

第3回人事評価制度等に関する検討委員会資料

目次

	ページ
資料1 制度の改善に向けた論点について	1
資料2 自己目標シート【教諭用（採用10年次以上）】イメージ	4
資料3 自己目標シート 能力開発目標例（教諭）	6
資料4 自己目標シート 能力開発目標例（管理職）	7
資料5 人事評価書【教諭用（採用10年次以上）】イメージ	8
資料6 評価基準（案）	10
資料7 人事評価制度と昇給制度の関係の改正について（案）	11
資料8 勤務状況報告書イメージ	12
資料9 勤務実績調書イメージ	13

制度の改善に向けた論点について

1 現行制度の課題

- (1) 管理職以外の教員の制度への理解が進んでない。
- ① 4月当初は説明するが、全体としての徹底ができていない。
 - ② 両制度の導入時には、何度も職員会でしっかり周知徹底していたが、一定時間がたつと、管理職も教職員も分かっているということで説明が少し当初よりルーズになっているのではないか。
- (2) 人事評価制度の主旨である職業能力の育成が十分機能していない。
- (3) 教職員団体より
- ① 1年間の目標であるのに年度途中で自己評価しなければならない。
 - ② 人事評価シートのフィードバックがされていない。職業能力育成のためには、適切なアドバイスが必要。
 - ③ 評価基準があいまいで、評価に透明性や公正性が感じられない。具体的にどのようになれば、昇給区分ⅠやⅡになるのかを示す必要がある。
 - ④ やる気にも成果にもつながっていない。管理職に気に入られることが評価と考えている。

2 (どのような制度であるべきか) 目指すべき方向性

- (1) 組織内での人材育成、ノウハウの伝達がしっかり機能するような制度でなければならないのではないか。
- (2) 育成のための目標、指標が、どの育成担当にも分かるような形になっているべきではないか。
- (3) 公務員の給与体系の原則は、職責に応じた給与であることから、昇給制度についても、より能力要素が着目されるべきではないか。

3 具体的に考えられる改善点

- (1) 評価の公平性、公正性、透明性、客観性の向上
- ① 公平、公正ということが出てくるが、年が上がれば昇給することが公平、公正という事は疑問である。
 - ② 年功序列は、公平でも公正でもない、客観性ということについても、何を持って客観性というのかも分からない、民間の感覚とは違う。
 - ③ 公平性、透明性を上げなければとの話がしきりに出たが、無理だと思う。誰が評価しても同じものとなるようにしていくことが大切である。
 - ④ 誰が見ても評価が同じになることは無理である。ただできるだけ理想に近いようにすることしかできないと思う。

- ⑤年齢が上がると4号上がるのが公平であり、やったから5つ上がる、やらなかったから2つしか上がらなかったというのが公正であると考えている。
- ⑥公平な評価ができるようにするには、時間をかけてやっていく必要があり、2、3年ですぐできましたというのは難しい。
- ⑦評価を適正にするためには、コミュニケーションを図りながらフィードバックしていくことが大切である。
- ⑧自己評価が提出されたら、管理職の記録等もあわせて、こういうことがあったので、こうだというフィードバックをする必要がある。

(教職員団体より)

- ・一律に開示を行うなど、透明性を確保することが必要である。
- ・評価の公正性の担保のために、被評価者と評価者の信頼関係が必要である。

(2) 業務目標と能力目標を分ける。

- ①業務目標と能力目標については、先生方にどのようにアドバイスしていくか、まだイメージできない。
- ②能力があるということは、成果を上げることができるということでもあるので、そのあたりのバランスをよく考えて、改善の方向性を考えてもらいたい。
- ③能力が低かった方が、頑張って能力を上げた場合、人事評価制度では、評価が高くなると思うが、昇給制度ではどうなるのか。おそらく能力の伸びと成果を総合的に考えてということになると思うが、そのあたりを、どのように捉えて2つの制度を運用していくのが課題となる。
- ④能力の定義は難しい。能力の評価は、発揮能力を評価することになる。
- ⑤業務目標と能力目標を分けるということについては、事務局のほうで具体的に案を作成してもらい、次回以降、案を元に検討していきたい。

(教職員団体より)

