

人事評価制度の運用に関する調査報告

市 川 貞 男*

調 査 の 趣 旨

本調査は、人事評価制度について、学校経営の視点から、学校における人事評価制度の運用過程全体を通して課題を明らかにするとともに、それらについての具体的な対応策を検討し、効果的な運用の在り方の構築を試みるための研究の一環として行ったものである。(今回は基礎的なデータの掲載で、分析・考察をした論考については、次号に掲載の予定である。)

調 査 概 要

1 調査対象

群馬県内市町村立学校校長と教職員

2 調査方法

県内全域(7郡12市)で調査ができるよう、各郡市の校長を窓口に依頼して、調査協力を得た102校に質問紙調査票(校長用調査票102通、教職員用調査票2,026通)を郵送し、回答及び返送を依頼。

3 調査時期

2009年11月20日～2010年1月20日

4 有効回答数及び有効回収率

・校長用調査92(90.2%)

小学校52 中学校39 特別支援学校1

・教職員用調査1,220(60.2%)

小学校628 中学校570 特別支援学校22

これは、群馬県内市町村立小・中・特別支援学校の18.2%、同教職員数(校長・教頭を除く本務者)の11.9%にあたる。

調 査 結 果 の 概 要

1 全般的な傾向

校長は、制度の導入による効果を意識変化として概ね実感しているが、制度全般にわたる肯定的な評価とはなっていない。教職員には、自己目標や課題・役割の明確化についての効果が、意識変化として認められるものの、制度のねらいとする意欲や使命感、協働意識の高揚等を認める割合は高くはなく、制度に否定的な評価の割合が高い。

校長・教職員ともに、管理職による授業や業務観察後の指導・助言や、面談の効果を肯定的にとらえている割合が高い。

2 目標管理について

自己目標の共有化が、全県的に進んでいない現状が認められる。

自己目標の重点化や学校経営目標との関連づけに課題がある。

中間申告時に面談を実施した教職員は、その効果を肯定的にとらえている割合が高い。

3 業績評価について

校長・教職員ともに、公正性や客観性について否定的で、校長にその割合が高い。給与等の処遇への活用に、校長・教職員ともに否定的で、給与への反映については、より校長に否定的な割合が高い。業績評価に課題を感じたり、評価結果のフィードバックの効果を否定的にとらえたりしている校長が多い。

* 放送大学大学院文化科学研究科修士課程2011年3月修了

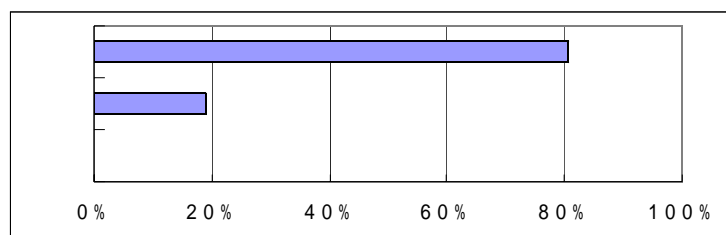
教職員人事評価制度についてのアンケート【教職員】

人事評価制度の理解

1 目標管理の内容について知っているか。

知っている 知らない 無回答

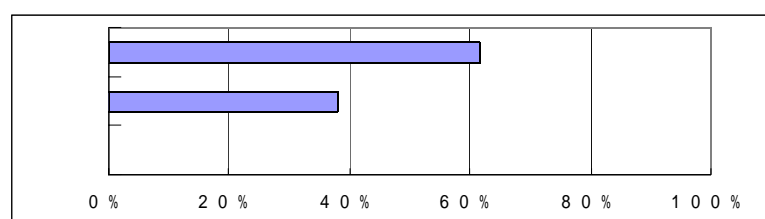
	80.8%	986
	18.9%	230
	0.3%	4



2 業績評価の内容について知っているか。

知っている 知らない 無回答

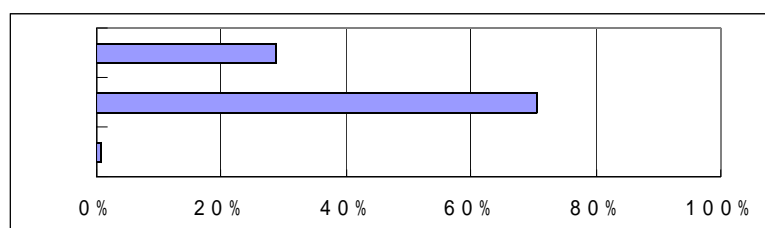
	61.4%	749
	38.2%	466
	0.4%	5



3 教職員は必要に応じて、定められた様式で人事評価や学校経営等に関する意見を提出できることを知っているか。

知っている 知らない 無回答

	28.9%	352
	70.5%	860
	0.7%	8

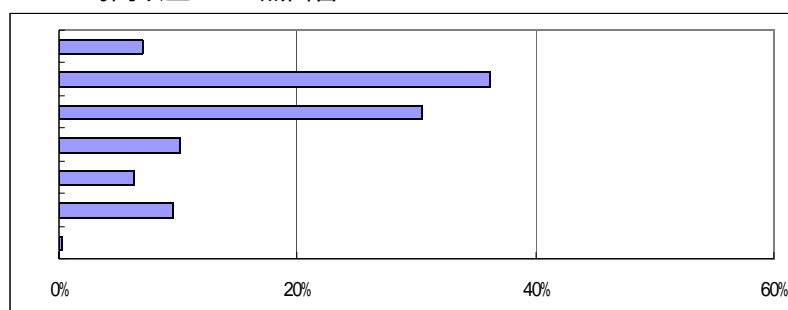


目標管理について

1 自己申告書の作成（考える時間を含む）にどれくらいの時間をかけたか。

1 時間未満 1 時間～ 2 時間未満 2 時間～ 3 時間未満 3 時間～ 4 時間未満
4 時間～ 5 時間未満 5 時間以上 無回答

	7.0%	86
	36.1%	441
	30.5%	372
	10.2%	124
	6.3%	77
	9.6%	117
	0.2%	3



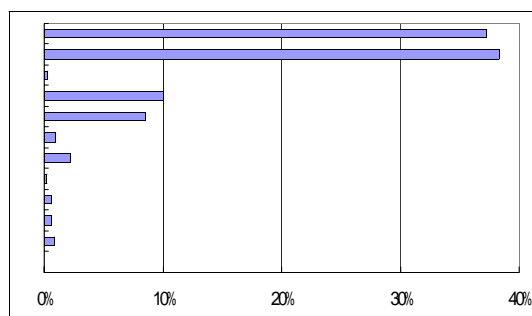
2 自己申告書を作成するときに気をつけていることは、主にどんなことか。（気をつけている順に 5 つ以内で選んだ回答のうち、第 1 順位のみ掲載）

学校経営目標との関連 児童生徒の実態 保護者や地域社会からの期待
自己目標の達成の可能性 昨年度の自己目標の達成状況や継続課題

数値化やスケジュール化等の検証の可能性 自己の能力開発や職能成長
「能力」「実績」「意欲」の各観点 日常的に取り組む内容とは区別した重点化する内容
評価にあたっての着眼や職務を遂行する上での必要とされる水準

同僚教職員との連携・協力 その他

	37.3%	452		2.2%	27
	38.3%	464		0.2%	3
	0.3%	4		0.6%	7
	10.1%	122		0.6%	7
	8.5%	103		0.8%	10
	1.0%	12		0.1%	1



