

案

人事評価制度及び昇給制度の改正に関するQ & A

高知県教育委員会事務局教育政策課

平成24年 月

制度の変更について

Q1 今回の制度改正の趣旨は何か。

A1 職業能力育成型人事評価制度の本格運用が始まって5年が経過した平成22年度において、「人事評価制度等に関する検討委員会」を5回開催した結果、組織の風通し等の面は一定の成果が上がっているものの、制度理解や、育成への適切なアドバイスが得られるという点では、必ずしも制度が浸透していない面が指摘されました。

また、評価についても、C評価が極端に少ないなど、勤務状況の把握が育成指導の観点に照らして十分なのか疑問な点も見られます。

こうしたことから、制度目的（組織の意思疎通・人材育成）が中途半端にならないようにアドバイスしやすい（分かりやすい）仕組みとする観点から、様式を変更しました。

運用を始めて4年が経過していた昇給制度についても、同じく検討委員会で検討する中で、成果主義的な運用になっているのではないかとの懸念や人事評価との関係が分かりにくく、二重の手間がかかっているとの指摘をいただきました。

こうしたことから、人事評価制度の改正に併せて、人事評価制度と昇給制度の関係を整理する中で、昇給制度の趣旨に応じ、成果・能力・態度を勤務成績としてバランスよく反映させられるよう人事評価の結果を活用するように変更しました。

Q2 人事評価制度改正の具体的な変更点は何か。

A2 ①これまでの職務目標と能力目標が混在するような様式であった自己目標シートを職務目標と能力目標（職務過程で発揮を求める能力）を分離した様式に変更し、制度の目的に応じて、それぞれの果たす機能（職務目標の設定を通じて組織の意思疎通を図り、能力目標の明確化により育成効果を高める）をより明確にしました。

②能力目標において、求められる水準を要素ごとに分解して、若手、中堅などキャリアに応じた目標水準をあらかじめ明示しました。こうすることで、被評価者が成長目標をあらかじめ意識できるようになるとともに、育成目標が客観的な水準として要素に分けて示されていることで、評価者もアドバイスしやすくなると考えています。なお、この目標水準は、これまで人事評価マニュアルに評価の着眼点として記載されていたものをベースに、研修等で目標としているものを加味したもので、全く新規に設定したというものではありません。

③評点について「SABC」の4段階から、「5～1」の5段階に変更しました。「B-」に相当する「2」区分を設けることで、育成のためには水準に達していない点も指摘してアドバイスすべきであるのに「C」評価はつけにくいという問題点の改善になる

と考えています。

Q3 昇給制度の運用に係る具体的な変更点は何か。

A3 これまで、人事評価とは別に、昇給制度で別途示した評定項目で評定し勤務状況報告書を作成していましたが、今回の変更で、人事評価の評価基準を整理することで、昇給制度における独自の評価を改めて行わず、人事評価の結果を人事評価報告書として教育委員会に提出していただき、昇給区分の決定に活用することとしました。

これにより、昇給のために改めて評価する手間を省けるとともに、職務目標と能力目標を分ける等の人事評価の改正が行われることで、現行より評価の客観性・透明性を高めることができます。また、成果だけでなく職務の過程で発揮された能力も分けて把握することで、発揮能力水準に応じて号給が決まる昇給制度本来の理念により近づくと考えています。

また、人事評価制度において、各職階・職種、キャリアに応じて求める能力水準を設定し、その基準に照らして評価し、さらに職階・職種・キャリアに応じて重点が置かれるべき要素にウエイト付けを行うことにより、異なる役割・能力の者について、より適切に昇給区分を決定することができると考えています。

なお、昇給区分の最終決定については、従来どおり、県教育長が行います。

Q4 人事評価の結果は具体的にどのような方法で昇給制度に活用するのか。

A4 校長は、これまで昇給制度において作成していた勤務状況報告書に替え、人事評価結果を転記する内容の人事評価報告書を教育委員会へ提出することになります。

さらに、そして教育委員会において、人事評価の評点に職階・職種・ステージに応じたウエイトを乗じ、ウエイト付き評点を算出します。このウエイト付き評点を基礎にして昇給区分を決定します。

