



第V部 Q&A、様式 編

教職員評価システムについてのQ & A

1 教職員評価システムについて

Q 1 なぜ新たな教職員評価システムが必要なのですか？

A 1 平成26年5月に地方公務員法の一部が改正され、人事評価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する上で行われる勤務成績の評価と定義し、これを任用、給与、分限その他の「人事管理の基礎」とすることが定められました。それに伴い、これまでの教職員評価システムを見直し、法改正の趣旨に沿った新たな「教職員評価システム」を導入することとなりました。

Q 2 新たな教職員評価システムの目的は何ですか？

A 2 教職員評価システムは①「教職員の資質能力の向上」および②「学校組織の活性化を図る」こと、並びにその評価を③「人事管理の基礎」とすることを目的としています。各目的の詳細は以下のようになります。

①「教職員の資質能力の向上」

教職員一人ひとりが職務上の目標を明確にし、目標達成に向けて主体的に取り組み、その結果が適切に評価される一連のプロセスを通して、教職員一人ひとりの資質能力や主体性の向上を図ります。また、評価結果をもとに、自らの強み・弱みを把握することで、教職員一人ひとりの特性に応じた資質能力の向上に向けた取組が可能となります。

②「学校組織の活性化」

教職員評価システムでは、教職員一人ひとりの職務上の目標と学校経営目標との繋がりを明確にし、達成すべき目標を学校全体で共有することができます。そのことで、自らの取組の方向性を確認するとともに、目標達成に向けて積極的に行動することによって、学校組織の活性化に資することができます。また、目標設定や評価の過程におけるコミュニケーション等を通じ、職員のやる気や職場の連帯感の醸成等に寄与します。

③「人事管理の基礎」

教職員評価システムでは、評価基準等の明示、自己申告、面談、評価結果の開示等により、適切な評価を行い、これを任用・給与等の人事管理の基礎とします。

Q 3 人事評価の意義は何ですか？なぜ人事評価が必要なのですか？

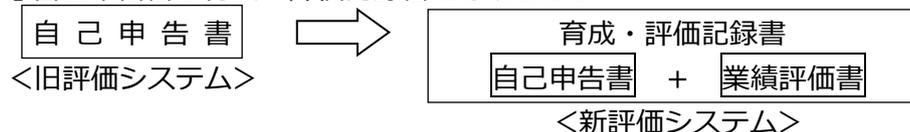
A 3 人事評価は、資質・能力・成果等の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の教職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義を有しています。人事評価を適切に実施するためには、評価者が、組織の目標・目的を明らかにすることが必要となり、被評価者がそれをよく理解することが求められます。さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、学校内の情報の共有化や課題改善等にも寄与するものと考えています。

Q 4 今までの教職員評価システムと何が変わるのですか？

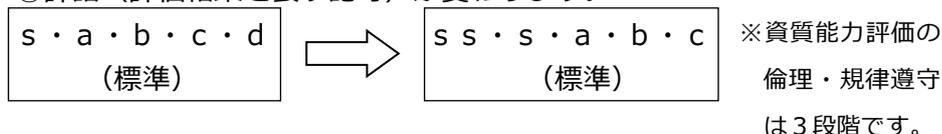
A 4 ①評価方法が2つになります。



②自己申告書が育成・評価記録書になります。



③評語（評価結果を表す記号）が変わります。



④評価結果を開示します。



⑤評価結果を人事管理に活用します。



Q 5 教職員評価システムの1ヶ月の考え方を教えてください。

A 5 教職員評価システム上の1ヶ月とは、対象となる最初の日から、対象日の翌月の応答日の前日までとします。翌月に応答日がない場合には、その前日を応答日として対象日から応答日までを1ヶ月とします。

【具体例】

① 4月 1日～ 4月30日 ② 5月31日～6月30日

③ 1月31日～ 2月28日 ④ 2月15日～3月14日

※ 4ヶ月の考え方は以下の通り

① 4月 1日～ 7月31日 ② 5月31日～9月30日

③ 9月30日～ 1月29日 ④ 11月20日～3月19日

Q 6 役割達成評価、資質能力評価とは何ですか？

A 6 「役割達成評価」とは、被評価者に求められる役割を踏まえた上で、年度当初に設定した目標の達成状況等の職務の遂行状況を把握して、達成した役割の程度を評価します。「資質能力評価」とは、被評価者が職務遂行の中でとった行動を基準（評価項目及び行動、着眼点）に照らして、発揮した能力の程度を評価します。