3 当初申告時の面談について

(1) 面談時間はどれくらいか。

20分未満

20分～30分未満

30分～40分未満

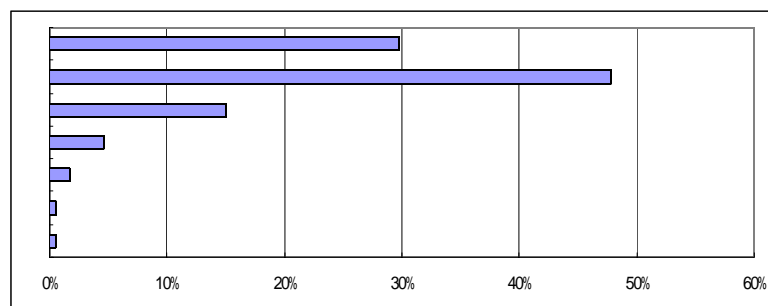
40分～50分未満

50～60分未満

60分以上

無回答

	29.8%	364
	47.8%	583
	15.0%	183
	4.7%	57
	1.7%	21
	0.5%	6
	0.5%	6



(2) 面談時間は十分か。

十分である

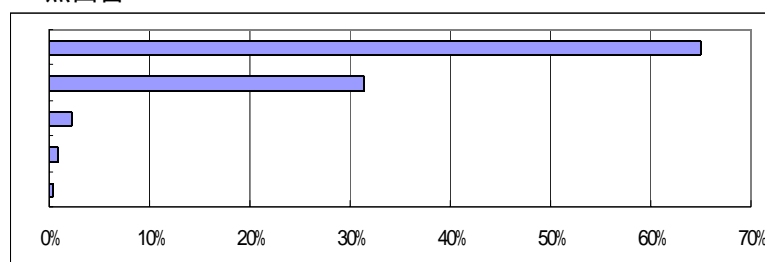
おおむね十分である

どちらかといえば不十分である

不十分である

無回答

	65.0%	793
	31.4%	383
	2.3%	28
	0.9%	11
	0.4%	5



4 「自己申告書」の他の教職員への閲覧・共有化について

(1) 他の職員の「自己申告書」を閲覧するようにしているか。

すべて閲覧している

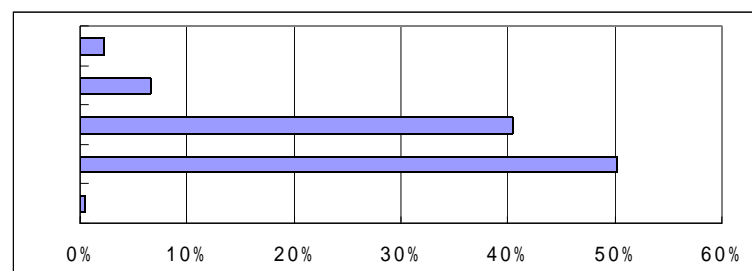
かなり閲覧している

あまり閲覧していない

全く閲覧していない

無回答

	2.3%	28
	6.6%	81
	40.4%	493
	50.3%	614
	0.3%	4



(2) 「すべて閲覧している」「かなり閲覧している」と答えた主な理由

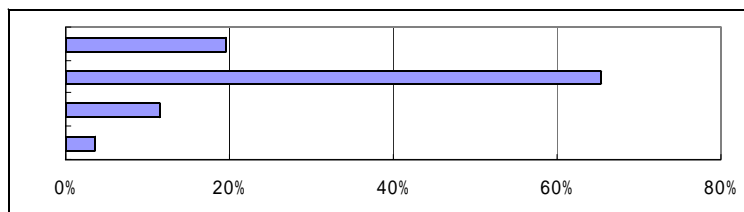
他の職員への支援や協力に役立てるため。

自己の目標に向けた取り組みの参考にするため。

共通の職務を担当するメンバー間で目標を共有するため。

その他

	19.5%	22
	65.5%	74
	11.5%	13
	3.5%	4



5 授業観察について（教諭・栄養教諭対象）

(1) 管理職は授業をよく見てくれているか。

よく見てくれている

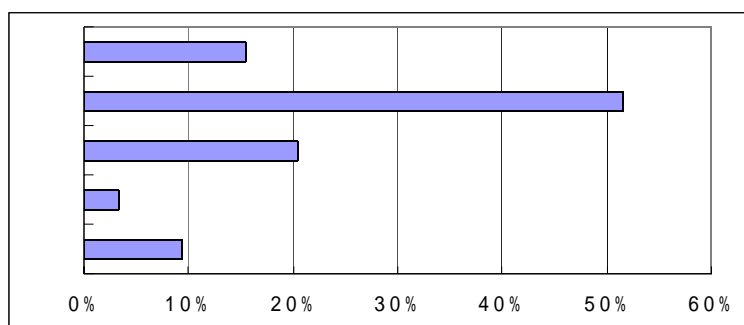
見てくれている

あまり見てくれていない

見てくれていない

無回答

	15.4%	188
	51.5%	628
	20.5%	250
	3.3%	40
	9.3%	114



(2) 授業観察後の管理職からの指導・助言は、資質能力の向上や意欲の向上にとって有効か。

とても有効である

有効である

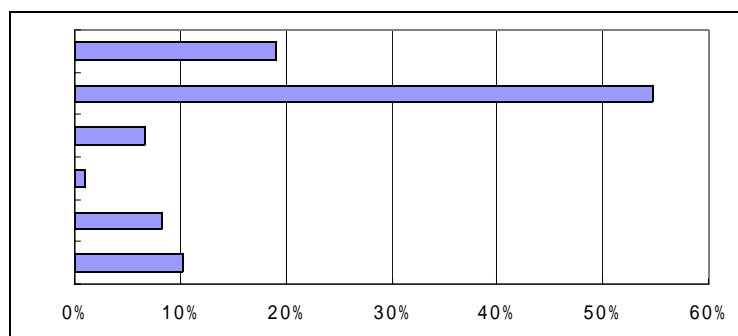
あまり有効でない

全く有効でない

授業観察後の指導・助言がない

無回答

	19.2%	234
	54.8%	668
	6.6%	81
	1.0%	12
	8.2%	100
	10.2%	125



(3) (2) の問いで、「あまり有効でない」「全く有効でない」と答えた理由。

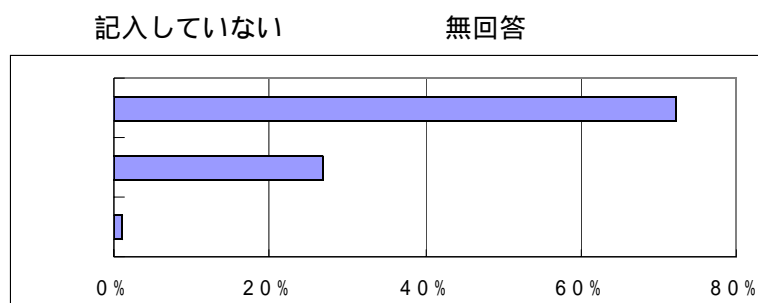
(類似の主なものを掲載)

- ・授業を見る機会や時間が少ない。(11)
- ・管理職に専門性がない。(9)
- ・具体的な助言がなく、一般論で深みがない。(7)

6 中間申告と中間申告時の面談について

(1) 中間申告期(10月)に、それまでの取り組み状況を振り返って、自己評価や達成度を自己申告書に記入したことがあるか。

記入した		
	72.2%	881
	26.8%	327
	1.0%	12



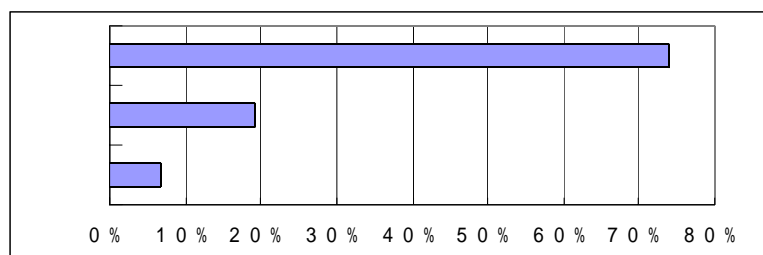
(2) 「記入した」と答えた理由

校長から記入を求められて

校長からは記入を求められていないが必要性を感じて

その他

	74.1%	666
	19.1%	172
	6.8%	61



(3) 「記入していない」と答えた主な理由

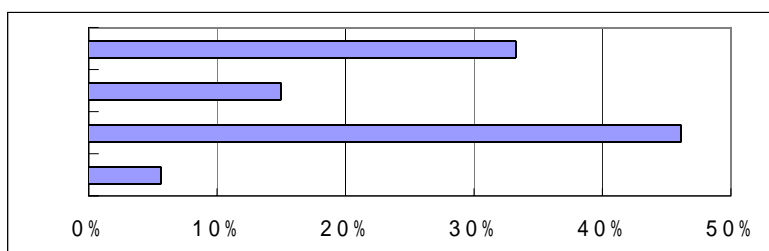
校長から記入を求められていないから

必要性を感じないから

他の校務を優先して

その他

	33.2%	95
	15.0%	43
	46.2%	132
	5.6%	16



(4) 中間申告時の面談は、自己目標の達成にどの程度効果があったと感じているか。(中間申告時の面談実施者のみ回答)

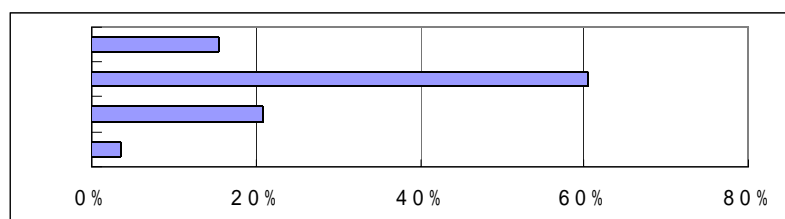
とても効果的である

ある程度効果的である

あまり効果的でない

効果的ではない

	15.4%	103
	60.4%	404
	20.8%	139
	3.4%	23



(5) 中間申告時の面談は「とても効果的である」「ある程度効果的である」と答えた理由。(3つ以内で順位づけて選んだ回答うちの第1位のみ掲載)

進捗状況に応じた自己目標の修正や改善に向けての助言が有効であった。

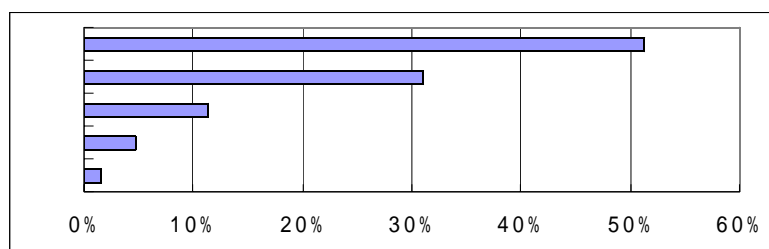
目標達成のための具体的な手段等の見直しや変更に助言が有効であった。

メンタル面でのサポートが有効であった。

学校経営目標の達成状況や学校課題の確認に有効であった。

その他

	51.3%	250
	31.0%	151
	11.3%	55
	4.7%	23
	1.6%	8



7 達成度の自己評価と最終申告時の面談について

(1) 一年を振り返っての自己評価や達成度の自己評価は、的確に行うことができていると思うか。

的確にできている

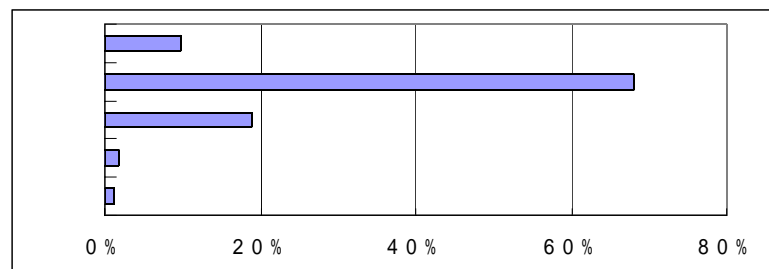
おおむねできている

あまり的確にできているとは思わない

的確にできていないと思う

無回答

	9.9%	120
	68.0%	824
	19.1%	231
	1.7%	21
	1.3%	16



(2) (1)で「あまり的確にできているとは思わない」「的確にできていないと思う」と回答した理由。(3つ以内で順位づけて選んだうちの第1位のみ掲載)

