

人事評価ハンドブック

～教職員のさらなる人材育成をめざして～

(改訂版)

令和6年6月

広島県教育委員会

目 次

	ページ
I 人事評価制度について	(1)
1 人事評価制度をめぐる状況	(1)
2 人事評価制度の趣旨	(1)
3 評価の手法	(2)
4 評価者及び面談者について	(3)
5 処遇への反映について	(5)
6 学校評価と人事評価の関係	(5)
II 能力評価・人事管理評価	(7)
1 「能力評価」及び「人事管理評価」について	(7)
(1) 目的等	
(2) 「能力評価」の種類	
(3) 被評価者	
(4) 評価基準日、面談・開示実施の有無及び面談実施期間	
(5) 評価者及び面談者	
(6) 能力評価書	
(7) 評価方法及び基準	
(8) 「定期評価」、「特別評価」の作成手順	
(9) 「人事管理評価」の作成手順	
2 「能力評価」等の実施方法について	(12)
(1) 「能力評価」実施の手順	
(2) 「人事管理評価」実施の手順	
(3) 「能力評価」等の方法及び基準	
(4) 職務遂行に必要とされる標準的な水準（例示）	
3 「能力評価」等に関する留意点	(36)
(1) 評価者の責務	
(2) 評価者の心得	
(3) 「能力評価」等の基本的なルール	
(4) 評価者が陥りやすい傾向	
III 業績評価	(44)
1 業績評価（自己申告）書について	(44)
(1) 目的	
(2) 被評価者	
(3) 実施期間	
(4) 申告基準日及び面談実施期間	
(5) 面談実施日の記録	
(6) 評価者及び面談者	
2 「業績評価」の実施方法	(47)
(1) 自己目標の決定	
(2) 授業観察等と指導助言	
(3) 教職員の勤務状況の把握	

(4) 面談による評価実施及び評価結果の開示等	
3 「業績評価」に関する留意点	(66)
(1) 評価者の責務	
(2) 評価者の心得	
IV 処遇への反映	(69)
1 査定勤勉（業績評価結果に基づく判定）	(69)
(1) 管理職員	
(2) 一般職員	
2 査定昇給（能力評価及び業績評価結果に基づく判定）	(70)
(1) 管理職員	
(2) 一般職員	
人事評価制度Q&A質問項目一覧	(71)

【参考資料】

- 広島県立学校職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める訓令
- 広島県立学校職員の人事評価に関する訓令
- 広島県市町立学校職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規則
- 広島県市町立学校職員の人事評価に関する規則
- 人事評価制度実施のフロー図
- 人事評価制度等の年間スケジュール（一般例）

I 人事評価制度について

1 人事評価制度をめぐる状況

児童生徒（幼稚部を設置している特別支援学校においては幼児児童生徒。このハンドブック中は以下同じ。）や保護者、そして県民から信頼される学校づくりを進めるためには、その直接の担い手である教職員の意欲・資質の向上を図るとともに、適正な人事管理を行い、学校が活力ある組織としての総合力を発揮することが必要です。

このため、本県においては、平成15年度から「自己申告による目標管理」と「勤務評定」を2本の柱とした人事評価制度を導入し、教職員の意欲や資質などの向上を図るとともに、能力、実績、意欲を的確に把握して、適材適所の配置等を進めてきました。

こうした取組に併せて、平成16年9月に、「教職員人材育成等検討会議」を設置し、人材育成や人事評価の在り方等について総合的かつ専門的な検討を行い、制度及びその運用の「公平性」、「納得性」、「透明性」及び「合目的性」をより一層確保するため、評定者訓練の継続的な実施や内容の充実を行うとともに、平成19年度及び平成21年度に「人事評価ハンドブック」を改訂し、内容の充実を図りました。

さらに、平成23年度には、アンケート調査等の方法により制度の改善・充実に向けた制度の検証を実施し、明らかとなった課題に対して見直しを行いました。

平成26年には、能力・実績に基づく人事管理の徹底や組織全体の士気高揚、公務能率の向上を目的として地方公務員法が改正され、平成28年4月1日から施行されました。

また、昨今、国において学校における働き方改革が活発に議論されており、平成31年1月25日付けの中央教育審議会の答申では、人事評価を活用した教職員の働き方改革に係る意識改革について触れられていることから、その視点も踏まえたものとしています。

地方公務員法では、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把握した上で行われる勤務成績の評価を行い、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することが求められています。

なお、令和2年4月から、臨時的任用職員及び短時間勤務会計年度任用職員についても、人事評価を実施することとしました。

令和3年度には、面談実施日の記録及び業績評価に関する留意点についての記載を追加しました。

令和6年度から、職場内の「心理的安全性」の更なる定着を図るため、管理職の能力評価の評価項目及び職種別水準（例示）の一部を変更しました。

また、会計年度任用職員に対し、勤勉手当の支給を開始することを受け、臨時的任用職員及び短時間勤務会計年度任用職員について、評価要素「実績」の評価回数を変更しました。

2 人事評価制度の趣旨

人事評価制度では、意欲や資質の向上、能力開発といった人材育成や、適材適所の配置などの適正な人事管理を実現し、学校が活力ある組織としての総合力を発揮することを目的としています。

この目的を達成するためには、次の視点に立って、制度の仕組みをより公正で、信頼性の高いものとしていくことが必要と考えています。

- ① 人材育成・能力開発・意欲向上につながるものであること。
- ② 評価結果を適正に人事・研修等に反映させること。
- ③ 評価結果の客観性・信頼性・納得性を確保すること。
- ④ 評価項目の見直し、評価基準の明確化を図ること。
- ⑤ 評価者訓練等の充実を図ること。

3 評価の手法

「能力評価」（発揮した能力を把握）及び「業績評価」（挙げた業績をプロセスを踏まえて把握）を2つの柱として評価を実施します。

(1) 「能力評価」について

「能力評価」は、教職員一人一人の能力、実績及び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するものです。

なお、「人事管理評価」として、年度末人事に向けて、人事管理上の必要性から評価を実施します。

(⇒「Ⅱ 能力評価・人事管理評価」(P 7～)参照)

(2) 「業績評価」について

「業績評価」は、指導・助言者である校長等と教職員の面談を通じて組織目標と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、組織目標の達成を図ろうとするものであり、自己目標の達成度や達成に向けたプロセスを評価し、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ろうとするものです。

具体的には、「目標管理」の手法を用いることにより、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、校長等との面談を通じ目標修正等を行い、一定期間経過後に職務の成果等について、その達成度や達成に向けたプロセスを把握し、評価する手法です。

この手法により、教職員一人一人が自己の職務に責任を持ち、自主的・意欲的に職責を果たし、自らの資質と指導力の向上などを図るとともに、組織目標の達成に貢献できるようになります。

(⇒「Ⅲ 業績評価」(P 44～)参照)

※ 臨時的任用職員及び短時間勤務会計年度任用職員の評価の手法については、「臨時的任用職員・短時間勤務会計年度任用職員編」によります。

4 評価者及び面談者について

(1) 県立学校の場合

評価者 面談者 被評価者	能力評価（定期評価・特別評価）・ 人事管理評価 共通				人事管理評価 のみ	業績評価 評価者	能力評価 業績評価 面談者 ^{※1}
	一 次 評価者	二 次 評価者	総 合 評価者 (絶対)	総合所見 記 入 者	総 合 評価者 (相対)		
校 長	教育長		教育長	教育長	教育長	教育長	教育長が 指名する職員
事務部長	教育長		教育長	教育長	教育長	教育長	教育長が 指名する職員
教 頭 ^{※4}	校 長	教育長	教育長	校 長	教育長	校 長	校 長
総括事務長 事務長	校 長	教育長	教育長	校 長	教育長	校 長	校 長
部 主 事	校 長	教育長	教育長	校 長	教育長	校 長	校 長
主幹教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
指導教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
教 諭 講 師	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
養護教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
栄養教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
主任実習助手 実習助手	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
主任寄宿舎指導員 寄宿舎指導員	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
栄養主幹 栄養主任 栄養士	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
主幹学校司書 主任学校司書 学校司書	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
事務主幹 事務主任 主 事	事務部長、 総括事務 長又は事 務長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※3}
臨時的任用 職員・短時間 勤務会計年 度任用職員	校 長						

※1 能力評価の面談は定期評価のみ行う。

※2 能力評価は学校規模等により、業績評価は学校規模等の条件なく教頭（分校においては分校長に読み替える。）も面談することができる。

※3 事務部長、総括事務長又は事務長も面談することができる。

※4 分校においては教頭を分校長に読み替える。

教頭が複数配置されている場合の評価者は、校長が指定する者とする。

(2) 市町立学校、共同調理場の場合

区分	評価者 面談者	能力評価(定期評価・特別評価)・ 人事管理評価 共通			能力評価 のみ	人事管理評価 のみ	業績評価 評価者	能力評価 業績評価 面談者 ^{※1}
	被評価者	一 次 評価者	二 次 評価者	総 合 評価者 (絶対)	総合所見 記入者	総 合 評価者 (相対)		
学 校	校 長	市町教育 委員会		市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育委員会が 指名する職員
	教 頭 ^{※4}	校 長	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	校 長	校 長
	総括事務長 事務長	校 長	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	校 長	校 長
	主幹教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長	校 長 ^{※2}
	指導教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長	校 長 ^{※2}
	教 諭 講 師	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
	養護教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長	校 長 ^{※2}
	栄養教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長	校 長 ^{※2}
	栄養主幹 栄養主任 栄養士	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長	校 長 ^{※2}
	事務主幹 事務主任 主 事	総括事務長 又は事務長	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長	校 長 ^{※3}
共 同 調理場	栄養主幹 栄養主任 栄 養 士	場 長	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育委員会 (場長又は共同調 理場の指揮監督 をする者も可)	
臨時的任用職員・短 時間勤務会計年度 任用職員	所属長							

※1 能力評価の面談は定期評価のみ行う。

※2 能力評価は学校規模等により、業績評価は学校規模等の条件なく教頭も面談することができる。

※3 総括事務長又は事務長も面談することができる。

※4 教頭が複数配置されている場合の評価者は、校長が指定する者とする。

5 処遇への反映について

管理職は、平成 18 年度から勤務評定に準じた勤務成績に基づく「査定勤勉」・「査定昇給」を、一般職は平成 24 年度から「やる気と成果に応える給与制度」を実施してきましたが、人事評価制度の処遇への反映はしていませんでした。

地方公務員法の趣旨を踏まえ、勤務評定を「能力評価」及び「人事管理評価」に、自己申告による目標管理を「業績評価」に再構築するとともに、評価結果を直接給与に反映する制度（能力評価及び業績評価結果を昇給に、業績評価結果を勤勉手当に反映）に改めました。

(⇒「IV 処遇への反映」(P 69、70) 参照)

6 学校評価と人事評価の関係

人事評価における業績評価の中で教職員が設定する年間目標は、組織目標を踏まえたものとし、自己目標に向かって各教職員が努力することで、結果として組織目標の達成が図られます。

組織目標（学校経営目標）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。

学校評価と人事評価の関係は図 1 のようになります。

また、学校（教職員）における人事評価制度の概念図は図 2 のようになります。

図 1

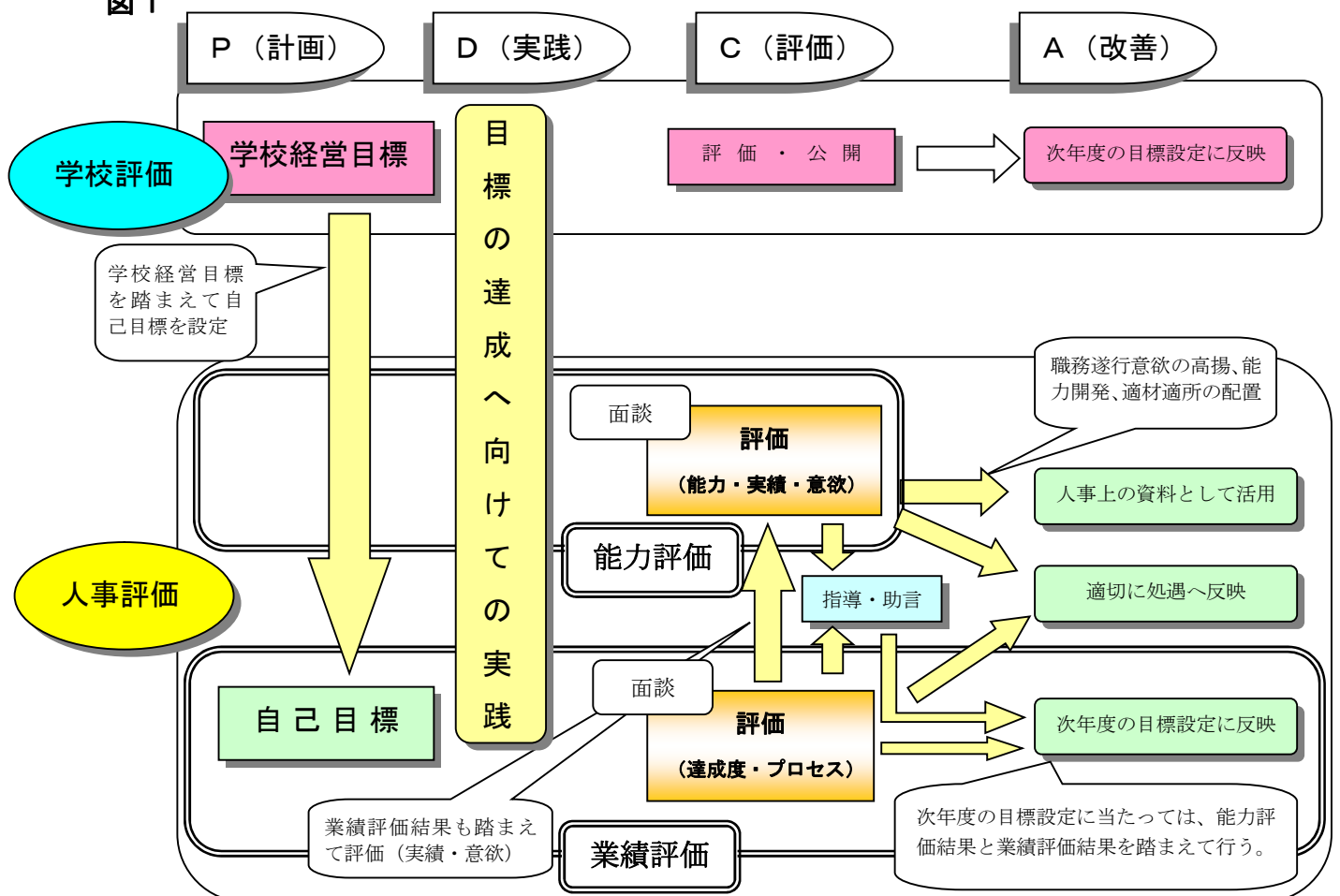
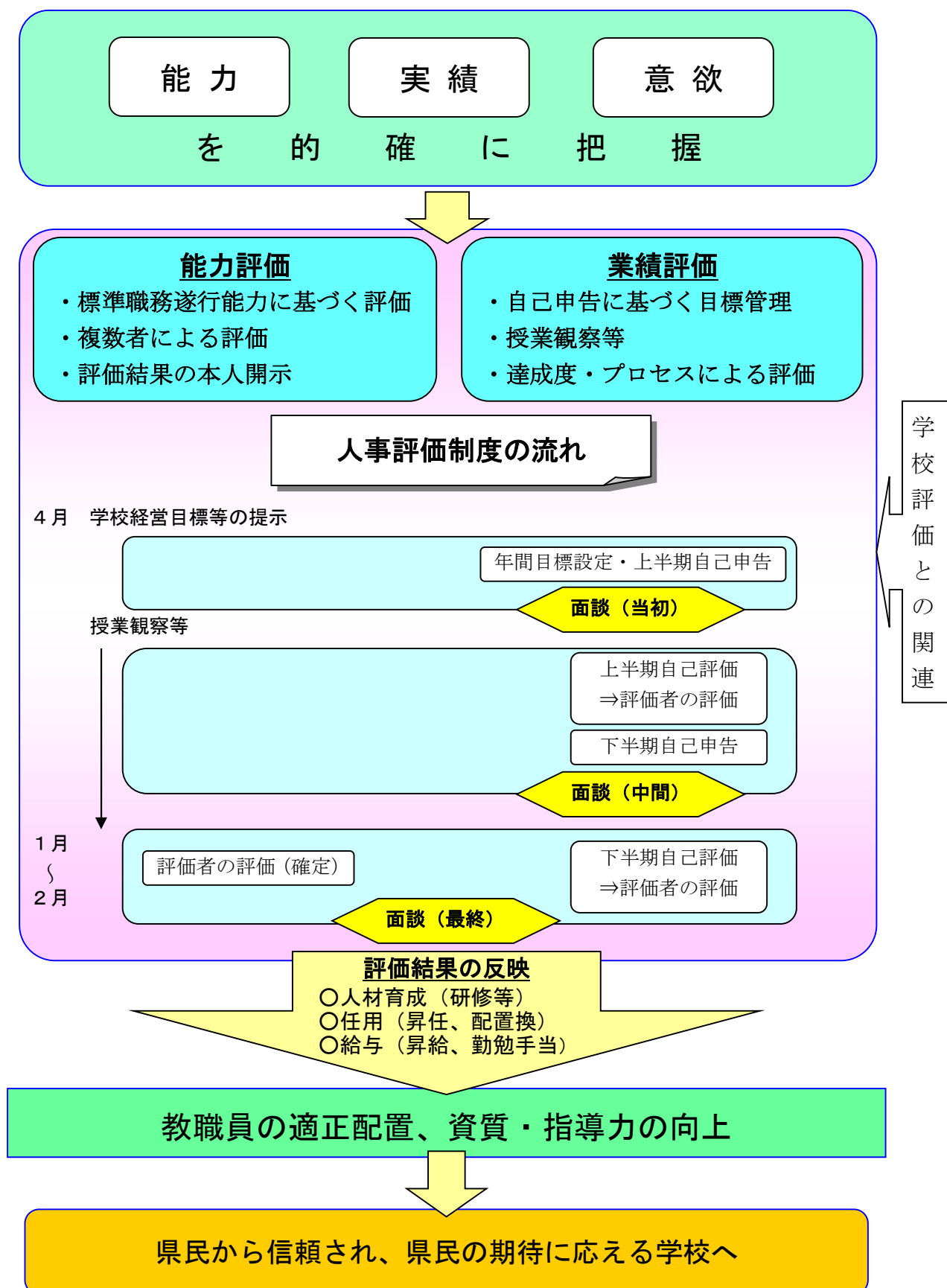


図2 学校（教職員）における人事評価制度の概念図



II 能力評価・人事管理評価

1 「能力評価」及び「人事管理評価」（以下『「能力評価」等』という。）について

(1) 目的等

ア 「能力評価」

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するために実施します。

イ 「人事管理評価」

前記アの目的に加えて、年度末人事に向け、人事異動個人調書等とともに、人事管理上の必要性から評価を実施します。

「能力評価」の「定期評価」と同じような形で絶対評価を行った後、一定の分布率に応じて評価を相対化します（評価方法や基準は、能力評価と同様です。）。

(2) 「能力評価」の種類

ア 「定期評価」

職員について年1回定期的に実施する評価のことを指します。

イ 「特別評価」

「定期評価」とは別に、特別に実施する評価のことを指します

教職員の採用については、全て条件付として、一定期間実地の能力の実証を経たうえで正式採用になるものとされており、その能力の実証のために実施します。

教職員が条件付採用期間を経過する前の時期（地方公務員法第22条が適用となる職員については採用から5月、教育公務員特例法第12条が適用となる職員については採用から10月経過後）に実施します。