- ・業務目標と成果目標を区分することは困難と考える。
- ・職種による細かな目標設定とその手立ての具体例と、明確な評価基準が必要。

(3) キャリアに応じたシートを検討する。

- ①キャリアに応じたシートについては、学校の分掌等、いろいろな条件があり、キャリアに応じた配置にならない場合もあり、難しいと考えている。
- ②キャリアに応じたシートは将来的に必要だと思うが、まず、どこを目指せばよいかという標準値を決めることが重要である。平均値や目指すべき指標を明確にするほうが、評価者、被評価者のどちらにとっても有効である。
- ③キャリアに応じたシートについては、案があれば、示していただければよい。

(4) 人事評価の基準日を3月1日から2月1日等への変更について

- ①評価書の提出時期は遅くするより、早くして欲しい。かつての勤務評定は11月であった。最終変更の期日が設定されているので、それまでは変更が可能である。
- ②時期的には、これ以上早めることは難しい。ただ、管理職としては、気持ちの上では一定割り切って評価し、変更点あれば変更していくようにする必要がある。

(教職員団体より)

- ・評価は1年間するものであり、基準日の変更には反対である。

(5) 評価者について

- ①客観的、公正に評価できるよう、評価者の研修の在り方についても、なお、検討していく必要がある。
- ②職員数の多い学校では、校長、教頭以外の評価者も検討する必要がある。

(6) 2つの制度の関係を改善する。

- ①2つの制度については、分かりづらい部分が多くある。期間限定の成果評価である勤勉手当と昇給評価とが混同されている部分もあり、少し整理する必要がある。
- ②ある一定のリンクはもう当然だろうと考えている。リンクしていないほうが、逆に説明がつかない。
- ③どういう評価であっても、評価に対しては、反対は必ず出てくるものだが、評価基準が2つあると混乱する可能性が高い。2つあると、高く評価されたほうを基準にしてしまい、基準がぶれる。
- ④昇給と評価を一緒にすることについては、学校だけでなく企業でも出てくる問題であるが、何年か改善をしながらやっていると落ち着くところに落ち着くものである。2つ評価があるのは混乱を招くと考える。
- ⑤2つの制度のリンクについては、一本化するのであれば、評価項目を同じにしていれば、校長としては分かり易くなる。
- ⑥今後は、一本の評価にして、特に能力が高くなる併せて成果も上がる、あるいは、全体の教育力が上がっていくことが大切である。

(教職員団体より)

- ①人材を育成していくための評価には賛成であるが、現段階で査定昇給制度につなげることには、反対である。
- ②育成型人事評価制度を否定するものではないが、育成型と査定昇給を一元化すべきではない。
- ③「職業能力育成型人事評価制度」の評価と「昇給制度」の評価に食い違いが生じないように、まず、両制度の評価項目を統一し、両制度の一本化を目指す必要がある。

平成 年度

所 属	
-----	--

自己目標シート 【教諭等用（採用10年以上）】

氏名			生年月日	年 月 日生	在職	通 算		
			年齢	歳（4月1日現在）	年数	現所属		
分掌業務	①		②		③		④	
目指す学校像								
目指す生徒像と自己課題								
昨年度の成果と課題								

1 担当する職務の目標

	自己目標	目標達成の手立て	中間確認	成果と課題	自己評価
①					5 4 3 2 1
②					5 4 3 2 1
③					5 4 3 2 1
④					5 4 3 2 1

