

人事評価制度 Q & A 質問項目一覧

1 総論

- Q 1-1 なぜ、人事評価を行う必要があるのですか。
- Q 1-2 人事評価制度の目的は何ですか。
- Q 1-3 人事評価制度の2つの柱というのは何ですか。
- Q 1-4 「能力評価」と「業績評価」は、どのように関連しているのですか。
- Q 1-5 学校評価と人事評価はどのように関連するのですか。
- Q 1-6 定年前再任用短時間勤務職員及び暫定再任用職員に対して、「能力評価」や「業績評価」を行わなければなりませんか。再任用短時間勤務と常時勤務の職員で取扱いは異なりますか。
- Q 1-7 再任用短時間勤務の職員は、勤務時間中はほぼ授業を実施しています。どうやって他の教員と同様に面談等を実施し、評価を行えばよいのでしょうか。
- Q 1-8 派遣等により、長期間学校に勤務しない職員に対して、「能力評価」や「業績評価」を行わなければなりませんか。
- Q 1-9 「能力評価」の面談は、学校規模等により校長以外が実施することができるとされていますが、どのような場合にできるのでしょうか。
- Q 1-10 「能力評価」と「業績評価」について、面談の際に本人に対して開示を行うこととされていますが、どのように開示をすればよいですか。
- Q 1-11 「能力評価」と「業績評価」の評価基準の違いは何ですか。

2 「能力評価」等

- Q 2-1 「能力評価」の目的は何ですか。
- Q 2-2 能力、実績、意欲の3項目を評価する理由は何ですか。
- Q 2-3 教諭の「能力評価」の水準は、キャリアステージに応じたものにする必要があるのではないですか。
- Q 2-4 絶対評価は、どのように行うのですか。
- Q 2-5 人事管理評価の総合評価（相対）とは何ですか。
- Q 2-6 絶対評価と相対評価との関係はどのように考えるのですか。
- Q 2-7 「能力評価」の結果は開示するのですか。
- Q 2-8 事務職員の能力評価書は、教育委員会事務局と同様の様式を使うのですか。
- Q 2-9 教諭・講師の評価項目である「学級経営・その他」について、学級担任である者と学級担任でない者とは、評価の違いがどうなるのですか。
- Q 2-10 能力評価書の特記事項の記入欄は、すべての職員について記入する必要があるのですか。
- Q 2-11 服装が乱れているなどの教職員の状況は、絶対評価でどのように評価しますか。
- Q 2-12 能力、実績、意欲の評価割合が職種によって違うのはなぜですか。

- Q 2-13 評価者が適切な評価を行うための研修は実施するのですか。
- Q 2-14 職種の人数が少ない場合の人事管理評価の総合評価（相対）はどのように行えばよいのですか。
- Q 2-15 本人開示が前提となると、これまで以上に評価結果の中心化傾向が進むのではないですか。
- Q 2-16 評価者が休職等により不在の場合の「能力評価」はどうやって実施するのですか。
- Q 2-17 広島県立学校職員の人事評価に関する訓令及び広島県市町立学校職員の人事評価に関する規則に、評価者と被評価者との監督関係が発生してから3月を経過しない場合は評価期間を延期することができると思いますが、評価者が年度途中で異動してきたような場合もこれに当てはまりますか。
- Q 2-18 新規採用教職員の「能力評価」等の流れについて教えてください。
- Q 2-19 働き方改革に関して、能力評価をどのように活用したらよいですか。
- Q 2-20 心理的安全性に関して、どのように行動を評価したらよいですか。

3 「業績評価」

- Q 3-1 目標管理とは何ですか。
- Q 3-2 「業績評価」の目的は何ですか。
- Q 3-3 「業績評価」は、任意なのですか。また、年間目標は三つ程度とありますが、目標を二つにしてもよいですか。
- Q 3-4 「業績評価」で設定する目標は、押しつけられることはないのですか。
- Q 3-5 「業績評価」は、ノルマ管理につながるのではないですか。
- Q 3-6 共同調理場の組織目標（経営目標）にはどのようなものがあるのですか。
- Q 3-7 目標設定に当たって、数値目標を設定しなければなりませんか。
- Q 3-8 目標設定に当たって、目標のレベルの違いが評価に影響することがありますか。
- Q 3-9 目標設定に当たって、働き方改革に関係した目標をどのように設定すればよいのですか。
- Q 3-10 目標管理の導入により、評価者（校長等）にアピールすることに重きを置いた教育活動が増加し、地道な教育活動が軽視されるのではないですか。
- Q 3-11 専門でない教科の校長等が授業観察する場合にも的確な評価ができるのですか。
- Q 3-12 面談では、何を話し合うのですか。それは、どういう目的ですか。
- Q 3-13 下半期における目標達成に向けての手立てはどのタイミングで行うのですか。
- Q 3-14 「業績評価」はどのように活用するのですか。
- Q 3-15 各教職員の勤務状況把握はどのように行うのですか。
- Q 3-16 授業観察はどのように行うのですか。
- Q 3-17 業績評価（自己申告）書は職員の定期人事異動に伴ってどのように扱うのですか。

