

**教職員の新たな人事評価制度に関する  
調査研究報告**

平成16年8月19日

**教職員人事評価制度研究会議**

# 目 次

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| はじめに                             | 1        |
| <b>1 人事評価に関する国・他都道府県等の動向について</b> | <b>2</b> |
| (1) 国の動向                         | 2        |
| (2) 他都道府県の動向                     | 2        |
| (3) 本県の動向                        | 3        |
| (4) 企業の動向                        | 3        |
| <b>2 新たな人事評価制度の必要性と目的について</b>    | <b>4</b> |
| (1) 学校教育の現状と課題                   | 4        |
| (2) 勤務評定制の課題                     | 4        |
| (3) 新たな人事評価制度の必要性                | 5        |
| (4) 新たな人事評価制度の目的                 | 5        |
| <b>3 新たな人事評価制度の構成について</b>        | <b>6</b> |
| <b>4 目標管理制度について</b>              | <b>7</b> |
| (1) 目標管理制度導入の目的                  | 7        |
| (2) 目標管理制度の内容                    | 7        |
| ① 対象者等                           | 7        |
| ア 対象者                            | 7        |
| イ 指導助言者                          | 8        |
| ウ 目標管理期間                         | 8        |
| エ 目標設定項目                         | 8        |
| ② 当初申告（自己目標設定）                   | 10       |
| ③ 中間申告（進捗状況整理）                   | 11       |
| ④ 最終申告（自己評価）                     | 12       |
| ⑤ 面談                             | 12       |
| ア 面談者                            | 13       |
| イ 面談実施時期等                        | 13       |
| ウ 面談方法等                          | 13       |
| (3) その他                          | 14       |
| ① 取り組むに当たって                      | 14       |
| ② 学校評価制度との関連                     | 14       |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>5 勤務評価制度（評価者による評価）について</b> | 16 |
| （1）勤務評価制度の内容                  | 16 |
| ① 被評価者等                       | 16 |
| ア 被評価者                        | 16 |
| イ 評価者                         | 17 |
| ウ 教育委員会の調整等                   | 17 |
| エ 評価対象期間                      | 17 |
| ② 評価基準等                       | 17 |
| ア 評価項目                        | 18 |
| イ 評価要素                        | 18 |
| ウ 着眼点                         | 20 |
| エ 職務遂行水準                      | 21 |
| オ 評価段階                        | 22 |
| ③ 評価方法等                       | 23 |
| ア 評価の数値化                      | 23 |
| イ 観察・指導                       | 23 |
| ウ 評価者以外の意見                    | 24 |
| エ 目標管理制度との関連                  | 24 |
| <b>6 効果的な運用について</b>           | 25 |
| （1）評価者研修                      | 25 |
| （2）評価結果のフィードバック               | 25 |
| （3）評価結果についての疑問等への対応           | 26 |
| （4）評価制度の改善                    | 26 |
| <b>7 評価結果の活用について</b>          | 26 |
| （1）研修                         | 26 |
| （2）人事異動                       | 26 |
| （3）管理職選考・条件附任用者の判定            | 27 |
| （4）他の人事管理制度                   | 27 |
| （5）給与                         | 27 |
| （6）新たな活用方策                    | 27 |
| 〈参考資料〉                        |    |
| 「教職員人事評価制度研究会議」委員名簿           | 28 |

## はじめに

本県の学校教育においては、子どもたちのスポーツや文化面での活躍など健やかな成長の姿が見られる一方、児童生徒による痛ましい事件の発生や、いじめ、不登校などの様々な教育課題があり、早急な解決が求められている。また、新しい時代にふさわしい教育改革の積極的な推進も必要である。このような状況を踏まえ、これからの学校教育には、子どもたちに「確かな学力」や「豊かな心」などの「生きる力」を育成するため、より一層の充実を図ることが期待されている。

こうした学校教育の更なる充実のためには、なによりも学校教育の直接の担い手である教職員が使命感を持って、自ら資質能力の向上に努めながら、それを最大限に発揮し、意欲的に日々の教育活動に取り組んでいくことが重要である。また、学校は、校長のリーダーシップのもと、組織としてその教育力を高め、より充実した教育活動を展開していくことが必要である。

これまで、県教育委員会においては、教職員の資質能力等の一層の向上のため、教職員の研修体系の抜本的な見直しを行うとともに、人事管理面においても「指導力不足教員に関する人事管理」や「優秀な教職員の表彰制度」などについて取り組んできたところである。さらに今後は、教職員一人ひとりの能力や実績等が適正に評価され、それが人事配置や研修等に適切に結び付けられるような人事評価システムの構築が必要であると考えている。

本研究会議は、県教育委員会が「教職員の新たな人事評価制度に関する調査研究」に取り組むに当たり、学識経験者や教育関係者等幅広い見地からの意見を聞きながら調査研究を進めるために設置されたものである。平成15年7月から、教職員の新たな人事評価制度の在り方について、9回にわたって議論を重ね、関係団体からの意見聴取なども行ってきた。ここに、その結果を本研究会議の「調査研究報告」としてまとめ、県教育委員会教育長に提出するものである。

今後、県教育委員会においては、この「調査研究報告」を踏まえて具体的な制度の検討を進め、検証を行いながら、より良い人事評価制度を構築されることを期待する。そして、学校教育に携わるすべての者が新たな人事評価制度を十分に活用することによって、長崎県の学校教育が更に充実することを願うものである。

平成16年8月19日

教職員人事評価制度研究会議

# 1 人事評価に関する国・他都道府県等の動向について

## (1) 国の動向

平成13年12月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」の中で、公務員制度の見直しに当たっては、公務員が互いに競い合う中で持てる力を国民のために最大限に発揮し得る環境を整備することや、公務員が国民の信頼を確保しつつ主体的に能力向上に取り組み、高い使命感と働きがいを持って職務を遂行できるようにすることが重要であるとしている。そのため、現行の勤務評定制度に替え、能力評価と業績評価からなる新たな評価制度を導入することなどを掲げている。