目標の数値化やスケジュール化が困難で、その評価が難しい。

自己評価なので主観的になってしまう。

目標設定が高すぎてしまう。

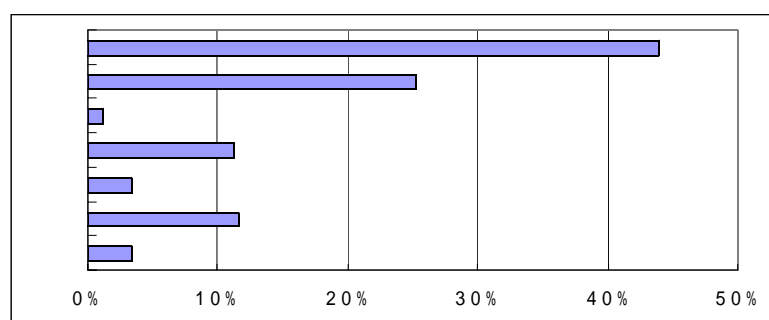
多忙で思い描いたように仕事ができない。

自己目標が抽象的になってしまう。

評価の基準がわかりにくい。

その他

	44.0%	117
	25.2%	67
	1.1%	3
	11.3%	30
	3.4%	9
	11.7%	31
	3.4%	9



(3) 最終申告時の面談では、管理職と十分な話し合いができていると思うか。

十分な話し合いができ、課題も明確になる。

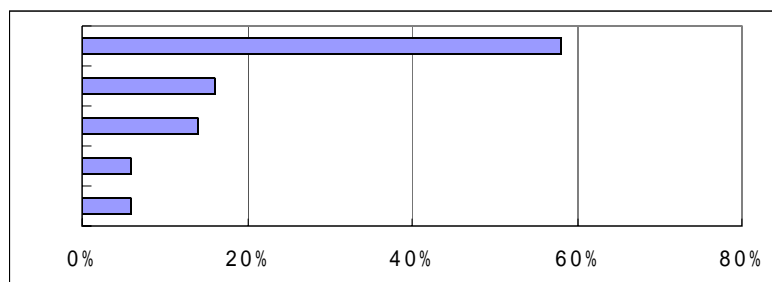
十分な話し合いはできるが、課題は明確にならない。

十分な話し合いはできないが、課題は明確になる。

十分な話し合いができず、課題も明確にならない。

無回答

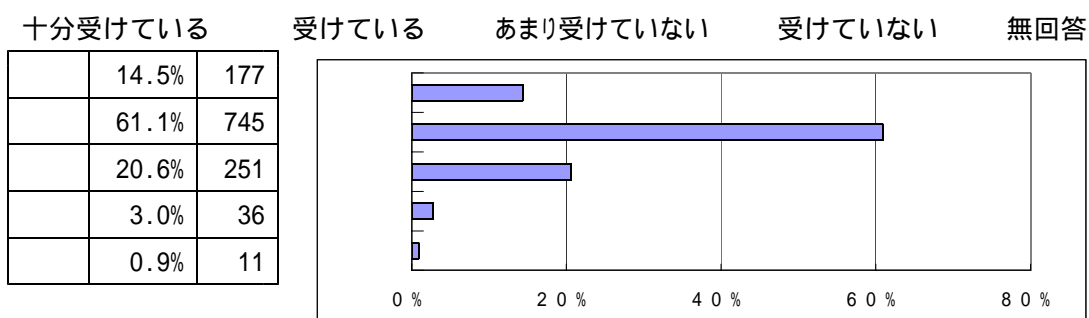
	58.0%	708
	16.1%	197
	14.0%	171
	5.8%	71
	6.0%	73



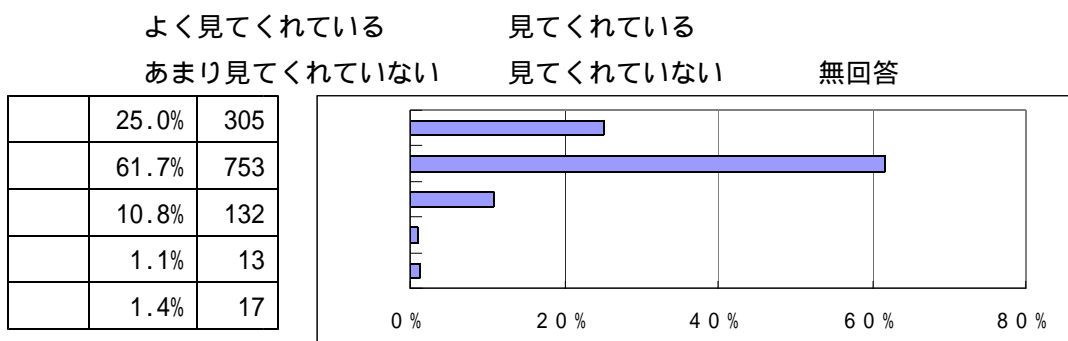
業績評価について

1 職務全般の取り組み状況の管理職による観察等について

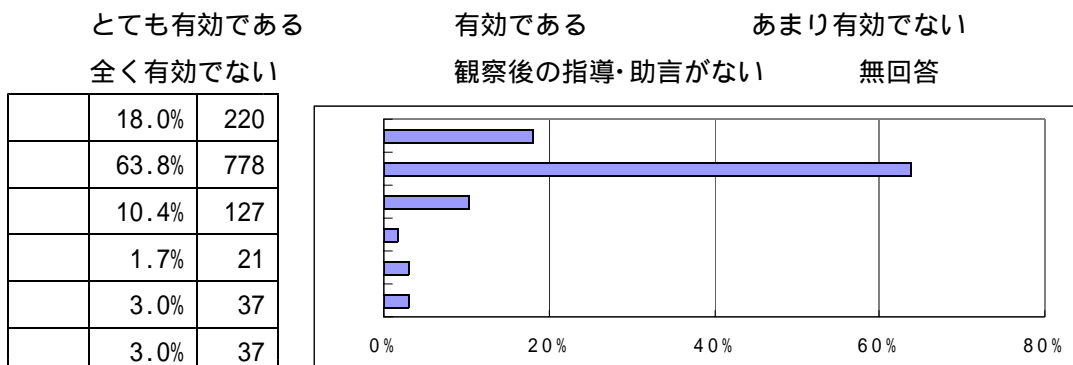
(1) 管理職から今の職務についての知識・情報や仕事の進め方について、助言や指導を受けているか。



(2) 管理職は職務遂行の状況を、よく見ているか。



(3) 管理職による職務遂行上の観察後の指導・助言は、資質能力の向上や意欲の向上にとって有効か。



(4) 「あまり有効でない」「全く有効でない」と答えた理由(3つ以内で順位づけて選んだうちの第1位のみ掲載)

