

別冊 3

教員職員のための

人事評価の手引き

2023(令和5)年度 試行4回目



青森公立大学

I 人事評価制度について

◆これまでの経緯 & 昨年度からの変更点等

II 人事評価制度の概要

1 人事評価制度の目的	1
2 人事評価の構成	1
3 対象者等	1
4 被評価者と評価者	1
5 評価者の役割	2
6 評価者の心構え	2
(1) 評価は役割の1つであることを認識すること	2
(2) 主観的な判断基準で評価しないこと	2
(3) 人間性や人格を評価するのではない	4
(4) 被評価者の日頃の活動を把握すること	4
(5) 人材育成の観点からの適切な指導・助言	4
(6) 面談・対話の重要性	4
7 評価期間及び評価基準日	4
8 人事評価記録書及び評価関係書類の管理	5
9 人事評価の運用方法	5

III 具体的な評価手続

1 人事評価の基本的な流れ	6
2 評価ルートの設定	7
3 個人目標の設定	7
(1) 個人目標設定の趣旨	7
(2) 個人目標設定の方法	7
(3) 個人目標設定に当たり留意すべきポイント	7
(4) 1次評価者によるチェックポイント	8
(5) 個人目標の作成	8
4 期首面談	9
(1) 期首面談の趣旨	9
(2) 1次評価者の留意点	9
(3) 被評価者の留意点	9
5 個人目標の承認・確定	10
(1) 1次評価者による個人目標の承認	10
(2) 確認者による個人目標の確定	10
6 評価期間中の活動と指導観察	10
(1) 被評価者による活動	10

(2) 評価者による指導観察	10
7 自己評価	11
(1) 自己評価の趣旨	11
(2) 個別評語について	11
(3) 全体評語について	11
(4) 評語の目安	11
(5) 自己評価	12
8 1次評価前面談	12
(1) 1次評価前面談の趣旨	12
(2) 1次評価者の留意点	13
(3) 被評価者の留意点	13
9 評価者による評価	13
(1) 1次評価	13
(2) 評価結果の確認	13
10 評価結果開示面談	14
(1) 評価結果開示面談の趣旨	14
(2) 1次評価者の留意点	14
(3) 被評価者の留意点	15
11 その他留意事項	15
(1) 評価の対象外とする教員の報告について	15
(2) 評価期間中に1次評価者が病休、休職等となった場合について	15
(3) 評価期間中の被評価者が病休、休職等となった場合について	15
(4) 評価期間中に1次評価者が復職した場合について	15
(5) 評価期間中に被評価者が復職した場合について	16
(6) その他人事管理上配慮が必要な教員の評価について	16

IV 制度全般に関する相談・評価結果に対する苦情処理

1 制度全般に関する相談	17
2 評価制度に対する苦情処理	17
(1) 苦情処理の手続	18
(2) 苦情処理の留意事項	19

様式&資料集(別冊)

- 様式1 教員人事評価票
- 様式2 苦情処理申出書
- 様式3 苦情処理申出対応簿
- 様式4 人事評価対象外職員報告表
- 参考資料 面談の手引き

人事評価制度について

- (1) 人事評価については、地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号）に基づき、人事評価が適正に反映される給与制度となる必要があります。

<関係諸規程（抜粋）>

- ①職員の給与は、その職員の勤務成績が考慮されるものでなければならない（地方独立行政法人法第 57 条）
- ②職員の昇給は、別に定めるものを除き、毎年 4 月 1 日に、同日前において 4 月 1 日以前 1 年間におけるその者の勤務成績に応じて行うものとする（職員給与規程第 5 条第 3 項）。
- ③勤勉手当は、6 月 1 日及び 12 月 1 日（以下この条においてこれらの日を「基準日」という。）にそれぞれ在職する職員に対し、基準日以前 6 箇月以内の期間におけるその者の勤務成績に応じて、それぞれ基準日の属する月の別に定める日に支給する（職員給与規程第 26 条第 1 項）。
- ④勤務成績の証明については、給与規程第 5 条第 3 項の規定による昇給は、当該職員の勤務成績について、その者の職務について監督する地位にある者の証明を得て行わなければならない。

※昇任（講師 → 准教授 → 教授）は、業績審査委員会で審査をしています。

※期末手当は、一定期間継続して在職している場合に支給しています。

- (2) 2018 年度の公立大学法人青森公立大学業務実績報告書に対しての青森市地方独立行政法人評価委員会からの“組織、業務運営等に係る改善事項等”として「教員を対象とする人事評価の試行が実施されていないことから、一層の検討と取組を求める」と指摘されたことから、2019 年度中に試行案を作成し、第 2 期中期計画期間最終の 2020 年度に試行（1 回目）を実施するとともに、その検証を踏まえ、第 3 期中期計画期間内（2021 年度から 2026 年度）に、本格実施できるよう検証を継続してきました。
- (3) 第 3 期中期計画（2021～2026 年度）からは、「教員を対象とした人事評価を実施し、給与・昇任等に反映させる。」こととしており、2021 年度（試行 2 回目）、2022 年度（試行 3 回目）と試行を実施してきました。

※2023 年度の試行 4 回目について

- ①本格実施までのスケジュールを踏まえて、これまでに試行を 3 回実施してきたが、2023 年度が試行 4 回目、2024 年度が試行 5 回目（最終調整の年度）、2025 年度が本格実施 1 回目、2026 年度で初めて本格実施した人事評価の給与・昇任等への反映となり、ようやく第 3 期中期計画内での計画達成となる見込みです。
- ②前述を踏まえると、人事評価制度の本格実施に向けて、より具体的に落とし込んでいく必要があります。
- ③よって、これまでの試行結果から、2023 年度の試行 4 回目は、「目標設定・達成度型」として、具体的な素案として、既に本格実施している事務職員の人事評価制度等を基に作成した教員人事評価の規程や人事評価の手引きや各種様式集を提示して、教員職員からの意見聴取をメインに検証を進めたいと考えております。
- ④なお、今回のやり方以外を否定するものではありません。

II 人事評価制度の概要

I 人事評価制度の目的

人事評価制度は、教員自らの職務に目標を設定して取り組むことで、課題の発見と改善に努め、意識改革及び能力向上を図るとともに、教員の業績を公正・適切に評価し、評価結果を給与・昇任等の人事管理の基礎として活用することを通じ、教育研究活動等の向上を図り、組織の活性化に資することを目的とする。

