

評価と給与について

宮崎県立図書館

日渡 円

評価と給与について（評価）

1 評価の種類

能力評価

職務遂行能力を評価

職に反映

業績評価

業績の達成度を評価

給与に反映

評価と給与について（評価）

2 現在の評価の問題点

能力評価をしても職に反映できない。（校長、教頭、教諭）



教諭の多段化？



教諭の多段化を促す学校組織作りが進んでいない。



教諭の多段化を評価する評価方法の確立。



学校の組織の在り方の再構築が重要

評価と給与について（評価）

3 教諭の多段化

何をインセンティブにするか！



指導技術に差を見いだすことは問題がある。



指導技術の差を評価しないことは、教諭のあるべき姿（指導力）へのメッセージとなる。



指導技術外的能力を評価する。（組織貢献力？マネジメント力？）

評価と給与について（給与）

1 現在の給与の問題点1

1年1号昇級を前提としている。

- ・ 教諭の号級は36号級 = (60歳 - 22歳 = 38歳)



給与のインセンティブがない。



努力しなくても給与は上がる？

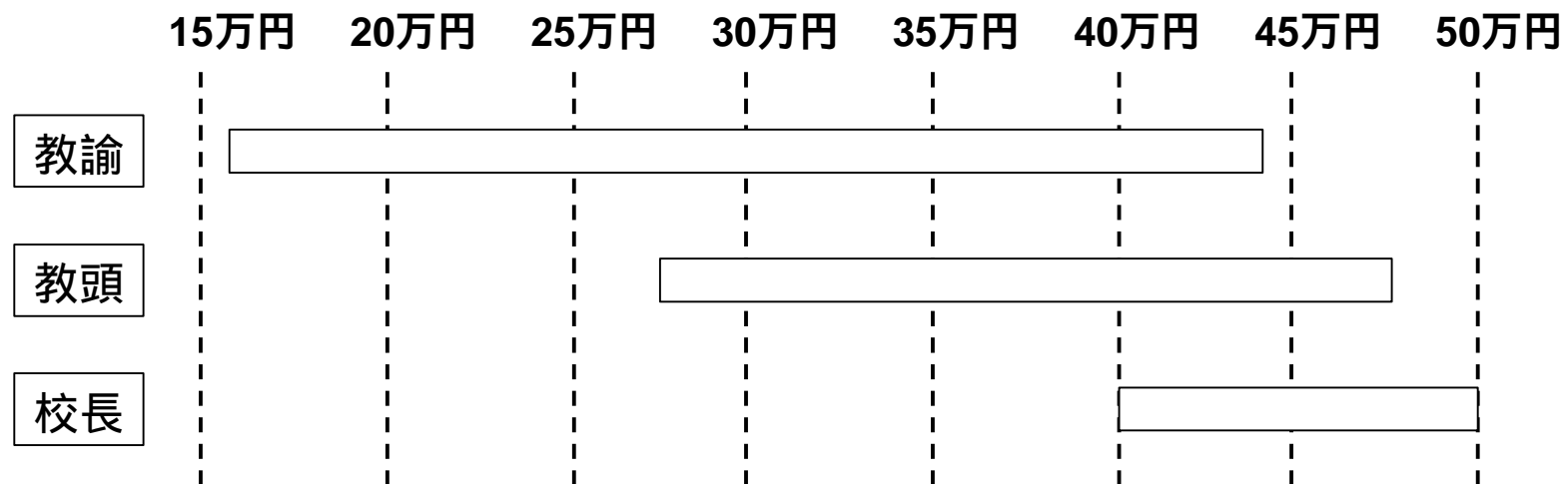


頑張る教諭の給与は上がる。

評価と給与について（給与）

1 現在の給与の問題点2

金額の重なりが大きすぎる。



評価と給与について（給与）

2 教諭の多段階化と給与

指導技術外の能力で差をつける。
(組織貢献力？ マネジメント力？)