Q5 人事評価の結果を昇給制度の勤務評定に活用することについて、これまで二つの制度は、別の制度であり、リンクしないとの説明であったが。

A5 現在の昇給制度では、人事評価制度の評価項目とは別に、昇給制度で示した評定項目で勤務状況の評定を行い、勤務状況報告書を作成のうえ、人事評価書とともに教育委員会に提出し、教育委員会で勤務状況報告書と人事評価結果をもとに、昇給区分を決定するための勤務実績調書を作成していました。これは、改正前の人事評価制度の目標設定の仕組みでは、必ずしも昇給区分決定の根拠となる勤務状況の把握が十分にできない場合があるとの考え方があったためです。

このような形で、運用をはじめて5年が経過しましたが、制度を運用する中で、人事評価の評価項目と昇給制度の評定項目で別々に評価評定を行うことで、制度を煩雑にし、事務負担だけでなく、制度理解の妨げにもなっているとの指摘もでてきました。また、そも

そも現在の昇給制度の仕組みは、評定の根拠が分かりにくいという懸念があります。このような状況の中で、今回、人事評価制度の改正を行い、成果、能力、態度をバランスよく把握できるようになるため、この結果を、昇給区分を決定するための根拠として活用することが、昇給区分決定の透明性を高める観点から最も適切であるとの考え方です。

Q6 人事評価の結果を昇給制度へつなげることにより、人事評価が絶対評価から相対評価へ変容してしまうのではないか。

A6 昇給制度は、Ⅰ～Ⅴ区分にすべての者を相対評価で当てはめるものではなく、良好に職務を遂行している者、すなわちⅢ区分（良好：4号級昇給）にある者のうちから、成果の達成や能力の発揮等が一定以上の水準にある者については、その頑張りを認めるため、目標割合の範囲内においてⅠ区分（極めて良好：8号級以上昇給）又はⅡ区分（特に良好：6号級昇給）へ引き上げるといふものです。したがって、こうした昇給制度の趣旨に沿って一定の水準以上にあるかどうかを判断する根拠とするわけですので、これまでと同様に人事評価は絶対評価で行われなければなりません。

Q7 これまでの育成型人事評価の理念（一人一人の教職員の力量アップを目指すことが第一義）を大切にしてほしい。昇給区分決定のための人事評価書づくりではない。

A7 能力育成型人事評価は、一人一人の教職員に目標を持たせ、その目標に向けて取り組ませることにより教職員の力量を高めようとするものです。

また、昇給区分決定のために必要な勤務成績は、職員の職業能力育成の結果としてもたらされるものであることから、人事評価の結果を昇給区分の決定につなげることにしました。

学校教育目標達成に向けた教職員の取組みを認め、どのように処遇に反映させるかを明確にしておくことが、育成型人事評価制度の趣旨に沿ったものであり、教職員の意欲を高めることにつながると考えています。

評価について

Q8 校長が行う人事評価が昇給区分の決定に直接連動することになるが。

A8 校長は日々の職員の勤務状況を把握できることから、昇給区分決定の根拠として用いるのは、人事評価結果が最も適当であると考えています。なお、昇給区分決定に当たっては、人事評価結果を直接活用するのではなく、人事評価の評点にウエイトを乗じた評点を基礎として、教育委員会の責任のもとに昇給区分を決定することになります。

Q9 人事評価制度の評価の期間も変更するのか。

A9 評価の対象期間は、これまでどおり4月1日から翌年の3月31日までで、特に変更はありませんが、人事評価書の作成基準日は3月1日から2月1日に変更しました。評価者

は3月31日までの状況を見込んで評価を行います。なお、評価書提出後において、2月1日以降に生じた事由により評価を修正する必要が生じた場合は、3月20日までに県教育長に人事評価書の変更申出書（昇給制度における様式）を提出します。

Q10 C評価が少ないことから、5段階評価に変更するように受け取れるが。

A10 C評価を増やすことが目的ではありません。従来の方では、評価する際に、まず「できる」「できない」で分けて、「できる」については、さらに「特にできる＝S」「円滑にできる＝A」「できる＝B」としていたので、「できない」のC評価の幅が大きすぎて、全くできないという場合でなければ付けづらいという意見がありました。そこで、従来の「B」を「3」とし、「B⁻」（できてない部分がある）に相当する「2」を設けることで、不十分な点も指摘し、より育成指導をしやすくすることをねらいとしています。