2 人事評価の構成

業績評価：教員が具体的に果たすべき役割を個人目標の形で明確にして、そのプロセスや到達水準も勘案しつつ、それがどのくらい達成されたかを評価するもの

3 対象者等

人事評価の対象者等は次の表のとおりです。なお、学長は学長選考会議規程に基づき、毎年度学長の業績評価が実施されることから対象外。

区分	業績評価（勤勉手当の成績率に反映）
教員職員（教授・准教授・講師）	○
特任教授	対象外
教育担当特別教授	対象外
非常勤講師	対象外

4 被評価者と評価者

評価対象となる「被評価者」と、被評価者を評価し指導・育成する「評価者」は、原則として次の表に定めるとおりです。

区分	被評価者	1次評価者	確認者 (1次評価を兼ねる場合も含む)	
大学院の 科目担当がある者	学部長	—	学長	
	研究科長	—		
	図書館長	学部長・研究科長		
	地域連携センター長			
	教授			
	准教授			
講師	学部長			
大学院の 科目担当がない者		学部長		—
		図書館長		学部長
		地域連携センター長		
		教授		
	准教授			
講師				

5 評価者の役割

評価者は、1次評価者と確認者に分けられ、それぞれの役割は次の表に掲げるとおりです。

種類	役割
1次評価者	<ul style="list-style-type: none">●期首面談で被評価者の個人目標の内容を確認し、必要に応じて意見交換を行い、両者が了解した時点で確認者へ送付する。●被評価者がその職務を遂行するに当たり発揮した能力や役割を果たした程度について把握して、1次評価を行う。●評価結果決定後、評価結果開示面談を通じて、被評価者本人に評価結果を開示するとともに、教員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行う。
確認者	<ul style="list-style-type: none">●1次評価者から送付された被評価者の個人目標を確認し、確定する。また、疑義があれば、1次評価者と意見交換を行い、必要に応じて修正等の指示を出すことができる。なお、1次評価者がいない場合は、確認者が1次評価者の役割も兼ねることとする。●1次評価によって、自己の把握する事実との食い違いや各1次評価者間の不均衡（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）を調整する。評価結果が適当であることを確認し、評価を決定する。

6 評価者の心構え

評価者は、特に次のような事項に注意し、適正な評価に努めてください。

(1) 評価は役割の1つであることを認識すること

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価はマネジメントの実行者としての役割の1つであるという認識を持ってください。

(2) 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、被評価者に対する理解が不十分であったり、認識に不均衡（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）があったりすると、自分の価値判断・経験などにより自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなります。この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示すことや、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差がつきにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価する能力、評価する態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながります。人事評価においては、被評価者との適切な面談・対話や自己評価内容の根拠を提示させるなど、被評価者との相互理解が重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識してください。

✔ポイントⅠ 評価に当たって陥りやすい傾向とその対策

① ハロー効果

内容：被評価者があるひとつの項目について特に優れていたり、又は逆に劣っていたりすると、その項目に眩惑されて他の項目も同様に覚えてしまうこと。

対策：ア 一つ一つの評価項目を分離して評価する。

イ 思いつきや感情によらず、被評価者の具体的行動事実を評価する。

ウ 被評価者ごとにまとめて評価するのではなく、例えば「教育」の評価を全員についてした後、「研究」の評価に移るなどの手法を取ってみる。

エ 評価に当たってハロー効果が表れていないかと、常に自省する。

② 寛大化、厳格化傾向

内容：被評価者に対する個人的感情や自己の物の考え方等により、評価が穏やかになったり、厳しくなったりと全体的に偏ること。

対策：ア 被評価者を客観的に見る目を常に持つ。

イ 被評価者への対応が偏らないよう常に注意する。

ウ 評価に当たっては、具体的事実に基づき行い、その適正な評価結果に基づき被評価者の指導・育成を図るよう心がける。

③ 中心化傾向

内容：評価が「b（通常）」にかたまり、被評価者間に優劣の差をつけないこと。

対策：ア 良い悪いと断定できる程度に、被評価者についての具体的事実を十分に知る。

イ 被評価者との適切な面談・対話を行い、自信を持って評価する。

④ 論理的誤謬（ごびゅう）

内容：一般的に評価者が頭の中で作った理屈に基づいて生ずる誤差。例えば、「教育活動」が優れていれば「研究活動」も優れていると判断してしまうこと。

対策：客観的な事実を元に、各個人目標がそれぞれ独立していると考え、別個に一つずつ評価していく。

⑤ 対比誤差

内容：評価者が、自分と専門が同じである被評価者に対し、被評価者の取組内容などをよく知っているため、評価が普通より高くなって厳しく評価すること。また、その反対に好ましい感情が生じ、他の者より甘く評価すること。

対策：ア 自己を基準にした価値判断・経験などが生じていないかよく検討する。

イ 具体的行動事実（評価材料）を客観的に検討し、感情が混入していないかを確認して評価する。

⑥ 時間差による誤差

内容：複数の被評価者を評価する時、評価の順番で評価が狂うことがある。

対策：順番を変えて評価を繰り返し、時間をおいてもう一度再評価する。

(3) 人間性や人格を評価するのではない

人事評価は、評価者が被評価者の人間性や人格を評価するものではなく、個人目標における行動や結果を客観的に把握することが重要です。人事評価は、あくまで個人目標における行動や結果に基づき、そのプロセスや到達水準も勘案しつつ、それがどのくらい達成されたかを評価するものであることを意識して評価を行ってください。

(4) 被評価者の日頃の活動を把握すること

評価者は、評価者が日常業務の中で、被評価者の個人目標における活動のうちの顕著な活動を把握し、評価の材料として収集してください。必要に応じて、記録に留めておくことも有益です。

(5) 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、給与、昇任等の人事管理の基礎となるツールであるとともに、自らの課題を把握して、自己改善に努め、意識改革及び能力向上等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有しています。このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の活動に対して具体的な改善点等を示すことなどによって、教育研究活動等の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげてください。

(6) 面談・対話の重要性

人事評価では、評価者と被評価者との間で行われる面談・対話が重要となります。これらは全てが人材育成の場であり、教員の意識改革及び能力向上を促す場となります。そのため、評価者は、各面談の目的を十分に理解し、事前に準備を整えてから臨んでください。特に、評価結果の開示に当たって、評価者は被評価者に対し評価結果の説明責任があることを自覚し、評価結果に至る経過を説明するなど、被評価者の納得を得られるように努めてください。

7 評価期間及び評価基準日

業績評価は、2月から3月までの期間に評価基準日（2月1日）の職位で実施。

種類	評価期間		評価基準日
業績評価（年1回）	通年	4月1日～翌年3月31日	2月1日※

8 人事評価記録書及び評価関係書類の管理

評価期間における教員の勤務成績を示す人事評価記録書及び評価関係書類の種類・シート名、管理者及び保存年限等は次の表のとおりです。これらについては、制度の信頼性を確保するため適切に管理するとともに、保存年限を過ぎたものは順次、廃棄処分することとします。



種類・シート名	管理者	保存年限
様式1 教員人事評価票	総務企画 G	5年
様式2 苦情処理申出書		
様式3 苦情処理申出対応簿		
様式4 人事評価対象外職員報告表		
被評価者が個人目標設定のために保有する書類	被評価者	1年
1次評価者、確認者が個人目標を承認するために保有する書類	各評価者	
1次評価者、確認者が評価を行うために保有する書類		