2 能力開発目標

現在の職務遂行や将来的な能力発揮のために、特に、今年度意識して伸ばしたい要素の「今年度の能力開発目標」欄に○をつけてください。（複数可）

要素	着眼点	着眼点の例	今年度の能力開発目標	取組内容
児童生徒理解	①カウンセリング・マインド ②対応力	○一人ひとりの児童生徒に常に寄り添い、児童生徒の気持ちを受け止め取り組んでいる。 ○児童生徒の生活の実態や内面を踏まえ、適切な指導や支援を行っている。 ○児童生徒への支援や指導に、他の職員と連携しながら取り組んでいる。		
教科等の指導	①企画・計画力 ②知識及び技能 ③指導力	○教材の特性を捉え、児童生徒の発達段階に応じた年間・単元計画を作成するなど、計画的な教科経営をしている。 ○学習のねらいを明確にし、課題解決に向けて教科等の専門的知識や技能を活用し、個に応じた指導をしている。		
教科等以外の指導	①計画力 ②指導力 ③状況把握及判断力 ④集団づくり	○児童生徒に関する情報収集に努め、個に応じた指導計画を立てている。 ○指導のねらいを明確にし、課題解決に向けて個に応じた適切な判断や実践をしている。 ○基本的な生活習慣の確立や希望進路に沿った取組を、児童生徒や保護者と共有している。		
学校運営・分掌	①企画・計画力 ②調整力 ③指導・育成力	○学校教育目標や管理職の経営ビジョンを理解し、年間計画に沿った特色ある企画の立案をしている。 ○担当する分掌について、管理職や他の職員と連絡調整をしながら、正確かつ積極的に職務を遂行している。 ○後輩の指導・育成に具体的な助言を行っている。		

教諭(初任者から4年次)			教諭(採用5年次から9年次)			教諭(採用10年次以上)		
要素	着眼点	着眼点の例	着眼点	着眼点の例	着眼点	着眼点の例		
児童生徒理解	①カウンセリング・マインド	○児童生徒理解に努め、分け隔てなく対応している。	①カウンセリング・マインド	○一人ひとりの児童生徒に常に寄り添い、児童生徒の気持ちを受け止め取り組んでいる。	①カウンセリング・マインド	○一人ひとりの児童生徒に常に寄り添い、児童生徒の気持ちを受け止め取り組んでいる。		
	②対応力	○児童生徒相互の望ましい人間関係づくりを進めている。 ○児童生徒への支援や指導に、他の職員と連携しながら取り組んでいる。	②変化や悩みへの対応力	○児童生徒の生活の実態や内面を踏まえ、適切な指導や支援を行っている。 ○児童生徒への支援や指導に、他の職員と連携しながら取り組んでいる。	②対応力	○児童生徒の生活の実態や内面を踏まえ、適切な指導や支援を行っている。 ○児童生徒への支援や指導に、他の職員と連携しながら取り組んでいる。		
教科等の指導	①計画力	○計画的な教科経営をしている。	①計画力	○年間指導計画に基づいて、単元目標の設定・評価規準の作成をしている	①企画・計画力	○教材の特性を捉え、児童生徒の発達段階に応じた年間・単元計画を作成するなど、計画的な教科経営をしている。		
	②指導力	○毎時間の学習指導について、ねらいを明確にしている。	②指導力	○補助教材など教材・教具を工夫している	②知識及び技能	○学習のねらいを明確にし、課題解決に向けて教科等の専門的知識や技能を活用し、個に応じた指導をしている。		
	③知識及び技能	○分かりやすい発問や板書となるよう工夫している。	③知識及び技能	○生徒の興味・関心を生かし、体験的な学習や問題解決的な学習を重視している ○発問、板書など基本技術を身に付けている	③指導力			
教科等以外の指導	①計画力	○児童生徒に関する情報収集に努め、指導計画を立てている。	①計画力	○個に対する的確な分析をしている。	①計画力	○児童生徒に関する情報収集に努め、個に応じた指導計画を立てている。		
	②指導力	○指導のねらいを明確にし、課題解決に向けた適切な判断や実践をしている。	②指導力	○不登校・いじめ等の教育課題にかかわる対応ができる。	②指導力	○指導のねらいを明確にし、課題解決に向けて個に応じた適切な判断や実践をしている。		
	③状況把握	○基本的な生活習慣や学級集団としてのルールを身に付けるよう指導している。	③状況把握	○状況に応じた危機対応ができる。	③状況把握及判断力	○基本的な生活習慣の確立や希望進路に沿った取組を、児童生徒や保護者と共有している。		
	④集団づくり		④集団づくり	○児童生徒に関する情報収集に努め、指導計画を立てている。	④集団づくり			
分掌等運営参画	①知識及び技能	○出席簿をはじめ、諸帳簿の記載、文書の管理など、適切な事務処理をしている。	①知識及び技能	○学校教育目標や経営方針などに基づいて学級経営案(学年経営案)を作成し、適宜、評価を実施し改善に努めている。	①企画・計画力	○学校教育目標や管理職の経営ビジョンを理解し、年間計画に沿った特色ある企画の立案をしている。		
	②計画力	○組織の一員として協調性を持って校務に取り組んでいる。	②計画力	○学級や個人の目標設定の工夫や指導を行っている	②調整力	○担当する分掌について、管理職や他の職員と連絡調整をしながら、正確かつ積極的に職務を遂行している。		
	③調整力		③調整力	○教室空間の効果的利用など教室環境・学習環境の整備に取り組んでいる	③指導・育成力	○後輩の指導・育成に具体的な助言を行っている。		