また「大綱」では、国家公務員制度については、平成18年度を目途に新たな制度に移行することを目指し、所要の準備を計画的に進めることとされ、地方公務員制度についてもこれに準じて速やかに改革の取組を進めることとなっている。

教員については、文部科学省が設置した「中央教育審議会」が平成14年2月に提出した答申の中で、教員がその資質能力を向上させながら、それを最大限発揮するためには、教員一人ひとりの能力や実績等が適正に評価され、それが配置や処遇、研修等に適切に結び付けられることが必要であるとしている。このため、各都道府県教育委員会等において教員の勤務評価について、公務員制度改革の動向を踏まえつつ、新しい評価システムの導入に向け、早急に検討を開始することを提言している。

文部科学省においては、平成15年度から3カ年間「教員の評価に関する調査研究」を全国の都道府県・政令指定都市の教育委員会に委嘱し、教員の人事管理の改善への取組を推進している。

## (2) 他都道府県の動向

東京都は、自己申告と業績評価を柱とした人事考課制度を平成7年度から教育管理職に導入し、さらに平成12年度からは一般の教育職員にも導入している。

この人事考課制度は、教育職員の能力を開発していくことを目的としたものであり、自己申告と業績評価の結果に基づき、校長等が適切な指導や助言を行い、また、研修や自己啓発、適切な処遇等を行うことを通じて、職員の資質能力やモラルの向上、適材適所の人事配置や学校組織の活性化を図っていくこととしている。

東京都以外では、神奈川県、大阪府、広島県等で教職員の新たな人事評価制度が導入されるなど、全国的に人事評価制度の見直しの動きが進められている。

### (3) 本県の動向

本県では、「長崎県行政システム改革懇話会」が、平成12年12月に提出した意見書の中で、職員の士気を向上させながら、今後目指すべき職員像を実現していくためには、職員の能力や実績を適切に評価し活用していくことが必要であると報告している。

また、同月に県議会で可決された「行財政改革に関する意見書」において、改革を推進する職員の意欲が適正に評価される人事評価の導入を図ることが提言されている。

さらに、平成13年2月に県が策定した「長崎県行政システム改革大綱」においては、職員の士気の高揚を図りながら、今後ますます複雑・多様化する業務を円滑に遂行し、県民の期待に応えていくためには、これまでの年功序列的な要素の強い人事管理制度を見直し、職員の能力や実績、意欲をより適切に評価し、活用していくことが必要となるとしている。

加えて、長崎県人事委員会の平成14年「職員の給与等に関する報告」では、客観的で納得性の高い新たな人事評価制度の円滑な導入に向け、検討を行う必要があるとされ、平成15年の同「報告」でも、今後の人事給与システムの在り方について、国及び他の都道府県の動向等にも留意しつつ、検討していく必要があるとされている。

### (4) 企業の動向

バブル経済崩壊後、日本の民間企業においては、厳しくなる経営環境の中で、これまで一般的に行われていた終身雇用・年功序列型の人事管理制度の見直しが行われ、年功主義から能力主義へ、能力主義から成果主義への大きな流れが見られる。

企業の人事管理制度改革の中で、多くの企業が新たな人事考課（評価）制度を導入し、目標管理や自己評価などの手法を取り入れている。

(参考) 人事考課制度の有無、今後の新設予定別企業数割合 (単位：%)

| 企業規模         | 全企業   | 人事考課制度がある |      |        | 人事考課制度がない |          |          |
|--------------|-------|-----------|------|--------|-----------|----------|----------|
|              |       | 計         | 対象者  |        | 計         | 設ける予定がある | 設ける予定がない |
|              |       |           | 全社員  | 一部の者のみ |           |          |          |
| 総数           | 100.0 | 51.0      | 44.3 | 6.7    | 49.0      | 11.0     | 38.0     |
| 5,000人以上     | 100.0 | 98.3      | 87.8 | 10.4   | 1.7       | 0.9      | 0.9      |
| 1,000～4,999人 | 100.0 | 96.5      | 89.4 | 7.1    | 3.5       | 2.4      | 1.1      |
| 300～999人     | 100.0 | 89.1      | 80.9 | 8.2    | 10.9      | 4.4      | 6.5      |
| 100～299人     | 100.0 | 73.7      | 64.4 | 9.3    | 26.3      | 8.5      | 17.8     |
| 30～99人       | 100.0 | 39.4      | 33.6 | 5.8    | 60.6      | 12.6     | 48.0     |

(厚生労働省「平成14年雇用管理調査結果の概要」より抜粋)

## 2 新たな人事評価制度の必要性和目的について

### (1) 学校教育の現状と課題

今日の児童生徒を取り巻く社会環境は、少子高齢化、情報化、国際化などが急速に進行しており、変化の激しい時代を迎えている。このような中で、学校教育においては、児童生徒に自ら学び自ら考える力や豊かな人間性などの「生きる力」を育成することが重要となっている。

また、児童生徒による痛ましい事件の発生や、いじめ、不登校、学力低下への懸念、規範意識の低下などの教育課題も多く、その解決が求められている。

さらに、教育改革が求められる中で、本県においても、県立高校改革や障害のある子どもの教育の充実への取組をはじめ、特色ある学校づくりや開かれた学校づくりなどに向けた各種の施策が推進されている。

今後、教育課題の解決や教育改革の一層の推進のためには、教育に携わるすべての者が主体的・積極的に取り組んでいくことが重要であり、特に学校組織の活性化と教職員の更なる意識改革や資質能力の向上が必要と考える。