評価の方法や評価者等については、「定期評価」に準じます。

新規採用教職員の定期評価と特別評価の関連については、Q&A 2-18を参照してください。

(3) 被評価者

県立学校教職員及び県費負担教職員のうち、次の評価対象に該当する職員
評価対象（○は被評価者に該当）

区 分		能力評価		人事管理評価 ※3
		定期評価 ※2	特別評価	
ア	イ～キに該当しない職員	○ ※1	○ ※1	○ ※1
イ	定年前再任用短時間勤務職員			
ウ	暫定再任用職員			
エ	暫定再任用短時間勤務職員			
オ	育休任期付職員			—
カ	臨時的任用職員	人事評価ハンドブック（臨時的任用職員及び短時間勤務会計年度任用職員編）により、人事評価を実施する。		
キ	短時間勤務会計年度任用職員			

※1 被評価者は判定期間中に3月以上勤務している職員に限ります。

※2 定期評価については3月31日時点で正式採用となっていない職員を除きます。

※3 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ない職員を除きます。

※4 派遣等により、長期間学校に勤務しない職員については、Q&A 1-8を参照して

ください。

※5 評価実施の要否の判断にあたっては、巻末参考資料P49「人事評価制度実施のフロー図」も参照してください。

(4) 評価基準日、面談・開示実施の有無及び面談実施期間

評価の種類		評価基準日	面談・開示	面談実施期間	
能力評価	定期評価	3月31日	実施する	1月～2月中旬※ (管理職員は1月中)	
	特別評価	条件付採用 (地公法適用)	採用から5月経過後	実施しない	—
	特別評価	条件付採用 (教特法適用)	採用から10月経過後	実施しない	—
人事管理評価		3月31日(12月1日時点で 仮の評価を実施)	実施しない	—	

※ 評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

(5) 評価者及び面談者

ア 県立学校の場合

被評価者	評価者 面談者				人事管理評価のみ	能力評価 面談者 ^{※1}
	能力評価(定期評価・特別評価)・人事管理評価 共通	一次評価者	二次評価者	総合評価者(絶対)	総合所見記入者	
校長	教育長		教育長	教育長	教育長	教育長が 指名する職員
事務部長	教育長		教育長	教育長	教育長	教育長が 指名する職員
教頭 ^{※4}	校長	教育長	教育長	校長	教育長	校長
総括事務長 事務長	校長	教育長	教育長	校長	教育長	校長
部主事	校長	教育長	教育長	校長	教育長	校長
主幹教諭	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
指導教諭	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
教諭 講師	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
養護教諭	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
栄養教諭	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
主任実習助手 実習助手	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
主任寄宿舎指導員 寄宿舎指導員	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
栄養主幹 栄養主任 栄養士	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
主幹学校司書 主任学校司書 学校司書	教頭 ^{※4}	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※2}
事務主幹 事務主任 主事	事務部長、 総括事務長 又は事務長	校長	校長	校長	校長	校長 ^{※3}

※1 面談は定期評価のみ行う。

※2 学校規模等により教頭(分校においては分校長を含む。)も面談することができる。

※3 事務部長、総括事務長又は事務長も面談することができる。

※4 分校においては教頭を分校長に読み替える。

教頭が複数配置されている場合の評価者は、校長が指定する者とする。

イ 市町立学校、共同調理場の場合

区分	評価者 面談者	能力評価（定期評価・特別評価）・ 人事管理評価 共通			能力評価 のみ	人事管理評価 のみ	能力評価 面談者 ^{※1}
	被評価者	一次 評価者	二次 評価者	総合 評価者 (絶対)	総合所見 記入者	総合 評価者 (相対)	
学 校	校 長	市町教育 委員会		市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育委員会が 指名する職員
	教 頭	校 長	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	校 長
	総括事務長 事務長	校 長	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	校 長
	主幹教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長 ^{※2}
	指導教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長 ^{※2}
	教 諭 講 師	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長 ^{※2}
	養護教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長 ^{※2}
	栄養教諭	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長 ^{※2}
	栄養主幹 栄養主任 栄養士	教 頭 ^{※4}	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長 ^{※2}
	事務主幹 事務主任 主 事	総括事務長 又は事務長	校 長	校 長	校 長	市町教育 委員会	校 長 ^{※3}
共 同 調理場	栄養主幹 栄養主任 栄 養 士	場 長	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育 委員会	市町教育委員会 (場長又は共同調 理場の指揮監督 をする者も可)

※1 面談は定期評価のみ行う。

※2 学校規模等により教頭も面談することができる。

※3 総括事務長又は事務長も面談することができる。

※4 教頭が複数配置されている場合の評価者は、校長が指定する者とする。

(6) 能力評価書

P33～P35を参照してください。

(7) 評価方法及び基準

2「能力評価」等の実施方法について（P12～）を参照してください。

(8) 「定期評価」、「特別評価」の作成手順

ア 県立学校の場合

(ア) 校長は、校内において、前記(5)の「評価者及び面談者」で一次評価者、二

次評価者、総合評価者（絶対）及び総合所見記入者として位置づけられている者による評価（以下「評価者による評価」という。）を行い、評価結果を県教育委員会に提出します。

- (イ) 県教育委員会は、校長、事務部長、教頭、総括事務長、事務長及び部主事に関し、校長が評価した部分以外について、「評価者による評価」を行います（教頭、総括事務長、事務長及び部主事の「定期評価」については、評価結果を校長に提示します。）。

イ 市町立学校、共同調理場の場合

- (ア) 校長及び場長等は、校内等において、「評価者による評価」終了後に能力評価書を市町教育委員会へ提出します。
- (イ) 市町教育委員会は、校長、教頭、総括事務長、事務長及び共同調理場の栄養主幹、栄養主任、栄養士の「評価者による評価」を行います（校長以外の「定期評価」については、評価結果を校長に提示します。）。
- (ウ) 福山市を除く市町教育委員会は、所管の教育事務所又は西部教育事務所芸北支所（以下「教育事務所等」という。）を經由して県教育委員会に能力評価書を提出します。福山市教育委員会は県教育委員会に能力評価書を提出します。

(9) 「人事管理評価」の作成手順

ア 県立学校の場合

- (ア) 校長及び事務部長を評価する場合
県教育委員会は、12月1日時点で仮の評価として、一次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行い、総合所見を記入します。
- (イ) 教頭、総括事務長、事務長及び部主事を評価する場合
校長は、12月1日の時点で仮の評価として、一次評価を行い、総合所見を記入して、県教育委員会に評価結果を提出します。県教育委員会は、二次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行います。
- (ウ) 主幹教諭、指導教諭、教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主幹、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書及び学校司書を評価する場合
校長は、12月1日時点で仮の評価として、一次評価者に評価させるとともに、二次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行い、総合所見を記入して県教育委員会へ評価結果を提出します。
県教育委員会は、評価結果に不均衡があると認めるときは総合評価（相対）の調整を行います。
- (エ) その後、特段の事情により、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）の評語が変更となる場合については、アの（ア）から（ウ）までと同様の手順により評価を行います。

イ 市町立学校、共同調理場の場合

(ア) 校長を評価する場合

市町教育委員会は、12月1日時点で仮の評価として、一次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行い、人事管理評価一覧表を作成し、（福山市を除く市町教育委員会は教育事務所等を経由して）県教育委員会へ提出します。

(イ) 教頭、総括事務長及び事務長を評価する場合

校長は、12月1日の時点で仮の評価として、一次評価を行い、人事管理評価一覧表を作成し市町教育委員会に提出します。

市町教育委員会は、二次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行って人事管理評価一覧表を完成させ、（福山市を除く市町教育委員会は教育事務所等を経由して）県教育委員会へ提出します。

(ウ) 主幹教諭、指導教諭、養護教諭、栄養教諭、学校勤務の栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主幹、事務主任、主事を評価する場合

校長は、12月1日時点で仮の評価として、一次評価者に評価をさせるとともに、二次評価及び総合評価（絶対）を行って人事管理評価一覧表を作成し、市町教育委員会へ提出します。

市町教育委員会は、総合評価（相対）を行って人事管理評価一覧表を完成させ、（福山市を除く市町教育委員会は教育事務所等を経由して）県教育委員会へ提出します。

(エ) 教諭・講師を評価する場合

校長は、12月1日時点で仮の評価として、一次評価者に評価させるとともに、二次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行って人事管理評価一覧表を作成し、市町教育委員会へ提出します。

市町教育委員会は、評価結果に不均衡があると認めるときは、総合評価（相対）の調整を行った上、学校から提出された人事管理評価一覧表を（福山市を除く市町教育委員会は教育事務所等を経由して）県教育委員会へ提出します。

(オ) 共同調理場勤務の栄養主幹、栄養主任、栄養士を評価する場合

共同調理場の場長は、12月1日の時点で仮の評価として、一次評価を行い、評価結果を市町教育委員会に提出します。

市町教育委員会は、二次評価、総合評価（絶対）及び総合評価（相対）を行って人事管理評価一覧表を作成し、（福山市を除く市町教育委員会は教育事務所等を経由して）県教育委員会へ提出します。

(カ) その後、特段の事情により、人事管理評価一覧表に記載された総合評価（絶対）及び総合評価（相対）の評語が変更となる場合については、イの（ア）から（オ）までと同様の手順により人事管理評価一覧表を再作成します。

2 「能力評価」等の実施方法について

(1) 「能力評価」実施の手順

ア 能力評価書の作成

「(3) 「能力評価」等の方法及び基準」(P14～。以下「基準」という。)に基づき能力評価書を作成します。

イ 一次評価

(ア) 一次評価者は、基準の「ア 標準職務遂行能力」から導き出された「イ 評価項目」ごとに「ウ 評価要素」の観点から「エ 評価基準」に基づいて一次評価を行い、5～1の評価を絶対評価で記入します。

(イ) 絶対評価では、評価者は、「オ 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3(標準)とします。この水準から職員の能力の差異を5～1により評価します。

(教諭の場合は、「(4) 職務遂行に必要とされる標準的な水準(例示)」P27も参照してください。)

(ウ) また、「特記事項(一次評価者)」欄には、顕著な実績等の特徴的な事項などを記入します(原則記入します。また、絶対評価が5または1の評価の場合は、必ず記入します。)

ウ 二次評価

二次評価は、上記の一次評価と同様のやり方で二次評価者が行います。

エ 総合評価

総合評価は二次評価者が行います。算定方法は、基準のエの(イ)に基づき、能力、実績、意欲の一次評価及び二次評価の各評価に、職名別に定めた評価割合を乗じて合計し、2で除することにより求めた換算点(評価者が1人の場合は、評価割合を乗じて合計した点数)について、定められた区分によりS～Dのうち該当するものを丸で囲みます。

ただし、基準の「イ 評価項目」が4項目である、部主事及び主幹教諭については求めた換算点に $3/4$ を乗じた点数により判断し、2項目である主任実習助手、実習助手、事務主幹、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書及び学校司書については求めた換算点に $3/2$ を乗じた点数により、判断します。

オ 総合所見

「総合所見」欄は、校長が記入します。ただし、被評価者が県立学校の校長及び事務部長の場合は教育長が、市町立学校の校長、教頭、総括事務長、事務長及び共同調理場の栄養主幹、栄養主任、栄養士の場合は、市町教育委員会が記入します。

カ 面談の実施と評価結果の開示

能力評価の面談者(P8、P9を参照)は、面談実施期間(P8を参照)における面談において、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。

(2) 「人事管理評価」実施の手順

ア 人事管理評価書等の作成

基準に基づき人事管理評価書又は人事管理評価一覧表を作成します。

イ 人事管理評価の総合評価（相対）

(ア) 「(1) 「能力評価」実施の手順」ア～エを実施後、人事管理評価の総合評価（相対）を、各校種、各職種 of 分布割合により5段階で行います。

Sの評価は、各校種、各職種の人数の10%以内、Aの評価はSを含んで30%以内とします。また、Dは期待を大幅に下回り、仕事内容に問題がある者です。該当者がいない場合もあります。

職種的人数が1人である場合など、相対評価が困難な場合には、「正規分布を基本とした少人数の場合の人数配分表」を参考にして評価します。

(イ) 県立学校については、総合所見を校長が記入します。ただし、被評価者が県立学校の校長及び事務部長の場合は教育長が記入します。

(ウ) 人事管理評価の総合評価（相対）の評価者が校長の場合、県教育委員会及び市町教育委員会は、勤務成績の評価について不均衡があると認めるときは、これを調整します。市町教育委員会は併せて所見を記入します。

(エ) 人事管理評価については、面談を実施せず、開示もしません。

【資料：正規分布を基本とした少人数の場合の人数配分表】

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		 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

(3) 「能力評価」等の方法及び基準

ア 標準職務遂行能力

職名	標準職務遂行能力
校長	① 学校の責任者として、教育及び学校経営に関して高い識見を有し、教職員の監督を適切に行うことができる。
	② 学校経営目標を立て、教職員に対して指導力・統率力を発揮しつつ、自らが掲げた目標を達成するとともに、保護者等に対し説明責任を果たすことができる。
教頭（分校においては分校長に読み替える）	① 学校経営目標の達成に向け、校長を補佐し、校務全般にわたって指導力を発揮することができる。
	② 部主事や主幹教諭、指導教諭、主任等の育成を積極的に行うことができる。
事務部長、総括事務長、事務長	① 学校経営目標の達成に向け、校長を補佐し、学校事務全般にわたって指導力を発揮することができる。
	② 事務職員等の育成を積極的に行うことができる。
	③ 学校事務に関する知識・技能を有し、学校事務の運営や処理等を適切に行うことができる。
	④ 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
部主事	① 学校経営目標の達成に向け、部の責任者として、校長及び教頭（分校においては分校長を含む。）を補佐し、部の校務に関する企画・立案、指導教諭、各主任等への指導助言、校務分掌間の総合調整及び進行管理を行うことができる。
	② 教科指導、生徒指導等に関する専門的知識・技能を有し、教科指導や生徒指導、学級経営等を適切に行うことができる。
	③ 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
主幹教諭	① 学校経営目標の達成に向けて、担当する校務に関する企画・立案に参画し、組織的かつ効率的な校務運営を推進するとともに、教育指導上の課題に対して、他の教職員への指導助言や機動的な対応をすることができる。
	② 教科指導、生徒指導等に関する専門的知識・技能を有し、教科指導や生徒指導、学級経営等を適切に行うことができる。
	③ 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
指導教諭	① 高い専門性に裏付けられた実践的指導力を有し、優れた教育活動を行うとともに、教科指導等の教育指導の改善及び充実のために、他の教職員への指導助言ができる。
	② 教科指導、生徒指導等に関する専門的知識・技能を有し、教科指導や生徒指導、学級経営等を適切に行うことができる。
	③ 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。

職名	標準職務遂行能力
教諭・講師	① 教科指導、生徒指導等に関する専門的知識・技能を有し、教科指導や生徒指導、学級経営等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
養護教諭	① 学校保健に関する専門的知識・技能を有し、保健教育や保健管理等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
栄養教諭	① 教育及び栄養に関する専門的知識・技能を有し、食に関する指導や給食管理を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
主任実習助手、 実習助手	① 実験又は実習に関する知識・技能を有し、実験又は実習等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
主任寄宿舎指 導員、寄宿舎指 導員	① 日常生活上の世話及び生活指導に関する知識・技能を有し、児童生徒の障害の状態等に応じて、寄宿舎における生活指導等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
栄養主幹、栄養 主任、栄養士	① 学校給食に関する専門的知識・技能を有し、給食管理や給食指導等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
事務主幹、事務 主任、主事	① 学校事務に関する知識・技能を有し、学校事務の運営や処理等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。
主幹学校司書、 主任学校司書、 学校司書	① 学校図書に関する専門的知識・技能を有し、生徒の学習支援や学校図書管理等を適切に行うことができる。
	② 組織の一員として、学校経営目標の達成に向け、担当する校務を適切に遂行することができる。

備考

主幹教諭のうち「養護をつかさどる主幹教諭」及び「栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭」に係る項目②は、それぞれ次のとおり取り扱う。

- (1) 養護をつかさどる主幹教諭については、養護教諭の項目①を当てはめる。
- (2) 栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭については、栄養教諭の項目①を当てはめる。

イ 評価項目

職名	評価項目	内容
校長	①学校経営	学校経営目標や教育目標を教職員に理解させ、目標達成に向けた体制を確立し、教育目標の達成を図ること。 学校経営目標や教育目標等を保護者等に周知し、理解を図ること。
	②学校管理運営	学習指導要領に基づく教育課程を適正に編成、実施すること。 教職員に児童生徒への指導を適切に行わせること。 学校施設の管理を適正に行うこと。
	③教職員人事管理	教職員の服務監督を適切に行うこと。 教職員が発言・行動しやすい組織風土を創り出すこと。 教職員の人事評価を適正に行うとともに、人材育成を図ること。 主任の命課、分掌配置等を適切に行うこと。
教頭（分校においては分校長に読み替える。）	①学校管理運営	学習指導要領に基づく教育課程を適正に編成、実施すること。 児童生徒への指導を適切に行うとともに、教職員に指導を適切に行わせること。 学校施設の管理を適正に行うこと。
	②校長補佐	校長の指示に従い、学校管理及び教職員の人事管理を行うこと。 校長を補佐し、学校運営を円滑に進めること。
	③教職員指導	教職員の能力を把握し、的確な指導育成を行うこと。 教職員の服務監督を適切に行うこと。 教職員が発言・行動しやすい組織風土を保つこと。
事務部長、総括事務長、事務長	①学校経営参画	校長の指示に従い、学校管理運営に関して必要な事項について参画、助言、連携等を行うこと。
	②学校事務	幅広い視野を有するとともに、事務の根拠となる関係法令等の高度な専門的知識・技能を有し、事務改善の視点を持ちつつ事務を迅速・正確に行うこと。
	③事務職員育成	事務室等に属する事務職員等に指導助言をし、能力の育成を行うこと。 事務室等に属する事務職員等が発言・行動しやすい組織風土を保つこと。
部主事	①部の校務処理	校長の監督を受け、部に関する校務を適切に行うこと。
	②教職員の育成	部に属する教職員に指導助言をし、能力の育成を行うこと。 部に属する教職員が発言・行動しやすい組織風土を保つこと。
	③学習指導	教科に関する知識・技能を有し、指導方法の工夫改善を行い、児童生徒の学力の定着・向上を図ること。 児童生徒の実態に応じた計画を立て、障害の特性等に応じて適切に、きめ細かな指導を行うこと。
	④生徒指導等	生徒指導等に関する知識・技能を有し、児童生徒が自主的に判断、行動し積極的に自己を生かしていく態度や能力を育成すること。 児童生徒との信頼関係及び児童生徒の好ましい人間関係を育て、児童生徒理解を深めること。