Q11 教員の仕事の内容は多様であり、また、教育効果は短期間で現れるとは限らない。教員の仕事は評価になじまないのではないか。

A11 教員の職務は広範であり、教育の成果は、すぐに現れるものもあれば、長い期間を要するものもありますが、長期的にであっても教育効果をあげるためには、一里塚のように、1年ごとに一歩でも二歩でも取組が進んでいるのか成果を確認することが必要です。なお、成果だけではなく能力や態度もバランスよく評価するほか、複数の評価者が評価するなど、より多面的な評価の仕組みにもしています。

Q12 教員の仕事は専門性が高く、また裁量の幅が広いので、公正で客観的な評価を行うのは難しく、評価者によって甘辛が生じるのではないか。

A12 評価を公正で客観的なものにするためには、教員の職務の状況を的確にとらえることができるように、評価者の評価能力を高めることが大切であり、引き続き、管理職対象の評価者研修などを行い、評価の公正性と客観性を高める必要があると考えています。

Q13 チームとして取り組んだ業務の成果に対してはどのように評価するのか。

A13 チームとして取り組んだ業務の成果については、どのような役割分担であり、その果たすべき役割に対してどうであったかや、チームとしての成果への貢献度合はどうかを見たかを見て評価してください。

Q14 人事評価書の開示及び勤務実績調書の開示について変更はあるのか。

A14 開示については、これまでと変更はありません。

人事評価書の開示については、自己の評価書の開示を希望する職員に対して、最終面談において2次評価の写を手渡すこととしています。なお、最終面談以外でも、当該年度内であれば2次評価者に対し開示を求めることができることとしています。

また、昇給区分決定のための勤務実績調書については、県教育委員会教育政策課が口頭又は郵送による開示請求を受け付け、開示することとしています。

Q15 I（8号給以上）・II（6号給）昇給となる者はそうした評定がずっと続く、生涯賃金にすれば大きく格差が生じるのではないか。

A15 昇給制度は、勤務成績に応じて昇給区分が適用される制度であり、I（8号給以上）・II（6号給）昇給が続く場合も想定されますが、ステージや職種が変わり、求められる水準が高くなることにより、評価も変わってくると思っています。

Q16 能力目標を一律に定めると、自主的な職能成長の意欲につながらず、また、画一的な教員を育成することになるのではないか。

A16 職員は様々な状況の中で勤務しており、職能成長に当たっても目の前の状況が一人ひとり異なることは当然です。一方で、例えば教諭であれば、どの学校、どの学年、学級の教諭であっても、児童生徒の教育を行う等の共通点はありますし、今回の能力目標は、そのような点に着目して、各職種において標準的に身につけておくことが必要になる要素を抜き出して整理したものです。

また、各自で自分自身の状況に照らして成長目標を定めることは当然大事ですが、現行制度では、その成長の目安となるものが明示されておらず、各自が自分自身の成長目標を定めにくい状況にあったと思っています。

このため、能力目標及び職務に取り組む態度について、標準的に身につけておくことが必要になると考えられる項目を明らかにしたうえで求められる水準を示し、さらに各自が成長を意識する分野を考えるための職務目標欄を設ける形としたものです。

Q17 昇給制度へのデータの活用については、あらかじめ最終面談において当人と管理職の評価のすり合わせが必要ではないか。

A17 評価者による評価は、1年間の見取りによる事実に基づいているものであり、被評価者の意見により変わるものではありません。なお、評価の納得性を高めるため、評価の結果を根拠とともに説明し、評価者の考えを伝えることが重要です。

Q18 能力目標、職務に取り組む態度について定めた求められる水準とはどのようなものか。

A18 その職階・職種・ステージに求められる標準的な水準を示しています。教職員に対して、この水準を超えて能力を発揮すること、この水準に達しづらい者にはこの水準を目指して努力することを伝えることが必要となります。また、能力目標は示された水準をもとにして、学校の状況でより具体化する必要があります。

Q19 全員を一律に評価するのではなく、例えばAさんは部活、Bさんは生活指導、Cさん

は地域活動というように、それぞれの個別のポイントで評価できないものか。

A19 個別ポイントでの評価は、職務目標として設定することで可能となります。能力目標の評価は個別のポイントではなく、職務全般を通じて評価する必要があります。

Q20 不登校傾向の生徒に対応している教員の家庭訪問等の生徒や保護者との関わりは、評価者として校長はどのように見取ればよいか。

A20 日々の家庭訪問に校長が同行することは容易ではないため、①担当教員自身から生徒や保護者の変化を聞き取る、②同行した学年主任等からその教員の取り組み状況を聞き取る、③教頭等を同行させる機会を作り教頭からの報告を受ける、という方法で対応する必要があります。