9 人事評価の運用方法

人事評価は、エクセルファイル又は紙様式によって運用することとします。

Ⅲ 具体的な評価手続

Ⅰ 人事評価の基本的な流れ

時期	業績評価（勤勉手当の成績率に反映）	
評価年度 4月	<input type="checkbox"/> 人事評価方法の改善検討 <input type="checkbox"/> 人事評価方法の決定＆関係者へ周知	※4月に依頼していた「個人研究課題等報告書」は教員人事評価票(様式1)へ統合。 ※「個人研究実績報告書」は提出時期を3月に変更。
5月	<input type="checkbox"/> 個人目標の設定	
6月	<input type="checkbox"/> 一次評価者面談＆目標承認 <input type="checkbox"/> 確認者承認 <input type="checkbox"/> 活動状況の把握、助言・指導等を実施（評価者）	
7月		
8月		
9月		
10月		
11月		
12月		
1月		
2月	★評価基準日（2月1日） <input type="checkbox"/> 自己評価 <input type="checkbox"/> 評価前面談＆一次評価	
3月	<input type="checkbox"/> 確認者評価 <input type="checkbox"/> 評価結果の開示面談 <input type="checkbox"/> 苦情等への対応 <input type="checkbox"/> 【評価結果確定】	<input type="checkbox"/> 提出締切
翌年度	<input type="checkbox"/> 評価結果を反映した給与等を支給	

2 評価ルートの設定

被評価者は、期首に組織構成や指揮命令系統を考慮して、自らの1次評価者及び確認者となる者を確認します。

3 個人目標の設定

1次評価者は、被評価者と期首面談を行い、被評価者の個人目標を定めることで、当該評価期間において果たすべき役割を確定させます。

(1) 個人目標設定の趣旨

- ① 業績評価は、評価期間における個人目標の達成状況から被評価者が役割を果たした程度を評価するものです。期首において、被評価者の職位や担当業務に即して、その課題、個人目標、進め方等を明確にして行います。
- ② 個人目標は、当該評価期間において被評価者が果たすべき役割を明確化・共有化するために目に見える形にするものです。評価者は個人目標の設定に当たり、できるだけ具体的に（いつまでに、何を、どの水準まで、どのように）設定することが求められます。
- ③ この方法は、個々の教員の役割をあらためて1次評価者との間で明確化・共有化するために、「個人目標」という形で目に見えるものにすることに主眼があります。また、教員のセルフコントロール（自己管理）意識へとつなげるとともに、コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、教員の意識改革や能力向上、ひいては教育研究活動等の向上や組織の活性化に寄与するものです。

(2) 個人目標設定の方法

達成しやすい目標や独りよがりの目標になっていないか、十分に評価者（1次評価者、確認者）はチェックする必要があります。

(3) 個人目標設定に当たり留意すべきポイント

- ① 職位にふさわしい目標か
達成しやすい目標のみになっていないか、独りよがりの目標の達成のみに固執したものとなっていないかを確認してください。目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとすることなく職位にふさわしい目標を設定してください。
- ② 事後に達成状況が判定できるか
個人目標は、期末にその達成状況が判定できるものとなるよう、できる限り具体的に記載することが基本です。
《目標項目（概要）》 → 何を行う（どのようなことが行えるか）
《達成時期》 → いつまでに行う
《達成後の状況》 → どの水準まで行う（達成度）
《達成手段、手順》 → どのように行う＝作業工程（方法・手段）
- ③ 抽象的な目標ではだめなのか
活動等の内容によっては、質的な目標など抽象的な記述とならざるを得ない場合も考えられますが、その場合にあっても、当該期の行動に当たっての重要事項、特に留意すべき事項等について明確にし、当該期に意識を集中させるポイントを明らかにするよう努めてください。
- ④ その他（業務内容、職位、職務従事期間によって、以下のような目標も設定可能）
・期首の段階で具体的な目標が定められない業務

活動分野によっては、解決されていない懸案事項や外的要因による影響が大きく、目指すべき方向性が定まっていないため、期首の時点で具体的な目標を定めることが難しい場合があります。このような場合は、期首の目標は暫定的に抽象的なものとし、具体的な目標が定められるようになった段階で、目標を変更するようにしてください。

・短期で成果が出せない業務

活動分野が複数年かけて成果を出していくような場合は、中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定してください。

例) 来年度に論文の提出ができるよう、○月末までに現行論文の課題の洗い出しを終える。

・育児休業取得等により職務従事期間が極めて短い場合

活動分野に関する具体的な目標を定めず、当該期の行動に当たっての重要事項、特に留意すべき事項等を個人目標として設定し、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど果たすべき役割の確定を行います。

(4) 1次評価者によるチェックポイント

① 職位にふさわしい目標か

目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとするのが想定されます。安易な目標に流れないようにチェックし、不十分な場合には改善を指導してください。

✔ポイント2 個人目標の記入のコツ

◇目標項目(概要)◇

▶新聞の見出しをイメージして、「～の策定」、「～の削減」、「～の改正」、「～の迅速化」など、方向性を示す言葉を付けること。

◇◇達成後の状況◇◇

▶定量目標＝数量で表すことができる目標

- ① 参加者数、回収率、充足率、処理量、発生件数、昨年度比 など
- ② 昨年度比のような比率の目標は、達成する実際の値も併記すること。

▶定性目標＝数量で表現できない目標

- ① 達成状態(何をもって達成とするか)を明らかにすること。
- ② 達成の確認が可能であること。

(5) 個人目標の作成

今期の個人目標を「様式1 教員人事評価票」に記入して、1次評価者に提出します。

⇒「様式1 教員人事評価票」の記入・提出⇒

- ① 評価票に必要事項等を記入してください。

※業務ウエイトは、個人目標の合計が100%となるように、5.00%～40.00%の範囲で記入してください。

- ② 記入が終わりましたら、1次評価者に提出してください。(作業終了)

- ⑤ なお当該シートは、自己評価の際にも使用しますので、各自保管してください。

※ 具体的な記入例は、別冊「様式&資料集」を確認してください。

4 期首面談

(1) 期首面談の趣旨

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の活動の目標を明確にして、認識の共有化を図ることが目的です。

▶期首面談の進め方（参考例）

- ① 被評価者の活動の状況を確認するとともに、「様式1 教員人事評価票」に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ② 被評価者から説明を聞いた上で、個人目標の内容について両者で話し合う。
例)・被評価者の個人目標（目標項目、達成時期、達成後の状況、達成手段、手順）の確認
 - ・活動を遂行する上で予測される障害・問題や環境変化
 - ・達成に向けての困難さの有無
 - ・達成に向けて取り組むに当たっての被評価者の心配又は要望
- ③ 双方の認識等が一致した段階で個人目標を仮確定させる。
- ④ 被評価者と評価者がお互いに、どのような行動事実がどのような評価となるかお互いの考え方、見方をすり合わせする。
- ⑤ その他活動に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 被評価者から質問があればそれに答える。
- ⑦ 面談を終了する。

