったか」など、少しでも当事者なら自己責任を認めているか)	4		明確に自分に非がある場合は認める。また、他人に非があっても、自分にも関連があるなら、そのことも公表し、改善の努力をしている	自分の非は明確に認めて、謝るべき事は謝っている	事実を押さえているのに、自分の非を認めず、言い訳する事がたまにある	事実を押さえているのに、自分の非を認めないばかりか、責任転嫁し、「自分は悪くない」と我を張る事が多い

NO	考課項目	考課ポイント	上限 点数	5点	4点	3点	2点	1点
合 計								
平 均								
管理者持分調整後の平均	持分は平均点に±0.5以内で加減							