#### ○ 学校組織について

学校教育の抱える課題等に適切に対応し解決を図っていくためには、これまで以上に学校が活性化され、組織としての教育力を発揮していく必要がある。

そのためには、校長の強いリーダーシップのもと、全教職員が組織としての目標を共有し、その達成に向けて個々の能力を最大限に発揮するとともに、互いに連携・協力し、高め合いながら教育活動を展開していくことが望まれる。

#### ○ 教職員について

本県の教職員の多くは、子どもたちを教え育むことに喜びや生きがいを感じ、日々の教育活動に意欲的に取り組み、様々な成果を上げている。このように使命感を持って、継続的に努力している教職員を積極的に支援していく必要がある。

また、教職員が自ら資質能力等の向上に努めることは重要なことであるが、今後は個人の取組に加えて、これまで以上に、教職員が日常の職務に取り組む中で、校長等の指導・助言や評価、同僚教職員との活発な意見交換などを通して、組織的に意識改革や能力開発を図っていくような仕組みが必要と考える。

### (2) 勤務評定制度の課題

本県の教職員の勤務評定制度は、「地方公務員法第40条」及び「地方教育行政の組織及び運営に関する法律第46条」に基づき、昭和33年に制定された「長崎県立学校職員の勤務成績の評定に関する規則」と「長崎県市町村立学校職員の勤務成績の評定に関する規則」によって、現在まで46年にわたり実施され、人事管理の基礎資料として活用されてきた。

しかしながら、これからの人事評価制度には、中央教育審議会答申などでも提言されているように、これまで以上に教職員の資質能力の向上に資する役割を果たしていくことが求められており、そういった観点から、現行の勤務評定の制度や運用・活用の在り方についても、見直しが必要であると考えます。

### (3) 新たな人事評価制度の必要性

児童生徒の「生きる力」を育成し、保護者や地域に信頼される学校づくりを推進するためには、学校組織を活性化させ、校長のリーダーシップのもと組織的な教育力を高めることによって、学校教育の一層の充実を図っていくことが重要である。

そのためには、学校教育の直接の担い手である教職員一人ひとりの実績や能力等を適正に評価し、それを研修や人事配置等に適切に反映させることによって、教職員の更なる意識改革と資質能力の向上につなげていく新たな人事評価制度が必要である。

また、校長と教職員の相互理解を深めながら、教職員の自主的な能力開発を促進することにより、これまで以上に組織的な教育活動を展開していくためのシステムも求められている。

### (4) 新たな人事評価制度の目的

前述の「学校教育の現状と課題」、「勤務評定制度の課題」、「新たな人事評価制度の必要性」を踏まえ、次のような目的を達成するための新たな人事評価制度を構築することが望まれる。なお、検討に際しては、下記のことについて留意する必要がある。

#### ◎新たな人事評価制度の目的

- 教職員の資質能力とモラルの向上
- 教職員の人材育成を通じた学校組織の活性化
- 教育課題の解決や教育改革の推進による学校教育の充実

注) モラル＝集団の共通目標の実現のために積極的に努力しようとする態度。  
士気（志気）。やる気。

#### ◎検討の留意点

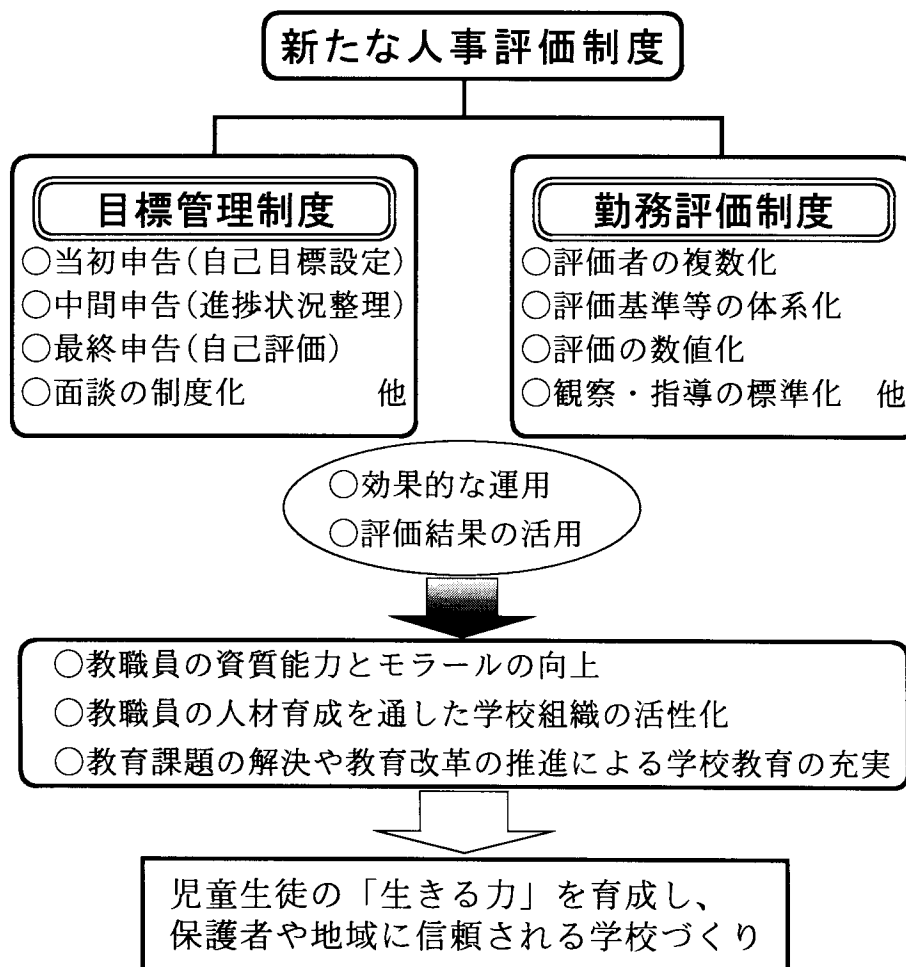
- 公平・公正で、信頼性、納得性の高い制度とする。
- 特に、評価基準等については、妥当性、客観性、透明性の確保に努める。
- 評価の精度を高める一方で、理解や運用がしやすい制度とする。