実態を詳しく見ることなく、管理職からの提案が主である。

実務面はともかく、専門性の面では参考にならない。

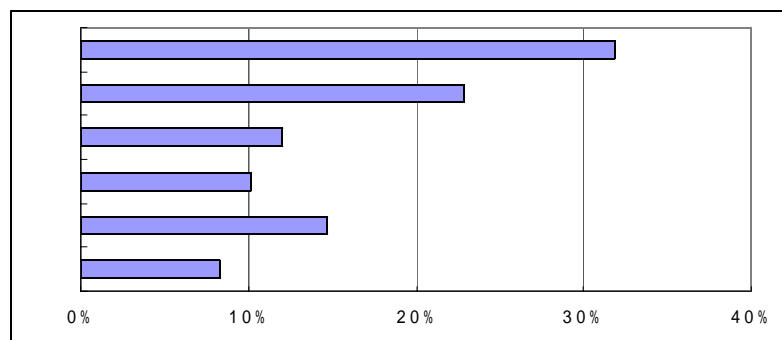
指導・助言の内容が改善点に片寄っていて、意欲の向上にならない。

教職員の指導に公平感が感じられない。

観察自体が短期的や一面的な部分に限定されている。

その他

	31.8%	50
	22.9%	36
	12.1%	19
	10.2%	16
	14.6%	23
	8.3%	13



2 評価結果のフィードバックについて

(1) 校長から業績評価の評価結果(5段階「総合評価」)の説明を聞いて、理解できたか。

自分の認識と同じであり、理解できた。

自分の認識とは異なっていたが、理解できた。

自分の認識と異なっており、理解できなかった。

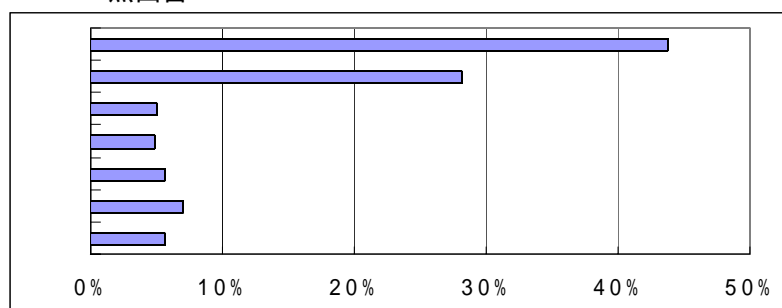
十分な説明ではなかったなので、理解できなかった。

「総合評価」を聞いたのみで、説明がなかった。

その他

無回答

	43.8%	534
	28.1%	343
	5.0%	61
	4.9%	60
	5.7%	69
	7.0%	85
	5.6%	68



(2) 管理職から業績評価の評価結果(5段階「総合評価」)を聞くことは、自己の特性や課題の把握、意欲の向上に役立っていると思うか。

とてもそう思う

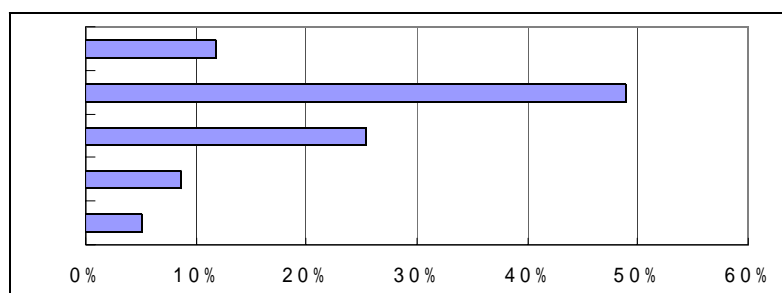
まあそう思う

あまりそう思わない

全くそう思わない

無回答

	11.9%	145
	48.9%	596
	25.4%	310
	8.7%	106
	5.2%	63



(3) 「あまりそう思わない」「全くそう思わない」と答えた主な理由。(一つ)

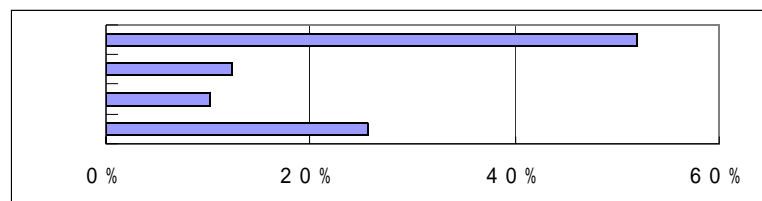
業務は多様であるが管理職の評価は一面的である。

管理職との評価結果の食い違いがある。

管理職が公平・公正な目で見ていると思えない。

その他

	52.0%	230
	12.2%	54
	10.2%	45
	25.6%	113



評価制度の効果に関わる事柄について

1 学校教育目標や経営方針等について

(1) 学校教育目標や経営方針・努力点などは、作成にあたって教職員の意見や要望が反映されているか。

十分反映されている

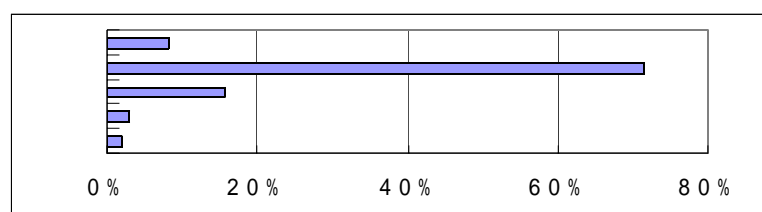
おおむね反映されている

どちらかといえば反映されていない

反映されていない

無回答

	8.0%	98
	71.4%	871
	15.7%	191
	3.0%	37
	1.9%	23



(2) 学校教育目標や経営方針・努力点などの作成にあたっては、教員の意見や要望は主にどのように管理職に伝えられているか。(一つ選択)

職員会議での発言

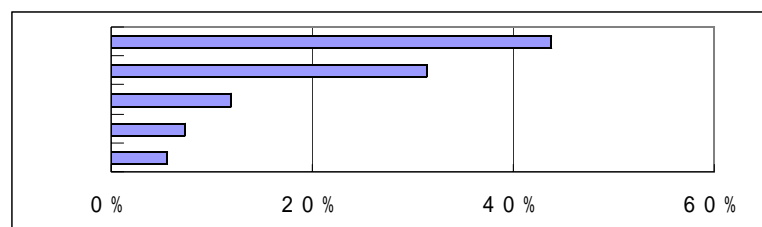
校務分掌上の委員会を通じて

個人的に管理職へ伝達して

その他

無回答

	43.8%	534
	31.5%	384
	11.8%	144
	7.5%	91
	5.5%	67



(3) 学校教育目標や経営方針・努力点などは、自己目標と関連づけがしやすいか。

とても関連づけしやすい

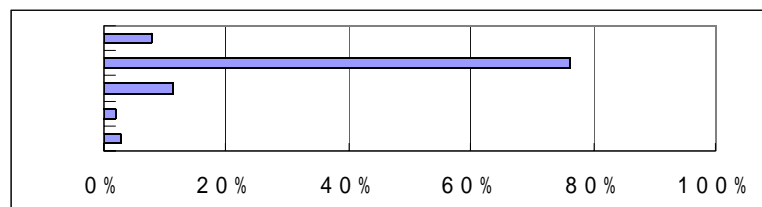
関連づけしやすい

あまり関連づけしやしない

関連づけがしにくい

無回答

	7.8%	95
	76.3%	931
	11.1%	136
	2.0%	25
	2.7%	33



(4) 「あまり関連づけしやしない」「関連づけがしにくい」と回答した理由。

学校教育目標や経営方針・努力点などが抽象的である。

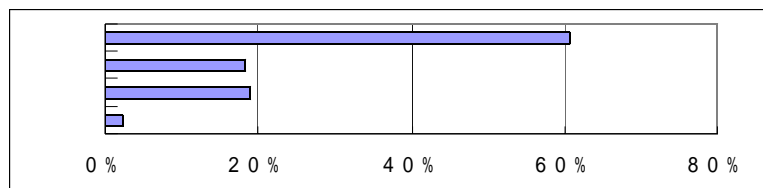
学校教育目標や経営方針・努力点自体が本校の実態に合っていないものである。

その他

無回答

人事評価制度の運用に関する調査報告

	60.6%	103
	18.2%	31
	18.8%	32
	2.4%	4



2 評価制度が導入されての意識変化

あてはまるものには を、あてはまらない(以前と変わらない)ものには×のいずれかで回答。

(あてはまるとした回答割合)

目標を意識するようになった。

やるべきことや課題、役割が明確になった。

求められる能力や必要とされている水準を意識するようになった。

自己の教育実践を客観的に振り返るようになった。

自らの業務に対するやる気が高まった。

自己研鑽や研修意欲が高まった。

学校の経営的な側面に対する理解が深まった。

管理職とのコミュニケーションが増えた。

周囲の職員への支援や協力意識が高まった。

児童生徒について他の職員と話すことが増えた。

児童生徒と接する時間が少なくなった。

教材研究を行う時間が少なくなった。(学校栄養職員・事務職員の方は回答不要です。)

数値化しやすい事項を重視するようになった。

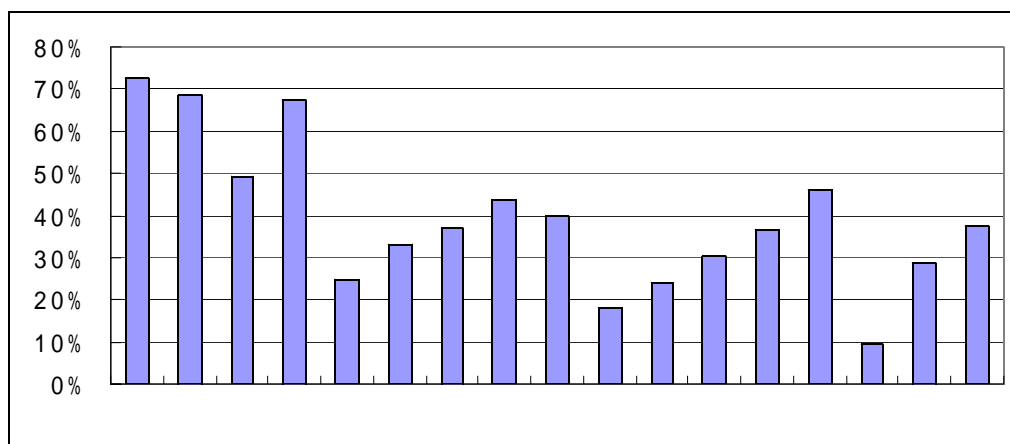
精神的なゆとりがなくなった。

評価されやすい行動をとったり、評価されにくい業務を避けたりするようになった。

評価結果がどのように反映されるか気になるようになった。

どのように自分が評価されているか気になるようになった。

	72.7%	887		33.0%	402		24.1%	294		28.9%	352
	68.4%	835		37.1%	453		30.4%	371		37.3%	455
	49.4%	603		43.6%	532		36.7%	448			
	67.5%	824		39.8%	485		46.1%	563			
	24.7%	301		18.1%	221		9.4%	115			



人事評価制度全般について

自分の考えに近い場合には を、それ以外には×のいずれかで回答。(自分の考えに近いとした回答割合)