Q21 勤務時間以外の指導の評価はどうするのか。

A21 原則としては、評価の対象は勤務時間内の職務となっています。しかし、見取りをきちんとできるのであれば、部活など勤務時間外の職務を評価の対象とすることもできます。ただし、その場合、部活を担当していない人が不利にならないように配慮する必要があります。

目標設定シート、人事評価書について

Q22 評価書の特記事項にすべて記入するのは、かなりの労力である。

A22 特記事項の欄は標準である「3」以外の評価となる場合を中心に、特にすばらしかった点や逆に目標を達成できなかった場合の留意すべき点のアドバイス等を記入してください。

Q23 目標設定シートの目指す学校像、目指す児童生徒像はどのように記入するのか。学年ごとに分けて書いたり、中学校なら3年後の姿を書いたりしてもいいのか。

A23 目指す学校像は、校長の示す学校像であり個々の教職員の考える学校像ではありません。校長の示す学校像に沿ったものになっていることが必要です。

目指す児童生徒像には、学校教育目標や校長ビジョンを基にした本年度担当する児童生徒の1年後の姿を記述します。

Q24 職務目標が3つ以上ある場合はどうすればよいか。

A24 重点的に取り組むものを3つに絞ってください。3つ以外の項目はやらなくていいということではありません。全部書いていては膨大になるので、特に成果を出したい項目に絞り、集中して取り組むことで目標を達成することを狙っています。

Q25 職務目標に教職員の個人的な目標を立てることは可能か

A25 職務目標は、教職員の個人的に目指す目標ではなく、校長ビジョンに向かって割り振られた校務分掌に対して、その職責を果たし成果を上げるための目標を設定するためのものです。

Q26 「困難度」だけでなく、職務目標の内容も校長とのすり合わせが必要か。

A26 教職員個人の職務に対する目標だけでなく、学校経営者である校長として教職員に重点的に取り組んでほしいことが反映されるようにすり合わせが必要です。育成の視点及び学校全体の最適化のため、本人に事前に伝えます。困難度も予め評価者と被評価者の間で共通認識をもってないと、最終的な評価結果に納得を得ることが難しくなります。

Q27 「困難度」は本人の力量から判断するのか、仕事の質から判断するのか。

A27 仕事の質・量と経験年数・職階を照らし判断します。病休復帰者など特別な事情について配慮することも考えられますが、外部からの視点で考えたときに普通の仕事であれば、いくら本人にとって困難度が高くても、困難度は普通と考えるべきです。

Q28 「困難度」が3つとも「高」になっていてもいいのか。校長とのすり合わせとは、困難度を変えるということか。

A28 3つとも「高」になることは差し支えありません。校長とのすり合わせとは、仕事の質・量と経験年数・職階から客観的にみて適切なレベルのものになっているかを確認し、不適切な場合は修正するということです。

Q29 能力目標を重点化する目的は何か。

A29 能力目標はその職に一般的に求められる能力とその水準を示しており、全ての能力を職務遂行過程で発揮する必要がありますが、特に自己の能力として意識して伸ばそうと考えている能力を集中して発揮させ人材育成を図ろうとするものです。

Q30 ◎～△は必ず付けないといけないのか。

A30 ◎は特に本年度重点的に意識して発揮する又は伸ばそうとする能力ですので、最低1つはつけることが望まれます。○は普通に発揮しようとする能力、△は特に意識して発揮しようと考えていない能力です。△についても、自己の意識の軽重を確認するとともに、そのことを評価者と共有するためにも記入します。

Q31 管理職の評価項目から「児童生徒理解」の項目が削除された理由は。

A31 児童生徒理解は管理職にとって当然備わっているべき能力であり、特に評価対象とすべき能力にはならないと判断しました。

評価基準と評価項目、ステージ、ウエイトについて

Q32 ステージの考え方について

A32 「能力」「態度」について、経験年数によって「求められる水準」が異なる職種においては、経験年数によるステージを設定しています。ステージは、研修体系に合わせて校内のOJTと校外の研修とが相乗効果を発揮するよう、ステージ1が1年次から4年次、ステージ2が5年次から9年次、ステージ3が10年次以上としています。そして、ステージアップに伴い、各職種で「育成指導力」や「積極的な学校経営への参画」を求めます。