### 3 新たな人事評価制度の構成について

○ 新たな人事評価制度の目的を達成するために、「目標管理制度」を導入するとともに、「勤務評価制度」を構築する。

○ 「目標管理制度」は、教職員が年度当初に自己目標を設定し、その自己目標の達成に向けて取り組んだ結果を年度末に自己評価するものである。この制度の導入により、教職員の自主的な能力開発を促進し、組織的・計画的・主体的に教育活動に取り組む意識を高める。また、「計画(Plan)→実践(Do)→評価(Check)→改善(Action)」を繰り返すマネジメントサイクルを意識した職務への取組によって、学校の教育目標等の達成を図る。

○ 「勤務評価制度」は、校長等の評価者が教職員の職務全般を観察し、評価基準等に基づき客観的に評価を行うものである。評価に当たっては、「成果」とともに職務遂行過程（プロセス）も重視する。この制度の構築により、教職員一人ひとりの実績や能力等を適正に評価し、教職員の更なる意識改革や資質能力の向上を図る。



## 4 目標管理制度について

### (1) 目標管理制度導入の目的

- 校長と教職員の相互理解を深めるとともに、教職員の自己目標達成に向けた意欲を向上させ、自主的な能力開発を促進する。
- 教職員一人ひとりが組織の一員として、相互に連携・協力しながら、組織的・計画的・主体的に教育活動に取り組む意識を高める。
- それぞれの教職員が、「計画(Plan)→実践(Do)→評価(Check)→改善(Action)」を繰り返すマネジメントサイクルを意識して職務に取り組むことによって、学校の教育目標等の達成を図る。

### (2) 目標管理制度の内容

#### ① 対象者等

- 目標管理制度の対象者は、原則としてすべての教職員とする。また、校長・教頭・事務長を「指導助言者」とする。
- 教職員の職務全般への取組を促進するため、広範かつ多岐にわたる職務をいくつかの「目標設定項目」に分類する。

#### ア 対象者

- 学校に勤務する全教職員が一体となって、学校の教育目標等の達成に向けて、教育活動に取り組むことが重要である。そのため、目標管理制度は、校長、教頭、教諭等の教育職員だけではなく、事務職員、学校栄養職員等を含め、原則としてすべての教職員が取り組むべきである。ただし、県費負担教職員以外の教職員や、産休・育休等の代替教職員、非常勤の教職員等は対象外とすることが考えられる。

## イ 指導助言者

- 教職員の目標管理への取組を支援し、着実な目標達成を図っていくために、校長・教頭・事務長は、適切に指導・助言を行わなければならない。  
また、校長に対しては教育委員会が、教頭・事務長に対しては校長及び教育委員会が指導・助言を行う。

## ウ 目標管理期間

- 学校の教育活動は、4月から翌年3月までの1年間のサイクルで行われているため、目標管理制度も「年度」を対象期間とすることが有効である。
- 中・長期的な視点で目標を立てて取り組んでいく場合でも、各年度ごとの段階的な目標を設定することは必要なことである。そして、各年度ごとにその取組を評価し、課題等を踏まえながら次年度以降につなげていくことによって、最終的な目標に到達できるものとする。

## エ 目標設定項目

- 職務への取組が偏ることを防ぎ、職務全般への取組を促すためには、広範かつ多岐にわたっている職務をいくつかの目標設定項目として分類し、各項目ごとに自己目標を設定することが必要である。
- 教職員は、目標設定項目ごとに、「ひとつ」の目標を設定する。これにより、重点的な取組が促進できると考える。

(例えば、教諭の場合の「目標設定項目」については、次頁を参照)

◎教諭の目標設定項目（例）

| 目標設定項目        | 職務の具体例  |
|---------------|---|
| ①教科等の指導       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○教科指導（国語、社会、算数、理科等）</li> <li>○総合的な学習の時間の指導</li> <li>○自立活動の指導</li> </ul>  |
| ②道徳・特別活動の指導   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○道徳の指導（道徳の授業を含む）</li> <li>○学級活動・ホームルーム活動の指導</li> <li>○児童会活動・生徒会活動の指導</li> <li>○クラブ活動の指導</li> <li>○学校行事の指導</li> </ul>                   |
| ③生徒指導・進路指導その他 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○生徒指導（校務分掌を除く）</li> <li>○進路指導（校務分掌を除く）</li> <li>○教育相談・カウンセリング（校務分掌を除く）</li> <li>○部活動の指導</li> </ul>                                     |
| ④学校運営         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○校務分掌（教務、生徒指導、進路指導等）</li> <li>○学級経営・学年経営</li> <li>○各種委員会（運営、生徒指導、進路指導等）</li> <li>○施設・設備の管理</li> <li>○家庭や地域等との連携、渉外（他項目分を除く）</li> </ul> |
| 研究・研修         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○「教科等の指導」、「道徳・特別活動の指導」、「生徒指導・進路指導その他」、「学校運営」等に関する研究・研修</li> </ul>  |

※ 目標管理制度において、「研究・研修」は、それ自体を目標とすることは適当ではないが、教職員が研究・研修に努めることの重要性に鑑み、目標設定項目とはしないものの、それに準じた取り扱いをすることが必要である。

## ② 当初申告（自己目標設定）

○ すべての教職員は、校長の学校経営方針等を踏まえて、目標設定項目ごとに「自己目標」と自己目標達成のための「具体的方策」を設定する。

○ 教職員は、年度当初に校長が示した学校経営方針や学校努力目標等（各校務分掌・学年・教科等の校内組織で設定した目標等を含む。）を踏まえて、自己目標や自己目標達成のための具体的方策等を設定し、校長に提出する。