職名	評価項目	内容
主幹教諭	1校務整理	校長及び教頭（分校においては分校長に読み替える。）を助け、命を受けて校務の一部を適切に整理すること。
	2教職員の育成	所掌する事務に関して、教職員に指導助言をし、能力の育成を行うこと。
	3学習指導	教科に関する知識・技能を有し、指導方法の工夫改善を行い、児童生徒の学力の定着・向上を図ること。 児童生徒の実態に応じた計画を立て、特性に応じて適切に、きめ細かな指導を行うこと。
	4生徒指導等	生徒指導等に関する知識・技能を有し、児童生徒が自主的に判断、行動し積極的に自己を生かしていく態度や能力を育成すること。 児童生徒との信頼関係及び児童生徒の好ましい人間関係を育て、児童生徒理解を深めること。
指導教諭	1教育指導に関する指導助言	教職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導助言を行うこと。
	2学習指導	教科に関する知識・技能を有し、指導方法の工夫改善を行い、児童生徒の学力の定着・向上を図ること。 児童生徒の実態に応じた計画を立て、特性に応じて適切に、きめ細かな指導を行うこと。
	3生徒指導等	生徒指導等に関する知識・技能を有し、児童生徒が自主的に判断、行動し積極的に自己を生かしていく態度や能力を育成すること。 児童生徒との信頼関係及び児童生徒の好ましい人間関係を育て、児童生徒理解を深めること。
教諭・講師	1学習指導	教科に関する知識・技能を有し、指導方法の工夫改善を行い、児童生徒の学力の定着・向上を図ること。 児童生徒の実態に応じた計画を立て、特性に応じて適切に、きめ細かな指導を行うこと。
	2生徒指導等	生徒指導等に関する知識・技能を有し、児童生徒が自主的に判断、行動し積極的に自己を生かしていく態度や能力を育成すること。 児童生徒との信頼関係及び児童生徒の好ましい人間関係を育て、児童生徒理解を深めること。
	3学級経営 ・その他	学級経営等の充実を図り、児童生徒が自分の力を発揮できる集団づくりを行うこと。 学校運営上分担された仕事を適正に処理すること。 部活動指導を計画的に行うこと。

職名	評価項目	内容
養護教諭	1 保健管理	学校保健安全法などの法令にのっとり、児童生徒の健康や安全について管理を行うこと。
	2 保健に関する指導	保健に関する知識・技能を有し、児童生徒の健康や安全に対する意識を向上させること。
	3 保健室経営	専門的な知識や技能を活用し、薬品等の使用状況の把握や児童生徒への対応を含めた保健室の運営を円滑に進めること。
栄養教諭	1 食に関する指導	教育及び栄養に関する知識・技能を有し、担任等と連携・協力して教科等における指導や児童生徒の個別の実態に応じた相談指導を行うこと。 教職員や保護者に対し「食の自己管理能力」や「望ましい食習慣」に関する情報を提供するとともに、教職員、家庭・地域と連携した食に関する指導を推進すること。
	2 給食管理	学校給食法などの法令にのっとり、給食の状況把握や献立計画の作成など児童生徒の栄養管理を行うこと。
	3 衛生管理	専門的な知識や技能を活用し、衛生管理等に関する点検や記録、検査用保存食の管理、給食用物資の管理を適切に行うこと。
主任実習助手、実習助手	1 実験・実習等	実習等に関する知識・技能を有し、実習等の指導及び補助を行うこと。 実習等で使用する設備等の整備・管理及び実習室等の環境整備を行うこと。
	2 分掌処理・その他	学校運営上の諸課題について分担された仕事を適正に処理すること。
主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員	1 児童生徒の指導	児童生徒の健康や障害の状態等を把握し、適正な指導を行うこと。
	2 行事・その他	児童生徒の障害の状態や発達段階に応じた、寄宿舎行事等の計画・実施をすること。
	3 寄宿舎経営	学校経営計画や児童生徒の実態を踏まえた寄宿舎運営を行うこと。
栄養主幹、栄養主任、栄養士	1 給食管理	学校給食法などの法令にのっとり、給食の状況把握や献立計画の作成など児童生徒の栄養管理を行うこと。
	2 食に関する指導	食に関する知識・技能を有し、児童生徒の発達段階や実態に応じた食の指導を担当等と協力して行い、食に対する意識を向上させること。 家庭及び地域との連携を推進し、食に関する指導の充実を図ること。
	3 衛生管理	専門的な知識や技能を活用し、衛生管理等に関する点検や記録、検査用保存食の管理、給食用物資の管理を適切に行うこと。

職名	評価項目	内容
事務主幹	1 学校事務	事務の根拠となる関係法令等の高度な専門的知識・技能を有し、当該事務を迅速・正確に行うこと。
	2 分掌処理・その他	学校運営上の諸課題について分担された業務を適正に処理すること。
事務主任、主事	1 学校事務	事務の根拠となる関係法令等の専門的知識・技能を有し、当該事務を正確・丁寧に行うこと。
	2 分掌処理・その他	学校運営上の諸課題について分担された業務を適正に処理すること。
主幹学校司書、主任学校司書、学校司書	1 学校図書管理	専門的な知識や技能を活用し、学校図書の管理、その他必要な点検や記録等を適切に行うこと。
	2 生徒支援	学校図書に関する知識・技能を有し、生徒の学習支援方法の工夫改善を行い、生徒の主体的な学びの育成を図ること。

備考

主幹教諭のうち「養護をつかさどる主幹教諭」及び「栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭」に係る評価項目の3及び4は、それぞれ次のとおり取り扱う。

- (1) 養護をつかさどる主幹教諭について、評価項目3は「保健に関する指導」として、養護教諭の評価項目2を用い、評価項目4は「保健管理等」として、養護教諭の評価項目1及び3を併せて用いる。
- (2) 栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭について、評価項目3は「食に関する指導」として、栄養教諭の評価項目1を用い、評価項目4は「給食管理等」として、栄養教諭の評価項目2及び3を併せて用いる。

ウ 評価要素

評価要素	着 眼 点	定 義
能 力	知識・技能	仕事を遂行するために必要な知識と相手に理解をさせる表現力等の技能を有している。
	分析力・理解力	状況を的確に分析、理解している。 相手方の言わんとすることを把握し、的確に処理している。
	判断力	発生した問題に対して適切な対応を決めている。
	企画力・計画力	目的を達成するための手段・方法を考え、具体化している。
	折衝力・調整力	自らの意思、考えを相手に理解、納得させている。 異なる意見をまとめて、一つの考えに整理している。
	指導力・統率力	目標に向けて全員が努力する体制を確立している。 部下や後輩の育成又は適切な助言をしている。
実 績	達成度（質）	職務の内容が、充実している（優れている。）。
	正確さ	要求される仕様や上司からの指示に対して正確に処理した。
	達成度（量）	一定期間に決められた業務をこなした。
	迅速さ	仕事の進め方が合理的で、手際がよく処理が早い。
意 欲	規律性	決められたルールや上司の指示をきちんと守る、又は守ろうとする姿勢、言動である。
	責任感	自分に課された任務を遂行しようとする姿勢、言動である。 職務や役割に強い自覚があり、それが行動に現れている。
	積極性	改善や自己啓発などに取り組むことによって現状を良くしていこうとする態度、姿勢、行動である。新しい業務に挑戦する意欲がある。
	協調性	組織の一員として周囲を支援し、あるいは連携して成果を上げようとしている。

エ 評価基準

(ア) 一次評価及び二次評価

一次評価及び二次評価は絶対評価とし、次の評価により実施します。

なお、この評価基準にある「目標（期待）」とは、標準職務遂行能力にある該当職種の期待水準を示すもので、業績評価において職員が定める年間目標と同義ではありません。

評価（ランク）	評 価 基 準
5（非常に優秀）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 該当職種の期待レベルを上回る非常に高い能力水準である。 ・ 目標（期待）を大幅に上回る、極めてよい達成度であった。 ・ 他の模範となる姿勢・行動であり、周りに好影響を及ぼした。
4（優 秀）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 該当職種の期待水準を十分に満たす能力水準である。 ・ 目標（期待）を上回る達成度であった。 ・ 十分に満足いく姿勢・行動であった。
3（標 準）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 該当職種の期待水準に近い、妥当な能力水準である。 ・ 目標（期待）どおりの達成度であった。 ・ ほぼ期待レベルの姿勢・行動であり、特に問題はない。
2（やや劣る）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該職種を担うには、もう少し能力向上が必要である。 ・ やや目標（期待）を下回った達成度であった。 ・ もう少し努力を要する姿勢・行動であった。
1（劣っている）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該職種を担うには、かなりの能力向上が必要である。 ・ 目標（期待）を大幅に下回った達成度であった。 ・ 姿勢・行動にかなりの改善を要する。

(イ) 総合評価（絶対）

総合評価は絶対評価とし、一次評価及び二次評価を基に、次の方法により算定し評価を行います。

区分	算 定 方 法	換 算 点
S	① 能力、実績、意欲の評価要素の各配点に、次表の各職名別の評価割合を乗じて得られた合計点を180点満点に換算します。 ② 一次評価と二次評価の割合は、5：5の評価とします。	162点以上
A		126点以上 162点未満
B		90点以上 126点未満
C		54点以上 90点未満
D		54点未満

職名	評 価 割 合
校長、事務部長、総括事務長	能力：実績：意欲＝4：6：2
教頭(分校においては分校長に読み替える。)、事務長、部主事、主幹教諭、指導教諭、事務主幹	能力：実績：意欲＝4：5：3
教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書、学校司書	能力：実績：意欲＝4：4：4

<計算例>

A教諭の評価 (一次評価者による)	学習指導	能力	4	実績	3	意欲	5
	生徒指導等	能力	5	実績	5	意欲	4
	学級経営・その他	能力	2	実績	3	意欲	3

- a 教諭の評価割合が、能力：実績：意欲＝4：4：4なので、各評価項目の評価要素別評価に、この割合を乗じます。

学習指導 (能力) $4 \times 4 +$ (実績) $3 \times 4 +$ (意欲) $5 \times 4 = 48$ 点

生徒指導等 (能力) $5 \times 4 +$ (実績) $5 \times 4 +$ (意欲) $4 \times 4 = 56$ 点

学級経営・その他 (能力) $2 \times 4 +$ (実績) $3 \times 4 +$ (意欲) $3 \times 4 = 32$ 点

$$48 + 56 + 32 = 136 \text{ 点}$$

- b 上記一次評価者の割合と同様に二次評価者の評価を180点満点で換算し、一次評価者と二次評価者の評点を合計します。

$$136 \text{ 点} + 128 \text{ 点} = 264 \text{ 点} \text{ (二次評価者の評点が128点の場合)}$$

- c 合計点を評価した者の数で除して、その結果を上記の表によって判断します。

$$264 \text{ 点} \div 2 = 132 \text{ 点} \rightarrow \text{A}$$

(ウ) 総合評価(相対) (「人事管理評価」のみ)

次の表の分布割合となるよう評価します。

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。	

才 職種別水準

【校長】

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①学校経営	能力	判断力、企画力、折衝力、統率力	学校運営に当たり、関係機関や家庭、地域等との対応や調整が適切にできる。
	実績	達成度(質)	予算の効率的執行や学校の安全管理など必要に応じて業務改善を行い、円滑な学校運営を行った。
	意欲	責任感、積極性	学校経営目標が明確であり、学校教育目標の達成に向けて校内組織をまとめた。
②学校管理運営	能力	理解力、判断力、計画力、折衝・調整力、指導力	法令等に基づき学校の特徴を生かした教育課程の実施や校務運営上の組織を構築することができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、迅速さ	校長を中心とした学校管理運営体制を確立し、家庭、地域等からの信頼を得た。
	意欲	規律性、責任感、積極性	教職員の働き方改革や課題意識をもって、学校管理運営体制を見直そうとした。
③教職員人事管理	能力	知識・技能、判断力、計画力、折衝力、指導力	教職員の能力や勤務の状況を把握し、的確な指導育成ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	教職員が発言・行動しやすい組織風土を創り出すとともに、教職員の能力を発揮させ、学校教育を活性化した。
	意欲	規律性、責任感、積極性	教職員の研修を積極的に推進するとともに、成長のための挑戦を後押しするなど、教職員の能力伸長に向けた取組みを行った。

【教頭 (分校においては分校長に読み替える。)]

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①学校管理運営	能力	理解力、判断力、計画力、折衝・調整力、指導力	管理職として必要な知識を持ち、学校管理運営に活用できる。
	実績	達成度(質)、正確さ、迅速さ	管理職として教育課程の実施や校内組織の充実に貢献した。
	意欲	規律性、責任感、積極性	学校経営目標の達成に向けて校内組織をまとめるなどリーダーシップを発揮した。
②校長補佐	能力	知識・技能、理解力、判断力、調整力、指導力	管理職として必要な知識を持ち、校長を補佐することができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、迅速さ	校長を補佐し予算の効率的執行や学校の安全管理など円滑な学校運営を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性	教職員の働き方改革や課題意識をもって校長を補佐し仕事に取り組んだ。
③教職員指導	能力	知識・技能、理解力、判断力、調整力、指導力	法令等に基づき教育指導や服務についての適切な指導・監督を行うことができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	教職員が発言・行動しやすい組織風土を保つとともに、教職員の能力や勤務の状況を把握し、その能力を十分に発揮させるよう必要な指導育成を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性	教職員と上手にコミュニケーションを図るとともに、積極的な挑戦につなげるなど、教職員の育成に取り組んだ。

【事務部長、総括事務長、事務長】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①学校経営 参画	能力	理解力、判断力、企画力、折衝力・調整力、指導力	学校経営目標等や教育課程を踏まえ、行政的な観点から学校運営等を充実・改善することができる。
	実績	達成度(質)	学校経営目標等や教育課程を踏まえ、行政的な観点から学校運営等の充実・改善を達成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性	学校経営目標等や教育課程を踏まえ、事務室等の事務職員等に対し明確な目標を示し、目標達成に向け粘り強く指示等を行った。
②学校事務	能力	知識、理解力、判断力、計画力、調整力、指導力	庶務、会計、管財など、職務遂行に必要な諸法令に基づいて、事務室等の事務職員等に的確に指示を行い業務を進めることができる。
	実績	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	庶務、会計、管財など、職務遂行に必要な諸法令に基づいて、事務室等の事務職員等に的確に指示を行い業務を進めることができた。
	意欲	規律性、責任感、積極性	高度な専門的知識・技能を基に、働き方改革の意識を持って業務を行いつつ、事務室等の事務職員等に的確な指示を行った。
③事務職員 育成	能力	知識・技能、理解力、判断力、調整力、指導力	事務室等の事務職員等に適切な指導助言を行うことができる。
	実績	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	事務室等の事務職員等が発言・行動しやすい組織風土を保つとともに、事務職員等の能力を把握し必要な指導助言をし、能力の育成を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性	事務室等の事務職員等と上手にコミュニケーションを図るとともに、積極的な挑戦につなげるなど、事務職員等の実態に応じて指導助言を行った。

【部主事】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①部の校務 処理	能力	知識・技能、理解力、 企画・計画力、調整 力、指導力	部における課題等を理解し企画・計画を行い、部内外 における調整が適切にできる。
	実績	達成度(質)、正確さ 迅速さ	部における校務についての課題に取り組み、学校経営 目標の達成に貢献した。
	意欲	規律性、責任感、積 極性、協調性	組織の一員としての自覚や働き方改革の意識を持つ て、部における校務について教職員間の連携・協力を図 ろうとした。
②教職員の 育成	能力	知識・技能、理解力、 判断力、調整力、指 導力	部に属する教職員に適切な指導助言を行うことができ る。
	実績	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	部に属する教職員が発言・行動しやすい組織風土を保 つとともに、教職員の能力を把握し、必要な指導助言を し、能力の育成を行った。
	意欲	規律性、責任感、積 極性	教職員と上手にコミュニケーションを図るとともに、 積極的な挑戦につなげるなど、教職員の実態に応じて指 導助言を行った。
③学習指導	能力	知識・技能、分析力、 企画・計画力、指導 力	教科・科目に関する専門的知識・技能を活用し、指導 方法の工夫改善を行い児童生徒にわかりやすく指導でき る。
	実績	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	指導計画に基づいて指導を実施し、教科指導の目標を 達成した。
	意欲	規律性、責任感、積 極性、協調性	児童生徒の実態に応じて教材や指導方法の工夫・改善 を図ろうとした。
④生徒指導 等	能力	知識・技能、分析・ 理解力、計画力、指 導力	生徒指導・進路指導に関する専門的知識・技能を活用 し、児童生徒の実態に応じた計画を立案し実施できる。
	実績	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	計画的な指導により、児童生徒が自己を生かしていく 態度や主体的な進路選択・決定能力を育成した。
	意欲	規律性、責任感、積 極性、協調性	児童生徒理解を深め、指導に関して必要な状況把握や 情報収集を行い、指導方法の工夫改善を図った。

【主幹教諭】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①校務整理	能力	知識・技能、理解力、企画・計画力、調整力、指導力	校務に関する課題等を理解し企画・立案を行い、調整・進行管理が適切にできる。
	実績	達成度（質）、正確さ、迅速さ	校務についての課題に取り組み、学校経営目標の達成に貢献した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	校長等の命を受け、組織の一員としての自覚を持ち、校務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。
②教職員の育成	能力	知識・技能、理解力、判断力、調整力、指導力	所掌する事務に関して、教職員に適切な指導助言を行うことができる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	教職員の能力を把握し、必要な指導助言をして能力の育成を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性	教職員と上手にコミュニケーションを図り、教職員の実態に応じて指導助言を行った。
③学習指導	能力	知識・技能、分析力、企画・計画力、指導力	教科・科目に関する専門的知識・技能を活用し、指導方法の工夫・改善を行い児童生徒にわかりやすく指導できる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	指導計画に基づいて指導を実施し、教科指導の目標を達成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒の実態に応じて教材や指導方法の工夫・改善を図ろうとした。
④生徒指導等	能力	知識・技能、分析・理解力、計画力、指導力	生徒指導・進路指導に関する専門的知識・技能を活用し、児童生徒の実態に応じた計画を立案し実施できる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	計画的な指導により、児童生徒が自己を生かしていく態度や主体的な進路選択・決定能力を育成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒理解を深め、指導に関して必要な状況把握や情報収集を行い、指導方法の工夫・改善を図った。

備考

主幹教諭のうち、「養護をつかさどる主幹教諭」及び「栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭」に係る職種別水準のうち、評価項目の③及び④は、それぞれ次のとおり取り扱う。

- (1) 養護をつかさどる主幹教諭の職種別水準について、評価項目③は「保健に関する指導」として、養護教諭の職種別水準の評価項目②を用い、評価項目④は「保健管理等」として、養護教諭の職種別水準の評価項目①及び③を併せて用いる。
- (2) 栄養の指導及び管理をつかさどる主幹教諭の職種別水準について、評価項目③は「食に関する指導」として、栄養教諭の職種別水準の評価項目①を用い、評価項目④は「給食管理等」として、栄養教諭の職種別水準の評価項目②及び③を併せて用いる。

【指導教諭】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①教育指導に関する指導助言	能力	知識・技能、理解力、計画力、調整力、指導力	教育指導の改善・充実のために適切な指導助言を行うことができる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	教職員に対し、必要な指導助言を行い、教育指導の改善・充実に貢献した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	教職員と上手にコミュニケーションを図り、教育指導の改善・充実に取り組んだ。
②学習指導	能力	知識・技能、分析力、企画・計画力、指導力	教科・科目に関する専門的知識・技能を活用し、指導方法の工夫・改善を行い児童生徒にわかりやすく指導できる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	指導計画に基づいて指導を実施し、教科指導の目標を達成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒の実態に応じて教材や指導方法の工夫・改善を図ろうとした。
③生徒指導等	能力	知識・技能、分析・理解力、計画力、指導力	生徒指導・進路指導に関する専門的知識・技能を活用し、児童生徒の実態に応じた計画を立案し実施できる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	計画的な指導により、児童生徒が自己を生かしていく態度や主体的な進路選択・決定能力を育成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒理解を深め、指導に関して必要な状況把握や情報収集を行い、指導方法の工夫・改善を行った。