(2) 1次評価者の留意点

- ① 「参考資料 面談の手引き」で面談の基本と面談の技術及び留意点を把握し、あらかじめ面談シナリオを作成しておくなどの準備をしてください。
- ② 面談の場所・時間は職場の状況に応じ設定することになりますが、例えば、静かな場所で、1人20分程度を目安に行うことが考えられます。
- ③ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けてください。
- ④ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないようにしてください。
- ⑤ 被評価者から質問等があればそれに対応してください。
- ⑥ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めてください。

(3) 被評価者の留意点

- ① 面談においては、1次評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 活動に際しての1次評価者の考え方や留意点等についても疑問があれば確認してください。
- ③ 個人目標の内容について1次評価者と認識を共有してください。
- ④ 疑問点があれば質問をしてください。
- ⑤ 期首面談で、1次評価者から個人目標の修正の指示を受けた場合には、修正を反映した「様式1 教員人事評価票」を1次評価者に再提出してください。

<認識を共有化すべきポイント>

個人目標の目指すべき方向性

求められる達成水準

業務遂行上の留意点

個人目標の困難度

5 個人目標の承認・確定

(1) 1次評価者による個人目標の承認

被評価者は、期首面談を通じて仮確定した個人目標について「様式1 教員人事評価票」で1次評価者の確認を受けます。1次評価者は、確認の結果、被評価者の個人目標を承認する場合は、次の評価者に「様式1 教員人事評価票」を提出します。なお、1次評価者は、被評価者の「様式1 教員人事評価票」の写しを保管して、評価期間中いつでも参照できるようにしておいてください。

(2) 確認者による個人目標の確定

確認者は、1次評価者から提出された被評価者の「様式1 教員人事評価票」で被評価者の個人目標を確認し、承認することで被評価者の個人目標が確定となります。内容の確認や修正が必要な場合は、適宜、1次評価者、被評価者のいずれかに指示してください。確定後は、1次評価者同様、確認者も、被評価者の「様式1 教員人事評価票」の写しを保管して、評価期間中いつでも参照できるようにしておいてください。また、確定後の「様式1 教員人事評価票」は総務企画グループの指示に従い、総務企画グループに提出します。

6 評価期間中の活動と指導観察

(1) 被評価者による活動

① 個人目標の活動

被評価者は個人目標の達成に向け、各種活動をします。そして、1次評価者とのコミュニケーションを密にして、1次評価者との認識の共有化を図るように努めてください。

② 突発的な業務等への対応

突発的な事態や状況の変化によって、個人目標に変更が生じるような場合があります。個人目標の修正については、評価ルート上の評価者（1次評価者、確認者）の了解があればいつでも可能としますので、実際に個人目標を修正したら「様式1 教員人事評価票」を修正して、確認者までの確定の手続きを速やかに終わらせて、総務企画グループに再提出してください。

(2) 評価者による指導観察

① 指導観察記録の必要性

評価の基礎となるのは、評価者が日常を通じて把握している被評価者の行動です。評価のために特別の観察を行う必要はありませんが、時間の経過とともに記憶があいまいになるため、期末の評価に備えて、被評価者の顕著な行動などについては、備忘のための記録等（任意の様式で構いません。）を残しておくことが有効です。

② コミュニケーションの重要性

活動管理の一環として、被評価者から報告や相談を受け、必要な指導・助言を行うことは当然のことであり、評価時期を待つまでもなく、常に被評価者の成果に関心を持ち、例えば、一歩でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎にねぎらうなどコミュニケーションを図る必要があります。それらは評価に関する評価者・被評価者間の認識の共有化という観点からも重要なことです。

③ 個人目標の修正・追加等

突発的な事態や状況の変化によって、個人目標等に変更・追加が生じる場合があります。

それが評価にも反映されるよう、必要に応じ、個人目標の修正・追加等を行います。その際、被評価者との間で「個人目標の修正・追加等が行われた」ことについての認識の共有化が図られているかどうか最も重要となります。

7 自己評価

1次評価者は、評価の参考とするため、被評価者に対しあらかじめ当該被評価者の個人目標の達成度に関する自己評価を行わせます。

(1) 自己評価の趣旨

被評価者自身が当期の活動分野の状況を振り返り、評価に必要な情報を1次評価者に対し提供すること、その経験や反省を次期以降の活動に反映させることや自らの課題の発見と改善を目的として、自己評価を行います。

(2) 個別評語について

業績評価

評語(小)	係数	説明
s	1.0	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた
a	0.8	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた
b (通常)	0.6	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた
c	0.4	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった
d	0.2	本人の責任により目標を達成できなかった

(3) 全体評語について

業績評価

評語(大)	点数	説明
S	90.00~100.00	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた
A	75.00~89.99	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた
B (通常)	55.00~74.99	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた
C	35.00~54.99	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった
D	0~34.99	本人の責任により目標を達成できなかった

(4) 評語の目安

業績評価

- ① マイナス要因がほとんどなく目標を達成した場合は「b」評価
 - ・業績評価の個人目標ごとの評価は、マイナス要因（評価者や同僚のカバーを要し、他の業務に影響が及んだ等）がほとんどなく目標を達成し、成果をあげた場合は、「b」＝「通常」であり、全体評語の付与に当たっても同様となります。
 - ・そのため、「b」をベースとして、それを上回る優秀な成果は「a」、通常をはるかに上回る、特に優秀な成果は「s」となり、逆に、「b」に達していない（目標達成が不十分）場合は「c」、目標を達成できなかった場合は「d」となります。
 - ・この場合、「c」については、本人の奮起を促すことにより成果をあげることが期待できる

レベルであることに留意が必要です。

② プロセスを踏まえた評価

- ・業績評価の個人目標ごとの評価（個別評語の付与）においては、目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか・貢献できたかも踏まえて評価することになります。
- ・したがって、目標水準に達していなければ直ちに「c」となるわけではなく、プロセス等も踏まえて、どの程度達成できたか、貢献できたか等を判断する必要がありますが、こうした点を踏まえた場合であっても、目標水準に達していないときは「b」止まりであって、「a」を付すことは適当ではありません。

(5) 自己評価

業績評価

被評価者は、期首に設定した個人目標について、活動の結果として、達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを振り返り、個人目標ごとに「s」「a」「b（通常）」「c」「d」の5段階の個別評語を付与することで自己評価します。