○ 自己目標の設定に際しては、努力しなくても達成できる目標や達成不可能な目標を設定することは適切ではない。自己目標は、チャレンジ性があり、努力すれば達成できる目標を設定すべきである。

なお、適切な自己目標の設定を期するため、困難度等に応じた目標レベルをあらかじめ示しておく必要がある。

○ 自己目標がどの程度達成されたかを評価するためには、具体的で客観的な根拠が必要であり、自己目標や具体的方策を設定する際には可能な限り数値指標を取り入れる。また、「何を、いつまでに、どれだけ、どのように」するのかなど明確な表現とすることも必要である。

○ 定型的・基礎的な職務についても、より正確に効率的に実施していくことや、そのための改善を行っていくことなどの、多様な自己目標の設定が考えられる。

○ 自己目標等は、上記の観点に基づき、校長等との面談（12ページに記載）の中で指導・助言を受けながら決定することが必要である。

※ 校長は、年度当初に関係法令や学校・児童生徒・地域等の実態を踏まえて設定した学校経営方針等を教職員に示し、十分にその趣旨を説明する必要がある。

◎自己目標設定例（参考）

| 項目              | 当 初 申 告   |  |
|-----------------|---|--|
|                 | 自 己 目 標   | 自己目標達成のための具体的方策  |
| ①<br>教科等の指導     | 「漢字・計算」の定着を図るため、年間を通して、「繰り返し学習の徹底」「家庭学習の充実」「自己評価の定期的実施」に継続的に取り組み、学年末確認テストにおいて○%以上の達成を目指す。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○前時の学習内容定着のため、漢字・計算の小テスト（5問程度）を国語と算数の毎時間実施する。</li> <li>○漢字・計算の家庭学習を充実させるため「家庭学習カード」を年間を通して毎週提出させ、学習状況を把握したうえで、個別指導を行う。</li> <li>○年間を通して、月ごとの学習内容の定着を図るために漢字と計算の「月末チェックテスト（自己評価）」を定期的実施し、個々の理解不足の部分に合わせた課題プリントで繰り返し学習を行う。</li> </ul> |
| ②<br>道徳・特別活動の指導 | 学級の児童生徒の実態等を把握しながら、年間を通して「指導方法の工夫」「教材開発」「心のノートの活用」に計画的に組み、命を大切に作る心や思いやりの心を育成する。           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○授業改善のため、毎月1回道徳の授業に関する児童の意識調査を実施するとともに、体験活動等を生かす指導方法や映像教材等の資料の開発を行う。</li> <li>○道徳的価値を実感させるため、毎学期に1回は、外部人材の活用や保護者等の参加型授業を実施する。</li> <li>○道徳の授業や日常の生活の様子を知らせるなど児童に関する情報を保護者と共有するために、「心のノート」を活用する。</li> </ul>                          |

③ 中間申告（進捗状況整理）

○ 教職員は、年度途中で自己目標の進捗状況を整理する。

- 教職員は年度途中で、自己目標や具体的方策の進捗状況、下半期に向けた課題を整理し、校長に提出する。また、校長等は、面談の中で中間申告に対して適切な指導・助言を行う必要がある。
- 年度途中の大きな状況の変化などにより、自己目標や具体的方策について追加・変更の必要が生じた場合は、校長等との面談の中で、指導・助言を受けながら追加・変更が行えるようにすることが必要である。

#### ④ 最終申告（自己評価）

○ 教職員は、自己目標の達成に向けて取り組んだ成果等を「自己評価」する。

- 教職員は、年度末に1年間を振り返って、自己目標や具体的方策の達成状況や成果、次年度に向けた課題を整理し、自己評価を行ったうえで、校長に提出する。
- 教職員は、自己評価の参考とするため、自己目標の達成状況等について校務分掌・学年・教科等の主任や同僚の教職員から意見を聞くことも有効である。
- 自己評価を明確にするためには、記述式評価と併せて、段階評価も取り入れることが必要である。

##### ◎自己評価の基準

| 評価段階 | 評価の基準       |
|------|-------------|
| A    | 目標を上回った。    |
| B    | 目標をほぼ達成した。  |
| C    | 目標を下回った。    |
| D    | 目標を大幅に下回った。 |

- 校長等は、最終申告の自己評価及び授業・職務観察から得た職務遂行の実績等に基づき、各教職員の意欲や資質能力の向上につながるよう、適切な評価や指導・助言を行うことが必要である。
- 教職員は、自己評価の結果やそれに対する校長等の評価・指導・助言を次年度の自己目標の設定に生かしていくことが重要である。  
このように、自己目標達成に向けて1年間実践した教育活動を自己評価し、次年度に生かしていくマネジメントサイクルによって、教職員の資質能力等の向上が図られると考える。

#### ⑤ 面談

○ 校長等と教職員の相互理解を深めるとともに、指導・助言や評価等を行うための有効な手段として「面談」を制度化する。

## ア 面談者

- 教職員の面談者は、指導助言者と同様に、原則として校長・教頭・事務長とすることが適切である。また、校長については教育委員会が、教頭・事務長については校長が面談を行う。