Q 7 人事評価制度はすでに大手企業で採用され、成果主義に陥り失敗したと聞いたことがあります、大丈夫ですか？

A 7 90年代に大手企業で導入された成果主義人事評価制度は、次のような問題点がありました。①従業員が難しい業務に挑戦して失敗した場合のマイナス評価を恐れ、その結果組織の活力が失われたこと、②上司に自分の成果だけをアピールし、従業員相互の協力体制を阻害したこと、③評価対象外の仕事には力が入らなくなったこと等があげられます。このような過度な成果主義＝結果主義は、短期成果のみを追求し周りの同僚や後輩の育成、サポート、地道な努力等を軽視する傾向が現れます。そのため2000年代に入り、企業等ではプロセス評価、コンピテンシー（行動特性）評価、協調性・チームワーク評価等といった多元的評価を導入して人事評価制度の改善を図っています。教職員評価システムは、結果主義に基づく人事評価制度ではなく、目標を達成するまでの過程（プロセス）、組織内における協調性、同僚のサポート状況や目標以外の業務の成果を評価する等、過度な成果主義＝結果主義に陥らない仕組みを取り入れています。評価者についても評価者研修を充実させて資質向上を図るほか、必要に応じて制度の改善を図るなど、柔軟な人事評価制度の構築に向け取り組んでいきます。

Q 8 教職員評価システムの評価結果を給料へ活用することに反対です。

A 8 平成26年5月の改正前地方公務員法第40条の勤務評定にもとづかない給与の支給について、給与の返還をもとめる住民訴訟がありました。概要は次のようになります。

<宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件>（神戸地裁平成21年2月判決）

（大阪高裁平成21年8月判決）

地方公務員法で義務付けられている勤務評定を行わず、宝塚市が職員に勤勉手当を支給し、定期昇給させたのは違法だとして、市長を相手取り、支給を受けた市職員に2005年分の計約10億5000万円を返還させるよう求めた住民訴訟。神戸地裁は請求自体は棄却したものの「勤務評定を行わずに支給するのは地方公務員法に違反する」と認めている。

宝塚市の裁判で示されているように、人事評価制度（勤務評定）にもとづかない勤勉手当の支給や普通昇給については、訴訟リスクが高まるとともに、違法な事務処理にあたる可能性があります。人事評価結果の給与等への活用については、公平・公正に努めていきますのでご理解をお願いします。

Q 9 「評価者による業務・授業観察等」というマニュアルの文言は、管理や監視という内容に読み取れますが、どうでしょうか。

A 9 教職員評価システムにおける「業務・授業観察」は、評価者が被評価者を評価する際の大変重要な評価活動の一つです。評価者は業務や授業を観察することにより、教職員それぞれが発揮している能力の状況や目標の進捗状況を確認することができます。育成・評価記録書や面談だけで評価することは、教職員評価システムの本質である「公平・公正で透明性の高い人事評価」を担保することができません。従って、評価者による業務や授業観察は必要不可欠なものであると考えます。

2. 役割達成評価について

Q10 役割達成評価の目標設定について教えてください。

A10 目標設定については、旧教職員評価システムと同様に、自己申告に基づき、評価者との面談を通して決定します。旧教職員評価システムにおきましても、各職員の目標設定については、学校経営目標や各部、学年の目標等を十分に理解し、それを達成する方向で設定することが求められており、新たな教職員評価システムでも同様となります。

Q11 目標設定の「難易度」は必要ですか？業務内容に変化が少ない職種には「難易度」の設定は必要ないと思います。

A11 学科の改編、学校施設などの改築に伴う事務業務や課題解決に早急に対応しなければならない業務等、通常の業務では担当することのないような難易度の高い業務に限って、難易度の設定は想定しています。学校の教育活動は、職員全体のチームワークで仕事を進めていくものですが、職員それぞれに役割があり、時には困難な業務（役割）を引き受けなければならない職員がいるのも事実です。当該職員をしっかりとサポートし評価するためにも、難易度の設定は必要と考えています。

Q12 マイナス要因とは何ですか？マイナス要因について具体的に教えてください。

A12 役割達成評価は年間を通しての職務の状況を評価するものであることから、マイナス要因は日々の個々の事象に当てはめるのではなく、年間を通してその職員が果たすべき職務が果たせていないという極めて異常な状況を想定しています。マイナス要因というのは、年間を通しての職務の遂行状況に関して評価する場合に考慮するものであり、日々の個々の事象に対して適用するものではありません。
例：目標以外の業務を怠り、他の職員や業務に影響が及んだ。