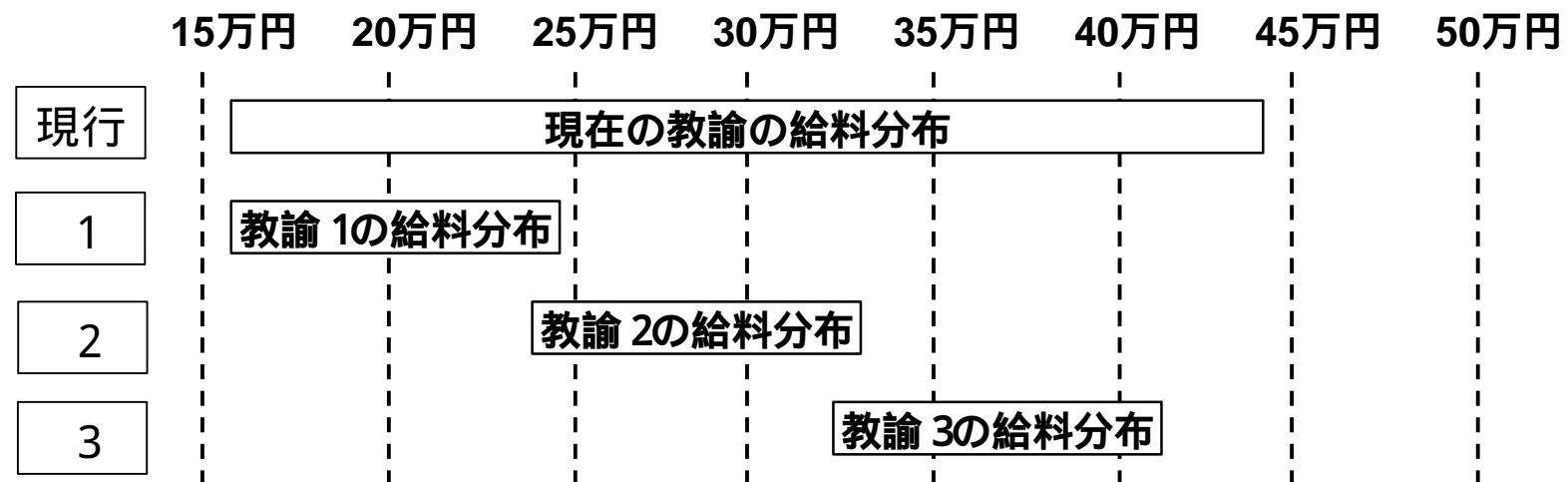
(期待される)