## イ 面談実施時期等

- 面談は、年度当初の当初申告後と年度途中の中間申告後に実施することが望ましい。また、面談は、一定の実施期間を設けて実施することが必要である。

## ウ 面談方法等

- 面談は、原則として校長と教頭（事務長）が一緒に行うこととする。しかし、学校の状況等によっては、面談者が分担して面談を行うことも考えられる。なお、面談時間や面談実施期間等についても、学校の状況等に応じて工夫する必要がある。
- 面談を行う場合には、面談の方法や確認事項等について面談者間で十分に共通理解を図っておくことが重要である。
- 当初面談は、教職員自らが自己目標の内容や設定理由、具体的な方策等について説明し、校長等面談者は学校経営方針等との整合性や期待する役割を話すなど、両者の共通理解のもとで自己目標を決定するための重要な機会である。  
また、教職員の資質能力等の向上に資するため、校長等面談者は、教職員の前年度の目標管理制度への取組状況や人事評価の結果等に基づき、当初面談で総合的に指導・助言等を行う必要がある。
- 中間面談では、教職員自らが自己目標や具体的方策の進捗状況、下半期へ向けた課題について説明し、校長等面談者は、年度前半の教職員の取組状況を踏まえて適切な指導・助言を行う必要がある。  
また、中間面談は、年度途中の大きな状況の変化などにより必要となった自己目標や具体的方策の追加・変更を決定する機会である。

- それぞれの面談の中では、校長等面談者は、教職員が目標設定した職務に限らず、その職務全般について話を聞き、適切な指導・助言や支援を行うことによって、教職員との相互理解を深め、人材育成に努めていく必要がある。

また、学校運営に対する教職員の提言等についても、面談の中で意見交換を行うことによって、教職員の学校運営への参画意識を高めることができると思う。

### (3) その他

- 目標管理制度で自己目標の達成に向けて取り組むことで、それ以外の職務がおろそかになることがあってはならない。
- 目標管理制度では、教職員の豊かな個性や特性を更に伸ばしていく視点も重要である。
- 校長は、学校評価制度と目標管理制度を効果的に活用しなければならない。

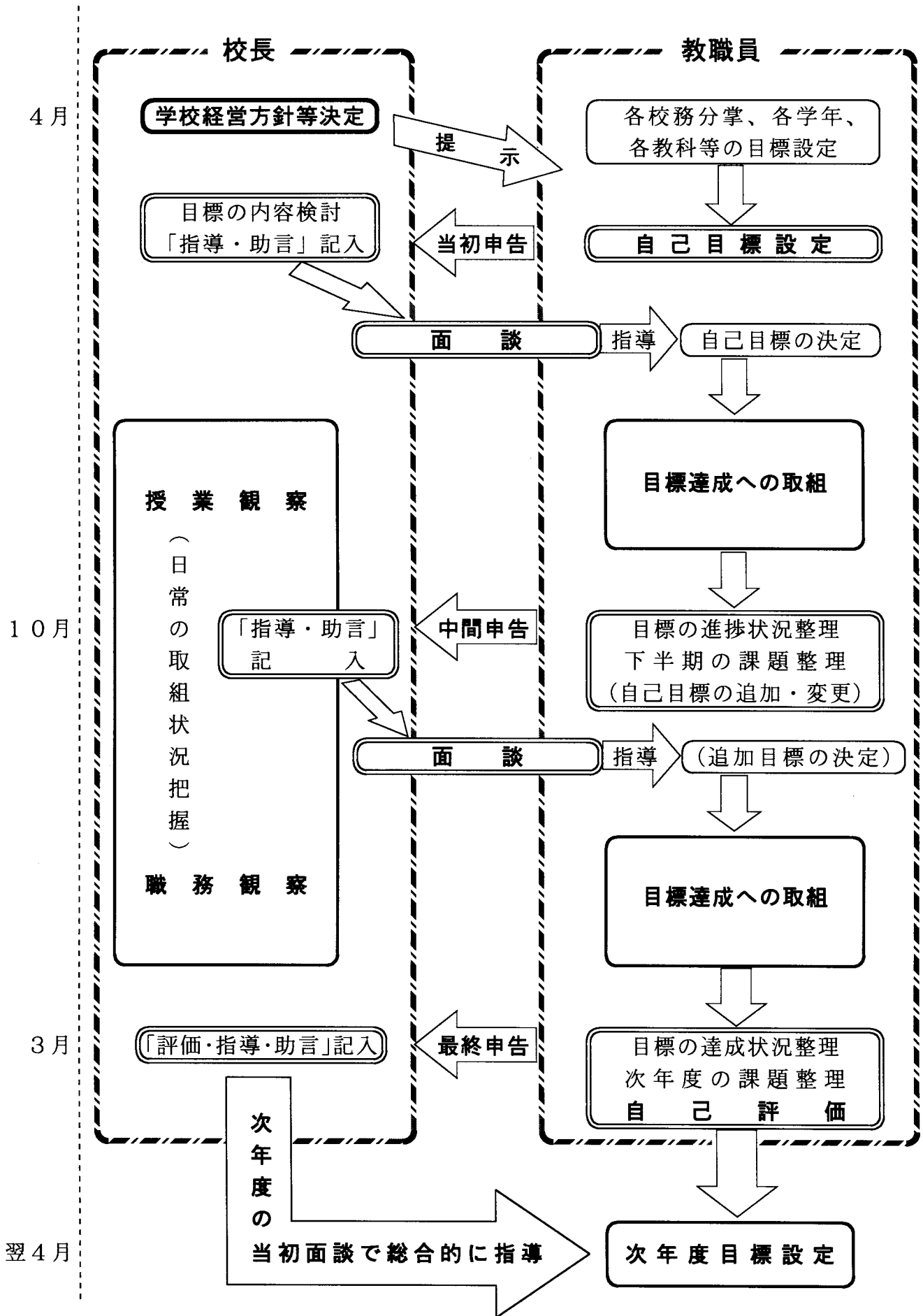
#### ① 取り組むに当たって

- 目標管理制度では、いくつかの自己目標を設定し、その達成のため重点的に取り組んでいくことになるが、そのことによって、それ以外の職務がおろそかになることがあってはならない。すべての職務が適切に遂行されることが必要である。
- 目標管理制度では、自らの職責を果たしながら、得意分野で優れた能力を発揮できるようにするなど、教職員の豊かな個性や特性を更に伸ばしていく視点も重要である。