評価制度は学校の目標や課題の共有化に有効である。

評価制度は学校組織の活性化に結びつく。

評価制度は学校組織の一員としての意識を高める。

評価制度は教職員の専門的力量を向上させる。

評価制度は教職員の職務に対する意欲を向上させる。

評価制度は教職員集団の協働関係を強める。

校長の評価力を信頼できる。

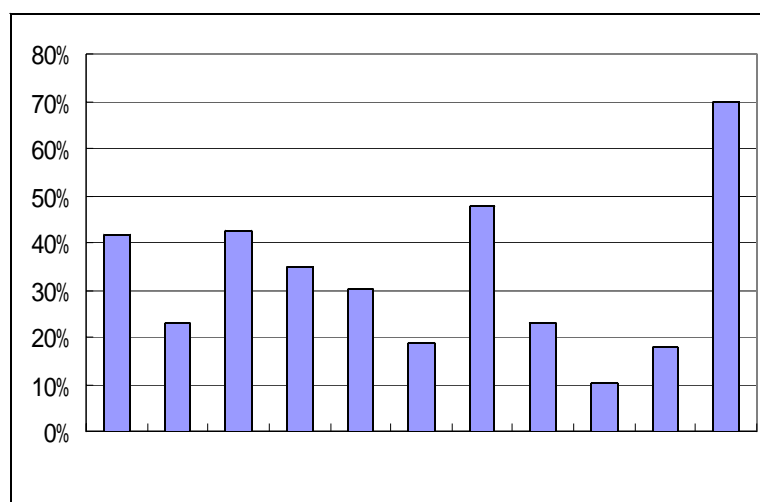
評価制度は公正性・客観性が保証されている。

評価結果を給与に反映させることは学校の活性化につながる。

評価結果を給与以外の処遇に反映させることは学校の活性化につながる。

評価と処遇は関連させるべきでない。

	41.6%	507
	23.1%	282
	42.4%	517
	34.8%	424
	30.2%	368
	18.8%	229
	47.8%	583
	22.9%	279
	10.4%	127
	18.0%	220
	70.0%	854



教職員人事評価制度についてのアンケート【校長】

学校教育目標や経営方針・努力点などの作成について

- 1 学校教育目標や経営方針・努力点などは、主にどのようにして作成されたか。(一つ選択)

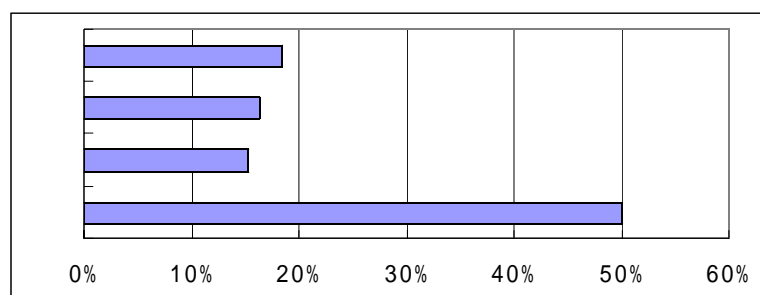
全教職員の意見を参考にして作成した。

主任や運営委員会等の意見を参考にして作成した。

校長・教頭で相談して作成した。

校長一人で作成した。

	18.5%	17
	16.3%	15
	15.2%	14
	50.0%	46



人事評価制度の運用に関する調査報告

2 学校教育目標や経営方針・努力点などは、どのレベルまで示したか。

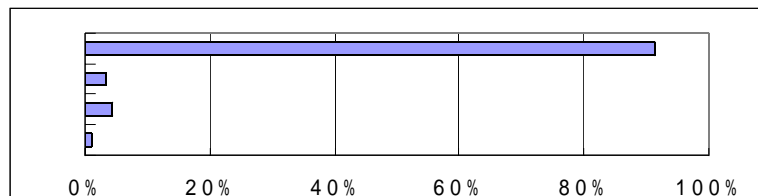
今年度の方針や努力点のようなものを示した。

校務分掌ごとの目標を含めた具体的なものを示した。

数値目標まで入ったものを示した。

その他

	91.3%	84
	3.3%	3
	4.3%	4
	1.1%	1



3 「学校評価システム」における「羅針盤」はどのように作成されたか。

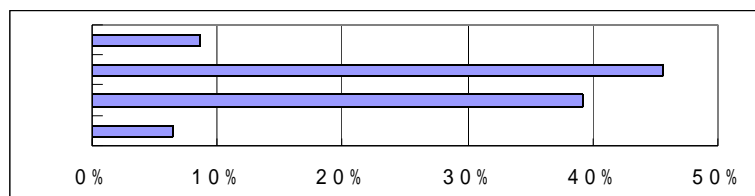
校務分掌ごとに分担して原案を作成し、全教職員で検討した。

学校評価に係る委員会や運営委員会等で原案を作成し、全教職員で検討した。

校長・教頭で相談して原案を作成し、全教職員で検討した。

その他（無回答を含む）

	8.7%	8
	45.7%	42
	39.1%	36
	6.5%	6



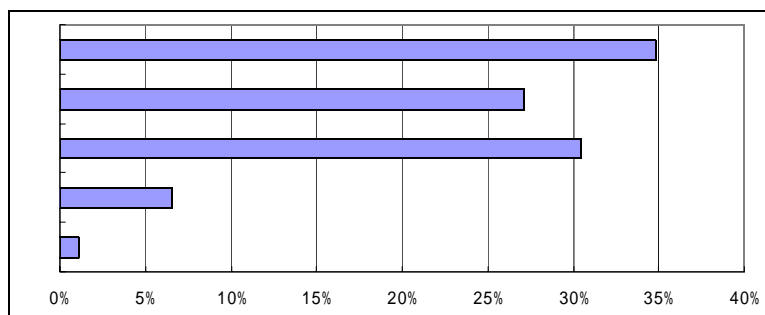
目標管理について

1 当初申告時の教職員が作成した自己申告書について

- (1) 教職員が設定した目標のうち、学校教育目標や経営方針・努力点、校務分掌等の目標を踏まえたものはどのくらいか。

殆ど全員 4分の3程度 半数程度 4分の1程度 2割以下

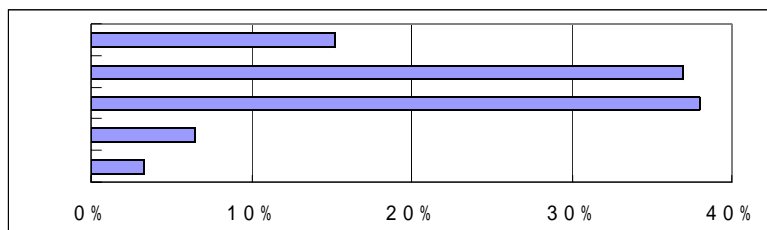
	34.8%	32
	27.2%	25
	30.4%	28
	6.5%	6
	1.1%	1



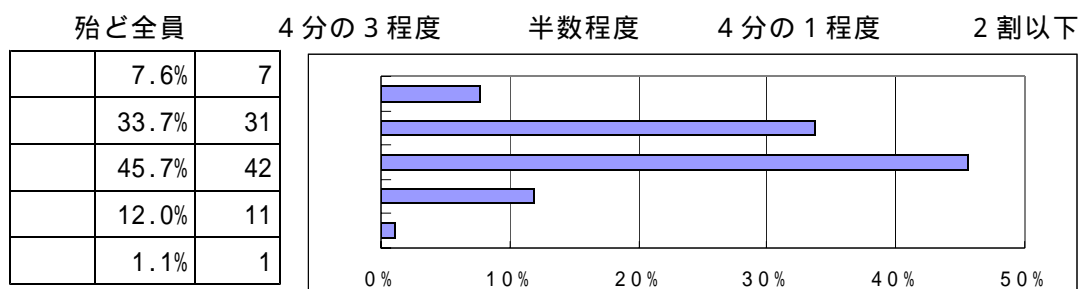
- (2) 教職員が設定した目標のうち、日常的に取り組むものとは区別して、目標が重点化されていたものはどれくらいか。