- ・ 評価のターゲットが絞り込まれる。
- ・ 何が差なのかのメッセージが伝わりやすい。
- ・ 1年1号の雰囲気はなくなる。

評価と給与について（給与）

3 教諭の多段階化後の給与

金額の重なりをなくす。（少なくする）



評価と給与について（給与）

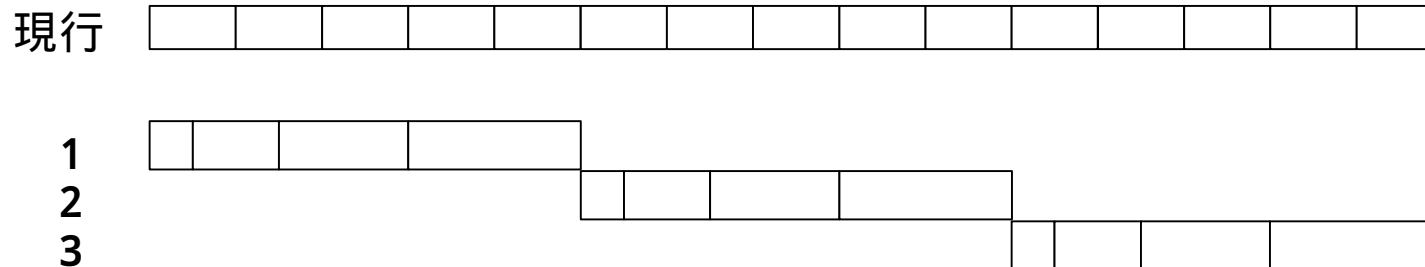
3 教諭の多段階化後の給与1

1年1号をなくす。

⇒ 初号の通過年数を短く（評価基準を低く）、
上位号級の通過年数を長く（評価基準を高く）



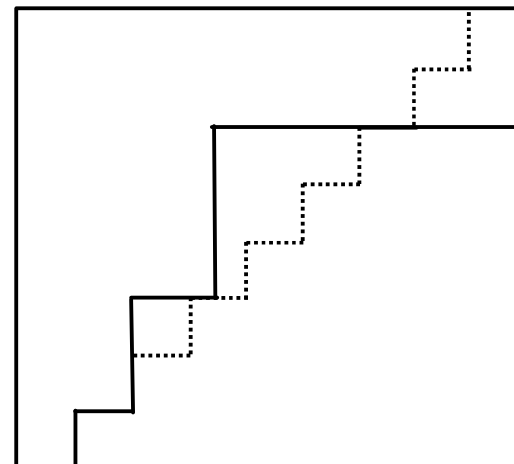
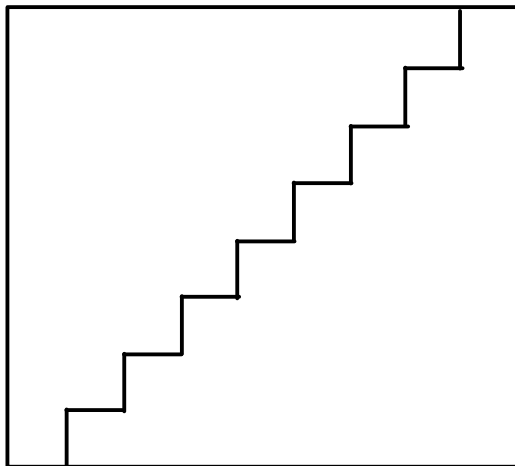
早期立ち上がりとフラット化