#### ② 学校評価制度との関連

- 学校評価制度と目標管理制度は、それぞれ対象や方法に違いはあるものの、ともにマネジメントサイクルにより教育活動の質を高めていくものであることから、校長は、両制度を効果的に活用しながら、学校の教育目標等の達成を図っていくことが必要である。

◎ 目標管理制度フロー図



## 5 勤務評価制度（評価者による評価）について

### （1）勤務評価制度の内容

- 評価者は、教職員の職務全般（目標管理制度で取り組む職務を含む）を観察し、評価基準等に基づき客観的に評価を行う。
- 評価に当たっては、「成果」が評価の中心ではあるが、教職員の職務の特殊性から、職務遂行過程（プロセス）に対する評価も重視する。

#### ① 被評価者等

- 勤務評価制度は年度単位で実施する。また、被評価者は原則としてすべての教職員とする。
- 評価は、学校の責任者である校長だけでなく、教頭等を加え複数で行う。また、校長の評価は教育委員会が行う。
- 教育委員会は評価結果に対する調整を行うとともに、実施状況を踏まえ指導・助言を行う。

#### ア 被評価者

- 目標管理制度の対象者と同じく、被評価者は原則としてすべての教職員とする。ただし、県費負担教職員以外の教職員や、産休・育休等の代替教職員、非常勤の教職員等は対象外とすることが考えられる。

## イ 評価者

- 評価の精度や客観性を高めるためには、複数の評価者で評価を行うことが必要である。そこで、学校の責任者である校長に加えて、より日常的に教職員と接し、必要な指導・助言を行っている教頭・事務長を評価者にすることが適切である。  
具体的には、管理職以外の教職員の一次評価者は教頭・事務長とし、二次評価者は校長とする。また、校長については教育委員会が、教頭・事務長については校長及び教育委員会が評価を行う。
- 一次評価者と二次評価者は、それぞれ日頃の授業を含む職務全般の観察・指導の記録等に基づいて独立した立場で評価を行うが、「最終評価」は、学校の責任者である校長が行う二次評価とすることが適切である。

## ウ 教育委員会の調整等

- 評価結果に疑義がある場合などに、評価者に対して再評価を命ずるなどの調整機能が教育委員会に必要である。
- 教育委員会は、各学校の評価の実施状況を踏まえ、必要に応じて校長に対して指導・助言を行うことも必要である。

## エ 評価対象期間

- 勤務評価制度における評価対象期間については、目標管理制度との関連性などから、年度単位とすることが有効である。

## ② 評価基準等

- 評価の基準として「評価項目」、「評価要素」、「着眼点」、「職務遂行水準」を体系的に定め、評価の精度や客観性等を高める。
- 評価は絶対評価とし、5段階の基準を設定する。

## ア 評価項目

- 教職員の職務は広範かつ多岐にわたっているため、職務をいくつかの評価項目として分類することによって、どの部分が優れ、どの部分が努力を要するかなど、個々の教職員の特性を把握し、それぞれの資質能力等を的確に評価することができると思う。
- 目標管理制度の目標設定項目と、勤務評価制度の評価項目は同一の分類とする。ただし、研究・研修の成果は、日常の教育活動の中で発揮されるものであることから、「研究・研修」として独立した評価項目とはせず、各評価項目の中でその成果等を評価することが適当である。

## イ 評価要素

- 教職員の教育活動を評価するには「実績」のみの評価では不十分である。多面的で精度の高い評価とするために、各評価項目に区分した職務を、さらに「実績」、「能力」、「意欲・姿勢」の三つの側面から評価することが有効である。

### ◎評価要素

| 評価要素 | 評価要素の定義     | 説明  |
|------|-------------|---|
| 実績   | 職務遂行過程とその成果 | <p>「実績」とは、職務遂行過程（プロセス）とその成果である。</p> <p>例えば教諭の場合、評価項目の「教科等の指導」においては、具体的な取組を通して児童生徒の学習意欲が高まったかなどについて評価を行う。</p> <p>このように、「実績」においては、児童生徒の変容など「成果」が評価の中心である。ただ、その「成果」は家庭・地域等の外部要因に左右されたり、また、一定期間内に「成果」が現れない場合もあるため、「成果」は小さくても、それまでの職務遂行過程や職務遂行の各段階で児童生徒に現れた教育効果を評価するなど、プロセスに対する評価も重視する必要がある。</p> |

|              |                         |  |
|--------------|-------------------------|--|
| <p>能力</p>    | <p>職務の遂行を通して発揮された能力</p> | <p>「能力」とは、職務への具体的な取組を通して発揮された専門的な知識・技術・技能、分析力、理解力、企画力、調整力等である。</p> <p>例えば教諭の場合、児童生徒に関する情報を適切に把握・分析し、理解できるか、児童生徒の実態に応じた指導計画が作成できるかなどについて評価を行う。</p> <p>「能力」の評価においては、教職員の職務遂行に関して発揮されない能力（潜在能力）は、評価者が評価できないばかりでなく、学校の教育活動にも直接反映されないため、評価の対象にはならない。</p>  |
| <p>意欲・姿勢</p> | <p>職務遂行への意欲と姿勢</p>      | <p>「意欲・姿勢」とは、職務に取り組むうえでの意欲や姿勢（態度）を指し、責任感、積極性、協調性等を意味する。</p> <p>例えば教諭の場合、責任感とは、教育公務員としての職責の重さを自覚し、担当する職務を最後までやり遂げようとする姿勢である。</p> <p>積極性とは、現状に満足せず新しいことや困難なことに挑戦しようとする意欲を持ち、自主的に授業改善や能力開発に取り組む前向きな態度である。</p> <p>協調性とは、担当する職務に限らず、学校目標の達成や円滑な職務遂行のため、組織の一員として校長・教頭や同僚、さらには保護者などと連携・協力していく姿勢である。</p> <p>「意欲・姿勢」では、その人の持つ性格から出る全般的印象を評価するのではなく、教職員の職務遂行の中で客観的に現れる意欲や姿勢を的確に把握し、評価することが必要である。</p> |