殆ど全員 4分の3程度 半数程度 4分の1程度 2割以下

	15.2%	14
	37.0%	34
	38.0%	35
	6.5%	6
	3.3%	3



(3) 教職員が設定した目標のうち、達成度が把握できる具体的な目標が設定されていたものはどれくらいか。

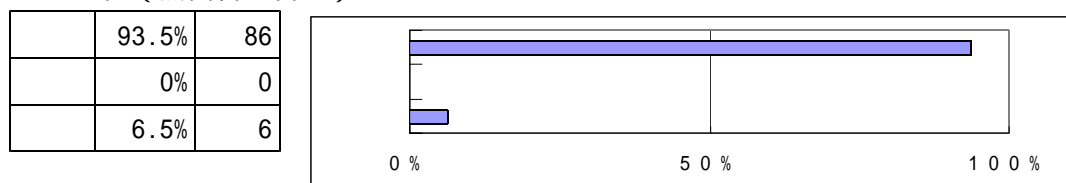


(4) 当初申告の面談後、自己申告書は教職員間でどのように共有化しているか。

全教職員が閲覧できるようにしている。

校務分掌や学年内で閲覧できるようにしている。

その他（無回答を含む）



(5) 教職員の自己申告書を共有化することによって、個人や学校へ効果が出ているか。

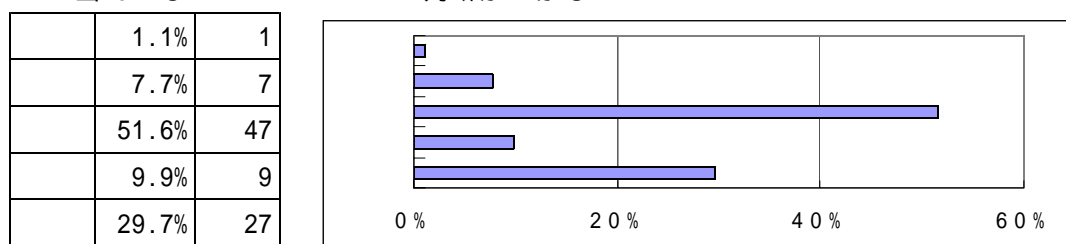
とても出ている

出ている

あまり出ていない

出ていない

判断がつかない



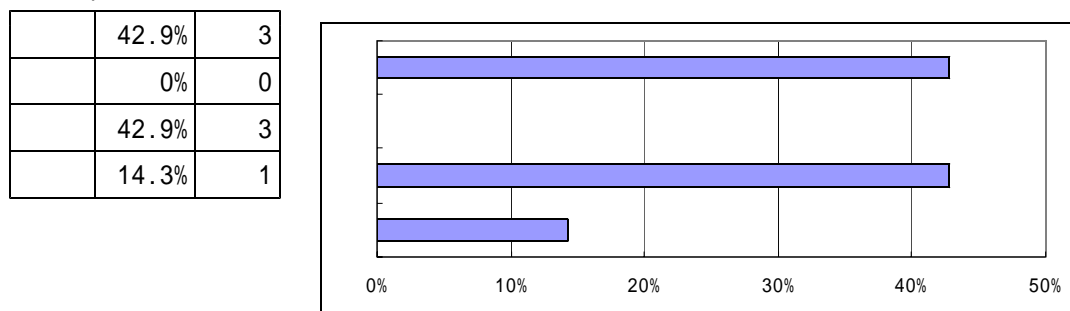
(6) 「とても出ている」「出ている」と答えた効果。（複数回答）

互いの目標に対する理解が進み、協力した取り組みが進んでいる。

自己目標に対する意識が高まり、意欲的な取り組みが見られるようになった。

他の教職員から指導・助言を得て、分掌や学年組織の活性化が見られるようになった。

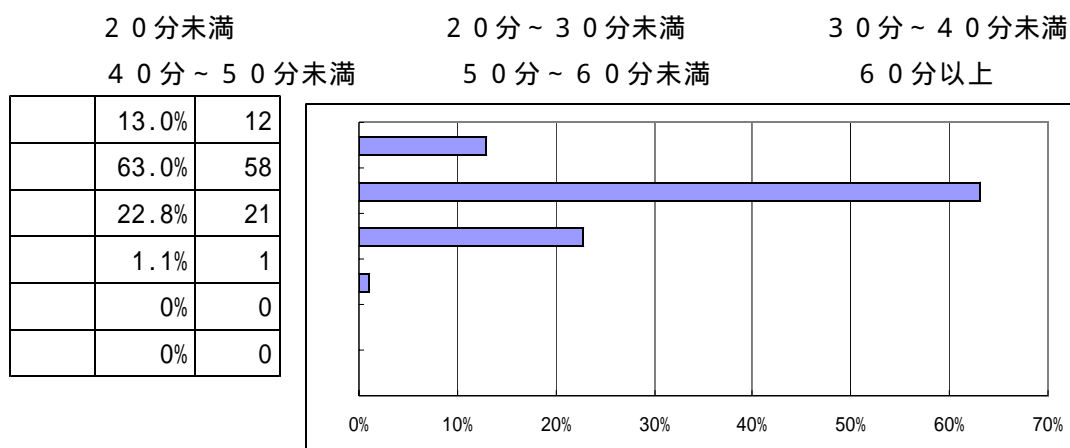
その他



2 当初申告時の面談について

(1) 一人あたりの面談時間は、おおむねどれくらいか。

人事評価制度の運用に関する調査報告



(2) 当初面談で教職員が設定した目標や手段について、追加・修正の指導助言として多いもの。(3つ以内で順位づけて選んだうちの第1位のみ掲載)

学校教育目標や経営方針、校務分掌等の目標を踏まえたものであるか。

児童生徒の実態や課題等を踏まえたものであるか。

目標達成のための手段が効果的・具体的であるか。

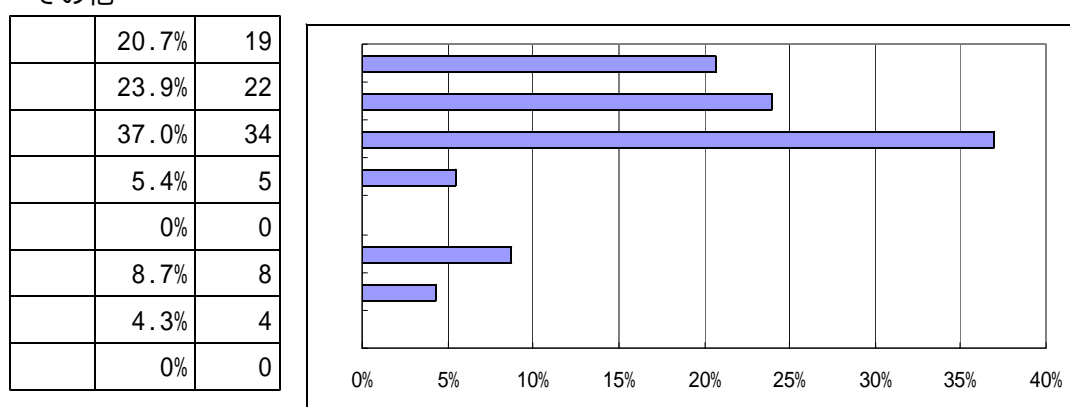
目標の難易度は適切であるか。

前年度からの継続課題を踏まえたものであるか。

達成度が把握できる具体的な目標となっているか。

教職員の能力や経験・立場等から見て期待される目標になっているか。

その他



3 中間申告と中間申告時の面談について

(1) 中間申告期(10月)に、教職員に中間申告の評価や達成度の記入を求めたり、面談を実施したりしているか。

全教職員に中間申告の評価や達成度の記入を求めて面談を実施している。

一部の教職員に中間申告の評価や達成度の記入を求めて面談を実施している。

それはどのような教職員か。(略)

全教職員に中間申告の評価や達成度の記入のみ求めるが、面談は実施していない。

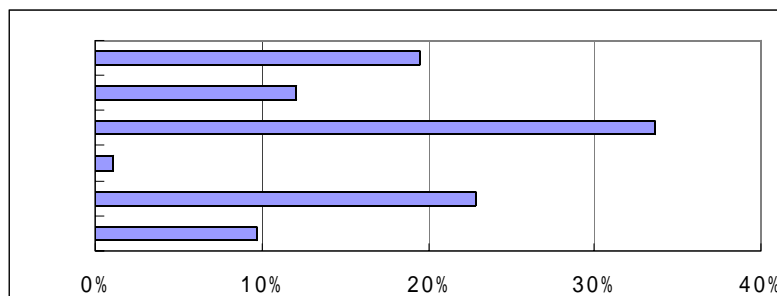
一部の教職員に中間申告の評価や達成度の記入のみ求めるが、面談は実施していない。

それはどのような教職員か。(略)

いずれもしていない。

その他(無回答を含む)

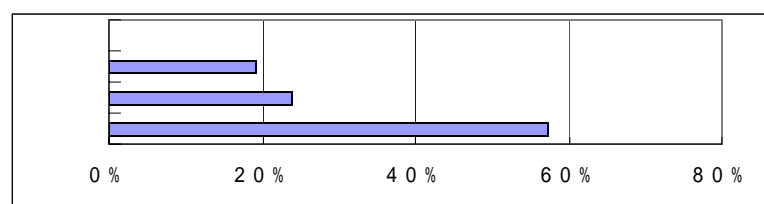
	19.6%	18
	12.1%	12
	33.7%	31
	1.1%	1
	22.8%	21
	9.7%	9