【教諭、講師】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①学習指導	能力	知識・技能、分析力、企画・計画力、指導力	教科・科目に関する専門的知識・技能を活用し、指導方法の工夫・改善を行い児童生徒にわかりやすく指導できる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	指導計画に基づいて指導を実施し、教科指導の目標を達成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒の実態に応じて教材や指導方法の工夫・改善を図ろうとした。
②生徒指導等	能力	知識・技能、分析・理解力、計画力、指導力	生徒指導・進路指導に関する専門的知識・技能を活用し、児童生徒の実態に応じた計画を立案し実施できる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	計画的な指導により、児童生徒が自己を生かしていく態度や主体的な進路選択・決定能力を育成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒理解を深め、指導に関して必要な状況把握や情報収集を行い、指導方法の工夫・改善を図った。
③学級経営・その他	能力	知識・技能、理解力、企画・計画力、指導力	学級等における児童生徒の実態を踏まえた計画的な指導ができる。学校運営上の課題や自らの役割を理解し企画・計画ができる。
	実績	達成度（質）、正確さ、達成度（量）、迅速さ	学級経営や分掌した校務についての課題に取り組み、課題解決に貢献した。関係機関や家庭、地域との連絡・協力等を適切に行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	組織の一員としての自覚を持ち、学級経営や分掌した校務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。

【養護教諭】

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①保健管理	能力	知識・技能、分析・理解力、判断力、計画力	児童生徒の心身の健康状態を把握し、快適な環境整備や適切な衛生管理を行うための助言や提案ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、迅速さ	心身の健康問題や事故の発見・対応に向けた協力体制をつくった。
	意欲	規律性、責任感、積極性	積極的に健康に関する情報を収集し、児童生徒の健康状態の把握に努めた。
②保健に関する指導	能力	知識・技能、分析力、企画・計画力、調整力、指導力	専門的な立場から、児童生徒の発達段階に応じた保健指導計画等の企画・立案ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の健康、安全に対する意識を向上させるとともに、望ましい生活行動に向けた実践的態度を育成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	積極的に健康に関する情報を収集し、担任等へ必要な情報提供を行った。
③保健室経営	能力	知識・技能、分析力、企画・計画力、調整力、指導力	保健室経営案の年間計画を作成し、適切な進行管理ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	管理職、他の教員等と連絡・調整をしながら児童生徒の健康問題に対する対応や予防を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	積極的に広報活動を行い、情報収集、共有化を図り学校運営に生かした。

【栄養教諭】

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①食に関する指導	能力	知識・技能、分析力、企画・計画力、調整力、指導力	専門的な立場から、児童生徒の健康的な食生活の習慣が形成されるよう計画的・継続的な食の指導に関する企画・立案ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の食生活や食に関する実態を把握し、望ましい食習慣の習得のための指導や個別の相談指導を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	積極的に望ましい食習慣に関する情報等を収集し、担任等へ必要な説明を行った。
②給食管理	能力	知識、分析力、計画力、調整力	児童生徒の食事状況を把握し、栄養の改善や適切な献立計画の作成ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の実態を踏まえた給食管理を行い、食生活の合理化、栄養の改善を図った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	積極的に食に関する情報を収集し献立の工夫を行うなど児童生徒の食生活の改善を意欲的に行った。
③衛生管理	能力	知識、計画力、調整力	衛生管理基準に基づいて、衛生管理計画を作成し、適切な管理を行うことができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、迅速さ	給食管理に適切でない事態の早期発見・早期対応に向けた取組みにより、衛生管理を適正に行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	学校給食の安全と食事内容の向上を期し、日常の点検を意欲的に行った。

【主任実習助手、実習助手】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①実験・実習等	能力	知識、分析力、計画力、調整力	実習等に関する知識・技能を活用し、担当教諭が指導計画を作成する際に、実習等に係る部分について、適切に助言ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	生徒の実態に応じて、施設・整備の適切な整備や教材等の工夫を行い、担当教諭と連携しながら授業改善を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	担当教諭と連携しながら創意工夫し、授業の改善に努めた。
②分掌処理・その他	能力	知識、分析力、計画力、調整力	学校運営上の課題や自らの役割を理解し企画・計画ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	分掌した校務についての課題に取り組み、学校教育目標の達成に貢献した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	組織の一員としての自覚を持ち、分掌した校務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。

【主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①児童生徒の指導	能力	知識、分析力、計画力、調整力	児童生徒の健康や障害の状態や能力・適性、興味・関心等を把握し、個への発達援助・指導を適切に行っている。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の健康や障害の状態に即して、日常生活上の世話及び生活指導を適切に行い成果をあげた。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	児童生徒の日常生活上の世話及び生活指導に際して、学級担任や家庭・関係機関との連携に努めた。
②行事・その他	能力	知識、分析力、計画力、調整力	児童生徒理解に努め、障害の状態や発達段階に応じた寄宿舎行事等を企画・立案できる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の健康や障害の状態、発達段階に応じて寄宿舎行事等の指導を適切に実施し成果をあげた。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	行事等の計画において、個々の健康や障害の状態に応じて、同僚や学級担任、家庭・関係機関等との連携に努めた。
③寄宿舎経営	能力	知識、分析力、計画力、調整力	児童生徒の実態を踏まえた寄宿舎経営案の年間計画を作成し、適切な発達援助・指導ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	分掌した校務や寄宿舎経営上の課題についての改善策を示すなど、寄宿舎運営の改善を進めた。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	寄宿舎経営や分掌する校務を通して、学校経営に積極的に参加し、課題の解決に努めた。

【栄養主幹、栄養主任、栄養士】

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①給食管理	能力	知識、分析力、計画力、調整力	児童生徒の食事状況を把握し、栄養の改善や適切な献立計画の作成ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の実態を踏まえた給食管理を行い、食生活の合理化、栄養の改善を図った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	積極的に食に関する情報を収集し献立の工夫を行うなど児童生徒の食生活の改善に意欲的だった。
②食に関する指導	能力	知識、分析力、計画力、調整力	専門的な立場から、児童生徒の健康的な食生活の習慣が形成されるよう食の指導に関する企画・立案ができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	児童生徒の食に対する意識を向上させるとともに、望ましい食生活への実践的態度を育成した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	食に関する情報の収集や学校給食の食事状況を把握し、担任等へ必要な情報提供を行った。
③衛生管理	能力	知識、計画力、調整力	衛生管理基準に基づいて、衛生管理計画を作成し、適切な管理を行うことができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、迅速さ	給食管理に適切でない事態の早期発見・早期対応に向けた取組みにより、衛生管理を適正に行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	学校給食の安全と食事内容の向上を期し、日常の点検を意欲的に行った。

【事務主幹】

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①学校事務	能力	知識、分析力、理解力、計画力、調整力、指導力	庶務、会計、管財など、職務遂行に必要な諸法令に基づいて、迅速・正確に業務を進めることができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	庶務、会計、管財など、職務遂行に必要な諸法令に基づいて、改善や見直しの視点を持ち迅速・正確に業務をすすめ、必要に応じて業務の改善や見直しを行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	職務遂行に必要な諸法令の高度な専門的知識・技能の習得に努めた。
②分掌処理・その他	能力	知識、分析力、理解力、計画力、調整力、指導力	学校運営上の課題や自らの役割を理解し、改善や見直しの視点を持ち、他の教職員と連携をとりながら業務を遂行することができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	学校運営上の課題や自らの役割を理解し、他の教職員と連携をとりながら業務を遂行し、必要に応じて業務の改善や見直しを行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	組織の一員としての自覚を持ち、自ら率先してその範となるべく所管・担当業務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。

【事務主任、主事】

評価項目	評価要素	着眼点 (例示)	職務に必要とされる水準 (例示)
①学校事務	能力	知識、分析力、計画力、調整力	庶務、会計、管財など、職務遂行に必要な諸法令に基づいて、正確・丁寧な業務を進めることができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	庶務、会計、管財など、職務遂行に必要な諸法令に基づいて、正確・丁寧な業務を進めることができた。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	職務遂行に必要な諸法令の専門的知識・技能の習得に努めた。
②分掌処理・その他	能力	知識、分析力、計画力、調整力	学校運営上の課題や自らの役割を理解し業務を遂行することができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	所管・担当業務の課題に取り組み、学校経営目標等の達成に貢献した。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	組織の一員としての自覚を持ち、所管・担当業務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。

【主幹学校司書、主任学校司書、学校司書】

評価項目	評価要素	着眼点（例示）	職務に必要とされる水準（例示）
①学校図書管理	能力	知識、分析力、計画力、調整力	学校図書館に関する専門的知識・技能を活用し、学校図書館管理を適切に行うことができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	学校図書館に関する専門的知識・技能を活用し、適切に学校図書館管理を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	学校図書館に関する専門的知識・技能の習得に努めた。
②生徒支援	能力	知識、分析力、計画力、調整力	学校図書館の課題や自らの役割を理解し、児童生徒の実態を踏まえながら、業務を遂行することができる。
	実績	達成度(質)、正確さ、達成度(量)、迅速さ	学校図書館を利活用した学習活動が円滑に行われるための支援を行った。
	意欲	規律性、責任感、積極性、協調性	組織の一員としての自覚を持ち、学校図書館業務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。

(4) 職務遂行に必要とされる標準的な水準 (例示)

評価項目・評価要素ごとの評定基準 (優秀、標準、やや劣る) の参考水準例 (教諭・講師の場合)

評価項目	評価要素	4 (優秀)	3 (標準)	2 (やや劣る)
学習指導	能力	教科・科目に関する豊富な専門的知識・技能を効果的に活用し、指導方法の工夫・改善を行い、児童生徒の自発的な学習態度を引き出している。	教科・科目に関する専門的知識・技能を活用し、指導方法の工夫・改善を行い、児童生徒にわかりやすく指導できる。	教科・科目に関する専門的知識・技能や、指導方法の工夫・改善がやや不十分であり、ひとりよがりの指導になっている。
	実績	指導計画をもとに、児童生徒の実態を踏まえた指導を実施し、児童生徒の理解を深め、教科指導において目標以上の成果を上げた。	指導計画に基づいて指導を実施し、教科指導の目標を達成した。	指導計画に基づいているが、児童生徒の実態を把握しておらず、教科指導の目標達成がやや不十分である。
	意欲	児童生徒の実態を十分に把握し、常に教材や指導方法の工夫・改善を図ろうとした。	児童生徒の実態に応じて教材や指導方法の工夫・改善を図ろうとした。	児童生徒の実態に応じて教材や指導方法の工夫・改善を図ろうとする姿勢がやや不十分である。
生徒指導等	能力	生徒指導・進路指導に関する豊富な専門的知識・技能を効果的に活用し、児童生徒が自らの生き方を考え、主体的に行動できる計画を立案し、実施できる。	生徒指導・進路指導に関する専門的知識・技能を活用し、児童生徒の実態に応じた計画を立案し実施できる。	生徒指導・進路指導に関する専門的知識・技能にやや欠けるところがあり、児童生徒の意欲を引き出せない計画にとどまっている。
	実績	児童生徒理解に基づいた計画的な指導により、児童生徒が自己を生かしていく態度や主体的な進路選択・決定能力を十分に育成した。	計画的な指導により、児童生徒が自己を生かしていく態度や主体的な進路選択・決定能力を育成した。	計画的な指導ができていないため、児童生徒との信頼関係の構築が不十分となり、自己を生かしていく態度や主体的な進路選択・決定能力の育成につなげていない。
	意欲	計画的な面接の実施など常に児童生徒理解に努め、指導に関して必要な状況把握や情報収集を積極的に行い、家庭や関係機関と連携して指導方法の工夫・改善を図った。	児童生徒理解を深め、指導に関して必要な状況把握や情報収集を行い、指導方法の工夫・改善を図った。	児童生徒の指導に関して必要な状況把握や情報収集がやや不十分であり、児童生徒の能力や適性を理解しようとする姿勢にやや欠ける。
学級経営・働き方改革・その他	能力	学級等における児童生徒一人一人の実態を十分踏まえた計画的な指導ができる。学校運営上の課題や自らの役割を十分に理解し、創意工夫して企画・計画ができる。	学級等における児童生徒の実態を踏まえた計画的な指導ができる。学校運営上の課題や自らの役割を理解し、企画・計画ができる。	学級等における児童生徒との実態を捉えきれず、計画的な指導に至っていない。学校運営上の課題や自らの役割の理解がやや不十分であり、企画・計画に工夫が見られない。
	実績	学級経営や分掌した校務についての課題に効率的に取り組み、リーダーシップを発揮して課題解決を図った。関係機関や家庭、地域と密接に連携し、信頼関係を築いた。	学級経営や分掌した校務についての課題に取り組み、課題解決に貢献した。関係機関や家庭、地域との連絡・協力等を適切に行った。	学級経営や分掌した校務についての課題に対する取組がやや不十分であり、課題解決に困難をきたす場合がある。関係機関や家庭、地域との連絡・協力等がやや不十分である。
	意欲	組織の一員としての自覚を十分に持ち、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。	組織の一員としての自覚を持ち、学級経営や分掌した校務について教職員間の連携・協力を図ろうとした。	組織の一員としての自覚を持っているが、学級経営や分掌した校務について課題を共有しようとする意欲がやや足りない。

能力評価書 定期・特別

定期・特別のいずれかを囲みます。

(教諭・講師)

所 属	学校
(県立訓令) 校 番	番
(市町立規則) 所 属 コー ド	
(県立訓令) 職 員 番 号	
(市町立規則) 通 し 番 号	

職 名	ふ り が な 氏 名	性 別	生 年 月 日	満 年 齢
	職員番号(※)			
		男・女	昭和 年 月 日	年 月
	(※市町立学校等のみ)		平成	

一次評価者
二次評価者

評価基準日を基準にして記入します。

勤務成績

評価期間： 年 月 日～ 年 月 日

評 価 項 目	能 力		実 績		意 欲		特 記 事 項	
	一次 評価	二次 評価	一次 評価	二次 評価	一次 評価	二次 評価	一次評価者	二次評価者
学 習 指 導								
生 徒 指 導 等								
学級経営・その他								

評価書の勤務成績は絶対評価とし、各評価項目における評価要素ごとに、評価基準により5～1の評価(ランク)を一次及び二次の評価者が記入します。なお、特記事項欄は原則記入しません。また、評価が「5」または「1」の場合は、必ず記入します。

総 評(換算点 /180)

総合評価	S	A	B	C	D	総合所見
						8ページ又は9ページの総合所見記入者が記入します。

判定期間中に複数回病休及び休職期間等を取付した場合は適宜欄を追加し、それぞれの期間を記入します。

【病休及び休職期間等】 (年 月 日～ 年 月 日)

総評の総合評価欄は、1次評価及び2次評価を基に、能力、実績、意欲の評価要素の各配点に、次の職名別の評価割合を乗じて合計し、評価した者の数で除して180点満点に換算し、換算点ごとの区分により判断し、区分S～Dのうち一つを丸で囲みます。

職名	評価割合
校長、事務部長、総括事務長	能力：実績：意欲＝4：6：2
教頭（分校においては分校長に読み替える。）、事務長、部主事、主幹教諭、指導教諭、事務主幹	能力：実績：意欲＝4：5：3
教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書、学校司書	能力：実績：意欲＝4：4：4

人事管理評価書

広島県教育委員会教育長 _____

【人事管理評価書】

(教諭・講師)

所属	学校
校番	番
職員番号	

職名	ふりがな氏名	性別	生年月日	満年齢
		男・女	昭和 年月日 平成	年月

一次評価者 _____

二次評価者 _____

勤務成績

評価期間： 年 月 日～ 年 月 日

評価項目	能力		実績		意欲		特記事項	
	一次評価	二次評価	一次評価	二次評価	一次評価	二次評価	一次評価者	二次評価者
学習指導							評価書の勤務成績は絶対評価とし、各評価項目における評価要素ごとに、評価基準により5～1の評価(ランク)を一次及び二次の評価者が記入します。 なお、特記事項欄は原則記入しません。また、評価が「5」または「1」の場合は、必ず記入します。	
生徒指導等								
学級経営・その他								

総 評(換算点 /180)

総合評価(絶対)	S	A	B	C	D	総合所見 8ページ又は9ページの総合所見記入者が記入します。
総合評価(相対)	S	A	B	C	D	
広島県教育委員会教育長	S	A	B	C	D	広島県教育委員会教育長所見 【病休及び休職期間等】 (年 月 日～ 年 月 日)

判定期間中に複数回病休及び休職期間等を取
得た場合は適宜欄を追加し、それぞれの期
間を記入します。

33ページと同様の方法で総合評価(絶対)を行い、以下の割合に基づきS～Dまでの総合評価(相対)を決定します。

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。	

県立学校のひな形

3 「能力評価」等に関する留意点

(1) 評価者の責務

「能力評価」等が適正に運用され信頼度の高いものとなるためには評価者は、日常的に次のことを十分に認識することが大切です。

ア 教職員の掌握

評価するという事は、単に格差をつけるためにあるのではなく、評価者がその所属職員に関する正しい情報やデータを収集し、整理することもねらいとしており、その意味で評価者には正確な情報の「記録係」としての役割が付与されています。

評価者は、まず、教職員をよく知ること、すなわち、教職員の日頃の勤務の状況をよく観察し、その勤務実績や適性等を的確に把握するとともに、能力の長所・短所や適性をよく知ることが重要です。

評価者が被評価者を実際以上に評価したり、事実に基づかない評価をすることは、人事上の措置を見当違いのものにするだけでなく評価者不信を生み、より長期的には所属職員の能力の伸長、発展を妨げることにもなります。

こうしたことから、次の「授業や勤務状況に係る情報の整理の例」なども参考にしながら、授業観察記録や勤務状況を把握した指導記録等を活用し、収集した情報を評価項目（教諭の場合：学習指導、生徒指導等、学級経営その他）ごとに、それぞれの着眼点を踏まえて当てはまる評価要素（能力、実績、意欲）の別に整理する必要があります。