他の職員等との調整・連携を欠き、年間を通して他の業務に支障を残した。
児童・生徒に対する不適切な指導等が原因で事件・事故等につながった。

Q13 役割達成評価の目標は、上位目標を踏まえたものでなくてははいけませんか。

A13 校長は学校の課題や問題点を確認し、それを解決に導くために学校経営目標を設定しています。被評価者の自己目標を学校経営目標に添った内容に設定することで、全職員の学校教育の方向性を束ねることができ、より大きな成果をもたらすことが期待できるものと考えています。

Q 14 目標は数値化する必要がありますか？

A 14 教職員評価システムは評価マニュアルの目的にも記載されているとおり、教職員一人ひとりの資質能力の向上や学校組織の活性化を図り、その評価を任用・給与等に活用できる人事管理の基礎とすることを目的としています。学校全体の活性化のためには、全職員が学校全体の課題を共有し、課題解決に向けて一人ひとりが同じ目標を目指して教育活動に取り組む必要があります。学校経営目標に課題解決の一つとして数値目標を設定した場合、その実現に向け、全職員がそれぞれの職務に応じて取り組む必要性があります。必ずしも自己目標を数値化する必要はありませんが、数値化することが有効であることも想定されます。その際、年間を通して本人の努力で達成できる数値目標を設定する必要があり、本人の努力をもって達成できない無理な目標設定は、教職員評価システムの趣旨に添わないものであり、適切ではありません。

Q 15 学校経営目標に学力テストの点数を何点あげるといふ文言は入れないよう制限すべきではないですか？

A 15 学校経営目標は、学校が抱える課題や問題点、保護者や地域の要望及び学校の特色等を考慮し設定しています。学校経営目標が、学校の実態に極端にあわない学力テストの点数等の数値目標であれば、過度の成果主義に陥り、職員のモチベーションを下げることになりかねませんが、児童・生徒、保護者や地域の要望に添い、年間を通して職員の努力で達成できる適切な数値目標であれば、有効な教育目標であると考えています。

Q 16 学校業務は多岐にわたり、役割達成評価の3～4つの項目だけで十分な評価できますか。

A 16 役割達成評価であげた目標以外の業務については、申告書の「特筆すべき目標以外の取り組み状況」の欄で評価できるほか、資質能力評価で教職員の様々な教育活動等を評価できるように設計しています。

3. 資質能力評価について

Q17 教諭のライフステージは3ステージに分かれています。1ステージで良いと思いますが？

A17 原則として、職種が同一であれば、同一の評価基準で評価すべきですが、学校運営等においては、同一職種であるにも関わらず、経験年数に応じた役割を果たすことが期待されており、求められる資質能力の質（レベル）において、違いがあると考えています。特に、教諭については、資質能力の向上、「学び続ける教員像」の確立が求められており、経験年数の加年に伴う法定研修や経年研修が実施されております。したがって、学習指導等における専門性や広い視野からの学校運営への参画、他の職員への関わりにおいて、経験年数により着眼点を3つに分けて示すことにより、「学び続ける教員像」が示せるものと考えています。なお、養護教諭と栄養教諭に関しては、一人配置が多く、採用時から一定レベルの能力が求められるため、複数のステージは設定しておりません。

Q18 普通高校で20年勤務した教諭が特別支援学校に異動した場合、3段階のライフステージの指導的な職務能力が求められることになりますか？

A18 基本的に教諭に求められる資質能力に変わりはありませんが、校種が変更になった場合、評価においては、その職務遂行における経験の差を考慮することが妥当であると考えます。異動により校種がかわった場合、1つ前のステージにもどり評価を行う等の配慮を行い評価することができます。

Q19 資質能力評価の「倫理・規律遵守」の項目は必要ですか？

A19 資質能力評価の「倫理・規律遵守」について、教職員は高い倫理性や規範意識が求められていることから、当該項目は必要なものと考えています。また、国家公務員及び知事部局の人事評価制度においても同様に「倫理・規律遵守」の項目が設定されております。

Q20 資質能力評価に「倫理・規律遵守」がありますが、新規採用の時に公務員として「サービスの宣誓」をして公務についています。あえて評価項目に入れる理由は何ですか？

A20 「倫理・規律遵守」という項目につきましては、全職種で同じ内容になっており、国家公務員や知事部局の人事評価制度においても同様に設定されております。教職員は高い倫理観と使命感、豊かな人間性をもつことが求められており、常に教職員としての高い意識を保ち続けるためにもこの項目を設定しております。

Q21 資質能力評価の「調整・連携」について、職員会議等での発言で管理職と意見が異なる場合は、「連携ができていない」と評価されますか。

A21 資質能力評価の調整・連携の「管理職との連携」の項目は、職務をすすめていく上で必要な校長・教頭・事務長等との連携・調整（報告・連絡・相談）の重要性を意識づけるための着眼点です。従って、職員会議等の会議の場での発言を抑制する効果を期待したものではなく、そのことのみで評価することは適切ではありません。