Q 3-18 業績評価（自己申告）書は、何年間保存するのですか。異動先には、何年分送るのですか。

Q 3-19 「業績評価」は人事異動と関係があるのですか。

4 処遇反映

Q 4-1 勤勉手当の上位区分該当者はどうやって決まるのですか。

Q 4-2 昇給の上位区分該当者はどうやって決まるのですか。

Q 4-3 推薦を受ける者の人数はどうやって決まるのですか。

Q 4-4 同じ人が何回も連続して成績優秀者に当たることになるのではないですか。

Q 4-5 「『評価が職や役割によって固定化』されることがないよう」とはどういう意味ですか。

Q 4-6 勤勉手当における「標準未滿」、昇給における「やや良好でない」・「良好でない」の区分が適用されるのはどういう場合ですか。

Q 4-7 休職等により評価が実施できなかった職員はどのような扱いになりますか。

Q 4-8 年度中途から任用される職員（例：育休任期付職員）の処遇反映はどうなりますか。

Q 4-9 下半期の「業績評価」結果を6月期の勤勉手当に反映するとのことですが、年度末の定期人事異動により他所属へ異動となった者の反映の流れについて教えてください。

Q 4-10 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」に関する判定結果の開示や苦情はどうなりますか。

Q 4-11 勤勉手当における「特に優秀」・「優秀」の区分、昇給における「極めて良好」・「特に良好」の区分適用者（一般職員）が開示請求した場合、開示される内容は何ですか。

Q 4-12 Q 4-11 の区分以外の区分適用者（一般職員）が開示請求した場合、開示される内容は何ですか。

Q 4-13 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」の判定結果以外の事柄について、苦情申出をすることはできるのですか。

Q 4-14 判定の根拠となった書類の開示や判定結果に対する苦情対応に当たり、校長が関与することがありますか。

Q 4-15 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」に関する開示や苦情対応の窓口が県教育委員会であるのはなぜですか。

Q 4-16 開示請求については、郵送だけでやり取りできないのですか。

人事評価制度 Q & A

1 総論

Q 1-1 なぜ、人事評価を行う必要があるのですか。

A 今日学校は、社会情勢の急速な変化により生じるさまざまな教育課題に直面しています。そうした課題に的確に対応するためには、児童生徒に直接関わる教職員が意欲的に目標をもって取り組むことを通して資質・指導力の向上を図り、学校が活力ある組織としての総合的な力を発揮して、県民から信頼され、県民の期待に応える学校づくりを推進する必要があります。

そのためには、教職員がそれぞれの職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績をそのプロセスを踏まえて適正に評価することが不可欠となっています。

Q 1-2 人事評価制度の目的は何ですか。

A 人事評価制度の目的は、教職員の勤務状況を適正に評価し適切に処遇することによって教職員の意欲や資質の向上、学校教育への信頼性や満足度を高めることです。

Q 1-3 人事評価制度の2つの柱というのは何ですか。

A 「能力評価」と「業績評価」のことです。

「能力評価」は、教職員一人一人の能力、実績、意欲を的確に把握し評価することにより、意欲や資質あるいは指導力を高める研修等様々な場面での指導に生かすとともに、適材適所の配置等を進めるための人事上の資料として活用します。

「業績評価」は、各教職員が学校の目標を踏まえて、自己目標を設定し、それを基に半年ごとの目標達成の手立てを設定した上で年間の教育実践を進めます。そして、年度の間上半期の達成状況等について自己評価を行った上で評価者が評価を行い、年度末に下半期の達成状況等についても同様に評価を行います。いわゆるマネジメント・サイクルを基本とするものです。

Q 1-4 「能力評価」と「業績評価」は、どのように関連しているのですか。

A 「能力評価」は、標準職務遂行能力から導き出された評価項目ごとに、能力・実績・意欲という評価要素の観点から評価を行います。

「業績評価」は、教職員が設定した目標の達成度をプロセスを踏まえて評価します。

「業績評価」における達成度及びプロセスについては、「能力評価」における実績及び意欲にも関連しており、「業績評価」の手法により職務状況を把握することにより、「能力評価」にも活用することができます。

「能力評価」と「業績評価」を併せて実施することにより、人材育成や適材適所の人事配置等に活用します。

また、「能力評価」により、教職員のさらに伸ばしたい点や不十分なところを的確に把握し、それを踏まえて指導・助言を行うことが教職員の自己目標の達成につながります。

Q 1-5 学校評価と人事評価はどのように関連するのですか。

A 人事評価における業績評価（自己申告）書の中で個人が設定する目標は、組織目標（学校経営目標）を踏まえたものとします。この個人が設定した目標に向かってそれぞれが努力することで、結果として組織目標の達成が図られます。

組織目標のマネジメント・サイクルは、各教職員の自己目標のマネジメント・サイクルと連鎖しており、学校評価と人事評価は関連しています。

Q 1-6 定年前再任用短時間勤務職員及び暫定再任用職員に対して、「能力評価」や「業績評価」を行わなければなりません。再任用短時間勤務と常時勤務の職員で取扱いは異なりますか。

A 定年前再任用短時間勤務職員及び暫定再任用職員については、地方公務員法の一般職員に当たります。また、年間を通じた勤務が想定されているのが一般的ですので、学校経営目標に基づいた自己の目標を設定することが必要であり、目標を設定することは、教職員個人の能率だけでなく、組織全体としての公務能率の向上にもつながります。