校長用			教頭用	
要素	着眼点	着眼点の例	着眼点	着眼点の例
学校経営	①企画・計画力	○学校全体の状況を十分に把握したうえで、明確な学校経営のビジョンを打ち出し、職員と共有している。	①企画・計画力	○校長への提言を必要に応じて行っている。
	②知識及び技能	○教育行政方針の重点課題や学校運営上の課題を意識した学校経営方針を持ち、特色ある学校づくりを推進している。	②知識及び技能	○管理職として必要な知識・技能を持ち、校長の学校経営を補佐している。
	③課題発見・解決力	○学校教育目標の達成をめざし、リーダーシップを発揮している。	③課題発見・解決力	○学校全体を見渡して課題を見出し、解決に向けた校長への進言や取組ができる。
	④リーダーシップ		④リーダーシップ	○校長を含めた管理職と職員との良好な関係を構築し、組織をまとめている。
危機安全管理	①危機管理能力	○危機管理マニュアルをもとに、組織的に対応できる体制を構築している。	①危機管理能力	○危機管理マニュアルをもとに、組織的に対応できる体制を構築している。
	②管理能力	○安全管理の研修や訓練により、職員の認識を深め、行動化を図っている。	②管理能力	○安全管理の研修や訓練により、職員の認識を深め、行動化を図っている。
職員把握育成	①管理・運営能力	○職員の服務監督を適切に行っている。	①教職員理解	○職員の服務規律や職務に対する姿勢について、的確な指示や指導をしている。
	②調整力		②調整力	
	③課題発見・解決力	○職員の能力や実態を把握して課題を見出し、改善に向けた指導や助言を行って資質・指導力の向上に努めている。	③課題発見・解決力	○職員の能力や実態を把握して課題を見出し、改善に向けた指導や助言を行って資質・指導力の向上に努めている。
	④育成能力	○リーダーシップを発揮しながら、職員の職業能力を育成している。	④育成能力	○校長の補佐役として、職員の職業能力を育成している。
と関係連携	①企画・運営能力	○関係機関等の取組に参画し、経営ビジョンに活かしている。	①企画・運営能力	○関係機関等の取組に参画し、校長の経営ビジョンの実現に活かしている。
	②情報収集・活用	○積極的に情報の収集や発信を行い、家庭や地域との連携を図っている。	②情報収集・活用	○積極的に情報の収集や発信を行い、家庭や地域との連携を図っている。