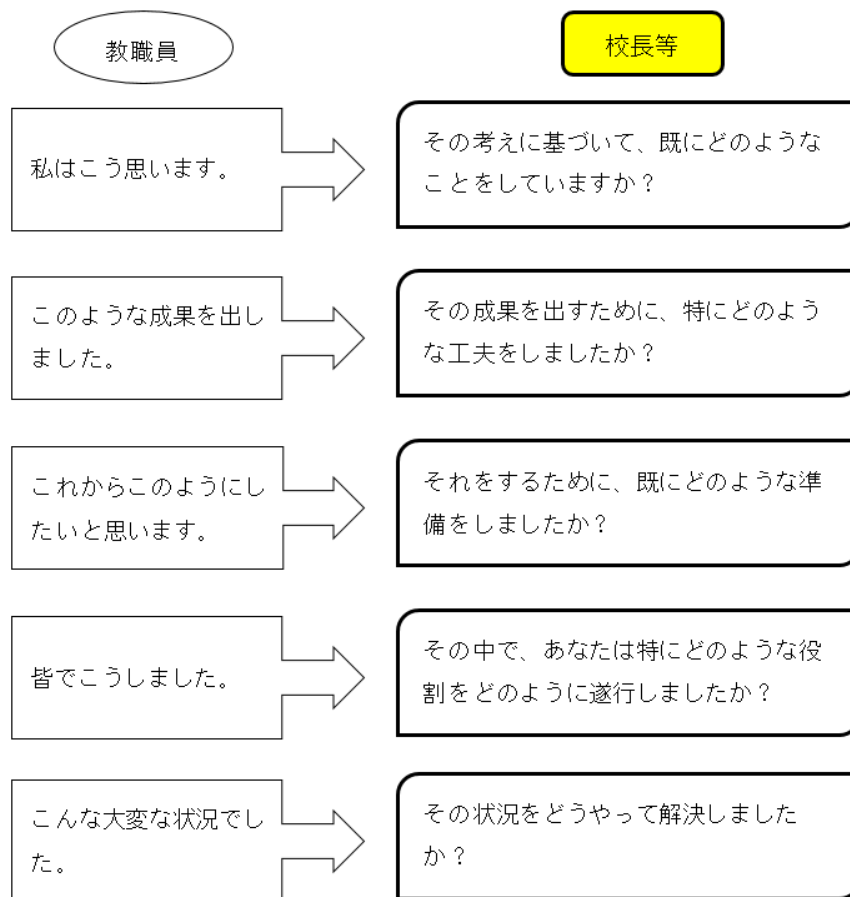
【授業や勤務状況に係る情報の整理の例】

【小学校用】

評価項目等		授業・勤務状況に係る情報
学習指導	能力	<input type="radio"/> 単元に関係するこれまでの既習事項やその定着状況を把握するとともに、その学習状況を踏まえ、学習指導要領に即した具体的目標を設定し、単元の指導計画を立てている。 <input type="radio"/>
	実績	<input type="radio"/> 単元の指導において、学習指導案に基づき、単元に関係する既習事項を振り返るなど、それぞれの児童の理解状況に応じたきめ細かな指導を行っている。 <input type="radio"/>
	意欲	<input type="radio"/> 児童の学習上の成果や課題、つまづき等を明確に把握し、教務主任などによる助言・指導も参考にしながら、授業改善と指導力の向上に努めている。 <input type="radio"/>
生徒指導	能力	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

教職員の勤務実績や意欲等を的確に把握するためには、教職員からの報告や相談等の中で、次のような問いかけを通じて、教職員の職務行動をつかんでおくことも大切です。

《教職員への問いかけ（例）》



イ 教職員の育成

評価者は、教職員という人材を預かり、育成指導を行い、仕事の上でその能力を発揮させ、自己の業務を遂行させる責任を負っています。

評価者は、教職員の長所や短所を単に「知る」だけでなく、長所はさらに伸ばすように、短所はそれを是正するために、日頃から指導する必要があります。

したがって、高い評価を与えた教職員についてはその評価を将来とも維持できるように、低い評価を与えた教職員については今後はもっと良い結果を得られるように、評価者自身が労を惜しまず、指導・助言に努めなければなりません。また、教職員の育成に当たっては、教職員の希望を十分踏まえることも忘れてはなりません。

また、教職員が能力を発揮するためには、教職員が発言・行動しやすい組織風土であることが必要です。安心して発言・行動ができない職場では、教職員が質問や相談をできなかつたり、失敗を恐れて受け身になったりしてしまいます。

評価者は教職員と日頃から積極的にコミュニケーションを図るとともに、教職員が萎縮することなく意見を述べたり、新しい試みに挑戦できる環境を、率先して醸成してください。

ウ 説明責任

評価者は、自分が評価したことについては責任を持たなければなりません。評価結果は面談を通じて被評価者本人に対して開示することになり、人事当局関係者から評価結果について事情の説明を求められた場合には、評価者はきちんと説明しなければなりません。



人事評価制度が円滑に実施され、有効に機能するためには、「納得性」や「透明性」を一層確保し、制度全体に対する信頼性を高めるよう努めることが必要です。

そのためには、まず、評価者と被評価者の信頼関係の構築が前提となります。評価者は様々な機会を捉えて、被評価者に対し、人事評価制度の趣旨や内容、手法等についての理解や周知を継続的に図る必要があります。具体的には、被評価者に対し、評価方法を明確にして、評価項目や評価要素、着眼点、評価基準を示すとともに、これらについて説明することが考えられます。

また、評価基準などを踏まえ、成果や改善点などを折りに触れて指導・助言することも必要です。

《教諭・講師への配付資料の例》

★評価項目・評価要素別の着眼点				
職種	評価項目\評価要素	能力	実績	意欲
教諭・講師	学習指導	知識・技能、分析力、企画・計画力、指導力	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	規律性、責任感、積極性、協調性
	生徒指導等	知識・技能、分析・理解力、計画力、指導	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	規律性、責任感、積極性、協調性
	学級経営・その他	知識・技能、理解力、企画・計画力、指導力	達成度(質)、正確さ 達成度(量)、迅速さ	規律性、責任感、積極性、協調性
★評価要素				
評価要素	着眼点	定義		
能力	知識・技能	仕事を遂行するために必要な知識と相手に理解をさせる表現力等の技能を有している。		
	分析力・理解力	状況を的確に分析、理解している。 相手方の言わんとすることを把握し、的確に処理している。		
	企画力・計画力	目的を達成するための手段・方法を考え、具体化している。		
	指導力	目標に向けて全員が努力する体制を確立している。 部下や後輩の育成又は適切な助言をしている。		
実績	達成度(質)	職務の内容が、充実している(優れている。)		
	正確さ	要求される仕様や上司からの指示に対して正確に処理した。		
	達成度(量)	一定期間に決められた業務をこなした。		
	迅速さ	仕事の進め方が合理的で、手際がよく処理が早い。		
意欲	規律性	決められたルールや上司の指示をきちんと守る、又は守ろうとする姿勢、言動である。		
	責任感	自分に課された任務を遂行しようとする姿勢、言動である。 職務や役割に強い自覚があり、それが行動に現れている。		
	積極性	改善や自己啓発などに取り組むことによって現状を良くしていこうとする態度、姿勢、行動である。新しい業務に挑戦する意欲がある。		
	協調性	組織の一員として周囲を支援し、あるいは連携して成果を上げようとしている。		
★評価基準				
評価(ランク)	評価基準			
5(非常に優秀)	<ul style="list-style-type: none"> ・該当職種の期待レベルを上回る非常に高い能力水準である。 ・目標(期待)を大幅に上回る、極めてよい達成度であった。 ・他の模範となる姿勢・行動であり、周りに好影響を及ぼした。 			
4(優秀)	<ul style="list-style-type: none"> ・該当職種の期待水準を十分に満たす能力水準である。 ・目標(期待)を上回る達成度であった。 ・十分に満足のいく姿勢・行動であった。 			
3(標準)	<ul style="list-style-type: none"> ・該当職種の期待水準に近い、妥当な能力水準である。 ・目標(期待)どおりの達成度であった ・ほぼ期待レベルの姿勢・行動であり、特に問題はない。 			
2(やや劣る)	<ul style="list-style-type: none"> ・当該職種を担うには、もう少し能力向上が必要である。 ・やや目標(期待)を下回った達成度であった。 ・もう少し努力を要する姿勢・行動であった。 			
1(劣っている)	<ul style="list-style-type: none"> ・当該職種を担うには、かなりの能力向上が必要である。 ・目標(期待)を大幅に下回った達成度であった。 ・姿勢・行動にかなりの改善を要する。 			

(2) 評価者の心得

評価に当たる管理職の真剣味を欠く姿勢や態度は、教職員の不信感や意欲の低下を招き、ひいては、人材育成や正しい人事運用が損われるおそれもあります。

評価者は、日頃から、人事評価は管理職の職務の一つであるという認識を持つことが必要です。評価者である管理職が、このような認識が不十分であったり、人事評価は煩わしいものという認識しか持たないようでは、管理職としての職務に対する意識が低いと言わざるを得ず、人事評価制度の円滑な実施が危ぶまれます。

また、人事評価は、被評価者の有している能力のうち、職務を通じて顕在化した能力や、実績を客観的に把握し、評価するものです。

したがって、「几帳面」、「まじめ」などといった被評価者の性格等の影響を受けた評価が行われるようでは、「公平性」や「納得性」が損なわれます。

評価においては、このようなことを意識し、次のことを厳守する必要があります。

厳守すべき事項

- 厳正な態度を堅持し、所属職員の思惑をきっぱりと排除し、自己の信念に基づいて評価すること。
- 被評価者に対する好き嫌い、同情、偏見、恣意、その他の私情によって左右されることなく、公正かつ厳正に評価すること。
- 日常の観察及び指導によって得た事実又はその他の確実な資料に基づいて評価すること。
単なるうわさや推測に依拠しないこと。
- 評価に当たっては、心身ともにゆとりのある時を選び、時間に急ぎ立てられないで、かつ、静かな場所で行うこと。
- 評価者自身の評価基準の「揺れ」を防ぐために、評価事務は極力集中的に処理すること。
- 直近の事象にばかりとらわれず、評価対象の全期間に観察した事象を基に評価すること。

(3) 「能力評価」等の基本的なルール

人が人を評価することは難しいことです。しかし、組織の能率的運営を確保するためには、業務遂行の面から、被評価者一人一人の能力を正確に把握することが必要です。

客観的かつ公正な評価をするためには、一定のルールを設定して、同じ基準による評価を統一的に実施する必要があります。

評価者は、次の基本的なルールを十分理解してから評価を実施する必要があります。

ア 評価対象の範囲

(ア) 評価期間中における職務遂行状況による評価

あくまでも評価期間中における被評価者の担当職務の遂行状況とその結果がどうであったかを評価します。

したがって、過去の評価結果や今回の評価期間以外の時期における被評価者の失敗あるいは好成績は考慮に入れません。

(イ) 職務に関係する行動と結果に基づく評価

被評価者の職務に関係する行動とその結果だけを取り上げるものであって、職務に関連のない私的行為は評価の対象にしないでください。

したがって、勤務時間外の自主的な活動、その他の私的な行為は職務外の事実であるので、評価の対象にしないでください。

ただし、私的な行為であっても、それが職務の遂行に影響を及ぼした場合は、その影響を受けた職務遂行上の事実については評価の対象となります。

(ウ) 「過程」と評価要素の関連性

教職員の職務遂行においては、学校を取り巻く状況により、その結果が大きく変わってることがあります。また、その結果は、ある程度の期間を経ないと現れない場合も多くあります。このような教職員の職務遂行の特性から、評価を行うに当たっては、その結果とともに、そこに至るまでの「過程」を評価することも必要です。

すなわち、「能力評価」等を行う際には、結果のみを見るのではなく、その過程における教職員の職務の遂行状況を観察・把握することも必要です。

《「過程」の「能力評価」等の例》

「学習指導」の例では、結果に至るまでに、

- i 児童生徒の実態の把握
 - ii 児童生徒の実態に即し、かつ学習指導要領や学校経営目標等を踏まえた指導計画の作成
 - iii 計画に基づいた取組や実施上の工夫
- といった過程があります。

この場合、評価要素の着眼点に基づき、「状況を的確に分析・理解」する能力として捉えられる i や、それを踏まえ「目的を達成する方法」を企画・計画する能力として捉えられる ii については、「能力」の評価の観点で評価することが考えられ、それらを具体化する iii については、

「実績」の評価の観点で評価することが考えられます。

(エ) 業績評価結果も踏まえた能力評価の実施

能力評価は、評価期間における教職員の職務の遂行に係る行動の全てを対象とするものであり、業績評価結果も踏まえて能力評価をすることになります。

教職員の自己目標達成の手立てに係る「達成度評価」については、困難度等も考慮した上で「実績」を評価する情報の一つとして取り扱うこととなり、目標達成に向けて取り組んだ「プロセス評価」については「意欲」を評価する情報の一つとして取り扱うことになります。

イ 評価方法

評価方法としては、「絶対評価」と「相対評価」の2つがあります。

「絶対評価」は、一定の基準に基づき被評価者がどのレベルに位置するかを評価するものであり、「相対評価」は教職員の能力を集団の中の相対的な位置によって評価するものです。

ウ 評価水準の考え方

5段階の評価基準を正しく理解するためには、まず「標準レベル（評点3のレベル）」を正しく理解することが大切です。

「一次評価」及び「二次評価」における「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レベルを意味するものです。

したがって、「失敗や問題点は少々あるが、業務には支障がないレベル」、「与えられた仕事や役割をなんとかやり遂げた。」、あるいは「単に、仕事をうまくこなした。」というものが、標準レベル（3点）に適合するものであって、このレベルを5点又は4点と評価するのは誤りです。

能力評価は、「標準レベル」を正しく理解した上で、該当職種の期待水準に照らして絶対評価で行ってください。

(4) 評価者が陥りやすい傾向

「能力評価」等を実施する場合、評価者は無意識のうちに、あるいは意識的に次のような傾向に陥ることが多いので、これらを極力避けるように留意することが必要です。

傾向	内 容	対 応 策
(イメージ効果) ハロー効果	<ul style="list-style-type: none"> ● ハロー(halo)とは、後光や光背(仏像の光背)のことで、被評価者の特に優れた点、劣った点又は全体の「印象」に惑わされて、個々具体の評価要素もこれらと同様に、優れ又は劣っていると評価する傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 被評価者に対する感情や先入観を排除して評価に臨むこと。 ○ 要素の独立性を念頭に置き、評価要素ごとに具体的な事実に基づいて評価すること。 ○ 被評価者一人一人について、評価要素全体を続けて評価するのではなく、評価要素一つ一つについて、被評価者を変えて評価すること。 ○ 被評価者全員をひととおり評価した後、再度各評価要素ごとの評価について検証すること。
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ● 教職員に対する人情、信頼感、評価者の自信の欠如、観察不十分などから、被評価者に対する評価を実際よりも上位のレベルに評価する(甘く評価する)傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「教職員に期待される役割と具体的な行動例」などを参考に、評価の基準を明確にすること。 ○ 被評価者の具体的な事実に基づいて、ためらわずに客観的に評価を行うこと。
厳格化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ● 寛大化傾向とは逆に、被評価者に対する評価が、一般に基準以上に辛くなる傾向。 	
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価者が、はっきりした評価差が出ることをためらい、評価結果が標準レベル(中心)へ集中し、優劣の差があまり出ない傾向。 	
論理的誤差	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価要素間に論理的な相関関係がありそうに見える場合、それら複数の評価要素に対して同一あるいは類似の評価をする傾向。 例えば、「責任感」が優れていれば、「仕事の正確さ」も優れているはずだと即断してしまう傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各評価要素ごとに「着眼点」に留意して、何を評価するかを明確に理解してから評価すること。 ○ 論理的に結び付けやすい評価要素については、同時に評価しないこと。
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価者自身と対比して、自己と反対の方向に評価する傾向。自らの得意な分野は厳しく、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向。 例えば、「積極性」が高い評価者は普通程度の教職員を「積極性に欠ける」と評価してしまう傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 評価者自身が自己の能力や特性について顧みて再確認し、自己のみを基準とする評価はしないこと。 ○ 評価者自身と反対の特性を有する教職員あるいは自身と同じ経験を有する教職員については、特に公平に評価するよう留意すること。
逆算化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ● 処遇(全体評価)から逆算して評価を作り上げる傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 被評価者の具体的な事実に基づいて、客観的に評価を行うこと。

Ⅲ 業績評価

1 業績評価（自己申告）書について

(1) 目的

「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、能力開発を図ろうとするものです。

※ 業績評価では、教職員は、組織目標（学校経営目標や、各学部、各学年・各教科等の分掌組織の目標）を踏まえて目標を設定します。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。

(2) 被評価者

県立学校教職員及び県費負担教職員のうち、次の評価対象に該当する職員
評価対象（○は被評価者に該当）

区 分		業績評価
ア	イ～キに該当しない職員	○ ※1
イ	定年前再任用短時間勤務職員	
ウ	暫定再任用職員	
エ	暫定再任用短時間勤務職員	
オ	育休任期付職員	
カ	臨時的任用職員	人事評価ハンドブック（臨時的任用職員及び短時間勤務会計年度任用職員編）により、人事評価を実施する。
キ	短時間勤務会計年度任用職員	

※1 評価対象は判定期間中に1月以上勤務している職員に限ります。

※2 派遣等により、長期間学校に勤務しない職員については、Q&A 1-8を参照してください。

※3 評価実施の可否の判断にあたっては、巻末参考資料 P49「人事評価制度実施のフロー図」も参照してください。

(3) 実施期間

毎年4月1日から翌年の3月31日まで

(4) 申告基準日及び面談実施期間

区 分	申告基準日	面談実施期間※
当初申告（年間目標設定、達成の手立て（上半期）設定）	4月1日	4月～5月
中間申告（上半期評価、達成の手立て（下半期）設定）	9月30日	9月中旬～10月 （管理職員は9月中旬～10月中旬）
最終申告（下半期評価）	3月31日	1月～2月中旬 （管理職員は1月中）

※ 評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

(5) 面談実施日の記録

校長は、面談を行った後、業績評価（自己申告）書に、面談実施日を記載してください。

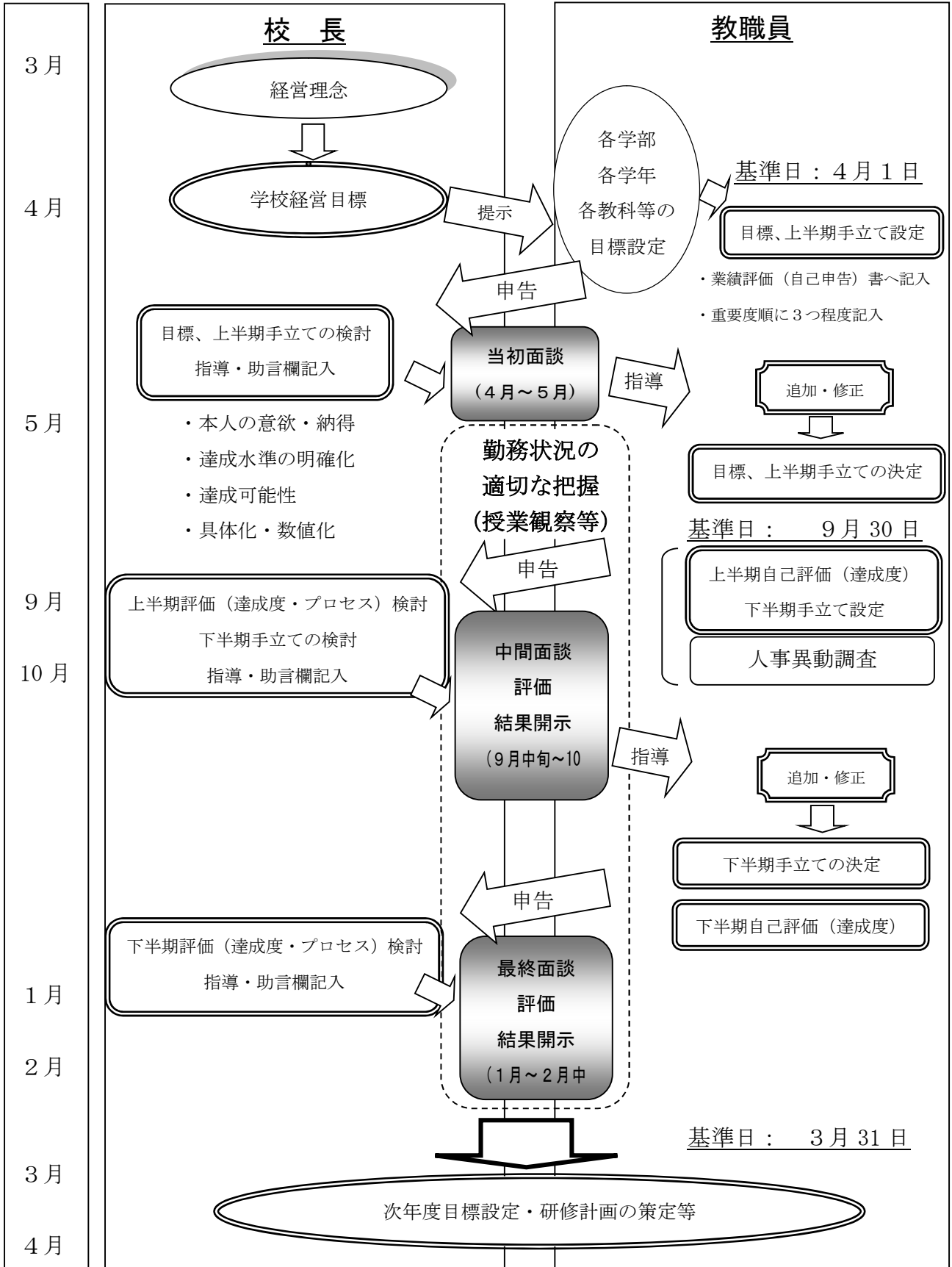
(6) 評価者及び面談者

被評価者	県立学校		市町立学校	
	業績評価 評価者	業績評価 面談者	業績評価 評価者	業績評価 面談者
校 長	教育長	教育長が指名する 職員	市町教育 委員会	市町教育委員会が 指名する職員
事務部長	教育長	教育長が指名する 職員	—	—
教 頭	校 長	校 長	校 長	校 長
総括事務長 事務長	校 長	校 長	校 長	校 長
部 主 事	校 長	校 長	—	—
主幹教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
指導教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
教 諭 講 師	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
養護教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
栄養教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
主任実習助手 実習助手	校 長	校 長 又は 教 頭	—	—
主任寄宿舎指導員 寄宿舎指導員	校 長	校 長 又は 教 頭	—	—
栄養主幹 栄養主任 栄養士	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
主幹学校司書 主任学校司書 学校司書	校 長	校 長 又は 教 頭	—	—
事務主幹 事務主任 主 事	校 長	校 長 又は 事務部長 総括事務長 事務長	校 長	校 長 又は 総括事務長 事務長
栄養主幹 栄養主任 栄養士 (共同調理場)	—	—	市町教育委員会	市町教育委員会 (場長又は共同調 理場の指揮監督 をする者も可)