☞様式1 教員人事評価票の自己評価の記入☞

▶様式1 教員人事評価票の作成

- ① 個人目標の作成の際に使用した当該様式を使用してください。
 - ② 個人目標ごとに自己評価欄に個別評語（アルファベット小文字）を記入し、それに対応する係数×業務ウェイトで点数を算出して評価点欄に記入してください。
 - ③ 全ての個人目標ごとの評価点を合計し、合計点に応じて「S」「A」「B（通常）」「C」「D」の5段階の全体評語を自己評価合計欄に付与してください。
 - ④ 全体評語まで記入が終わりましたら、1次評価者に提出してください。（作業終了）
- ※ 具体的な記入例は、別冊「様式&資料集」を確認してください。

8 1次評価前面談

(1) 1次評価前面談の趣旨

1次評価前面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、自己評価の根拠等や個人目標の達成状況を確認するとともに、両者の考え方、見方をすり合わせることを目的です。

▶1次評価前面談の進め方（参考例）

- ① 被評価者の自己評価の根拠等（個人目標の達成状況、プロセス、具体的事実等）について、被評価者に説明を求める。
- ② 被評価者から説明を聞いた上で、1次評価者が収集した具体的行動事実（評価材料）に対する被評価者の認識を確認し、1次評価者の見方を伝え、双方の考え方、見方のすり合わせを行う。
- ③ 被評価者の自己評価に対し、1次評価者として合意できる点、自己評価よりも高く評価している点を伝える。
- ④ また、不十分と評価している点についても伝える。
- ⑤ 今後の改善策、支援策等について話し合う。
- ⑥ 被評価者から質問があればそれに答える。
- ⑦ 面談を終了する。

(2) 1次評価者の留意点

- ① 1次評価前面談における留意点は、期首面談（P9）と同様です。
- ② 被評価者の自己評価の内容について、指導観察を通じて自ら収集した被評価者の評価期間中における活動等に照らし、被評価者に確認する内容をあらかじめ整理しておきます。

(3) 被評価者の留意点

- ① 面談においては、1次評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 活動に際しての1次評価者の考え方や留意点等についても疑問があれば確認してください。
- ③ その他、疑問点があれば質問をしてください。

9 評価者による評価

(1) 1次評価

業績評価

1次評価者は、被評価者の自己評価及び1次評価前面談の結果を踏まえ、それぞれの個人目標の達成度を分析的に把握して、個人目標ごとに「s」「a」「b（通常）」「c」「d」の5段階の個別評語を付与することで評価します。

⇒ 「様式1 教員人事評価票」の1次評価の記入⇒

- ① 個人目標ごとに、「1次評価」欄に「個別評語」を付与するとともに、それに対応する係数×業務ウェイトで点数を算出して記入してください。
- ② 全ての個人目標ごとの評価点を合計し、合計点に応じて「S」「A」「B（通常）」「C」「D」の5段階の全体評語を付与してください。
- ③ 所見欄に、1次評価の理由を必ず記入します。
※所見欄は、確認者による評価結果の確認の判断材料となります。特に、「s」又は「d」と評価した場合は、その理由を具体的に記入するようにしてください。
- ④ 所見欄まで記入が終わりましたら、確認者に提出してください。（作業終了）
※ 具体的な記入例は、別冊「様式&資料集」を確認してください。

(2) 評価結果の確認

評価結果の確認では、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、1次評価者が行った1次評価は、定められた手続等に則って公正かつ適切に行われたか、評価の甘辛などの偏りがないかといった観点から結果を確認します。

業績評価

確認者は、被評価者の自己評価、1次評価者による評価、所見を確認し、自らが担当する複数の1次評価者間で不均衡（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）が見られるかどうか確認し、評価が適当であると認められる場合、1次評価者と同じ個別評語、全体評語を付与することで評価を決定します。評価が適当でないと認められる場合は、確認者は自らの判断で1次評価者と異なる評語を付与することができませんので、必ず1次評価者に対し評語を修正するよう再調整を指示してください。なお、評価終了後の「様式1 教員人事評価票」は総務企画グループの指示に従い、総務企画グループに提出します。

⇒ 「様式1 教員人事評価票」の評価結果確認の記入 ⇒

- ① 個人目標ごとに、「確認者」欄に「個別評語」を付与するとともに、それに対応する係数×業務ウェイトで点数を算出して記入してください。
 - ② 全ての個人目標ごとの評価点を合計し、合計点に応じて「S」「A」「B（通常）」「C」「D」の5段階の全体評語を付与してください。
 - ③ 所見欄に必要な応じて所見等を記入してください。
 - ④ 所見欄まで記入が終わりましたら、総務企画グループに提出してください。（作業終了）
- ※ 具体的な記入例は、別冊「様式&資料集」を確認してください。

10 評価結果開示面談

(1) 評価結果開示面談の趣旨

評価結果開示面談は、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、評価結果を開示し、さらに評価結果に基づく具体的な指導・助言を行うことで、教員の意識改革や能力向上、ひいては教育研究活動等の向上や組織の活性化を図ることが目的です。

▶ 評価結果開示面談の進め方（参考例）

- ① 必要に応じ、被評価者の気づきを促すために、被評価者から評価期間中の活動の取組状況（又は感想、反省点等）について説明を求める。
- ② 評価結果の開示（「様式1の配付」）
- ③ 被評価者の評価期間中における行動や成果についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づいて説明するとともに、今後の活動等に当たっての指導や助言等を行う。

例)・それぞれの個人目標の達成状況はどうであったか。

・個人としての業務の進め方に問題がなかったか。

・次期においてはどのように取り組むか。

- ④ 業績評価については、個人目標以外の業務の取組状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用することとする。
- ⑤ 面談を終了する。

※なお、十分に話し合っても被評価者が納得しない場合などには、苦情処理の方法があることを教示の上、そのまま面談を終了しても差し支えない。

(2) 1次評価者の留意点

- ① 評価結果開示面談における留意点は、期首面談（P9）と同様です。
- ② 被評価者の自己評価については、1次評価時に内容を確認しているとは思いますが、被評価者が改めて内容を説明するような際には、1次評価者は途中で口をはさむことのないよう、よく聞き、その後、自らが把握した事実等について、はっきりと説明します。
- ③ 評価内容についての話し合いは、例えば、評価結果と自己評価が一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意します。特に一致しないものについては、なぜ一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。
- ④ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けます。
- ⑤ 指導・助言を行うに当たっては、被評価者の主体的な意識改革や能力向上等の取組を促すことが重要です。そのためにも、個別の評価項目・個人目標等に即した指導・助言をきめ細か

く行うよう努めてください。

- ⑥ 評価結果開示面談で初めて全ての活動結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、評価結果開示面談の負担（時間・内容）が軽減されます。普段からそのような活動管理に心配りしておくことも重要です。

（３）被評価者の留意点

- ① 被評価者は、自己評価等の根拠や1次評価者と面談で話をしたい事項等について整理を行い、面談の準備を行ってください。
- ② 面談においては、1次評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ③ 開示された評価結果に対し不満や苦情がある場合は、1次評価者に必ず質問や相談をするなど、十分に話し合うようにしてください。
- ④ 1次評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けてください。
- ⑤ 被評価者は、1次評価者と十分に話し合っても評価結果に納得ができない場合は、総務企画グループを通して苦情を申し出ることができます。