## ウ 着眼点

- 評価者ごとの評価観点のばらつきを抑え、教職員の職務遂行状況等を的確に把握し、客観的な評価を実施するため、評価要素ごとに着眼点を示す方法が有効である。

### ◎着眼点（例）

| 評価要素  | 着眼点        | 着 眼 点 の 内 容  |
|-------|------------|--|
| 実 績   | 達成度、成果     | 目標管理の目標やそれ以外の目標等を達成できたか。また、児童生徒の変容や教育環境の向上などが図られたか。                                  |
|       | 効果度、貢献度    | 職務遂行の過程で教育効果は見られたか。また、グループ目標等の達成や課題解決に貢献できたか。  |
|       | 的確性、正確性    | 求められた職務内容に対して、的確又は正確に実施・処理できたか。  |
|       | 効率性、迅速性    | 職務を手順よく、効率的に実施・処理することができたか。また、職務を手際よく、迅速に実施・処理することができたか。                             |
| 能 力   | 知識・技術・技能   | 職務を遂行するうえで必要な知識や技術、技能等を発揮しているか。  |
|       | 把握・分析力、理解力 | 状況を的確に把握・分析し、理解できるか。   |
|       | 企画力、計画力    | 課題解決や目標達成のための方策を考え、適切な企画・立案ができるか。  |
|       | 判断力、決断力    | 状況に対して適切な判断ができるか。また、広い視野と先見性などを持って決断ができるか。   |
|       | 調整力、折衝力    | 異なる意見を整理し、一定の意見集約へ導くことができるか。また、相手方を説得し、意図する方向へ導くことができるか。                             |
|       | 指導育成力、統率力  | 他の教職員からの信頼を得た中で、同僚・後輩に適切な指導・助言を行い、資質能力等の向上に資することができるか。また、リーダーシップを発揮し、組織をまとめることができるか。 |
| 意欲・姿勢 | 責任感        | 教職員としての職責の重さを自覚し、担当する職務を最後までやり遂げようとしているか。  |
|       | 積極性        | 課題意識を持ち、新しいことや困難なことに挑戦しようとしているか。   |
|       | 協調性        | 組織の一員として管理職や同僚、さらには保護者などと連携・協力しようとしているか。   |

## エ 職務遂行水準

- 教職員の「職務を遂行するうえで通常必要な水準（職務遂行水準）」を、職種・評価項目・評価要素別に具体的に設定する。評価者はこれをめやすとして、教職員の職務遂行状況等を客観的に評価することが必要である。
- 「職務遂行水準」を教職員に示すことによって、教職員自らの資質能力等の向上につながると考える。

### ◎職務遂行水準の具体例

- 各教科の指導計画に基づいて指導と評価を適切に実践し、学力の向上を図った。(実績)
- 児童生徒の実態を把握・分析し、理解したうえで、その状況に応じた指導計画を作成できる。(能力)
- 他の教職員との共通理解を図り、連携・協力して指導に取り組もうとしている。(意欲・姿勢)
- 道徳教育の全体計画等に基づいて指導と評価を適切に実践し、道徳性を高めた。(実績)

### ◎評価項目・評価要素・着眼点・職務遂行水準の関係

| 評価項目     | 評価要素  | 着眼点   | 職務を遂行するうえで通常必要な水準の具体例（職務遂行水準）                     |
|----------|-------|---|---|
| ① 教科等の指導 | 実績    | 達成度、成果、効果度、貢献度、的確性、正確性、効率性、迅速性                        | ○各教科の指導計画に基づいて・・・<br>○・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・<br>} } |
|          | 能力    | 知識・技術・技能、把握・分析力、理解力、企画力、計画力、判断力、決断力、調整力、折衝力、指導育成力、統率力 | ○児童生徒の実態を把握・分析・・・<br>○・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・<br>} } |
|          | 意欲・姿勢 | 責任感、積極性、協調性   | ○他の教職員との共通理解を図・・・<br>○・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・<br>} } |
| ② 道徳・特   | 実績    | 達成度、成果、効果度、貢献度、的確性、正確性、効率性、迅速性                        | ○道徳教育の全体計画等に基づ・・・<br>○・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・<br>} } |
|          | 能力    | 知識・技術・技   |   |

## オ 評価段階

- 人材育成を目的とする人事評価制度では、それぞれの教職員が職務遂行水準に対してどの段階にあるかを評価する絶対評価が有効である。

しかし、今後、評価結果の活用方策に応じて、相対評価についても検討する必要があると考える。

- より精度の高い評価を行うためには、5段階の評価段階を設定することが適切である。

また、評価者が陥りやすい寛大化傾向や中心化傾向などの評価エラーを抑制するため、「A」「B」「C」「D」の4段階を基本とし、「A」のうち他の教職員の模範となるような特に高い水準にある場合を、「SA（特A）」とするなどの工夫を取り入れることが有効である。

### ◎評価の基準

| 評価段階       | 評 価 の 基 準                                |
|------------|--|
| SA<br>(特A) | 職務を遂行するうえで<br>通常必要な水準を大幅に上回っている。         |
| A          | 職務を遂行するうえで<br>通常必要な水準を上回っている。            |
| B          | 職務を遂行するうえで<br>通常必要な水準を <u>ほぼ</u> 満たしている。 |
| C          | 職務を遂行するうえで<br>通常必要な水準を下回っている。            |
| D          | 職務を遂行するうえで<br>通常必要な水準を大幅に下回っている。         |