このため、昇給や勤勉手当には反映しませんが、「能力評価」及び「業績評価」の対象となります。

再任用短時間勤務と常時勤務の職員ともに取扱いは同じです。

Q 1 - 7 再任用短時間勤務の職員は、勤務時間中はほぼ授業を実施しています。どうやって他の教員と同様に面談等を実施し、評価を行えばよいでしょうか。

A 年間の行事予定を設定する際にあらかじめ面談等を校内行事として位置付けること等により、割り振られた勤務時間内に計画的な面談、評価の開示を行ってください。

Q 1 - 8 派遣等により、長期間学校に勤務しない職員に対して、「能力評価」や「業績評価」を行わなければなりませんか。

A 派遣等により、業績評価については5月、能力評価については9月を超えて、判定期間に学校に勤務しないこととなる場合には、それぞれの評価の対象外となります。

ここでいう派遣等については、次のようなものが該当します。

（他県又は他市町への派遣、在外教育施設派遣、海外大学等長期派遣研修（GL研修）
学校教員海外派遣研修、大学院派遣研修（1年目）、教員長期研修、青年海外協力隊、
次世代型教育推進センター派遣研修）

これ以外で、派遣等に該当すると考えられる者がある場合は、個別に問い合わせてください。

Q 1-9 「能力評価」の面談は、学校規模等により校長以外が実施することができると思いますが、どのような場合にできるのでしょうか。

A 面談を通じて被評価者に評価の開示を行いますので、原則は、「能力評価」の総合評価（絶対）と「業績評価」の評価者である校長が面談を行うべきであると考えます。

しかし、主幹教諭が配置されている学校、同一校の職員間において異なる勤務時間を設定しているなどの学校については、教頭による面談を実施することも可能とします。

なお、事務職員については、前記の状況に関わらず、同じ行政職給料表の適用を受ける管理者層である事務部長、総括事務長又は事務長による面談を実施することを可能とします。

ただし、これらの場合においても、面談に先立って管理職間で十分に情報を共有し、面談者の違いによる評価のブレが生じているのではないかと被評価者が疑念を抱くことがないように留意して面談を実施する必要があります。

Q 1-10 「能力評価」と「業績評価」について、面談の際に本人に対して開示を行うこととされていますが、どのように開示をすればよいですか。

A 「能力評価」については、面談の前に総合評価まで実施し、本人との面談を通じ、能力評価書の写しを本人に手交して、開示を行います。

「業績評価」については、面談において被評価者から聴取した事項も踏まえて評価を行う必要がありますので、次のいずれかの方法により評価を開示します。

①面談において被評価者からの聴取を行った上で、評価を決定し、評価を開示。

②面談において被評価者からの聴取を行った上で、後日、評価を決定した後にあらためて面談を設け、評価を開示。

なお、評価者以外の者が「能力評価」及び「業績評価」の面談を実施する場合には、評価を決定した後に、あらためて面談を設け、評価を開示する必要があります。

Q 1-11 「能力評価」と「業績評価」の評価基準の違いは何ですか。

A 「業績評価」においては、自らが設定した目標に照らし、自らが評価・申告を行い、評価者がその業績とプロセスを踏まえて評価します。そのため、自らが設定した目標をほぼ達成すれば「3（標準）」となります。

一方、「能力評価」は、教職員一人一人の能力・実績・意欲を的確に把握し、評価します。この場合の「標準レベル（評点3のレベル）」とは、被評価者の職責等に照らして、期待される職務遂行能力の水準にほぼ達していることを意味するものです。そのため、例えば能力の評価要素においては、該当職種の期待水準に近い、妥当な能力水準が「3（標準）」、該当職種の期待水準を十分に満たす能力水準が「4（優秀）」、該当職種の期待レベルを上回る非常に高い能力水準が「5（非常に優秀）」となります。

2 「能力評価」等

Q 2 - 1 「能力評価」の目的は何ですか。

A 「能力評価」の目的は、「業績評価」結果も踏まえて、教職員一人一人の能力、実績、意欲を的確に把握・評価し適切に処遇することにより、意欲や資質あるいは指導力を高める研修等様々な場面での指導に生かすとともに、適材適所の配置等を進めるための人事上の資料として活用することです。

Q 2 - 2 能力、実績、意欲の3項目を評価する理由は何ですか。

A 能力とは、職務を遂行する上での必要な知識・技能、状況の的確な分析力・理解力、発生した問題に対しての適切な判断力、目的を達成するための手段方法を考える企画力・計画力などのことです。

実績とは、仕事の結果や成果であり、仕事の出来栄である達成された仕事の質、一定期間に決められた仕事を達成した仕事の量のことです。

意欲とは、決められたルールを守る姿勢である規律性、自分に課された任務を遂行しようとする責任感、新しい業務に挑戦しようとする積極性、組織の一員として成果をあげようとする協調性のことです。

能力、実績、意欲の3項目を評価するのは、被評価者が保有している能力を発揮し、仕事の結果や成果である実績をどれくらいあげたか、また、能力を向上させたり実績につながる職務遂行の意欲をどれくらい持ち合わせているかという三つの側面で評価することが適切であると考えからです。