なお、ステージアップしても「求められる水準」が大きく変わらない職種においては、ステージを設定していません。

Q33 ステージアップに伴い能力目標の「求められる水準」は高まっていくとのことだが、これをさらにウエイト付けにより重くする必要があるのか。また、ウエイト付けが軽くなる要素があるのは矛盾しているのではないか。

A33 ステージアップに伴い業務量が増加し求められる水準も向上していく中、能力発揮はすべての要素において求められるものです。一方、ウエイト付けは各要素同士を相対的に比較した場合に、どの要素に重点がおかれるべきかという観点から設定したものであり、求められる水準そのもののレベルや、その要素の絶対的な重要度を上下させる意味合いのものではありません。

Q34 ウエイト付けが軽くなると職員の意識が変わるのではないか。

A34 例えば教諭等の評価項目の場合を例にとると、「児童生徒理解」「教科等の指導」のウエイトが下がるからといって、その重要度が下がるというわけではありません。これらの能力は一貫して重要であり、「求められる水準」も上がっていきます。職務全体の中では「教科等以外の指導」や「学校経営への参画」の比重が大きくなった結果、相対的に「児童生徒理解」「教科等の指導」の比重が小さくなっているととらえてください。

Q35 教諭のステージ分けは「育成指導」がキーとなっているが、職場にステージ1や2の教諭がない時にはどうなるのか。

A35 「育成指導力」は、基本的にベテラン職員が若手職員を指導することを想定していますが、同僚に対する助言や支援も含んでいます。したがって、自分のことだけでなく、他の職員と相互に育成指導ができていくということが評価項目となります。

Q36 教諭の態度のウエイトをもっと高くすべきではないか。現場では態度も重要である。

A36 ステージが上がるにつれ成果をより求め、態度は備わっていくという考えから、それに応じたウエイト配分としています。特に、「⑧自覚及び規律性」は公務員になった時から備わっていなければならない基礎的なものであるため、ステージ3ではウエイトを低く

しています。一方、「⑨協調性」「⑩責任感」については、ベテランになっても大切なものであると考えられるため、ウエイトをあまり低くしていません。ウエイトは各評価項目間における相対的なものですので、下がったからといって重要でないということではありません。ある評価項目のウエイトを高めるためには別の評価項目のウエイトを下げる必要があるということです。

Q37 10年次以降をS3だけでくくらないで、S4、S5を作るべきではないか。

A37 能力目標については、共通して求められる標準的な能力は10年次までに備わっておくべきものであるという考えから、S3までの設定としています。

10年次以降においては、職務目標について、キャリアに応じた目標・困難度を設定し、それについての評価を行っていくものと考えています。

Q38 採用からの年次でステージを決めているが、講師、民間会社、他県教員の経験がある者も一律にS1から始めるのか。

A38 その職としてのキャリアで考えるべきものですので、前歴にかかわらず該当するステージの「求められる水準」に照らして評価してください。なお、前歴など被評価者のキャリアは、職務目標に反映されるべきものです。

Q39 教諭等（ステージ1）の成果のウエイトが少ないのではないか。力のない教諭ががんばって成果を出したのに、ウエイトが2ではやる気が出ないのではないか。

A39 ウエイトは、それぞれのキャリアに応じてどこに重点を置いてほしいかを示したものです。したがって、若年教員いきなり成果を求めるのではなく、能力発揮や態度を重視すべきという考えに基づいて設定しています。なお、成果を出しているのであれば、能力発揮も態度も相応の評価を得るものと考えられますので、評点の合計点は高くなるものと考えます。

昇給区分決定について

Q40 ウエイト付き評点の合計が同点であり上位の昇給区分に係る目標割合の境界上にあるとき、昇給区分の決定はどのように行われるのか。

A40 同点のものを途中で区切るかどうかについては、人事評価の結果を参考に教育委員会が判断することになります。

Q41 教育委員会が昇給区分Ⅳ・Ⅴに該当するかどうかをどう判断するのか。

A41 勤務日数や処分以外の理由により決める場合は、人事評価における評点「1」を指標とし、それが成果・能力・態度のどこに付いているのかに基づき、日頃の取り組み状況を校長から聞き取り判断します。