評価と給与について（給与）

3 教諭の多段階化後の給与2

到達金額は低いが、生涯賃金は変わらない。



平成18年4月1日より

教職員の新たな評価制度が実施されます！

平成18年度から「職務行動評価」を実施し、
「役割達成度評価」（従来、業務評価と呼称）を一部試行します！

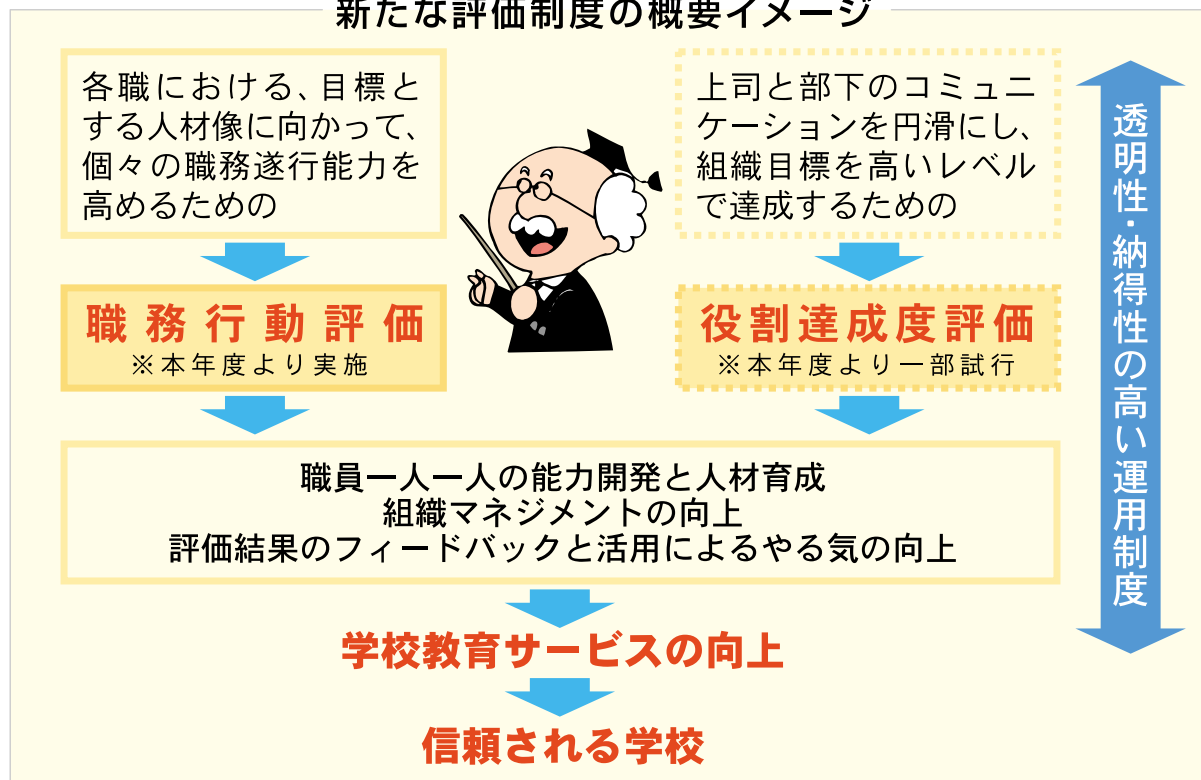


平成18年 4月
宮 崎 県 教 育 委 員 会



評価制度導入のねらいは、職員一人一人と学校組織のパワーアップです!

新たな評価制度の概要イメージ



ねらい
1

職員一人一人の能力開発と人材育成

- 「職務行動評価」は、各職ごとにどんな人材が求められているのかというメッセージです。
- 具体的には、「こんな人材が求められていますよ」(評価項目と基準)→「自分でチェックしてみてください」(自己評価)→「他人はどう見ているかも認識して下さい」(1次・2次評価)→「職務遂行能力向上のために何をすればいいのかを把握して下さい」(職員)→「管理職は個々の職員の職務遂行能力向上のため、サポートして下さい」(管理職)という流れになります。

ねらい
2

組織マネジメントの向上

- 目標管理手法に基づく「役割達成度評価」の導入により、目標を「学校の目標」→「学年(分掌)の目標」→「担任(担当)の目標」という形で関連を図りながら設定し、達成度を評価することで、組織マネジメントの向上が図られます。同時に、学校が何を目指しているのか、そのために自分の役割の中で何をすればよいのか、職員全員に分かりやすいものになります。

ねらい
3

評価結果のフィードバックと活用による職員のやる気の向上

- 評価結果がフィードバックされることで、職員は「自分はどの能力に優れていて、どの能力が不足しているのか」を知り、今後どのように能力開発に取り組めばよいのかが分かります。同時に、管理職と職務について話し合う機会も増え、組織内のコミュニケーションを円滑にすることも期待されます。また、評価結果を研修や任用の判断材料として活用することで、職員のやる気の向上を図ります。(異動や給与への反映は今後検討)

● 平成18年度の評価対象者

職務行動評価 … **全教職員**が対象となります(17年度と同様)

役割達成度評価 … **全管理職**と、**主任級の職員**が対象です

※教育業務連絡指導手当が支給される主任と、参考意見聴取シートを提出するその他の主任

● 評価制度に関する年間スケジュール



● 評価対象者と評価者の設定について

評価対象者	1次評価者	2次評価者
校長	県・市町村教育長	
教頭・事務長	校長	
教諭・養護教諭・栄養教諭(小中)・実習助手 寄宿舍指導員・事務職員(小中)・栄養職員(小中)	教頭	校長
事務職員(県立)・栄養職員(県立)・技術員	事務長	校長

職務行動評価は、施行後のアンケート等を踏まえて様式を変更しました!