「能力評価」においては、標準職務遂行能力から導き出された評価項目ごとに、能力・実績・意欲という評価要素の観点から評価を行うことで、評価が明確になります。

Q 2 - 3 教諭の「能力評価」の水準は、キャリアステージに応じたものにする必要があるのではないですか。

A 「能力評価」の水準は、キャリアステージに関わらず同一の評価基準で評価します。また、シンプルで運用が容易なものとすることで、制度の円滑な運用と実効性を確保することができます。

Q 2 - 4 絶対評価は、どのように行うのですか。

A 評価者は、評価を適正に行うためには、職種ごとの職務内容を十分に把握しておくことが大切です。また、「能力評価」の方法及び基準として示されている職種ごとの評価項目について理解をしておく必要があります。

評価者は、職種別水準を参考にして、この水準と考えられる者の評価を標準とします。

評価者は、勤務状況を適切に把握し、標準の水準から教職員の能力を5～1により評価していきます。

Q 2 - 5 人事管理評価の総合評価（相対）とは何ですか。

A 教職員を他の教職員と比較し、集団の中の相対的な位置によって評価することです。

人事管理評価の総合評価（相対）については、12月1日時点での評価を一旦行い、翌年4月の人事配置等に活用します。

Q 2 - 6 絶対評価と相対評価との関係はどのように考えるのですか。

A 絶対評価は、評価基準が設定されているので、評価の根拠がより具体的で、被評価者の能力水準を測るのに適していますが、評価者がどれくらい厳格に評価するかによって、評価者ごとに差異が生じるおそれがあります。

相対評価は、母集団の中で、被評価者がどの位置にいるかを見ることができ、単純に序列を比べるのには便利な評価方法です。

相対評価を絶対評価と併用することによって、評価の客観性、汎用性を高めることになります。

Q 2 - 7 「能力評価」の結果は開示するのですか。

A 「能力評価」の定期評価結果については、本人との面談において、人材育成の観点から評価内容を丁寧に説明したうえで、能力評価書の写しを本人に手交して、その結果を開示します。

しかし、特別評価については、面談を実施せず、開示もしません。

Q 2 - 8 事務職員の能力評価書は、教育委員会事務局と同様の様式を使うのですか。

A これまで事務職員の勤務評定は、教育委員会事務局や知事部局等との人事交流、また、教育行政職員の研修の一元化等により統一的な評価をすることが適当であるとの考えから、教育委員会事務局に準じて行ってきました。

地方公務員法の改正に伴う新人事評価制度においては、県立学校又は市町立学校の人事評価に関する訓令・規則の規定に事務職員を位置づけた上で、他の職種と同様に標準職務遂行能力を定め、評価項目を設定し評価することに改めましたので、教育委員会事務局とは異なる様式を使います。

Q 2 - 9 教諭・講師の評価項目である「学級経営・その他」について、学級担任である者と学級担任でない者とは、評価の違いがどうなるのですか。

A 「学級経営・その他」についての欄は、学級経営、校務分掌等、部活動指導について書きます。

被評価者が学級担任でない場合は、校務分掌の執行状況あるいは関係機関や地域との連絡・協力等を適切に行ったかを評価します。部活動指導を行っている場合は、部活動の指導について評価を行います。

Q 2 - 10 能力評価書の特記事項の記入欄は、すべての職員について記入する必要があるのですか。

A 特記事項の記入欄は、原則記入します。絶対評価が5または1の評価の場合は、必ず記入します。

また、「総合所見」についてもできるだけ詳述します。

Q 2-11 服装が乱れているなどの教職員の状況は、絶対評価でどのように評価しますか。

A 児童生徒を指導する立場にある教職員にとって、適切な服装をすることは大切なことです。また、県民からも、指導者としてふさわしい服装が求められています。

服装は、本人の職務に対する自覚と責任を反映するものであり、管理職の指導にもかかわらず改めようとしなない場合は、勤務態度として意欲の面で評価することになります。

Q 2-12 能力、実績、意欲の評価割合が職種によって違うのはなぜですか。

A 校長、事務部長、総括事務長は、監督者として特に実績を重視し実績の割合を6、意欲の割合を2としています。また、教頭、事務長等は、校長を補佐する役割を担っており、実績の割合を校長の次に高い5、意欲の割合を3としています。

Q 2-13 評価者が適切な評価を行うための研修は実施するのですか。

A 校長、教頭又は事務長等の新任者に対して研修を行うとともに、新任以外の評価者についても、適宜実施します。

人事評価制度の信頼性を高めていくためには、それぞれの評価者が十分な評価能力を有し評価することに習熟することが極めて重要です。このためには、評価の考え方や具体的な評価手法などについて、適宜評価者研修を実施していく必要があると考えています。

Q 2-14 職種の人数が少ない場合の人事管理評価の総合評価（相対）はどのように行えばよいのですか。

A 人事管理評価の総合評価（相対）は、各校種、各職種の人数の割合を次の表のように定めています。

評価 (ランク)	割合	説明	備考
S	0～10%	非常に優秀であり、他の模範となる。	SとAの合計は30%以内とする。
A	10～30%	優秀であり、信頼がおける。	
B	約50%	ほぼ標準並みである。	
C	約20%	もう少し努力を要する。	
D	0～5%	期待を大幅に下回り、仕事内容に問題がある。	