番号

年度教職員人事評価書【教諭等用（採用10年以上）】

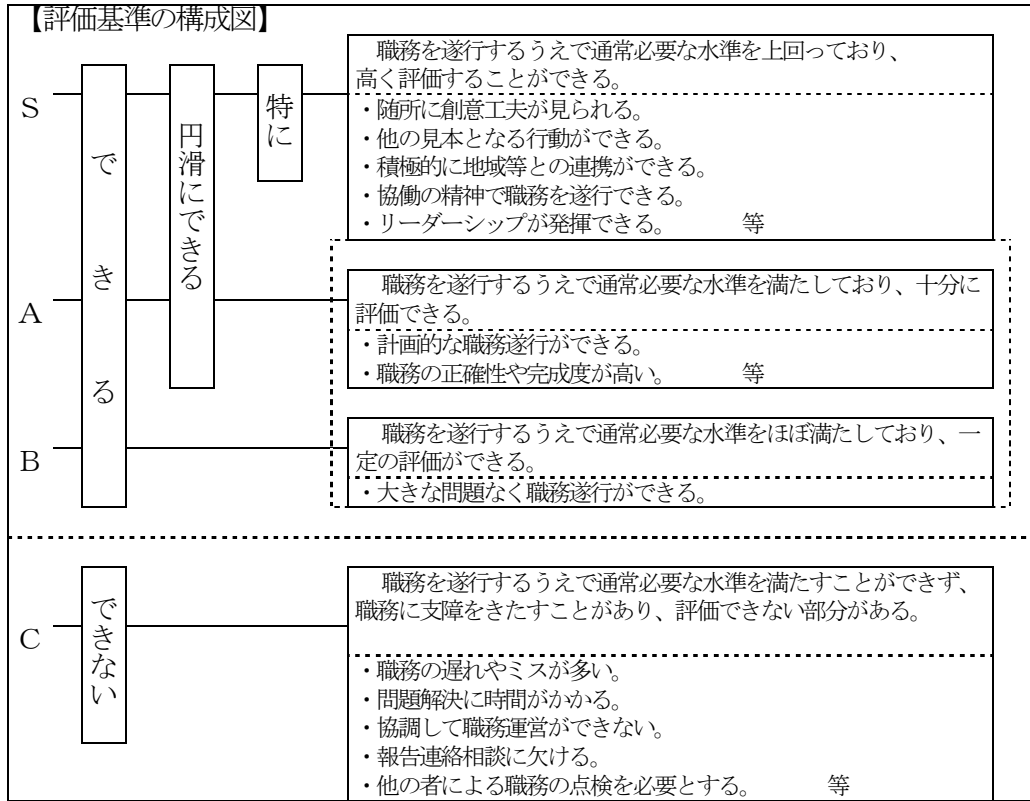
評価期間	年 月 日～ 年 月 日
------	--------------

所属	立 学校		職名	ふりがな	性別	
				氏名		
所属 コード	現所属 異動日	年 月 日		生年 月日	年 月 日生	
職員 番号	在職 年数	通算在職年数 (年)	現所属在職年数 (年)	年齢	歳 (年 月 日現在)	
勤務についての 特記事項						

【教諭用（採用10年以上）】			職員氏名	
項目	着 眼 点	自己評価	1次評価者 氏名：	2次評価者 氏名：
態 度	1 教育公務員としての自覚及び規律性を持って取り組む姿勢 2 責任感を持って積極的に取り組む姿勢 3 他と協調しながら取り組む姿勢 4 職員の指導・育成に取り組む姿勢		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
能 力	徒 児 理 童 解 生 1 カウンセリング・マインド 2 対応力		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	の 教 指 科 導 等 1 企画・計画力 2 知識及び技能 3 指導力		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	外 教 の 科 指 等 導 以 1 計画力 2 指導力 3 状況把握及判断力 4 集団づくり		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	営 学 ・ 校 分 運 掌 1 企画・計画力 2 調整力 3 指導・育给力		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
業 務 目 標 に 対 す る 成 果	①		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	②		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	③		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	④		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
1次評価者所見(特記事項)				
〈評価の根拠〉 〈職業能力の育成に関する事項（伸ばしたい能力、改善すべき課題等）〉				
2次評価者（職名・氏名）		印		