※1 分校においては教頭を分校長に読み替える。

図3

学校における「業績評価」実施方法の概要



※ 面談については、評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

2 「業績評価」の実施方法

(1) 自己目標の決定

マネジメントサイクルP（計画）→D（実践）→C（評価）→A（改善）の「P（計画）」に当たる重要な部分になります。

所属の組織目標を十分に理解し、組織目標を達成するために教職員個々の分掌や能力に応じて、当該年度に特に重点的に取り組む内容について、自己目標を設定します。

校長（共同調理場においては場長等）としては、具体的で検証可能な学校経営目標を設定して提示をすることが大切になります。また、面談を通して自己目標が具体的に数値化されたもの、あるいは、「何を、いつまでに、どのように」といったスケジュール化されたものとなるよう指導することも重要です。

この際に、教職員の個性、能力等を十分に把握し、意欲を喚起させるような一人一人の教職員に応じた指導が求められます。



目標の設定に当たっては、まずは組織の長である校長がビジョンとしての学校経営目標を具体的に示し、その実現のために、教頭や事務長等、部主事、主幹教諭、指導教諭あるいは各主任が学年や分掌ごとに果たすべき目標を詳細かつ具体的に設定します。教職員一人一人の目標は、こうした学校全体としての目標を十分に踏まえて設定されること、すなわち「目標の連鎖」が重要です。

したがって、校長や教頭は分かりやすく、より具体的な目標を自ら設定し、それを所属職員にきちんと説明することを心掛けるとともに、教職員一人一人の目標設定に積極的に関わることが必要です。

《目標設定の例（学習指導関係）》

【学校経営目標】（校長設定）

・学力向上に重点をおき、特色ある学校づくりを推進する。



【分掌等目標】（主任設定）

・生徒に家庭学習時間を1、2、3学年別に最低2、3、4時間確保させ、学習週間を身に付けさせる。



【自己目標】（教諭（2学年）設定）

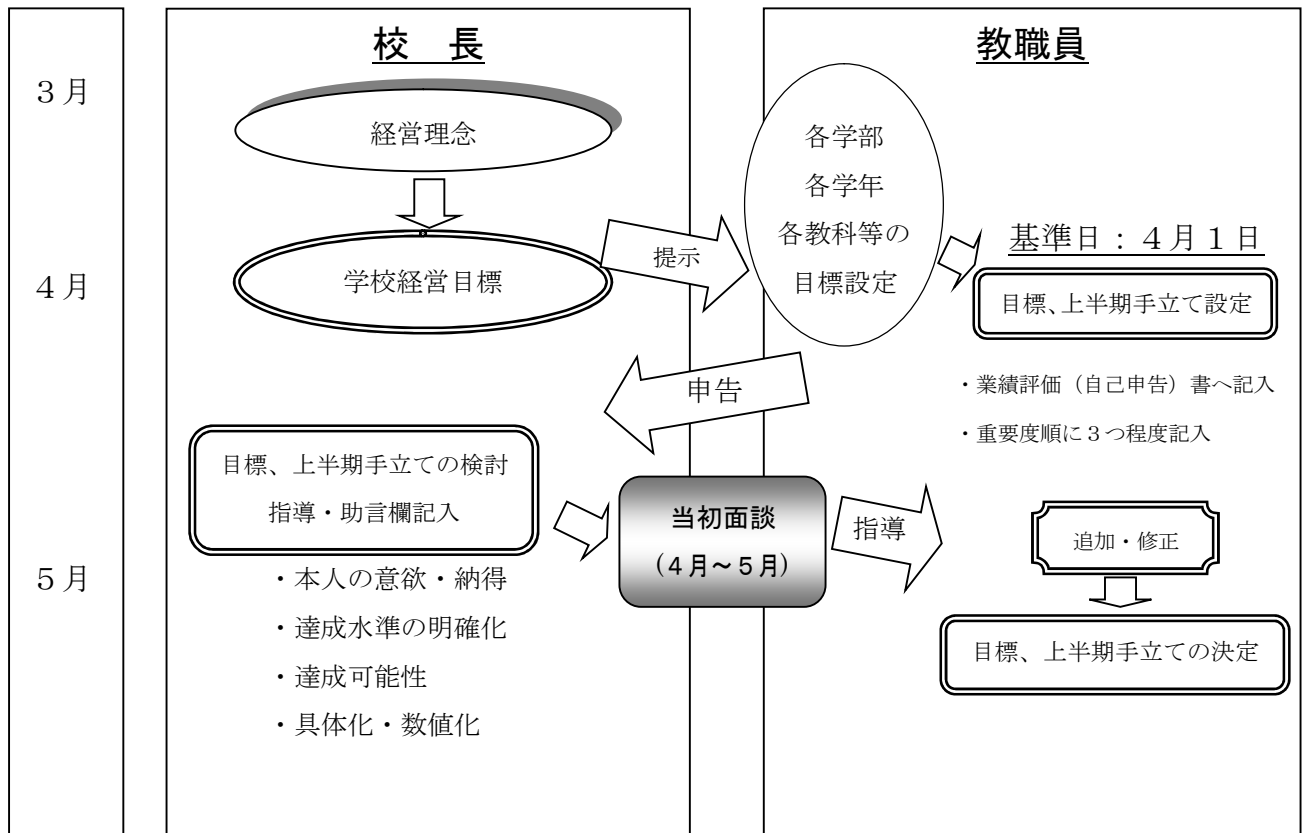
・生徒に家庭学習記録を毎週提出させて、家庭学習状況を把握し、毎日3時間の家庭学習を確保させる。

ア 自己目標決定の流れ

図3-1のように、校長が定めた学校経営目標や各学部、各学年、各教科等で設定した目標を踏まえて教職員は自己目標を設定します。

その後、指導・助言者である校長等との面談により、検証可能で具体的な目標になるように、教職員が目標の修正を行います。

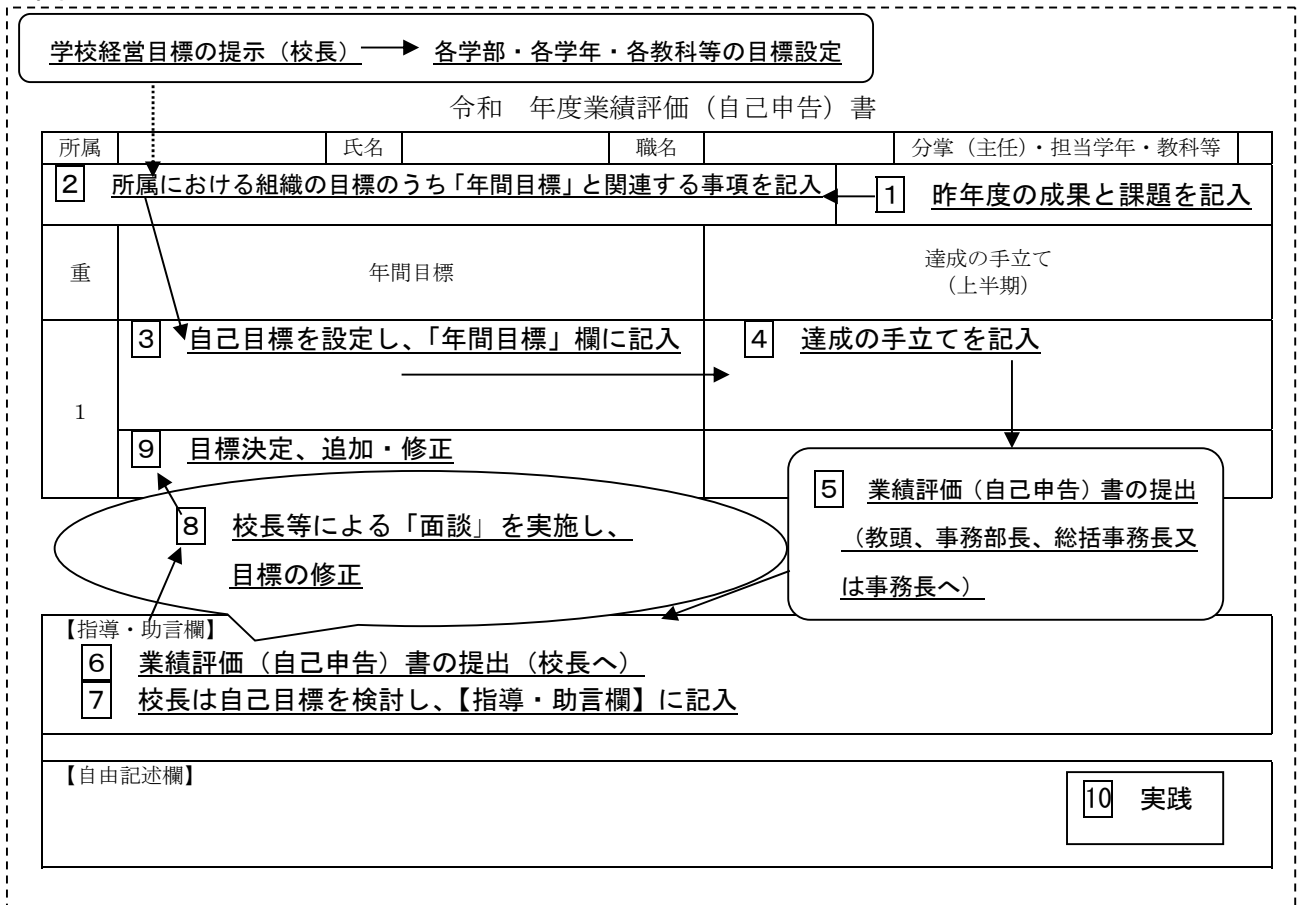
図3-1



イ 業績評価（自己申告）書における目標設定の流れ

- 図4の①～⑩は、学校における業績評価（自己申告）書の目標設定の流れを示しています。
- このような手順で、目標設定を行い、当初申告をします。そして、面談等を通して追加・修正を行い、自己目標を決定します。

図4



ウ 校長による学校経営目標の提示、各学部、各学年、各教科等の目標設定

- 年度当初、校長は、経営理念に基づいて学校経営目標・学校経営計画を提示するとともに、これを達成するために主任等を命課し、教職員の分掌を命じます。その際、教職員に対して学校経営目標の内容や設定の理由、背景を丁寧に説明しておく必要があります。
- 各学部、各学年、各教科等の目標は、学校経営目標を踏まえたものとなる必要があります。

1 昨年度の成果と課題を記入

図 4 - 1

令和 年度業績評価（自己申告）書					
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等		
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項）			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。		

- 自己目標を設定するためには、自己の現状や課題を把握することが大切です。
- 教職員は、前年度の業績評価（自己申告）書から目標達成へ向けた1年間の活動を振り返り、「昨年度の成果と課題」欄へ記入します。
- 具体的には、前年度の業績評価（自己申告）書に記入した最終自己評価や校長等の指導・助言の内容等を踏まえて記入することとなります。
- なお、異動してきた教職員は、新所属の組織の目標に合わせて、成果及び課題を整理し記入します。

2 所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項を記入

図 4 - 2

令和 年度業績評価（自己申告）書					
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等		
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。		
重	年間目標		達成の手立て （上半期）		
1	（修正）		（追加・修正）		

- 教職員は、所属する組織の目標を理解し、各学部、各学年、各教科等の分掌組織の目標を踏まえて自己の現状・成果・課題等を整理します。
- 「所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項」は、学校経営目標をはじめとする所属する組織の目標の中から、今年度の自己目標（「年間目標」）と関連する事項を選んで書きます。
- 所属の組織目標としては、次のような目標が考えられます。
 - ・ 学校経営目標
 - ・ 各学部、各学年、各教科等の分掌組織の目標
 - ・ 「学校における働き方改革（業務改善・勤務時間外の在校時間の縮減等）」に向けて設定した目標
 - ・ 共同事務室経営目標
 - ・ 学校給食法第2条に定めのある学校給食の目標

3 自己目標を設定し、「年間目標」欄に記入

図 4 - 3

令和 年度業績評価（自己申告）書				
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。	
重	年間目標		達成の手立て （上半期）	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。			
	（修正）		（追加・修正）	

- 所属の組織目標を踏まえて、担当する職務の中から、今年度特に重点的に取り組む内容のうち、重要度の高いものから三つ程度目標を設定します。
- 所属の組織目標を達成するために、自らが取り組むべき課題は何なのかを考え、その課題を解決あるいは達成するために何をするのか（What to do）を「年間目標」欄に記入します。
- 「目標設定の留意点」としては、
 - ・ 校長の示した学校経営目標及び各学部、各学年、各教科等の分掌組織の目標等を踏まえたものになっているか。
 - ・ 自己の担当職務や分掌を踏まえているか。
 - ・ 設定する目標の期限は1年以上内となっているか。
 - ・ 自らが十分に納得し、意欲的に取り組める目標になっているか。
 - ・ 達成水準が明確になっているか。
 - ・ 達成可能な目標か。
 - ・ 目標の水準は低くないか。
 - ・ わかりやすい目標か。
 などが考えられます。



達成までに1年以上の期間を要する目標を設定する場合は、最終的な達成に向けて「今年度は、何を、どこまで」といった今年度末の達成水準を明確にしておきます。

4 達成の手立てを記入

図 4-4

令和 年度業績評価（自己申告）書				
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	
(所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項) 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			(昨年度の成果と課題) 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。	
重	年間目標		達成の手立て (上半期)	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。		・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。	
	(修正)		(追加・修正)	

- 「年間目標」を達成するために、どのように実践するのか（How to do）を「達成の手立て（上半期）」欄に具体的に記入します。
- 目標を具体化するためには、進捗度や達成度を自己評価するための方法を明確にするために数値化したり、「いつまでに」「どのようなことを」「どの程度」実践するのか明確にしたスケジュールとしたりすることなどが有効です。

5 業績評価（自己申告）書の提出（教頭、事務部長、総括事務長又は事務長へ）

- 教職員は、当初申告（図 4 の 1 から 4）を記入した業績評価（自己申告）書を教頭へ提出します。
- 県立学校の事務職員及び学校事務共同実施校の事務職員は、事務部長、総括事務長又は事務長へ提出します。

※ 共同調理場の栄養主幹、栄養主任、栄養士は、54 ページの表に掲げる指導・助言者へ提出します。

6 業績評価（自己申告）書の提出（校長へ）

- 教頭、事務部長、総括事務長又は事務長は当初申告が適正にされているか確認するとともに、日頃把握している教職員の状況と組織の目標を踏まえ、必要に応じて【指導・助言欄】へ記入します。
- 取りまとめた業績評価（自己申告）書を校長へ提出します。

7 校長は自己目標を検討し、【指導・助言欄】に記入

図4-5

令和 年度業績評価（自己申告）書				
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。	
重	年間目標		達成の手立て （上半期）	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。		・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。	
	（修正）		（追加・修正）	

【指導・助言欄】

- ・深い思考力を育てるためには、知識も必要。授業の中で、思考力の種を育てる工夫をすること。
- ・読解力の定着度はどのようにして把握するのか明確にすること。

【自由記述欄】

- 校長は、教頭、事務部長、総括事務長又は事務長の意見等を参考にし、教職員一人一人の当初申告について、学校の目標に合致しているか、目標達成の手立ては適切に設定されているかなどの検討をします。
- この際、「目標設定の留意点」（P51）を参考にして、P54の表に掲げる指導・助言者が【指導・助言欄】に記入します。
- 複数の者が【指導・助言欄】に記入する場合は、記入文章の後に（ ）で氏名を記入します。

※ 共同調理場においては、P54の表に掲げる指導・助言者が教職員の当初申告について組織の目標に合致しているか、目標達成の手立ては適切に設定されているかなど検討し、「目標設定の留意点」（P51）を参考にして、【指導・助言欄】に記入します。

8 校長等による「面談」を実施し、目標の修正

- 校長等は、教職員個々の目標、能力や意欲等を把握するとともに、個々の教職員に応じた指導・育成の方向性を明確にした上で、面談を実施し、組織目標を達成するために、適正な目標設定となるよう指導します。
- 面談を通して校長等が直接本人にフィードバックをすることで、組織目標を達成し、教職員個々の能力開発や意欲向上に結びつけることにつながります。
- 面談は、次の表の区分に従って、指導・助言者である校長等が一人で行う場合と複数で行う場合、さらに分担して行う場合とがあります。

職名	指導・助言者
教頭、分校長、総括事務長、事務長、部主事	校長
主幹教諭、指導教諭、教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舍指導員、寄宿舍指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、主幹学校司書、主任学校司書、学校司書	校長、教頭、分校長
事務主幹、事務主任、主事	校長、事務部長、総括事務長、事務長

※1 校長、事務部長の指導・助言者は県教育委員会又は市町教育委員会

※2 共同調理場の栄養主幹、栄養主任、栄養士の指導・助言者は、場長若しくは共同調理場の指揮監督をする者又は市町教育委員会

【実施準備】

- 校長等は、面談日程・場所を決定し、あらかじめ教職員に周知します。指導・助言者が複数となる場合は、指導・助言者間で面談日程・場所・実施方法等について、事前に相談してください。
- 前年度の業績評価（自己申告）書を踏まえ、指導・助言者間で指導・助言内容の打ち合わせをします。なお、分担して面談を行う場合は、面談に先立って、指導・助言者間で、話し合いの観点等について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留意して面談を実施する必要があります。



人事評価は、教職員の意欲や資質、専門的力量的の向上につながるものであることが必要です。そこで、校長等は、前年度の業績評価（自己申告）書を踏まえ、教職員が取り組んできた職務について、その成果と課題を明確にし、各場面で具体的な指導・助言を行う必要があります。目標設定時の面談においても、このことに十分留意する必要があります。