しかしながら、職種の人数が少ない場合は、分布割合がこの表のとおりにならないことがあります。

正規分布を基本とした少人数の場合の人数配分表を参考として示しますので、適正な相対評価を行ってください。

職種人数	評定区分（S～D）の人数配分						
	S	A	B	C	D		
1	← 1 → S ~ D						
2	← 1 → S ~ B		← 1 → B ~ D				
3	← 1 → S ~ B		1 B	← 1 → B ~ D			
4	← 1 → S ~ B		2 B	← 1 → B ~ D			
5	← 1 → S ~ A	1 A~B	2 B	← 1 → B ~ D			
6	← 1 → S ~ A	1 A~B	2 B	1 B~C	← 1 → C ~ D		
7	← 1 → S ~ A	1 A~B	3 B	1 B~C	← 1 → C ~ D		
8	← 1 → S ~ A	1 A~B	4 B	1 B~C	← 1 → C ~ D		
9	← 1 → S ~ A	1 A	1 A~B	4 B	1 B~C	← 1 → C ~ D	
10	← 1 → S ~ A	1 A	1 A~B	4 B	1 B~C	1 C	← 1 → C ~ D

Q 2-15 本人開示が前提となると、これまで以上に評価結果の中心化傾向が進むのではないですか。

A 評価者には、良し悪しをしっかりと判断できるよう、十分に被評価者に対して具体的事実を知ることが必要です。

また、被評価者に対して厳しく批判することをためらわず、成績を見分けることについての自己の評価能力を身に付け、自信を持ち、評語等の解説に照らし自身の評価が甘すぎないか、厳しすぎないかを確認しつつ評価をすることがこれまで以上に求められます。

Q 2-16 評価者が休職等により不在の場合の「能力評価」はどうやって実施するのですか。

A 教頭、事務部長、総括事務長又は事務長が休職等で不在で、一次評価が実施できない場合は、校長による二次評価のみ実施します。

校長が休職等で不在の場合は、教頭は校長の職務を代理することになりますが、教頭自身の「能力評価」については実施しないこととします。この場合は、教育委員会による二次評価のみを実施することになります。

共同調理場の場長が休職等で不在で一次評価ができない場合は、教育委員会による二次評価のみを実施します。

Q 2-17 広島県立学校職員の人事評価に関する訓令及び広島県市町立学校職員の人事評価に関する規則に、評価者と被評価者との監督関係が発生してから3月を経過しない場合は評価期間を延期することができるがありますが、評価者が年度途中で異動してきたような場合もこれに当てはまりますか。

A 当てはまりません。この場合は、定期評価を実施することになります。

Q 2-18 新規採用教職員の「能力評価」等の流れについて教えてください。

A 新規採用教職員については、条件付採用期間の能力の実証を行うため、教諭・講師については採用から10月後に、教諭・講師以外の教職員については採用から5月後に、特別評価を実施します。また、3月31日時点で正式採用となっている者については、他の教職員と同様に3月31日を基準日として定期評価も実施します(3月31日時点で条件付採用期間中の者については、定期評価は実施しません)。

定期評価は面談を通じ評価結果の開示等を行いますが、特別評価については、面談や開示を行いません。

なお、定期評価と特別評価は重複する時期があるため、特別評価の際に収集した情報等を活用しつつ定期評価を実施することが考えられます。

また、人事管理評価については、12月1日時点で正式採用となっている教職員についてのみ実施しますので、当該年度に採用となった場合、教諭・講師については実施せず、教諭・講師以外の教職員については実施することとなります。

Q 2-19 働き方改革に関して、能力評価をどのように活用したらよいですか。

A 教職員一人一人による働き方に対する意識の醸成が図られるよう、例えば、教諭・講師が、学級経営や分掌した校務について、積極的に教職員に働きかけるなど、働き方改革に取り組んだ場合は、「学校経営・その他」の「意欲」の観点から積極的に評価してください。

Q 2-20 心理的安全性に関して、どのように行動を評価したらよいですか。

A 心理的安全性とは、対人的なリスクのある行動をとってもこのチームは安全だとメンバー皆が信じている状態を指します。

心理的安全性が高まり、教職員一人ひとりが、能力を最大限に発揮することで、その資質や指導力の向上が図られるよう、令和6年度から、管理職員の評価項目に「心理的安全性」に繋がる「教職員が発言行動しやすい組織風土を創り出すこと」、「教職員(事務職員等)が発言行動しやすい組織風土を保つこと」といった内容を追加しました。

「日頃から積極的に教職員とコミュニケーションをとること」、「既成概念にとらわれない新たな取組を支援すること」、「問題が生じた際に教職員を責めるのではなく、組織的に問題の解決に向けて取り組むこと」等の心理的安全性の確保に繋がる行動を積極的に評価してください。

3 「業績評価」

Q 3 - 1 目標管理とは何ですか。

A 組織が一定の成果をあげるためには、マネジメントが必要であり、目標管理はそのマネジメントの手法です。

目標管理とは、学校経営目標と各学部、各学年・各教科等の分掌組織の目標、さらには自己目標の整合性を図り、すべての教職員の意識改革を促し、教職員一人一人が自己の職務に責任をもって、意欲的に職務を果たすことを通して組織目標の実現をめざすことです。また、目標の達成度を評価し、次の目標に反映させ、仕事のレベルアップと職能成長を図っていくことが大切です。