(2) 「いずれもしていない」と答えた理由

効果が期待できない。 管理職の面談時間の確保が難しい。 教職員の負担軽減。
制度上「必要に応じて」となっている。 その他

	0%	0
	19.0%	4
	23.8%	5
	57.7%	12



職務遂行状況の確認について

1 授業観察について

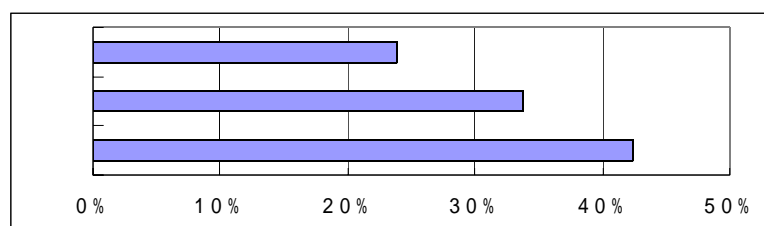
(1) 授業観察は、教職員一人につき1回あたりどのくらいの時間で行っているか。

20分未満

20分～40分

40分超

	23.9%	22
	33.7%	31
	42.4%	39



(2) 授業観察は、年間を通して教職員一人あたり平均で何回くらい行っているか。

1～2回

3～4回

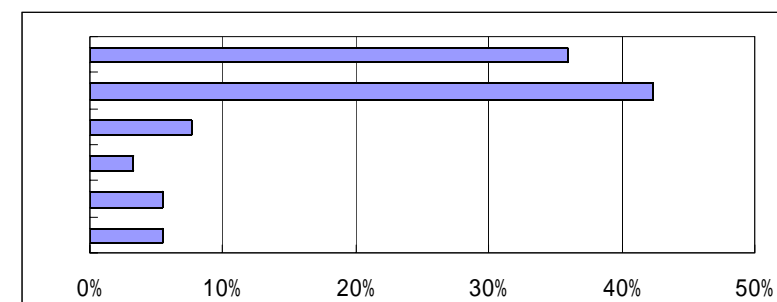
5～6回

7～8回

9～10回

11回以上

	37.0%	33
	42.4%	39
	7.6%	7
	2.2%	3
	5.4%	5
	5.4%	5



(3) 授業観察後の指導・助言は主にいつ行っているか。

授業参観後その日のうち

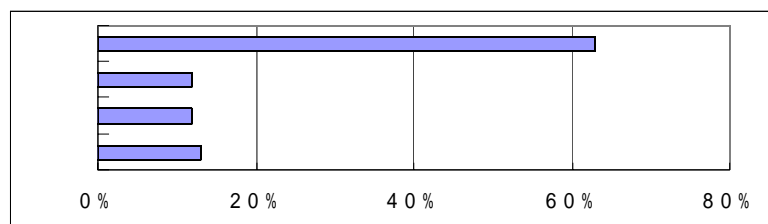
後日改めて時間を取って

自己目標申告時の面談で

その他（無回答を含む）

人事評価制度の運用に関する調査報告

	63.0%	58
	12.0%	11
	12.0%	11
	13.0%	12



(4) 授業観察後の管理職の指導・助言は、教職員の資質・能力の向上や意欲の向上に効果があるか。

とても効果がある

効果がある

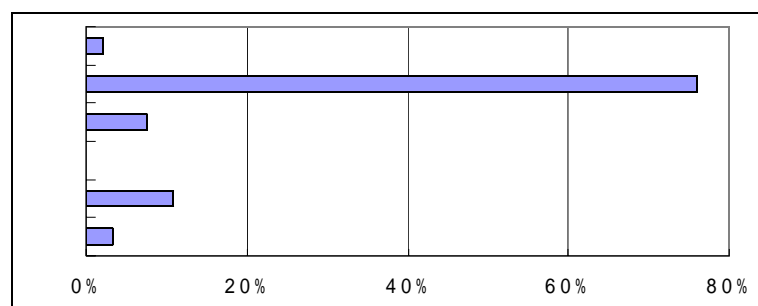
あまり効果がない

全く効果がない

判断がつかない

無回答

	2.2%	2
	76.1%	70
	7.6%	7
	0%	0
	10.9%	10
	3.3%	3



2 授業観察以外の業務遂行状況の確認について

(1) 授業観察以外の業務遂行状況について得た観察記録は、年間を通して教職員一人あたりで何件ぐらいか。(昨年度の実績から)

1～2件

3～4件

5～6件

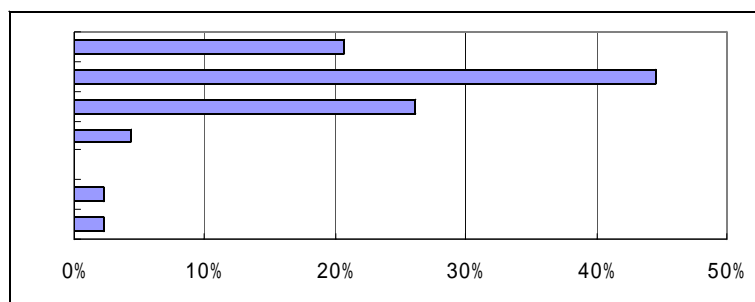
7～8件

9～10件

11件以上

無回答

	20.7%	19
	44.6%	41
	26.1%	24
	4.3%	4
	0%	0
	2.2%	2
	2.2%	2



(2) 観察後の指導・助言は主にいつ行っているか。

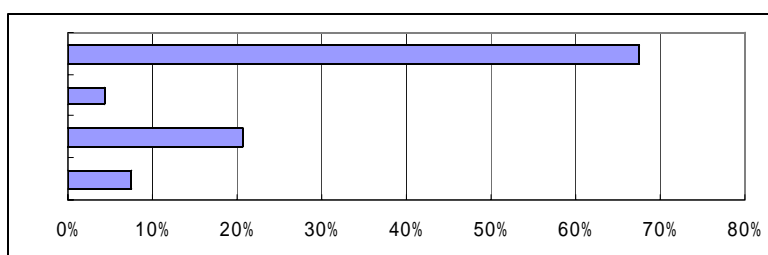
気付いた時やその日のうち

後日改めて時間を取って

自己目標申告時の面談で

その他(無回答を含む)

	67.4%	62
	4.3%	4
	20.7%	19
	7.6%	7



(3) 観察後の指導・助言内容のうち、～の各項目については、どの程度あるか。(4段階「かなり多い 多い やや少ない 少ない」のうち、「かなり多い」「多い」の割合)

職務についての知識・情報や仕事の進め方について

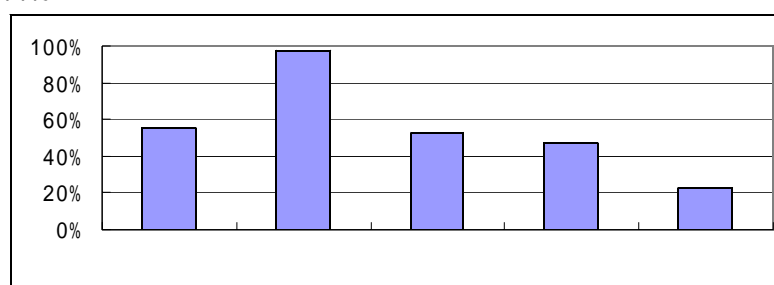
行動の結果についての賞賛や激励

企画・立案・準備・プロセスについて

事後対応についての指示

教職員の自己申告書の目標について

	55.4%	51
	97.8%	90
	53.2%	49
	46.8%	43
	22.9%	21



(4) 観察後の管理職の指導・助言は、教職員の資質・能力の向上や意欲の向上に効果があるか。

とても効果がある

効果がある

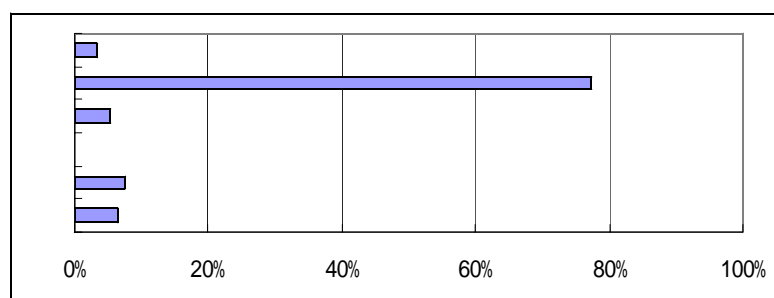
あまり効果がない

全く効果がない

判断がつかない

無回答

	3.3%	3
	77.2%	71
	5.4%	5
	0%	0
	7.6%	7
	6.5%	6



最終申告時の面談と業績評価について

1 最終申告時の面談について

(1) 一人あたりの面談時間は、平均してどれくらいかけているか。

20分未満

20分～30分未満

30分～40分未満

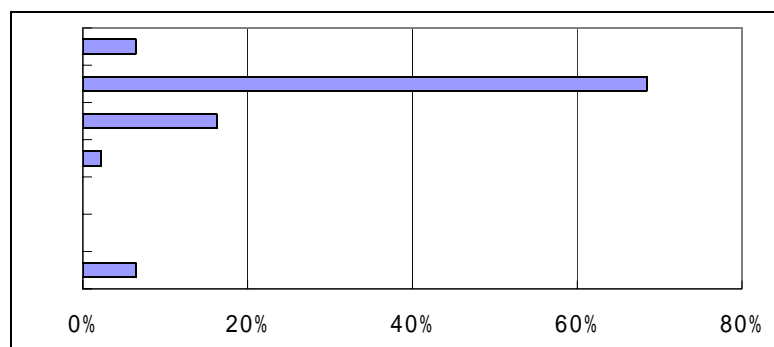
40分～50分未満

50～60分未満

60分以上

無回答

	6.5%	6
	68.5%	63
	16.3%	15
	2.2%	2
	0%	0
	0%	0
	6.5%	6



(2) 最終申告時の面談で、次の項目について教職員の自己評価とずれを感じるか。(4段階「かなり多い 多い やや少ない 少ない」のうち、「かなり多い」「多い」の割合)

人事評価制度の運用に関する調査報告

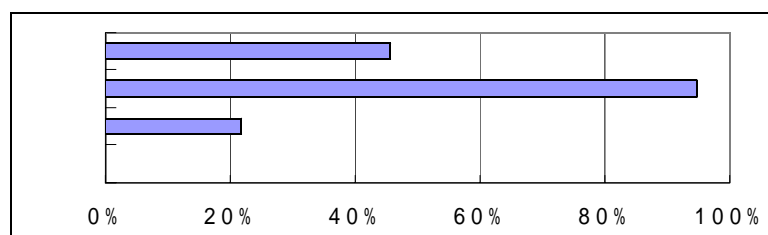
教職員が自己評価した達成度

教職員がまとめた「継続課題等」

教職員の職務全般の取り組み状況

その他

	45.7%	42
	94.6%	87
	21.8%	20
	0%	0



(3) 最終申告時の面談は、教職員の資質能力の向上や意欲の向上に効果があるか。

大変効果がある

効果がある

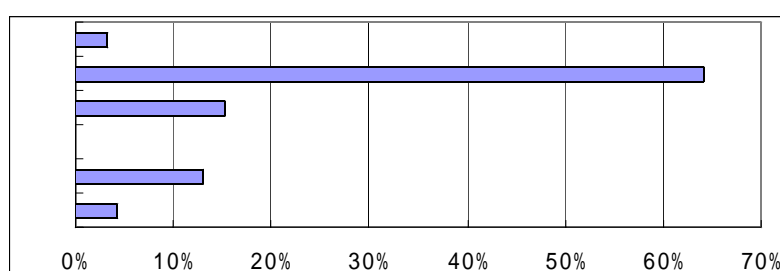
あまり効果はない

全く効果はない

判断がつかない

無回答

	3.3%	3
	64.1%	59
	15.2%	14
	0%	0
	13.0%	12
	4.3%	4



2 業績評価について

(1) 評価結果のフィードバックで特に重視している事柄。(重視している順に5つ以内で選んだ回答のうち、第1順位のみ掲載)