変更点1

自己評価を積み上げ式による評価から、各行動指標にある行動をどの程度発揮したかという「頻度」によって評価する方法に変更しました。

変更点2

それに伴い、1次・2次評価も、積み上げ方式による評価から、各評価項目にある行動がどの程度発揮できているかを評価者が総合的に判断し、SからCの4段階(Bが標準)で評価する方法へと変更しました。

変更点3

自己評価の際、被評価者本人が実践したことや、自己評価した理由を自由に記述する欄を設けました。

変更点4

自己アピール項目については、「もっと自由にアピールさせて欲しい」「校内での職務以外のことは正確に評価できない」といった御意見に基づき、評価の対象から削除するなど大きく変更しました。

①自己アピール項目については、当初のねらいである教職員一人一人の売りの部分を認めて高いレベルで発揮してもらうという意味から、職務行動評価の中に残します。

②職務と関係の深い項目(学級経営、進路指導、部活動等)については、今後、役割達成度評価の中で評価していくことになります。ただし、役割達成度評価の本年度の試行は、一般職員を対象にしていなかったため、本年度は昨年度同様、職務行動評価の中で自己アピールをして下さい。

職務行動評価シート(教諭用) サンプル		自己評価	本人記入欄、評価の理由、実践事項等	1次評価	2次評価
授業企画力	授業を企画・創造する力				
	児童・生徒の実態及び学校の教育目標にマッチした指導計画を立てている	a・b・c			
	指導目標を明確にした指導計画を立てている	a・b・c			
	教材の重点や系統性に配慮した指導計画を立てている	a・b・c			
	児童・生徒に興味、関心を持たせる教材・教具を準備している	a・b・c			
授業実践力	同僚職員の模範となるような独自の授業を企画・創造している	a・b・c			
	授業を実践する力				
	ねらいに沿ってわかりやすい授業を行っている	a・b・c			
	状況に応じて、柔軟に指導方法を工夫している	a・b・c			
	児童・生徒の実態に応じて、学習目標を十分達成させている	a・b・c			
	児童・生徒の、学習に対する満足感を高めている	a・b・c			
	同僚職員の模範となる授業を数多く実践し、同僚職員の授業実践に影響を与えている	a・b・c			

自己評価の評価基準	
a	このような行動を、頻繁に行っている (8割以上)
b	このような行動を、時々行っている (3～7割程度)
c	このような行動は、ほとんど行っていない (3割未満)

1次・2次評価の評価基準	
S	極めて優秀なレベルで発揮している
A	優秀なレベルで発揮している
B	概ね満足のいくレベルで発揮している
C	努力を要するレベル

【自己アピール項目記入欄(サンプル)】

自己アピール項目	<ul style="list-style-type: none"> ●「学級経営」「進路指導」「部活動指導」「情報化推進」「特定分野における取り組み」「地域社会への貢献」「その他」から、自己アピールしたい取り組みを自由に記述してください。
----------	---

「役割達成度評価」導入のねらいは、学校組織のパワーアップです!

「役割達成度評価」を管理職から主任にまで試行するにあたっては、次のことがポイントとなります。

ポイント1

目標の連鎖は図られていますか?

保護者(地域)、児童生徒、職員のニーズに基づく学校のミッション(使命)

学校の経営ビジョン～重点目標 (主に管理職の役割)

各学年、校務分掌等組織の役割・目標(主に主任の役割)

個人の役割・目標 (主に担当職員の役割)

ポイント2

目標は具体的で、評価できるものになっていますか?

● 役割達成度評価シートの例

(県立学校教諭: 学年主任、学習情報部の授業評価担当、数学科担当、男子バレーボール部顧問の職員のケース)

■学校の重点目標と主な達成手段

- 進路意識の向上 キャリア教育の充実やOBによる講演会を実施し、学校と地域、同窓会組織が一体となって生徒の進路意識の向上を図る
- 授業改善 「分かる授業、鍛える授業」をテーマに…