この目標管理においては、「具体的な計画を立て (Plan)、実践を行い (Do)、具体的な評価 (Check)、改善をしていく (Action)」というマネジメント・サイクルが仕事を進める上での基本的な考え方となります。目標管理の最大の利点は、自らの勤務状況をマネジメントできるようになることだといえます。

Q 3 - 2 「業績評価」の目的は何ですか。

A 「業績評価」は、教職員自らが組織目標に基づいて、自己の1年間の目標を設定し、それを自らが評価・申告を行い、評価者がその業績をプロセスを踏まえて適正に評価することにより、教職員の自主的・意欲的な業務への取組を促し、組織目標の着実な達成を図るとともに、教職員一人一人の意欲や資質の向上、使命感の高揚、能力開発を図ることを目的としています。

Q 3 - 3 「業績評価」は、任意なのですか。また、年間目標は三つ程度とありますが、目標を二つにしてもよいですか。

A 「業績評価」は、人事評価の一つとして行うものですから、対象となる教職員全員が行います。

年間目標は三つを原則とします。

ただし、個々の職員の校務分掌等の状況や年間目標の内容全体を勘案した上で、所属長がやむを得ないと判断した場合は、年間目標を二つとすることも考えられます。

しかしながら、人材育成の観点からも、年間目標は三つを原則としてください。

Q 3 - 4 「業績評価」で設定する目標は、押しつけられることはないのですか。

A 指導・助言者である校長等は、面談により教職員と十分なコミュニケーションを図り、教職員の目標が適正な目標になるよう指導・助言を行います。教職員にとっては、組織目標を踏まえたものであれば、自分のやりたいと思う目標を設定できます。こうした組織目標を基にするので、自分が学校経営に参画しているのだという意識を持てるようになります。

ただし、目標設定に当たっては学校経営目標と各学部、各学年・各教科等の分掌組織の目標、さらには自己目標の整合性を図ることが重要ですので、ただ単に自分がやりたいからという理由のみで目標を設定することは不適切です。

Q 3 - 5 「業績評価」は、ノルマ管理につながるのではないですか。

A 「業績評価」は、達成成果だけを問われる、いわゆる「ノルマ管理」とは本質的に異なります。

「業績評価」では、校長等と教職員が十分なコミュニケーションを図りながら、自己目標の設定から達成度に加えプロセスも踏まえた上で、上半期総合評価、下半期総合評価までを行います。

校長等が教職員の自己目標の進捗状況を評価し指導・助言を行う場合においても、教職員との意思疎通が大切です。

Q 3 - 6 共同調理場の組織目標（経営目標）にはどのようなものがあるのですか。

A 市町教育委員会や場長が定める目標のほか、学校給食法第2条に定めのある「学校給食の目標」などが考えられます。

Q 3 - 7 目標設定に当たって、数値目標を設定しなければなりませんか。

A 目標は、達成水準がはっきり分かるようにすることが必要です。また、数値化できるものは数値化します。数値化できない場合は、目標達成後のあるべき状態をはっきりさせておくことが必要です。例えば、スケジュール的な目標を設定し、「何を、どれだけ（達成水準）、いつまでに（期限）、どのように（方策）」やるかを明確にします。常にどういう観点から評価することができるかを考え、検証可能な目標とすることが基本です。

Q 3 - 8 目標設定に当たって、目標のレベルの違いが評価に影響することがありますか。

A 自己申告により設定する目標は、努力すれば達成できるようなものであることが基本です。個人の能力をさらに伸ばすレベルとなる目標の設定が必要です。個人の能力に応じて、目標のレベルが違ったり、能力の高い者の達成度が低くなる場合も考えられますが、評価者は自己申告の目標のレベルと達成度を踏まえて、的確に評価を行うことが求められます。

なお、「困難な目標」に位置づけられた目標については、通常の目標と比較して達成に向け努力が必要となることが想定されるため、達成状況による評点に差を設けています。

Q 3 - 9 目標設定に当たって、働き方改革に関係した目標をどのように設定すればよいですか。

A 校長は所属の組織目標に教職員の働き方に関する視点を盛り込んで、教職員に働き方改革に関係した年間目標（勤務時間外の在校時間の縮減など）の設定を促します。その上で、その目標・方針に沿った管理職の学校経営の取組や、各教職員が実施した担当業務の適正化の取組を積極的に評価するなど、教職員一人一人の働き方に対する意識の醸成を図ってください。

Q 3 - 10 目標管理の導入により、評価者（校長等）にアピールすることに重きを置いた教育活動が増加し、地道な教育活動が軽視されるのではないですか。

A 校長等が面談を通じて一人一人の教職員と意思疎通を図ることにより、自己目標を達成するために行われる教育実践に広く目を向けることができるので、地道な教育活動が軽視されるということはありません。

Q 3 - 11 専門でない教科の校長等が授業観察する場合にも的確な評価ができるのですか。

A 授業の状況は、学習指導要領を基本としながらシラバスや簡略化した学習指導案等を参考に教科目標等の理解をした上で、授業観察記録をとることにより的確に把握することができます。教科特有の専門性も大切ですが、より分かりやすく授業を展開する技量は、教科等の枠を越えて共通する重要な観点です。

