

**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) 勤務評定制度の課題	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。