■所属学年の重点目標

- キャリア教育を重視し、進路情報を積極的に提供していくことで生徒の進路に対する目的意識を高める
- 学年内の情報を積極的に保護者や…

■所属校務分掌の重点目標

- 生徒の授業に対する思いを把握し、職員に情報提供をし授業改善に対する意識を高める。

略

■所属教科・学科の目標

- 習熟度別授業を積極的に展開し、生徒の数学に対する学習意欲を高める。
- 家庭での学習についても…

項目	担当業務	期待される役割と 役割達成のための手段・ ゴールイメージ	困難度	業務 ウェイト	変更及び 修正事項	具体的取り組みと達成状況 (成果と課題)	達成度			特記事項	評価
							自己	1次	2次		
担当業務	1 学年主任	■役割・目標 …キャリア教育の充実 ■手段・ゴールイメージ 1 各学級担任との対話を増やし、学年として同じ方向性で取り組む 2 A教諭には推進のリーダーシップを、B教諭には情報の発信と保護者…	H	40%		◎取り組みと成果 1 各学級担任との対話については、学年会に加えこちらから積極的に業務について… 2 A教諭のサポートに… ●課題…情報発信の回数が不足…	a (b) c	(a) b c	(a) b c	当初の目標以上に高い成果をリーダーシップを発揮して…	S
	2 学習情報部 授業評価担当	■役割・目標 …授業評価の改善 ■手段・ゴールイメージ 1 実施回数を1回から2回へ…		20%		略	a (b) c	a b (c)	a (b) c		B
	3 数学科担当	略		20%		略					
上記の役割外	男子バレーボール部顧問	■役割・目標 …生徒の自主的な取組 ■手段・ゴールイメージ 1 キャプテンを中心に練習計画を…		20%		略	a (b) c	a b (c)	a b (c)		C
プラスワン評価		年度途中から発足した地域の生徒指導連絡協議会役員として、地域の小中学校の生徒指導担当者と積極的に連携を深め、児童生徒の健全育成に努力した。									A

特色1

期初に担当する役割や業務について、期待される役割とゴールイメージを設定し、評価期間中の成果と課題を明らかにします。

特色2

校務分掌以外の役割で学校に対する貢献度の高いものや評価期間の途中で生じた役割(プラスワン)についても、評価対象となります。

特色3

担当業務における困難性も考慮し、困難度を評価者と協議し設定します。また、業務量や重要度にも配慮し、ウェイトを設定します。

特色4

達成度をa～cの3段階で評価します。2次評価者は、困難度と達成度を考慮し、S～Cの4段階(Bが標準)で評価します。

アンケートで寄せられた主な意見や疑問に対する回答

Q1 評価制度導入が、人材育成にどうつながるのですか？

A 職務行動評価では、教職員一人一人が自分の職務行動を、求められている行動（行動指標）と照らし合わせて自己評価し、自らの職務行動を振り返ることができるようになっていきます。加えて、評価結果は管理職からフィードバックされます。その際、今後の課題等が示されるだけでなく、「よさ」や「頑張り」についても伝えられるため、能力向上に対して管理職と教職員の認識が共有され、一人一人のやる気や能力の向上を図ることができるような制度としています。

Q2 評価者は正当に評価できているか不安です。

A 公平・公正で納得感の高い評価を実施することが、本制度の目的である人材育成を可能にするための大前提となります。
そのためには、評価者に対する研修が非常に重要です。
平成17年度中に、全評価者に対して具体的なケースを基にした演習や、フィードバックの方法、評価者として日常的に心がけておくこと等について研修を実施しました。評価の精度を高め、評価能力を高めるためにも評価者研修は毎年継続して実施していきます。

Q3 職務によっては、評価できない行動指標があります。どうすればいいのですか？

A 担当する業務等によっては、行動指標にある行動をとりたくてもとれない場合も出てきます。その場合は、中間ミーティング時にその理由を、評価者に伝えて下さい。評価者と認識が一致した場合は、該当する行動指標についての自己評価は行わずに評価者にシートを提出して下さい。

Q4 今後、この評価の結果がどのように活用されるのかが不安です。

A 平成18年度から実施に移す職務行動評価の結果については、任用や研修の基礎資料として活用していきます。異動や給与への反映については、役割達成度評価の試行状況や他の都道府県の状況等を勘案しながら今後検討していきます。

今後の検討課題

- ◆ 課題1 苦情処理システムの構築について
評価結果に対する苦情に対応するしくみを、平成18年度中に整備します。
- ◆ 課題2 評価結果の研修への反映について
評価結果の研修への反映については、今後多面的に検討していきます。