II その他留意事項

（１）評価の対象外とする教員の報告について

- ・業績評価では、評価期間中の勤務実績が3箇月未満の職員は、「評価期間の大部分の勤務を欠いている」と解釈し、今期の個人目標の設定は行わず、評価も実施しないこととします。
- ・今期の評価の対象外とする教員がいる場合は、学長が「様式4 人事評価対象外教員報告表」に記載し、総務企画グループに提出してください。

（２）評価期間中に1次評価者が病休、休職等となった場合について

- ・1次評価者が評価期間の途中で病休、休職等となった場合は、前任の1次評価者から後任の1次評価者へ申し送りすることが困難なことが想定されます。そのため、後任の1次評価者は、着任後に被評価者と面談を行い、被評価者と認識の共有を図るようにしてください。
- ・後任の1次評価者は、面談の結果を踏まえ、着任後の評価期間の被評価者の活動等を観察し、所定の評価を行ってください。

（３）評価期間中に被評価者が病休、休職等となった場合について

- ・被評価者が評価期間の途中で病休、休職等となり自己評価が実施できない場合は、被評価者の自己評価を省略して評価を行うこととなります。
- ・この場合、学長は速やかに総務企画グループに連絡して具体的な対応を協議してください。
- ・また、1次評価者は、評価期間の病休、休職等となる前の被評価者の活動等を振り返り、所定の評価を行ってください。
- ・評価結果の開示は、病休、休職等であっても郵送等で行うこととなります。
- ・なお、業績評価にあっては、評価期間中の勤務実績が3箇月未満の場合は、個人目標を設定していた場合でも評価を実施しないこととなります。

（４）評価期間中に1次評価者が復職した場合について

- ・1次評価者が評価期間の途中で復職した場合は、前任の1次評価者が被評価者の評価に必要な復職前までの評価期間中における活動状況や目標の達成状況等を、後任の1次評価者へ申し送りするなどの適切な対応をしてください。

- ・後任の1次評価者は、前任の1次評価者からの申し送り事項も参考に、(必要に応じ前任の1次評価者の意見も聴いて、)着任後に被評価者の活動内容や目標等の変更を行わせる必要がある場合には、目標変更のための面談を行い、被評価者と認識の共有を図った上で、目標変更の手続きを進めてください。
- ・後任の1次評価者は、着任後の評価期間の被評価者の活動等を観察し、前任者の申し送り事項も参考に、(必要に応じ前任の1次評価者の意見も聴いて、)所定の評価を行ってください。

(5) 評価期間中に被評価者が復職した場合について

- ・被評価者が評価期間の途中で復職した場合は、復職後の評価期間における目標を設定し、1次評価者との面談を通じて、認識の共有を図ってください。また、1次評価者は、復職後の評価期間の被評価者の活動等を観察し、所定の評価を行ってください。
- ・既に評価対象外として総務企画グループに報告している教員が復職した場合は、学長は速やかに総務企画グループに連絡して具体的な対応を協議してください。

(6) その他人事管理上配慮が必要な教員の評価について

- ・心が不健康な状態にあること等により、人事管理上の配慮が必要と考えられる教員については、勤務実績の期間にかかわらず、学長の判断により、本人の同意を得た上で、今期の評価を実施しないこととすることができます。
- ・なお、評価を実施しないこととした場合の取扱いについては、「(1) 評価の対象外とする教員の報告について」と同様、「様式4 人事評価対象外教員報告表」に記載し、学長が総務企画グループに提出してください。

Ⅳ 制度全般に関する相談・評価結果に対する苦情処理

1 制度全般に関する相談

制度の内容や目標設定、評価手続の方法などに関する質問がある場合は、「人事評価相談窓口」に口頭、電話等で相談してください。「人事評価相談窓口」では、相談者に対して内容に応じた説明等を行います。また、相談を通じて、「評価結果を開示してくれない」「面談を実施してくれない」「評価者から無理な目標を押し付けられた」など、不適切な運用が確認された場合は、「人事評価相談窓口」から評価者に対して改善を指示するなどの対応を行うことがあります。

【人事評価相談窓口】

- 総務企画グループリーダー 内線：222 直通：017-718-1337 E-mail：sakurada@b.nebuta.ac.jp
- 総務企画チーム人事担当 内線：207、209

2 評価制度に対する苦情処理

公正な評価の過程と結果の担保、教員の人事評価制度への信頼の向上をはかるため、開示された評価結果に対し、1次評価者と十分に話し合っても納得ができない場合には、「人事評価苦情処理委員会」に苦情処理を申し出ることができます。苦情処理の申出は、「苦情処理窓口」で受付し、「人事評価苦情処理委員会」で処理することになります。

【苦情処理窓口】

- 総務企画グループリーダー 内線：222 直通：017-718-1337 E-mail：sakurada@b.nebuta.ac.jp
- 総務企画チーム人事担当 内線：207、209

【人事評価苦情処理委員会】

■ 概要

「人事評価苦情処理委員会」では、申出のあった苦情について、「苦情処理窓口」が作成する調書等に基づき、申出人の評価結果が妥当か不当かについて審理を行い、その審理結果を理事長（任命権者）に報告する。

※審理結果の報告を受けた理事長（任命権者）は、評価結果が妥当か不当かを決定し、その結果を申出人とその評価者（1次評価、確認者）に通知するとともに、再評価又は再調整を指示するなどの措置を執る。

■ 体制

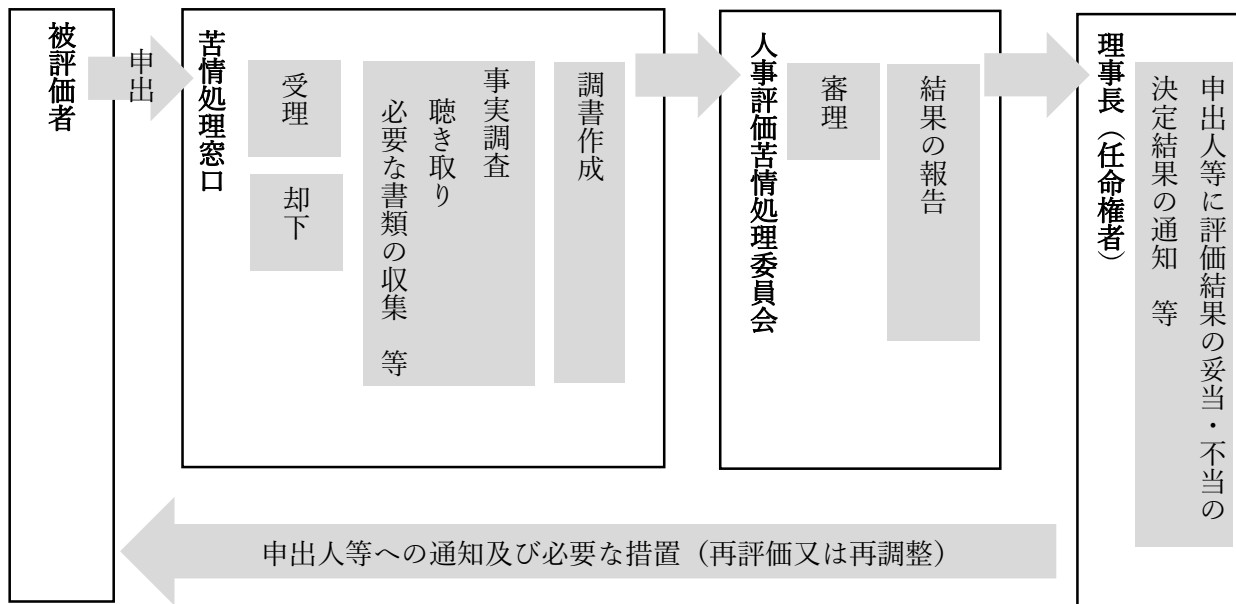
委員長は学長（副理事長）、副委員長は事務局長、委員はグループリーダー及び委員長が指名する職員で構成する。（事務局：総務企画グループ）。