評価基準（案）

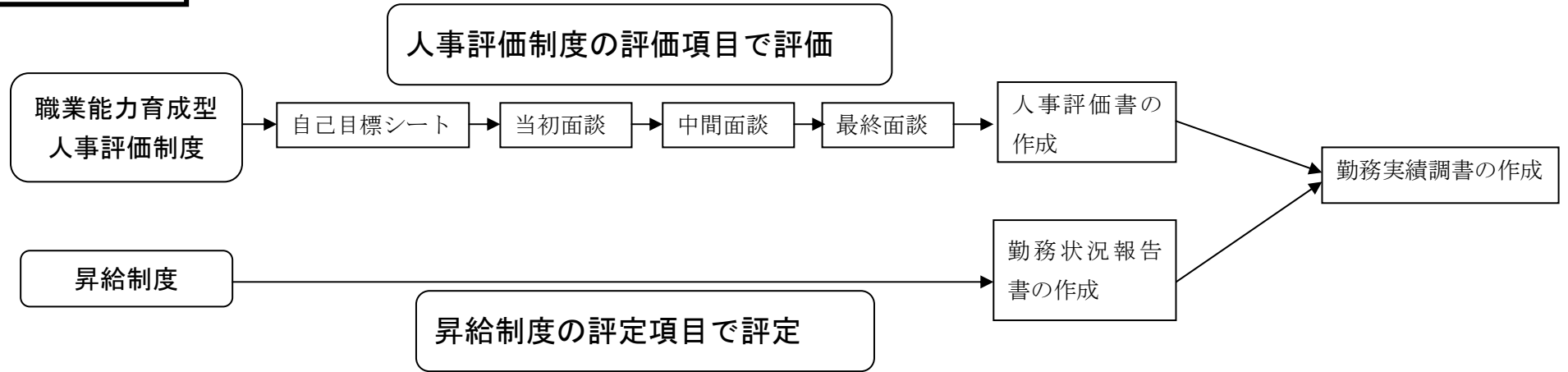
1 現在の評価基準



2 評価基準の改正案

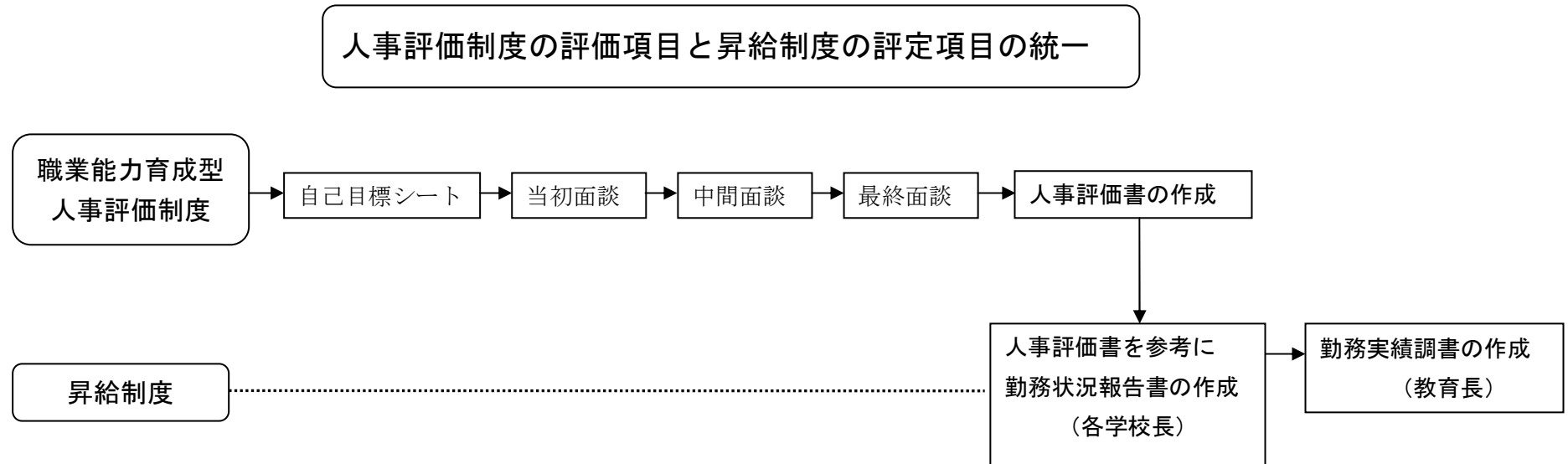
評価	
5	職務を遂行するうえで通常必要な水準を大幅に上回っており、高く評価することができる。
4	職務を遂行するうえで通常必要な水準を十分に満たしており、十分に評価できる。
3	職務を遂行するうえで通常必要な水準を満たしており、一定の評価ができる。
2	職務を遂行するうえで通常必要な水準を下回っており、評価できない部分がある。
1	職務を遂行するうえで通常必要な水準を大幅に下回っており、職務に支障をきたすことが多く、評価が低い。

現行制度



二

改正（案）



勤 務 状 況 報 告 書

〔市町村立学校用〕

平成 年 月 日
 教育長 (/) 学校校長名 印
 (/) ページ

所属名	所属コード	職名	職員番号	氏名	年齢	評 定 項 目												
						人事評価 評価項目									対象外	特記事項		
						①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨				

勤 務 実 績 調 書

〔市町村立学校用〕

教育長
(/)

平成 年 月 日
() 印
ページ

所属名	所属コード	職 名	職員番号	氏 名	年齢	評 定 項 目 (人事評価 評価項目)											昇給区分	
						①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	合計	対象外		特 記 事 項