【面談に当たって】

- 面談は「年間目標」、「達成の手立て（上半期）」や【指導・助言欄】に記入された内容を見ながら行います。
- 校長等は、目標を設定するに当たっての教職員の考えを十分に聞くようにします。
- その上で、設定した自己目標の内容やレベルについて話し合い、組織目標や年間目標を達成するために、課題意識の共有化を図るとともに、必要に応じて目標の追加や修正を行います。
- 校長等は、教職員が設定した目標が組織を取り巻く状況から、その達成に相当の努力を要することが想定される場合については、当該目標を「困難な目標」として位置付け、業績評価（自己申告）書にその旨を記載します。
- 校長等と教職員が課題意識の共有化を図り、お互いに理解を深め、意思疎通を促進するため、当該教職員の前年度の業績評価（自己申告）書を見ながら、最終自己申告に対する【指導・助言欄】の記載等を踏まえて、設定した年間目標の内容やレベルについて話し合います。
- 観点を明確にして話し合いをするとともに、その際には「目標設定の留意点」（P51）を参考にします。
- 「話し合いの観点」
 - ・ 組織の目標について理解しているか。
 - ・ 組織の目標の達成につながるものであるか。
 - ・ 教職員個々の自発的なものになっているか。
 - ・ 個性が活かされるものになっているか。
 - ・ 具体化・数値化された目標となっているか。
- 校長等は、教職員に対する一方的な指摘によって追加や修正をさせることとしないようにします。

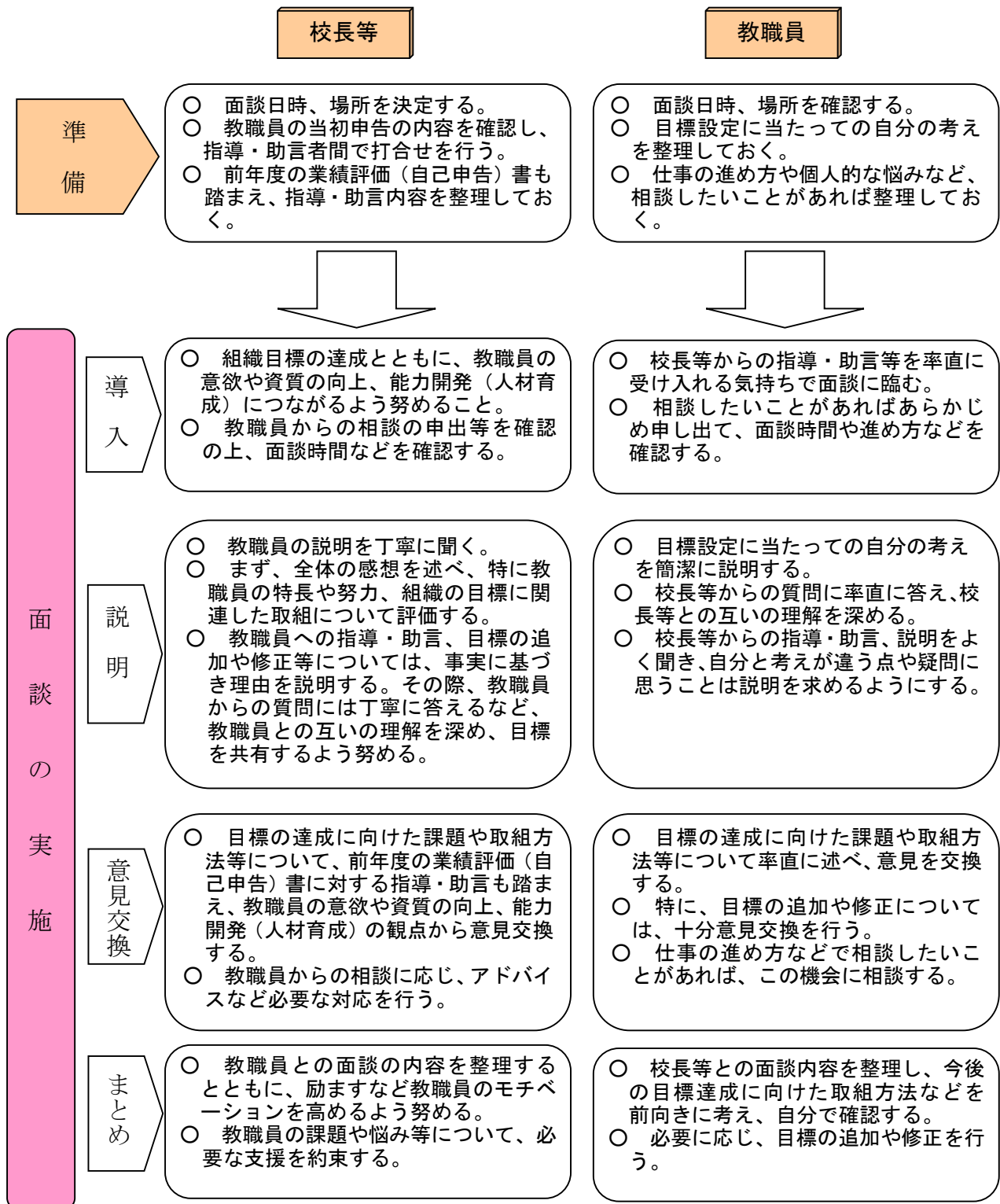
「年間目標」や「達成の手立て（上半期）」について話し合い、指導等を行ったうえで、十分本人に納得させて追加や修正をさせるようにします。
- 面談後、業績評価（自己申告）書を教職員に返します。



面談を行う校長等と教職員が、お互いに理解を深め、意思疎通を図らなければ、適切な目標設定はできません。

校長等と教職員それぞれが役割を十分認識し、有意義な面談となるよう、次に示す【面談の進め方】を参考に各学校・共同調理場で工夫してください。

【面談の進め方】



9 目標の決定、追加・修正

図 4 - 6

令和 年度業績評価（自己申告）書					
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等		
(所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項) 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			(昨年度の成果と課題) 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。		
重	年間目標		達成の手立て (上半期)		
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。		・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。		
	(修正) より深い思考ができるように、故事成語などの言語事項の指導等を授業の中に位置付け読解力の定着を図る。(故事成語〇個の定着)		(追加・修正) ・授業の導入部で、その日の内容に関係がある故事成語の指導を行う。 ・定期的に言語事項及び読解力の試験を実施し、定着度をみる。		
【指導・助言欄】 ・深い思考力を育てるためには、知識も必要。授業の中で、思考力の種を育てる工夫をすること。 ・読解力の定着度はどのようにして把握するのか明確にすること。					
【自由記述欄】					

- 面談終了後、話し合ったことを基に、最終的に「年間目標」及び「達成の手立て（上半期）」欄の「追加・修正」をします。
- 決定した目標や手立ては「追加・修正」欄等に記入します。なお、当初記入したものに、加筆・修正しても構いません。
- 教職員は、「追加・修正」を行った業績評価（自己申告）書を5と同様に指導・助言者に提出します。
- 教頭、事務部長、総括事務長又は事務長は、「追加・修正」が適正にされているか確認し、取りまとめた業績評価（自己申告）書を校長へ提出します。
- 校長は、「追加・修正」に指導が生かされているかを確認し、業績評価（自己申告）書を保管します（共同調理場においては、P54の表に掲げる指導・助言者が確認し、共同調理場において業績評価（自己申告）書を保管します。）。
- 本人は、写しを保管します。

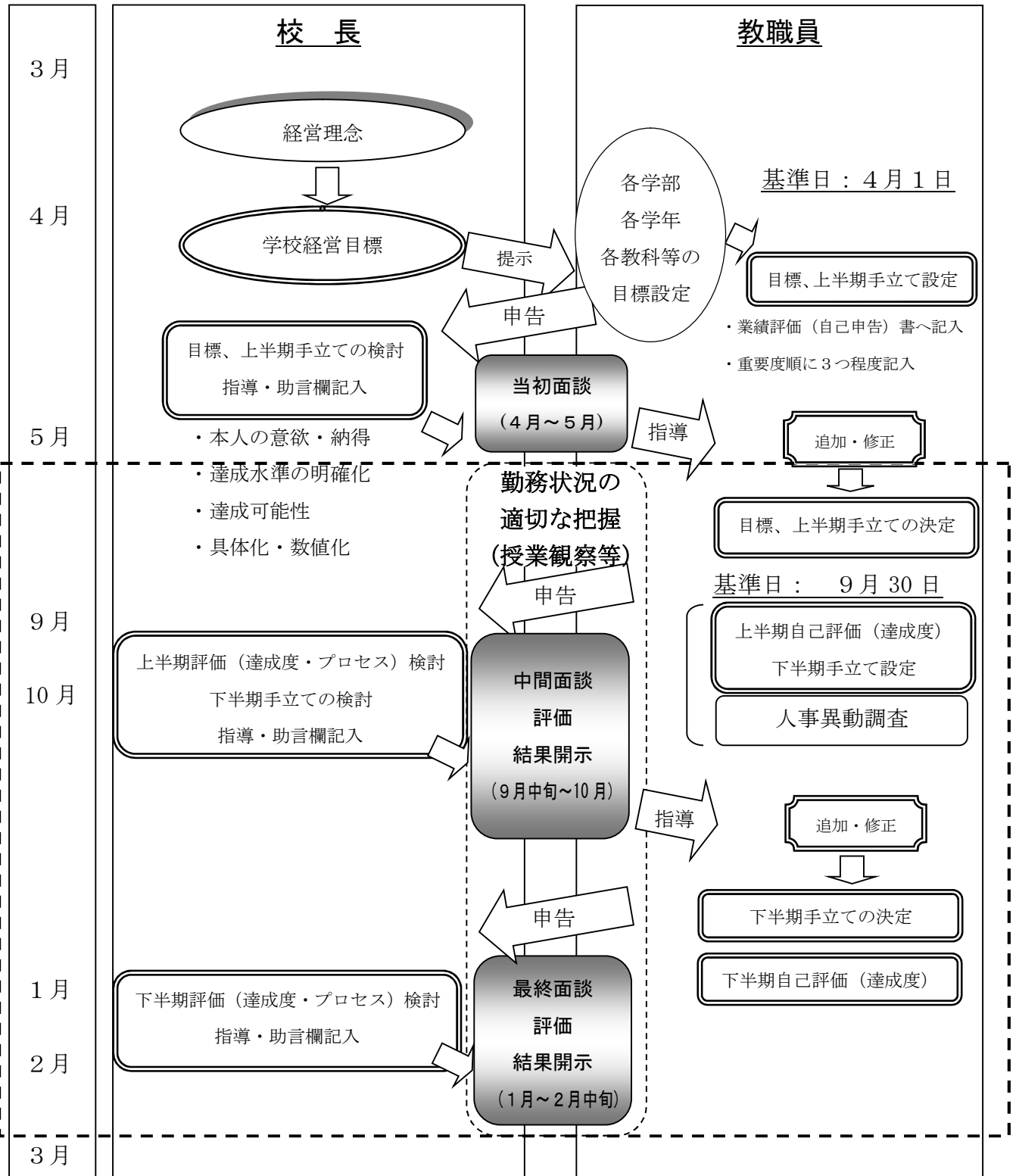
10 実践

このようにして設定した目標を達成するために、具体的な手立てによって、各人が意欲を持って取り組みます。

(2) 授業観察等と指導助言


目標達成のための適切な指導・助言を行うために、教職員に対して授業観察等を通じて職務遂行状況の把握を行うとともに、職能成長や意欲の向上を図ります。
また、授業観察等により教職員の能力・実績・意欲を適切に把握します。

図3-2



ア 実施時期

当初申告時の面談以降、上半期評価及び下半期評価の面談実施までに実施します。

(図3-2の「」)

学校・共同調理場の実態によって、各評価期間中に複数回実施することも考えられます。

イ 観察者及び日時の設定

- 授業観察等は、指導・助言者である校長等で行います。

したがって、複数で観察する場合も、分担して単独で行う場合も考えられます。

- 校長等は、全員の授業観察等ができるように計画を立て、教職員に提示しておきます。また、授業を観察する場合は、事前に、簡略化した学習指導案等の提出を求めるなどして授業観察のポイントを整理しておきます。場合によっては、教職員に日時を知らせずに授業観察等を行うことも考えられます。

ウ 観点の明確化

授業観察等を複数で行う場合も、あるいは分担して行う場合も、授業観察等の観点を明確にし、共有化をしておく必要があります。

- 授業観察の場合(例)

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の観点を明確にした「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。

また、この観点については、教職員全員に十分に理解させておくことがその後の指導を効果的にするためにも必要なことです。

【着眼点】

- ・ 児童生徒理解(アンケート等による興味・関心の把握はなされているか。)
- ・ めあての設定(学習指導要領等を踏まえ、授業のねらいの明確化はなされているか。)
- ・ 指導に関する知識・技能(授業構成、教材、発問、板書は適切か。)
- ・ 指導形態の工夫(個別指導、習熟度別指導等がなされているか。)
- ・ 適切な評価(評価計画があるか。試験等による定着度の確認はされているか。)

【留意点】

- ・ これまでの授業観察や評価で明らかとなっている教職員の取組み状況や課題を事前に把握すること。
- ・ 改善に向けた指導等をどのように行っていくかを念頭に置いて授業観察を行うこと。

エ 事後の指導

観察したことは、適切かつ具体的に教職員にフィードバックし、職能成長や意欲の向上に役立てることが大切です。

また、適切かつ具体的な指導により、教職員一人一人が適正に評価されているといった納得感と自己目標の達成感を持てるようにすることが大切です。このことが、ひいては組織の目標の達成につながります。

(3) 教職員の勤務状況の把握

教職員の勤務状況等の把握に当たっては、観察・指導記録等を作成し、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して、教職員の情報を収集しておくことが必要です。(全教職員の記録を作成することが望ましいと考えられます。)

観察事項欄には、面談の際に指導に活用する事項等を記入しておきますが、指導・助言者である校長等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。

教職員の職務は多岐に渡ることから、様々な場面において、勤務状況の把握を心掛ける必要があります。勤務状況の把握の着眼点及び留意点としては、例えば、次のようなことが考えられます。

【着眼点】

- ・ 児童生徒に対する指導及び対応等
- ・ 管理職との意思疎通（報告、相談等）
- ・ 同僚との連携・協力
- ・ 保護者や地域・関係機関との連携・協力
- ・ 文書の作成・整理や保存の状況
- ・ 安全等への配慮
- ・ 施設・設備や物品の管理や活用の状況

【留意点】

- ・ 各教職員の職務の内容を十分に理解しておくこと。
- ・ 事実を正確に記録すること。(観察事項、指導の内容、経過、結果)
- ・ なぜ状況把握が必要なのか(教職員の資質向上、適正な人事配置のため)を意識すること。

(4) 面談による評価実施及び評価結果の開示等

次の期間に、評価者及び教職員は上半期又は下半期を振り返り、面談を実施します。

申告基準日及び面談実施期間

区 分	申告基準日	面談実施期間
中間申告（上半期評価、達成の手立て （下半期）設定）	9月30日	9月中旬～10月 (管理職員は9月中旬～10月中旬)
最終申告（下半期評価）	3月31日	1月～2月中旬 (管理職員は1月中)

※ 評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

図5-1及び図5-2にあるⅠからⅤは、中間申告・面談時の上半期評価を決定するまでの流れを示しています。

図5-1

達成の手立て (上半期)	上半期評価 (9月30日時点)					
	職員記入欄		評価者記入欄			
	取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価	プロセス評価
<ul style="list-style-type: none"> 理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。 	<ul style="list-style-type: none"> 故事成語の定着率は9割以上である。日常生活の中でも学んだことが生かせるように指導方法に工夫を加えていく。 抽象的な概念を表す語句の理解を促すワークシートの工夫が必要である。 	3	<ul style="list-style-type: none"> 生徒の感想文からは、故事成語への関心が育ってきたことがわかります。 ワークシートは要点が目立つようにするとよい。 	3	3	4
<p>(追加・修正)</p> <ul style="list-style-type: none"> 授業の導入部で、その日の内容に関する故事成語の指導を行う。 定期的に言語事項及び読解力の試験を実施し定着度をみる。 						
<ul style="list-style-type: none"> 開始5分前に教室に行き、着席点検を行うなど、状況に応じて個別指導及び全体指導を行い、その状況を生徒指導部に報告する。 生徒指導部が実施する生活習慣に関するアンケートの結果を指導に生かす。 研修や文献等を通じて、指導方法についての最新の情報を入手し研究する。 						
<p>(追加・修正)</p> <ul style="list-style-type: none"> 自宅での行動計画表に基づき、児童生徒の生活習慣について保護者と情報交換する。 						

評点	(達成度評価) 評価基準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常の努力によって得られるはずの成果に及ばない。

(プロセス評価) 評価要素
業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに、目標達成に向け努力しているか。
自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。
上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。

評点	(プロセス評価) 評価基準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない(抜群である。)
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない(優良である。)
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である(標準である。)
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障を来しており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障を来しており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

(図5-1)

- I 教職員は、設定した年間目標ごとに、「取組内容についての自己評価」欄について記入するとともに、業績評価（自己申告）書に記載されている「(達成度評価) 評価基準」に基づき自己評価を行います。
- II 評価者は、教職員との面談を通じ、業績評価（自己申告）書に記載された内容や、教職員から聴取した事項を踏まえ、当該期間中の教職員の取組に対してコメントを記入するとともに、「(達成度評価) 評価基準」に基づき評価を行います。
- III 評価者は、設定した年間目標ごとの評価を総合し、当該期間の達成度を「(達成度評価) 評価基準」により決定し、併せて「(プロセス評価) 評価要素」の観点について、「(プロセス評価) 評価基準」に基づき評価を行います。

(図5-2)

- IV 評価者は、達成度評価及びプロセス評価の結果を職名ごとに定められた比重を乗じて評点を算定し、その評点により「s」から「d」までの総合評価の評語を決定します。
- V 評価者は、業績評価（自己申告）書の総合評価欄に評語を記入し、職員に対して評価結果を開示します。

中間申告時には下半期の目標達成の手立てについても面談を実施して設定します。

下半期の目標達成の手立て設定に至る具体の流れについては、前述した「自己目標の決定」の項目の4から9に準じます。



○困難な目標

当初面談の際に「困難な目標」に位置づけられた目標は、通常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も差を設けています。(例 通常目標の場合、達成したら評点は3、困難な目標の場合、未達成であっても一定の成果が認められる場合評点は3)

達成度評価を行うに当たっては、このことに留意する必要があります。

○達成度評価とプロセス評価

業績評価は、達成度評価とプロセス評価により評語を決定します。

達成度評価では、教職員が設定した目標をどの程度達成できたかを評価するのに対して、プロセス評価では、目標達成に向け、どのような姿勢で教職員が取り組んできたかを評価します。プロセスを評価するに当たっては、日頃の勤務状況の把握がより一層大切になります。(勤務状況の把握の仕方はP60を参照)

職種、職名により達成度評価とプロセス評価の比重が異なりますが、どの職種、職名においても、被評価者との意思疎通や日頃の細かな観察が必要不可欠です。

図5-2

a 評点の算出

総合評価における評点を次の方法により算出する。

$$(\text{評点}) = (\text{達成度評価の評点}) \times \alpha / 100 + (\text{プロセス評価の評点}) \times \beta / 100$$