4. 評価全般について

Q22 勤務時間外の職務に関する評価はどのようになりますか？

A22 評価は、勤務時間内の職務に対して行うことが原則です。しかし、部活動指導や進路指導、生徒指導等において、勤務時間外の職務が発生する場合がありますので、学校管理の下に行われた部活動指導や補習授業、家庭訪問等の時間外における職務についても評価に加味するなどの考慮が必要です。ただし、そのような職務は、教諭の自発性に負うところも大きく、校種等によっても大きく異なるため、独立した項目を設けて評価するには不適切な面もあると考えられますので、項目は設定しておりません。また、そのような活動に対応できないからといって、評価が下がることはありません。

Q23 職員の中には様々な精神的疾病を抱える方がいますが、疾病が原因で不利な評価になることはないですか？

A23 国や県の人事評価におきましては、「心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要と考えられる職員については、自己申告・開示・面談等の手続については、実施権者の指示を受けつつ、当該職員に係る健康管理医等の助言等も踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いを行う」ことになっています。新たな教職員評価システムにおいても、教職員評価マニュアルや評価者研修等で、当該職員の状態に配慮するよう示しています。

Q24 恣意的な評価にならないか不安です。

A24 恣意的な評価は認められません。評価者が、評価基準の下で事実に基づいた評価を実施できるように、全評価者対象の評価者研修会の実施、評価結果の開示、面談における被評価者に対する説明等を行います。

Q25 他の職員のサポートを受けると評価が下がったりしますか？

A25 職員間の日々の個別の業務において、サポートし合いながら業務を進めるのは、当然であり、そのような日常のサポート（支え合い）レベルで、評価が下がるものではありません。

Q26 勤務時間外に発生した職員の事件・事故については、評価の対象となりますか？

A26 教職員評価システムは勤務時間内の教育活動を評価するものであり、勤務時間外に発生した職員の事件・事故を評価の対象に含めません。しかしながら、法令や服務規律に反する行為については、懲戒処分の対象となります。

Q27 評価結果に関する疑問や不満に対して、どのように対応するのですか？

A27 評価結果に対する苦情は、評価を実施する主体で責任を持って適切に対応することになります。これまでと異なり、「苦情相談」と「苦情処理」の2つの仕組みで対応します。「苦情相談」は、学校内における評価者、被評価者間での話し合い等で解決されなかった評価に対する苦情全般を対象として簡易・迅速に対応します。苦情を申し出た被評価者に対し、苦情相談員が評価制度や方法等について説明したり、被評価者の意向を確認した上で、必要に応じ評価者に伝達したり、改善を促す等適切に対応します。「苦情処理」は、苦情相談では解決されなかった評価結果に関する苦情を対象とし、所定の手続きに則り、評価者及び被評価者等に対する調査を行い、苦情審査委員会で、適正に評価が成されたかどうかという観点から審査を行います。評価が不適正であると判断された場合、評価者に対して再評価を命ずる等の措置をとり、適正に対応します。

Q29 校長が異動になっても同じ基準で評価してもらえますか。

A29 評価者は評価基準に従い、事実にもとづいた適切な評価をすることが求められます。評価の公平性を保つためにも、評価者間での話し合いや引継ぎ、目線合わせ等について、評価者研修で取り組んでいます。

Q30 評価期間が6ヶ月であっても、役割達成評価・資質能力評価で最終評価「SS」になることがありますか？

A30 教職員評価システムの評価は、被評価者が設定した目標や評価期間中の能力の発揮状況を鑑みて評価することから、評価期間の長短にかかわらず、上位評価を付すことが可能です。

Q31 役割達成評価や資質能力評価の評価結果はどのように開示されるのですか。

A31 評価結果は、最終面談で育成・評価記録書を開示（ここでは「記録書」を見て確認するのみ）して最終評価を確認し、評価に変更があれば面談後に調整が行われます。その後、年度内に最終評価が確定した育成・評価記録書が手渡されることになっています。

Q32 学校や学級の置かれた状況で、評価に有利・不利が発生しませんか。

A32 職員数や児童生徒の在籍数、学校の置かれている環境の違いや本人が担当する業務（校務分掌、担当業務等）の違いで、評価が変わることはありません。役割達成評価の目標は、各学校の状況にあわせて設定するものであり、評価は各評価基準に照らして実施することから、評価に有利・不利は生じないものと考えています。