Q 3 -12 面談では、何を話し合うのですか。それは、どういう目的ですか。

A 「業績評価」では、年度当初、中間時期及び年度末に面談を行うこととしています。

当初の面談においては、各教職員が自己申告により組織目標を踏まえた自己の職務遂行上の目標を設定し、設定した目標の内容やレベルについて話し合い、校長等と教職員の意思疎通を図り、場合によっては目標修正等を行います。校長等は、教職員が設定する目標を、組織目標を踏まえ、より成果が上がる目標となるよう指導します。

組織目標について理解せず、自分個人の思いのみで設定した目標は、組織目標の達成にはつながりません。

中間時期の面談は、上半期における達成状況等について職員の申告に基づいて評価を行うとともに、下半期における目標達成に向けての手立てを設定します。

年度末の最終面談では、下半期における達成状況等について職員の申告に基づいて評価を行います。最終面談については、「能力評価」における面談と兼ねることができます。

Q 3 -13 下半期における目標達成に向けての手立てはどのタイミングで行うのですか。

A 中間面談に先立って、上半期の達成度の申告を記入するとともに、自らの進捗を踏まえて下半期における目標達成に向けての手立てを記入します。中間面談時に、指導・助言者から意見等ある場合には、手立ての下欄を用いて追加・修正してください。

Q 3-14 「業績評価」はどのように活用するのですか。

A 「業績評価」は、教職員一人一人の意欲向上、使命感の高揚、能力開発を図るとともに、校長が学校経営を行う上での目標管理や教職員への指導に活用します。

また、校長等が面談等を通して適切なフィードバックを行うことによって、教職員は仕事の達成感を感じることができ、さらに、良かった点や問題点を探ることで、次期の目標設定に反映させることができます。

加えて、地方公務員法で求められているように、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を適正に評価し、昇給及び勤勉手当に反映させ、適切に処遇することで、意欲の向上、人材育成を図ります。

Q 3-15 各教職員の勤務状況把握はどのように行うのですか。

A 各教職員に対しての観察・指導記録をつくり、常日頃から観察事項、指導の内容・経過・結果などの事実を記録するようにします。観察事項欄には、面談の際に指導に活用する事項（生徒指導の状況、研修の参加状況、該当職員の保護者対応の状況等）を書きます。

校長は、公正な基礎資料を得ることができるよう、常に意識しておくことが大切です。

Q 3-16 授業観察はどのように行うのですか。

A 授業観察は、校長等で行います。複数で観察する場合や、分担して行う場合も考えられます。また、計画的に授業観察を行ったり、特に計画を立てないで観察の日時を教職員に知らせずに授業観察を行うことも考えられます。

授業観察の際には、板書の工夫、発問の工夫、資料の活用、教育機器の活用など授業観察の観点を明確にして、「授業観察カード（授業観察記録）」を作っておくことが有効です。これを使って、校長等が記録したことをもとに、授業者に対しては、気付いたことをフィードバックし、授業を改善していこうとする意欲を向上させます。

Q 3 -17 業績評価(自己申告)書は職員の定期人事異動に伴ってどのように扱うのですか。

A 完成した業績評価(自己申告)書は、原本を所属が保管し、写しを教育委員会(県立学校の場合は県教育委員会、市町立学校及び共同調理場の場合は市町教育委員会)が保管します。

校長等は、翌年度の目標設定に係る面談では、前年度の業績評価(自己申告)書を見ながら、「指導・助言」欄の記載等を踏まえて指導・助言を実施します。このため、異動があった者の業績評価(自己申告)書は、所属で保管している原本を速やかに異動先に送付してください。

Q 3 -18 業績評価(自己申告)書は、何年間保存するのですか。異動先には、何年分送るのですか。

A 業績評価(自己申告)書の原本は、所属において5年間保管します。異動先の所属へは2年間分を送付します。

Q 3 -19 「業績評価」は人事異動と関係があるのですか。

A 「業績評価」を踏まえることで、教職員の能力、実績、意欲をよりの確に把握、評価した「能力評価」となります。「能力評価」等は、適材適所の配置などを進めるための人事上の資料としても活用します。

4 処遇反映

Q 4 - 1 勤勉手当の上位区分該当者はどうやって決まるのですか。

A 「業績評価」結果が勤勉手当に反映します。

管理職員（校長、事務部長、教頭・分校長、総括事務長、事務長、部主事）については、県立学校長又は市町教育委員会から「業績評価」結果の一覧表の提出を受け、県教育委員会が上位区分該当者（特に優秀・優秀）を決定します。

一般職員については、県教育委員会が別途示す人数に対して、「業績評価」結果の評語が上位3区分（s、a、b）に位置づけられた職員の中から、県立学校長又は市町教育委員会の推薦を受けた者を上位区分該当者（特に優秀・優秀）に決定します。

Q 4 - 2 昇給の上位区分該当者はどうやって決まるのですか。

A 「能力評価」結果及び「業績評価」結果が昇給に反映します。

管理職員（校長、事務部長、教頭・分校長、総括事務長、事務長、部主事）については、県立学校長又は市町教育委員会から「能力評価」結果及び「業績評価」結果の一覧表の提出を受け、県教育委員会が上位区分該当者（極めて良好・特に良好）を決定します。

一般職員については、県教育委員会が別途示す人数に対して、「能力評価」結果の評語が上位2区分（S、A）かつ「業績評価」結果の評語が上位3区分（s、a、b）に位置づけられた職員の中から、県立学校長又は市町教育委員会の推薦を受けた者を上位区分該当者（極めて良好・特に良好）に決定します。