■ 処理の対象

開示された評価結果に対する苦情のみを受付する。

(1) 苦情処理の手続

【評価結果に対する苦情処理の対応フロー例】



① 苦情処理の申出

- ・「人事評価苦情処理委員会」による苦情処理を希望する被評価者は、「様式2 苦情処理申出書」に必要事項を記入し、「苦情処理窓口」に提出してください。
- ・苦情処理の手続を厳正に行うため、「様式2 苦情処理申出書」の提出は必ず被評価者本人が直接「苦情処理窓口」に持参してください。口頭や電話等では受付できません。
- ・評価結果を早期に決定させる観点から、苦情処理の申出では、評価結果の開示が行われた日の翌日から起算して7日以内（勤務を要しない日を除く。）に1回に限り申し出ることができます。
- ・苦情処理の結果として再評価された評価結果に対して、再度、苦情処理の申出を行うことはできません。
- ・「様式2 苦情処理申出書」の提出に当たって、苦情処理の手続上、申出があったことが、申出人の評価者（1次評価者、確認者）に必ず伝わることになるので、そのことを十分に理解した上で、提出してください。

② 「様式2 苦情処理申出書」の形式審査、受理

- ・提出された「様式2 苦情処理申出書」は、「苦情処理窓口」で形式審査を行い、苦情処理の対象でない案件であれば却下し、要件不備であれば申出人に修正の指導等を行います。
- ・形式審査の結果、申出を受理する場合には申出人及び評価者（1次評価者、確認者）に通知します。
- ・却下する場合は申出人にのみ通知します。

③ 事実調査

- ・「苦情処理窓口」は、申出の事実確認のため、申出人のほか、その申出人の評価者（1次評価者、確認者）その他必要があると認める者（職場関係者など）から聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行います。

・聴き取りは、面談、電話等によるほか、「苦情処理窓口」の職員が直接訪問して行う方法などのうち、最も適当と認める方法により行います。

④ 調書作成

・「苦情処理窓口」は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書を作成して「人事評価苦情処理委員会」の委員長に提出します。

⑤ 妥当・不当の審理

・「人事評価苦情処理委員会」の委員長は、「人事評価苦情処理委員会」を開催し、事実調査に係る調書に基づき、申出人の評価結果が妥当か不当かについて審理を行います。

⑥ 結果を理事長（任命権者）へ報告

・「人事評価苦情処理委員会」の委員長は、審理結果を理事長（任命権者）に報告する。

⑦ 妥当・不当の決定

・審理結果の報告を受けた理事長（任命権者）は、評価結果が妥当か不当か、不当であれば再評価又は再調整を指示するかなどを決定します。

⑧ 結果の通知

・理事長（任命権者）は、決定の結果を申出人及びその申出人の評価者（1次評価者、確認者）に通知し、必要に応じて再評価又は再調整を指示するなどの措置を執ります。

（2）苦情処理の留意事項

① 当事者による解決

まずは当事者同士がよく話し合うことが基本です。日常の業務上のコミュニケーションの中で、また、必要に応じて個別に面談を行うなどにより、よく話し合うことが結果として被評価者からの苦情を減らしていくことにつながります。評価者、被評価者ともに、人事評価が日常の業務の一環として円滑に行われるようになるまでは、評価者と被評価者との十分なコミュニケーションによりできるだけ評価に対する不満等の解消を図るよう努めてください。

② 秘密の保持について

苦情処理に関係する担当者は、申出人からの申出の事実、苦情の内容等について、その秘密を厳守することとします。また、申出のあった苦情を処理するために評価者等の関係者に申出の内容を伝える等の必要があるときは、申出人の了解を得てから行います。また、被評価者から苦情の申出を受けた評価者も同様に、秘密の保持に留意するものとします。

③ 不利益取扱いの禁止について

苦情処理に関係する担当者は、教員が苦情を申し出たこと、苦情処理に関する調査に協力したこと等に起因して、教員が職場において不利益な取扱いを受け、あるいは誹謗、中傷、嫌がらせなどの不当な取扱いを受けることがないように配慮することとします。評価者においても同様に留意してください。

④ 記録の作成等について

苦情処理窓口担当者は、教員から苦情の申出があった場合には、申出人の職位・氏名、苦情の申出のあった日、申出の具体的な内容、対応状況等について、「様式3 苦情処理申出対応簿」によって適宜記録を作成し、総務企画チーム人事担当において保存します。記録に残された情報等については、申出人の個人情報等が特定されないことなどに十分留意しつつ、今後の苦情処理の審理の検討に活用します。

様式 & 資料集

2023(令和5)年度 試行4回目

	ページ
■ 様式1 教員人事評価票 記入例	1
一様式1 記入用	2
■ 様式2 苦情処理申出書	3
■ 様式3 苦情処理申出対応簿	4
■ 様式4 人事評価対象外職員報告表	5
■ 参考資料 面談の手引き	6