なお、 α と β は、目標申告者の評価区分に応じて次の係数を用いる。

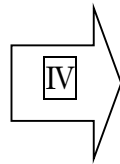
職名	α	β
校長、事務部長、総括事務長	90	10
教頭、分校長、事務長、部主事、主幹教諭、指導教諭、事務主幹	70	30
教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書、学校司書	50	50

b 評語の決定

評価者は、a で得られた評点に基づき、次の基準により評語を決定する。

(評価要素の評価基準)

評語	評点
s	4.5 以上
a	3.5 以上 4.5 未満
b	2.5 以上 3.5 未満
c	1.5 以上 2.5 未満
d	1.5 未満



IV

教諭… $\alpha : \beta = 50 : 50$

$$3 \times 50 / 100 + 4 \times 50 / 100$$

$$= 3.5$$

$$\Rightarrow 3.5 \text{ 以上 } 4.5 \text{ 未満}$$

$$\Rightarrow \mathbf{a}$$

評点	上半期評価 (9月30日時点)					達成の手立て (下半期)	下半期評価				
	職員記入欄		評価者記入欄				職員記入欄		評価者記入欄		
	取組内容についての自己評価	進	コメント	進	達成度評価	プロセス評価	取組内容についての自己評価	進	コメント	進	達成度評価
5	取組内容の定着率は8割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。	3	1年度の授業計画からは、授業成績への関心が窺えます。授業計画に工夫が凝らされていることがわかります。授業計画に工夫が凝らされていることがわかります。	3		4	授業計画の定着率は8割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。	3		3	
4	取組内容の定着率は7割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。						取組内容の定着率は7割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。				
3	取組内容の定着率は6割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。						取組内容の定着率は6割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。				
2	取組内容の定着率は5割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。						取組内容の定着率は5割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。				
1	取組内容の定着率は4割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。						取組内容の定着率は4割以上である。授業計画の中で学習内容が定着していることが確認できている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。授業計画に工夫が凝らされている。				

最終申告（下半期評価）については、上半期評価と同様の流れによって下半期の総合評価の評語までを決定し、教職員に対して評価結果を開示します。

最終申告された業績評価（自己申告）書は、面談後、評価者が必要に応じ指導・助言欄を記入して完成させます。（面談後に指導・助言欄を記入した場合は、完成した業績評価（自己申告）書を速やかに教職員に提示します。）

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）へ提出します。

教職員には業績評価（自己申告）書の写しを渡します。

令和年度業績評価（自己申告）書

所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） ※ 学校経営目標をはじめとする所属する組織の目標の中から、自己の「年間目標」と関連する事項を選び、記入します。 ここに記載した事項が当初申告の「年間目標」に反映されるようにします。（1つの事項に対し、複数の「年間目標」を設定しても構いません。）			（昨年度の成果と課題） ※ 前年度の評価結果や校長等の指導・助言の内容を踏まえて、昨年度の成果と課題を記入します。

重	年間目標	達成の手立て （上半期）	上半期評価（9月30日時点）				達成の手立て （下半期）	取組内容
			職員記入欄		評価者記入欄			
			取組内容についての自己 評価	達	コメント	達		
-64-	※ 今年度の目標のうち、最も重要度の高いものを記入します。 （修正） ※ 校長等の面談により修正した目標を記入します。	※ 当初申告した目標を年間を通して達成するための具体的な手立てを記入します。 （追加・修正） ※ 面談等により手立ての追加・修正が行われた場合に記入します。	評価者は、達成度を評価基準により数値化（1～5）して記入します。					
	※ 今年度の目標のうち、重要度が2番目に高いものを記入します。 （修正） ※ 校長等の面談により修正した目標を記入します。	※ 達成に相当の努力を要することが想定される場合については、当該目標を「困難な目標」として位置付けます。 （追加・修正）	職員は、達成度を評価基準により数値化（1～5）して記入します。					
	※ 今年度の目標のうち、重要度が3番目に高いものを記入します。 （修正） ※ 校長等の面談により修正した目標を記入します。	（追加・修正）	評価者は、達成に至るプロセスを評価基準により数値化（1～5）して記入します。					

（評価要素の評価基準）

評語	評点
s	4.5以上
a	3.5以上 4.5未満
b	2.5以上 3.5未満
c	1.5以上 2.5未満
d	1.5未満

評価者は、達成度評価とプロセス評価を基に総合評価の評語（s～d）を決定します。

評点の算出
総合評価における評点
（評点）＝（達成度評価）
×（プロセス評価）
なお、αとβは、目標の達成度とプロセス評価の平均値

【指導・助言欄】
 ※ 当初面談に当たり、指導助言を記入します。（複数者が記入するときは記入文の後に（ ）で氏名を記入します）
 ※ 年間目標に対する成果と課題について、中間面談や最終面談に当たっても同様に指導・助言を記入します。

【自由記述欄】
 ※ 面談に当たって相談したい事項（仕事の進め方や個人的な悩み等）及び面談において意見交換した事項を記入します。
 自由意見及び特記事項（外部条件（不可抗力、地域・保護者の状況等によるもの）及び内部条件（管理職の指示・指導の適否、管理職や同僚等の援助の有無、病気等私的な事項など）も記入します。

評点	（達成度評価）評価基準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常の努力によって得られるはずの成果に及ばない。

（プロセス評価）評価要素
業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに、目標達成に向け努力しているか。
自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。
上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。

評点	（プロセス評価）評価基準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない（抜群である。）。
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない（優良である。）。
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である（標準である。）。
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障を来しており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障を来しており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

当初面談：令和 年 月 日
 中間面談：令和 年 月 日
 最終面談：令和 年 月 日

注 用紙の大きさは、日本産業規格A列3とする。

令和年度業績評価（自己申告）書

（記入例）

所属	□□学校	氏名	○○ ○○	職名	教諭	分掌（主任）・担当学年・教科等	国語	年齢	歳	在職年数	年 月
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） ・児童生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。 ・児童生徒が基本的生活習慣を身につけるとともに、規律を守って学校生活を送ることができるようにする。 ・教職員一人一人が働き方改革の意識を持って業務に取り組む。							（昨年度の成果と課題） ・漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。				

重	年間目標	達成の手立て （上半期）	上半期評価（9月30日時点）					達成の手立て （下半期）	下半期評価					
			職員記入欄		評価者記入欄				職員記入欄		評価者記入欄			
			取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価		プロセス評価	取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。 （修正） より深い思考ができるように、故事成語などの言語事項の指導等を授業の中に位置付け読解力の定着を図る。（故事成語〇個の定着）	・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。 （追加・修正） ・授業の導入部で、その日の内容に関する故事成語の指導を行う。 ・定期的に言語事項及び読解力の試験を実施し定着度をみる。	・故事成語の定着率は9割以上である。日常生活の中でも学んだことが生かせるように指導方法に工夫を加えていく。 ・抽象的な概念を表す語句の理解を促すワークシートの工夫が必要である。	3	・生徒の感想文からは、故事成語への関心が育ってきたことがわかります。 ・ワークシートは要点が目立つようにするとよい。	3	・故事成語の定着率の一層の向上を図るため、子どもたちが故事成語について学習した成果を発表する場を設ける。 （追加・修正） 古典に親しむという姿勢をさらに育むため、朗読などを通して、文章の内容や優れた表現に対しての生徒の理解を深める。	・故事成語などの言語事項については、目標の定着率を達成し、生徒の興味・関心も向上した。ただし、文の組立てについて考えることには課題がある。 ・生徒の図書室の利用が増え、古典関係の読書量が増えた。2学期末から取り入れた朗読の効果である。	3	・学習成果の発表の内容から、生徒の故事成語への理解が深まったことがわかりました。 ・図書利用が増えたことは、国語の教科指導や朝の読書活動の成果である。	3			
2	自ら時間を守って生活することができるように、授業及びHR等の開始時には全員が着席できていることをめざす。 （修正）	・開始5分前に教室に行き、着席点検を行うなど、状況に応じて個別指導及び全体指導を行い、その状況を生徒指導部に報告する。 ・生徒指導部が実施する生活習慣に関するアンケートの結果を指導に生かす。 ・研修や文献等を通じて、指導方法についての最新の情報を入手し研究する。 （追加・修正） ・自宅での行動計画表に基づき、児童生徒の生活習慣について保護者と情報交換する。	略		略		3	4				3	4	
3	分掌内で情報が共有化できる体制作りを行う。（ 困難な目標 ） （修正）	各担当が個別に管理している情報を把握・分類し、共有データベース作成に向けた準備を行う。 （追加・修正）	略		略					略		略		

【指導・助言欄】
【当初面談】
 ・深い思考力を育てるためには、知識も必要。授業の中で、思考力の種を育てる工夫をすること。（○○○）
 ・読解力の定着度はどのようにして把握するのか明確にすること。（○○○）
 ・基本的生活習慣に関する取組みに当たっては、学級通信や面談等の機会を活用して保護者と連携することが効果的である。（○○○）
【中間面談】
 ・学習成果の発表については、学校行事の中に組むことも考えられる。（○○○）
【最終面談】
 ・来年度は特別活動にもより積極的に取り組んでほしい。（○○○）
【自由記述欄】
 ・当初申告の面談では、基本的生活習慣に関する指導についての効果的な方法について相談したい。

評点	（達成度評価）評価基準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常の努力によって得られるはずの成果に及ばない。

（プロセス評価）評価要素
業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに、目標達成に向け努力しているか。
自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。
上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。

評点	（プロセス評価）評価基準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない（抜群である。）。
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない（優良である。）。
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である（標準である。）。
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障を来しており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障を来しており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

上半期 総合評価	下半期 総合評価
a	a

当初面談：令和 年 月 日
 中間面談：令和 年 月 日
 最終面談：令和 年 月 日

3 「業績評価」に関する留意点

(1) 評価者の責務

ア 業績評価の目的

業績評価は、教職員が組織目標に基づき、自己の一年間の目標を設定し、自ら評価・申告を行うことと、評価者がその業績をプロセスも踏まえて適正に評価し、教職員の自主的・主体的な業務への取組を促すこととが、相互に良い影響を及ぼし合う中で、一人一人の意欲や資質の向上、使命感の高揚、能力開発を図ろうとするものであり、さらには、学校経営目標をはじめとする組織目標の達成と活力ある組織としての総合力の発揮につなげていく重要なものです。

評価者には、その意義を最大限発揮できるよう、業績評価面談だけでなく、様々な機会を通じて、業績評価の目的について教職員と共通理解を図ることが求められます。

イ 教職員との意思疎通

業績評価が円滑に実施され、有効に機能するためには、指導・助言や評価に対する「納得性」や「透明性」を確保し、制度全体に対する信頼性を高めることが重要です。

そのため、目標設定に当たっては、評価者と被評価者とが課題意識を共有し、具体的な実施方法まで、お互いに理解を深め、意思疎通を図る必要があり、積極的なコミュニケーションを行うことが求められます。

また、指導・助言や評価が事実に基づいたものでなければ、被評価者は納得感を持つことはできません。評価者は、教職員との信頼関係の構築が業績評価の土台となることを意識して、一人一人の勤務状況の把握に努めることも重要です。

ウ 日常的な指導・助言

評価者は、目標の達成や人材育成・能力開発の観点から、教職員の勤務状況に関して、気づいたことがあれば、日頃から積極的なフィードバックに努めることが重要です。その際に行った指導・助言の内容等は、面談の際の指導・助言や評価等に活用するための基礎資料となるので、こまめに記録しておくことが肝要です。

勤務状況を的確に把握する中で、評価すべき点は惜しまず賞賛や激励を行い、改善を要する点は適時に指導・助言を行うことで、目標の着実な達成だけでなく、人材育成や能力開発にもつながります。

また、学校が多く教職員の協働によって成り立っていることを踏まえ、各教職員の職務を十分に理解した上で、公平な態度で臨むことが求められます。



評価者は、日頃から十分なコミュニケーションを図り、被評価者との相互理解が深まるよう、次のようなことを心掛けてください。

- 学校経営目標等で設定した取組を進めるに当たって、なぜその目標を設定したのかについて、その理由や背景も含め、教職員が十分理解できるように丁寧に説明する。
- 自ら積極的な挨拶や声掛けに努め、教職員からもコミュニケーションを取りやすくなる雰囲気づくりを行う。
- 授業見学に加えて、教職員の執務場所などにも出向くなど、各教職員がどのように職務を行っているかを直接、自ら把握するよう努める。
- 勤務状況を把握した際、教職員が困っているような課題があれば、一緒に考えたり、アドバイスを رفتったりするなど、適切な支援を行う。
- 全ての職種について、適切なアドバイスや声掛けができるよう、それぞれの職務内容の理解に努める。

(2) 評価者の心得

業績評価の適切な運用が、教職員一人一人の意欲や資質の向上につながり、組織目標の着実な達成や学校の活性につながります。

評価者は、指導・助言や評価が自らの重要な役割であるということを深く認識した上で、次のことに留意しながら、「業績評価」の実施方法（47 ページ～65 ページ）に取り組むことが求められます。

ア プロセスの評価

目標の達成度の評価と併せて、その達成に向けたプロセスに関する評価も同様に重要です。

まず、目標が達成された状態を明確にイメージできるよう設定した上で、どのように取り組むのか、どれくらいのスピード感でスケジュールを進めるのか、業務遂行に当たって、特に意識すべき行動は何かなど、一つ一つの内容をできるだけ具体化していく指導・助言が求められます。

それぞれの内容を具体化し、課題意識を共有しておくことで、目標達成の結果だけでなく、途中のプロセスについても正當に評価できるようになります。教職員の業務への取組姿勢やアプローチも含めて適正に評価することで、意欲を引出し、人材育成につなげるように取り組むことが求められています。

イ 面談の重要性

面談は、評価者と被評価者が学校経営目標と自己目標のつながりや目標達成に向けた課題・取組方法等についてお互いの理解を深める場であり、評価結果を確認し共有する場でもあります。

また、教職員にとっては意欲的に取り組みたいことを、評価者にとっては教職員に取り組んでもらいたいことを伝え合う機会でもあります。この機会を有効なものとするため、評価者は教職員一人一人の思いを丁寧に聴き取り、その上で、期待することなどを伝え、信頼関係の構築に努めることが大切です。

評価者が教職員の勤務状況や個性、能力等を十分に踏まえつつ、職務等（分掌や育児・介護の状況等）も考慮し、一人一人の状況に寄り添った指導・助言を行うことで、教職員一人一人が適正に評価されているという納得感にもつながります。



面談を有効に行うために、評価者は次のようなことに留意してください。

- 教職員が落ち着いて話ができる、場所・時間を設定する。
- 率直に話し合える雰囲気をつくるよう心掛ける。
- 教職員の職務経験や分掌業務への実務年数等も考慮しながら、意見を引き出すことを心掛けるとともに、助言をする際には、否定的な言い方をしない。
- 話をよく聴き、不用意に発言を遮らないようにする。
- 教職員から質問があれば可能な限り誠実に答える。その場で回答できないものであれば、後日、回答するなど丁寧に対応する。
- 教職員が努力した点や成果を上げた点について、賞賛や激励を惜しまない。
- 評価を伝えるに当たって、まず「優れている点」を取り上げ、次に「努力を要する点」について取り上げるなど、教職員が指導・助言を受け入れやすい流れで話すなどの工夫をする。

IV 処遇への反映

1 査定勤勉（業績評価結果に基づく判定）

次のとおり、上半期の業績評価結果を12月期勤勉手当に、下半期の業績評価結果を6月期勤勉手当に反映します。

(1) 管理職員

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、業績評価の評語（s～d）に基づき、県教育委員会が上位区分該当者を決定します。

(2) 一般職員

一般職員（主幹教諭、指導教諭、教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主幹、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書、学校司書）については、業績評価の評語が上位3区分（s、a、b）に当てはまる者の中から、県立学校については校長が、市町立学校及び共同調理場については市町教育委員会が推薦書を提出します。

推薦書の提出を受け、県教育委員会が上位区分者を決定します。



【一般職員の査定勤勉の上位区分者の推薦・決定について】

- 本県の査定勤勉制度は、自らの持ち味を生かし、頑張っている教職員の全てにやる気を出してもらえるようにするために、業績評価の5区分の評語のうち、上位3区分に当てはまる者の中から上位区分者を推薦する制度です。
- 連続して同じ教職員が査定勤勉の上位区分者に該当し続けることは、人材育成に資するという本県の制度の目的に合致しません。
- 判定期間中において、教職員が自ら設定した目標を達成したかどうかに加え、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。
- また、業績評価において、これまでどのような評価を受けてきたかを把握することも重要となります。
- 把握する手段として、過去数年分の業績評価結果及び上位区分該当の有無について集計する補助簿を送付する予定ですので活用してください。

2 査定昇給（能力評価及び業績評価結果に基づく判定）

次のとおり、当該年度の能力評価結果及び当該年度の上半期・下半期の業績評価結果を翌年度4月の昇給に反映します。

（1）管理職員

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、能力評価の評語（S～D）と、業績評価の評語（s～d）に基づき、県教育委員会が上位区分該当者を決定します。

（2）一般職員

一般職員（主幹教諭、指導教諭、教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主幹、事務主任、主事、主幹学校司書、主任学校司書、学校司書）については、能力評価の評語が上位2区分（S、A）で、かつ当該年度の業績評価の評語が上半期、下半期ともに上位3区分（s、a、b）である者の中から、県立学校については校長が、市町立学校及び共同調理場については市町教育委員会が推薦書を提出します。

推薦書の提出を受け、県教育委員会が上位区分者を決定します。



【一般職員の査定昇給の上位区分者の推薦・決定について】

- 目的は査定勤勉制度と同様ですが、査定昇給は一生にわたり効果が持続しますので、より総合的に教職員の状況を把握した上で推薦を行う必要があります。
- このため、能力評価の評語が上位2区分かつ当該年度の業績評価の評語が上位3区分である者の中から上位区分者を推薦する制度としています。
- 推薦に当たっては、年間を通じて発揮された能力の実証である能力評価結果を優先し、能力評価結果が同程度である場合については業績評価結果を比較することが適切です。
- しかし、連続して同じ教職員が査定昇給の上位区分者に該当し続けることは、人材育成に資するという本県の制度の目的に合致しません。
- このため、これまでどのような評価を受けてきたかを把握することも重要となります。
- 把握する手段としては、過去数年分の能力評価結果、業績評価結果及び上位区分該当の有無について集計する補助簿を送付する予定ですので活用してください。

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 今日の学校は、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、年度の中間に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。

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 ----->		1	←----- 1 ----->		
	S ~ B		B	B ~ D		
3	←----- 1 ----->		1	←----- 1 ----->		
	S ~ B		B	B ~ D		
4	←----- 1 ----->		2	←----- 1 ----->		
	S ~ B		B	B ~ D		
5	←----- 1 ----->	1	2	←----- 1 ----->		
	S ~ A	A ~ B	B	B ~ D		
6	←----- 1 ----->	1	2	1	←----- 1 ----->	
	S ~ A	A ~ B	B	B ~ C	C ~ D	
7	←----- 1 ----->	1	3	1	←----- 1 ----->	
	S ~ A	A ~ B	B	B ~ C	C ~ D	
8	←----- 1 ----->	1	4	1	←----- 1 ----->	
	S ~ A	A ~ B	B	B ~ C	C ~ D	
9	←----- 1 ----->	1	1	4	1	←----- 1 ----->
	S ~ A	A	A ~ B	B	B ~ C	C ~ D
10	←----- 1 ----->	1	1	4	1	←----- 1 ----->
	S ~ A	A	A ~ B	B	B ~ C	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。

Q3-8 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。

Q3-9 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。

Q3-10 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。

Q3-11 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。

- 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。