Q 4 - 3 推薦を受ける者の人数はどうやって決まるのですか。

A 別途示している分布率（それぞれの区分を適用する教職員の割合）に基づき、県教育委員会が算定します。

Q 4 - 4 同じ人が何回も連続して成績優秀者に当たることになるのではないですか。

A 連続して同じ教職員が成績優秀者に当たり続けることは、人材育成に資するという本県の人事評価制度の目的に合致しません。頑張っている全ての教職員にやる気を出してもらうことが重要で、判定期間中における伸び幅や当初の期待に対する頑張りの度合いをしっかりと評価し、職や役割によって固定化されることがないように成績優秀者の推薦を行うことが適切です。

そのためには、当初面談において、教職員一人一人に応じた適切な自己目標及び目標達成の手立ての設定が重要となります。

Q 4 - 5 『評価が職や役割によって固定化』されることがないように」とはどういう意味ですか。

A 例えば、評価を主幹教諭や教務主任といった職や役割によって固定化しないようにする必要があります。

この制度では、現に充てられている職や役割の中での具体的な行動や結果が評価の対象となるので、これを前提に評価する必要があります

Q 4 - 6 勤勉手当における「標準未滿」、昇給における「やや良好でない」・「良好でない」の区分が適用されるのはどのような場合ですか。

A これらの区分が適用されるのは、従前どおり、懲戒処分があった場合などのみとなります。

Q 4 - 7 休職等により評価が実施できなかった職員はどのような扱いになりますか。

A 昇給については、「能力評価」（定期評価）、「業績評価」（上半期）、「業績評価」（下半期）のいずれかが実施できなかった教職員については、上位区分への反映対象とはなりません。

勤勉手当については、「業績評価」（上半期）を実施した教職員は12月期に、「業績評価」（下半期）を実施した教職員は6月期に上位区分への反映対象となります。

Q 4 - 8 年度中途から任用される職員（例：育休任期付職員）の処遇反映はどうなりますか。

- A 昇給については、「能力評価」（定期評価）、「業績評価」（上半期）、「業績評価」（下半期）のいずれかが実施できなかった教職員については、上位区分への反映対象とはなりません。
- 勤勉手当については、「業績評価」（上半期）を実施し12月1日に在籍している教職員は12月期に、「業績評価」（下半期）を実施し6月1日に在籍している教職員については6月期に上位区分への反映対象となります。

Q 4 - 9 下半期の「業績評価」結果を6月期の勤勉手当に反映することですが、年度末の定期人事異動により他所属へ異動となった者の反映の流れについて教えてください。

- A 下半期の「業績評価」については、1月～2月中旬の面談を経て教職員に開示を行い、評価が決定します。
- Q 4 - 1 の回答のとおり、決定した評価結果に基づき、一般職員については、県立学校長又は市町教育委員会の推薦に基づき決定することとなりますので、他所属へ異動となった職員の上位区分該当者の推薦については、旧所属と十分に連携を取った上で新所属において行ってください。

Q 4 - 10 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」に関する判定結果の開示や苦情はどうなりますか。

- A 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」に関する判定結果の開示・苦情について取り扱いを定めており、開示請求や苦情申出を行うことが可能です。

Q 4 - 11 勤勉手当における「特に優秀」・「優秀」の区分、昇給における「極めて良好」・「特に良好」の区分適用者（一般職員）が開示請求した場合、開示される内容は何ですか。

- A 判定の根拠となった調書（上位区分該当者推薦調書）の本人部分が開示されます。

Q 4 -12 Q 4 -11 の区分以外の区分適用者（一般職員）が開示請求した場合、開示される内容は何ですか。

A これらの区分適用者は、調書（上位区分該当者推薦調書）がありませんから、本人に通知された区分が記載された書類のみを示すこととなります。

Q 4 -13 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」の判定結果以外の事柄について、苦情申出をすることはできるのですか。

A この制度による苦情申出は、「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」の判定結果に関することに限られます。制度自体や、人事評価における評語や区分、所見等に関する苦情申出はできません。また、苦情申出者本人以外の者の判定結果に関する苦情申出はできません。

Q 4 -14 判定の根拠となった書類の開示や判定結果に対する苦情対応に当たり、校長が関与することがありますか。

A 適用区分を最終的に決定するのは、県教育委員会であることから、基本的には判定の根拠となった書類の開示や苦情対応に当たり県教育委員会が窓口を設置し対応します。

県教育委員会は苦情対応に当たって、教職員課から校長に苦情申出者本人の状況について確認を行う場合があります。

Q 4 -15 「勤勉手当の成績率区分の決定」及び「昇給の区分の決定」に関する開示や苦情対応の窓口が県教育委員会であるのはなぜですか。

A 勤勉手当の成績率区分又は昇給の区分を決定し、その根拠となる書類を保管するのが県教育委員会であるため、窓口を県教育委員会に設けています。

Q 4 -16 開示請求については、郵送だけでやり取りできないのですか。

A 広島県教育委員会個人情報保護事務等取扱要綱の定めに従い、写しの交付に要する費用等の納入を確認した上で、本人限定受取郵便（特例型）による郵送での開示が可能です。