評価対象とした具体的な行動を挙げて説明する。

職務分類ごとに能力・実績・意欲の評価項目に触れて説明する。

管理職への要望等も聞き、一方通行にならないようにする。

評価の着眼点や必要な水準について十分説明したりプリントを用意したりする。

学校評価や児童生徒の成績等のデータを用いて説明する。

教職員自身にも自己評価をしてもらい説明させる。

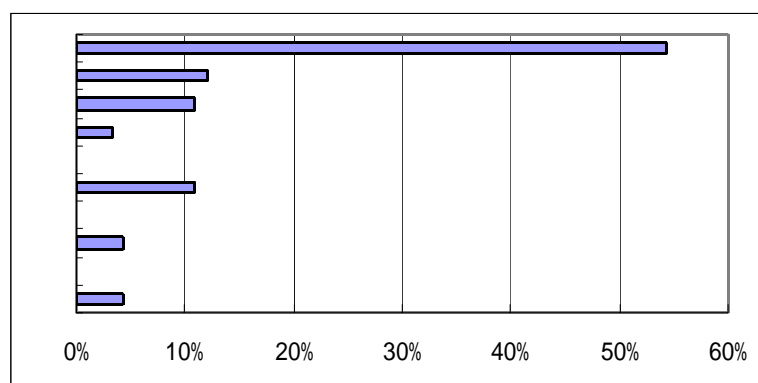
「人事評価等に関する意見」シートについて説明する。

具体的な説明はせずに、5段階総合評価のみ伝える。

その他

無回答

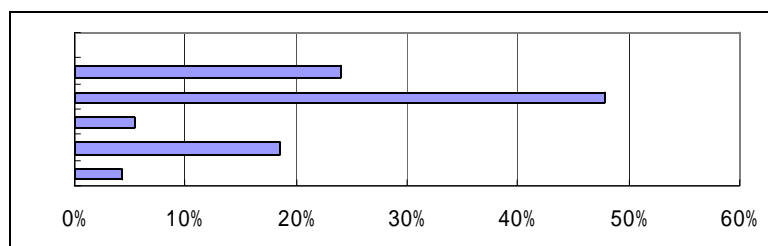
	54.3%	50
	12.0%	11
	10.9%	10
	3.3%	3
	0%	0
	10.9%	10
	0%	0
	4.3%	4
	0%	0
	4.3%	4



(2) 業績評価の「総合評価」結果の教職員へのフィードバックは、教職員の資質能力の向上や意欲の向上に効果があるか。

大変効果がある 効果がある あまり効果はない
全く効果はない 判断がつかない 無回答

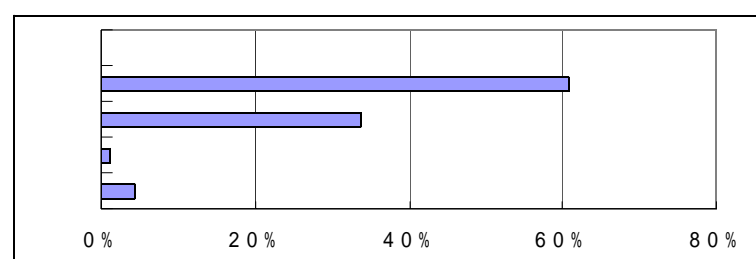
	0%	0
	23.9%	22
	47.8%	44
	5.4%	5
	18.5%	17
	4.3%	4



(3) 業績評価の実施にあたり、教職員の職務遂行状況の把握はできているか。

十分できている できている あまりできていない できていない 無回答

	0%	0
	60.9%	56
	33.7%	31
	1.1%	1
	4.3%	4



(4) 「あまりできていない」「できていない」と答えた主な理由

業務が多忙で、十分な観察ができない。

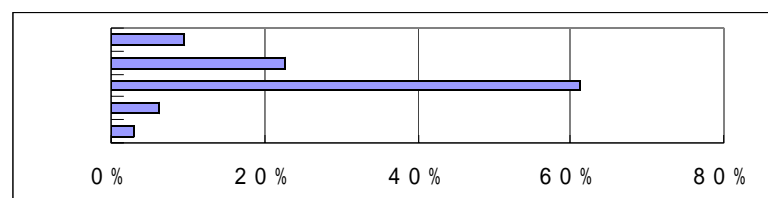
対象者が多く、目が行き届かない。

観点項目が多く、すべてを把握することが難しい。

その他

無回答

	9.4%	3
	21.9%	7
	59.3%	19
	6.3%	3
	3.1%	5



人事評価制度の効果に関わる事柄や制度全般について

1 人事評価制度の導入により、職場にどのような変化が見られるか。(3段階「とても当てはまる」「当てはまる」「当てはまらない」のうち、「とても当てはまる」「当てはまる」の割合)

個々の教職員の目標・課題・役割が明確になってきている。

学校教育目標や経営方針等についての共通理解が深まっている。

授業観察への抵抗感がなくなり、授業改善へつながっている。

教職員の主体的な取り組みや意識の向上が見られる。

教職員の自己研鑽や研修意欲の高まりが見られる。

組織目標と個人の目標との関連が図られている。

コミュニケーションの増加により、共通理解や意志疎通が図りやすくなっている。

人事評価制度の運用に関する調査報告

協力態勢や組織力が向上している。

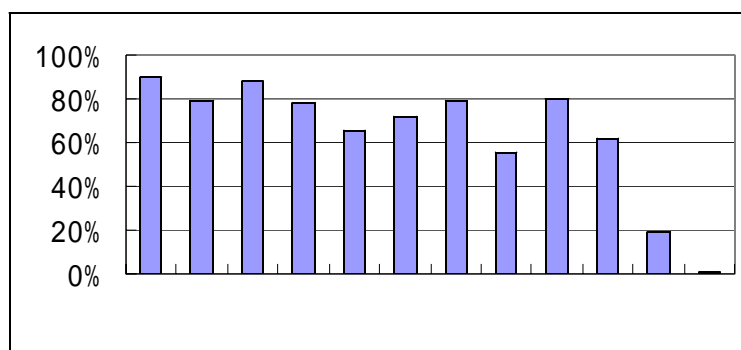
管理職の多忙感が増し、ゆとりが減少している。

職場の多忙化が進み、他の業務に影響が出ている。

評価を意識した雰囲気が生まれ、教職員と管理職間の溝を感じる。

その他

	90.2%	83
	79.4%	73
	88.0%	81
	78.2%	72
	65.2%	60
	71.8%	66
	79.4%	73
	55.5%	51
	80.3%	74
	62.0%	57
	19.5%	18
	1.1%	1



- 2 教職員を評価する際に、次のような課題を感じることもあるか。(4段階「とても思う」「思う」「あまり思わない」「全く思わない」のうち、「とても思う」「思う」の割合)

教員の実績を公平に評価するのは難しい。

教育の成果は数値に表しにくい。

教職員を評価する上で役立つ指標が欲しい。

評価基準が曖昧で評価が難しい。

短期的な結果や突出した事象に目が行きやすくなる。

すべての評価項目にわたる把握が困難で「3」をつけやすい。

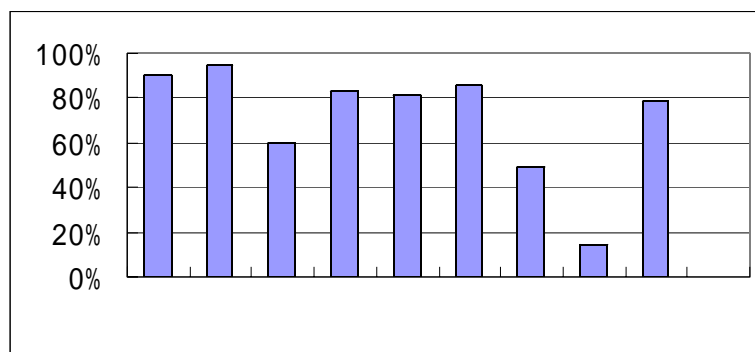
評価されることに対する教職員の抵抗感が強い。

評価結果に不満を言う教職員が多い。

経験年数や業務の困難度などを考慮すべきではないか悩む。

その他

	90.2%	83
	94.6%	87
	59.8%	55
	82.6%	76
	81.6%	75
	85.8%	79
	48.9%	45
	14.1%	13
	78.3%	72
	0%	0



3 人事評価制度全般について

自分の考えに近い場合には○を、それ以外には×のいずれかで回答。（「自分の考えに近い」を回答した割合）

評価制度は学校の目標や課題の共有化に有効である。

評価制度は学校組織の活性化に結びつく。

評価制度は学校組織の一員としての意識を高める。

評価制度は教職員の専門的力量を向上させる。

評価制度は教職員の職務に対する意欲を向上させる。

評価制度は教職員集団の協働関係を強める。

評価制度は公正性・客観性が保証されている。

経験年数や職務に応じた評価基準や行動目標が必要である。

教員の専門的な知識や技術についての評価基準が必要である。

評価結果を給与に反映させることは学校の活性化につながる。

評価結果を給与以外の処遇に反映させることは学校の活性化につながる。

評価と処遇は関連させるべきでない。

評価者研修（管理職対象）を充実すべきである。

被評価者研修（教職員対象）を行うべきである。

	71.7%	66		28.3%	26		21.7%	20
	44.6%	41		15.2%	14		70.7%	65
	53.3%	49		78.3%	72		48.9%	45
	53.3%	49		68.5%	63		55.4%	51
	52.2%	48		4.3%	4			