教員人事評価票(様式1) 【記入例】

区分	<input checked="" type="checkbox"/> 教授	<input type="checkbox"/> 准教授	<input type="checkbox"/> 講師	評価対象年度	2023	年度	記入日	2023年**月**日		
ふりがな	○○○○ ○○○○			年齢	55	歳	勤務年数	20 年		
氏名	青森 公大			(2024.3.31時点)			(2024.3.31時点)			
授業担当科目(学部・大学院)				学内委員会等						
学部:○○学基礎論、卒業研究 大学院:○○学特論、課題研究指導				・○○委員会(委員長) ・○○委員会(委員)						
個人研究課題				所属学会等						
○○と□□に関する研究				・○○学会(理事) ・○○学会(会員)						
活動分野	個人目標※2	個人目標に対する具体的な成果等※2	自己評価		一次評価		確認者			
			評語※3	評点※3	評語※3	評点※3	評語※3	評点※3		
教育	フロント8で約300文字入力可能	フロント8で約300文字入力可能	b	24	a	32	a	32		
ウェイト※1	40%									
研究	フロント8で約300文字入力可能	フロント8で約300文字入力可能	b	18	a	24	a	24		
ウェイト※1	30%									
地域貢献	フロント8で約300文字入力可能	フロント8で約300文字入力可能	b	12	a	16	a	16		
ウェイト※1	20%									
大学運営	フロント8で約300文字入力可能	フロント8で約300文字入力可能	b	6	b	6	b	6		
ウェイト※1	10%									
総合評価			B	60	A	78	A	78		
ウェイト合計	100%	※1 業務ウェイトは合計が100%となるように活動分野毎に「5.00%~40.00%」の範囲で設定してください。 ※2 目標設定は複数とし、事後に達成状況が判定しやすくなるようできる限り具体的に記入してください。 ※3 評語は以下を参照。評点は「各活動分野の業務ウェイト×個別評語の係数」で算出してください。								
区分	評語	係数	説明							
個別評語 (小文字)	s	1.0	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた							
	a	0.8	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた							
	b(標準)	0.6	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた							
	c	0.4	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった							
全体評語 (大文字)	d	0.2	本人の責任により目標を達成できなかった							
	S	90.00~100	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた							
	A	75.00~89.99	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた							
	B(標準)	55.00~74.99	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた							
	C	35.00~54.99	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった							
	D	0~34.99	本人の責任により目標を達成できなかった							
所見欄										
一次評価	必須	*****。								
		学部長	氏名	評価年月日						
担当が ある 科目	大学 院の 科 目	*****。								
		研究科長	氏名	評価年月日						
確認者	確認者	*****。								
		学長	神山 博	評価年月日						

教 員 人 事 評 価 票 (様式1)

区分	<input type="checkbox"/> 教授	<input type="checkbox"/> 准教授	<input type="checkbox"/> 講師	評価対象年度	年度	記入日	年	月	日	
ふりがな 氏名				年齢 (2024.3.31時点)	歳	勤務年数 (2024.3.31時点)	年			
授業担当科目 (学部・大学院)					学内委員会等					
学 部 :										
大学院 :										
個人研究課題					所属学会等					
活動分野	個人目標※2	個人目標に対する具体的な成果等※2	自己評価		一次評価		確認者			
			評語※3	評点※3	評語※3	評点※3	評語※3	評点※3		
教育										
ウェイト※1 %										
研究										
ウェイト※1 %										
地域貢献										
ウェイト※1 %										
大学運営										
ウェイト※1 %										
総合評価										
ウェイト合計	※1 業務ウェイトは合計が100%となるように活動分野毎に「5.00%~40.00%」の範囲で設定してください。 ※2 目標設定は複数とし、事後に達成状況が判定しやすくなるようできる限り具体的に記入してください。 ※3 評語は以下を参照。評点は「各活動分野の業務ウェイト×個別評語の係数」で算出してください。					0	0	0		
0										
区分	評語	係数	説明							
個別評語 (小文字)	s	1.0	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた							
	a	0.8	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた							
	b(標準)	0.6	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた							
	c	0.4	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった							
全体評語 (大文字)	d	0.2	本人の責任により目標を達成できなかった							
	S	90.00~100	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた							
	A	75.00~89.99	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた							
	B(標準)	55.00~74.99	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた							
	C	35.00~54.99	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった							
	D	0~34.99	本人の責任により目標を達成できなかった							
所見欄										
一次評価 担当が ある科 の 目	必須									
		役職名	氏名				評価年月日			
		学部長	◎				年 月 日			
		役職名	氏名				評価年月日			
	研究科長	◎				年 月 日				
確認者		役職名	氏名				評価年月日			
		学長	◎				年 月 日			
			神山 博				◎			

苦情処理申出書

申出年月日

人事評価苦情処理委員会委員長 様
(苦情処理窓口取扱)申出者 職位
氏名

下記のとおり人事評価結果に対する苦情を申し出ます。

記

1 評価の種類

業績評価

2 申出人の評価者

1次評価者 職位

氏名

確認者 職位 青森公立大学 学長

氏名 神山 博

3 人事評価結果を開示された日

年 月 日

4 申出の内容

--

受付者

受付日

年 月 日

苦情処理申出対応簿

受付の区分	1 直接持参 2 電話 3 その他 ()	
受付者		
苦情の申出者	職位	
	氏名	
申出のあった日	年 月 日	
苦情の申出内容		
苦情の申出に対する 対応状況		

人事評価対象外教員報告表

※学長が取りまとめのうえ、総務企画人事担当者まで提出してください。

<対象外教員一覧>

No.	職位	氏名	対象外とする評価	理由
1			業績	
2			業績	
3			業績	
4			業績	
5			業績	
6			業績	
7			業績	
8			業績	
9			業績	
10			業績	

参考資料 面談の手引き

1 面接の基本

- ①面談前に、面談で被評価者に伝えたいことを整理しておくこと。
- ②日頃の業務の取り組みに対してねぎらいの言葉をかけること。
- ③評価者は、面談の目的を話し、相互に確認すること。
- ④評価者は、被評価者に歩調を合わせること。（※1）
- ⑤評価者は、被評価者の存在を承認すること。（※2）
- ⑥評価者は、被評価者の話を傾聴すること。
- ⑦質問は、会話に広がりをもたらすような言葉で行うこと。
- ⑧評価者は、事実に基づき、簡潔、明瞭に話をする事。
- ⑨批判型、説教型、放任型、押しつけ型、命令型の言葉や会話は避けること。
- ⑩評価者としての意見や考え、理由をはっきりと被評価者に伝えること。
- ⑪面談の終わりには、激励の言葉をかけること。

（※1）歩調を合わせる - 被評価者の主観や感情の入った言葉を繰り返したり、聞いた内容を自分の言葉で言い直して確認すること。

（※2）存在を承認する - 被評価者の言葉や状況に応じて、認める、受け入れる、励ますなど様々なコミュニケーションを用いて、被評価者の「人に認められたい」という欲求を満たし、安心を与えること。

2 面接の技術及び留意点

被評価者にとって、評価者との面談は大なり小なり緊張するものである。緊張を和らげるための以下のような工夫をすること。

面談環境

- ①被評価者が緊張しないような面談会場を適宜用意すること。（被評価者の個性に合わせて、個室やオープンスペースを使い分けることが望ましい。）
- ②斜め向かいやL字に座り、威圧感を与えないこと。
- ③いきなり本題に入らず、身近な話題から話のきっかけを作り、お互いリラックスした雰囲気を作ること。

傾聴

- ①相手に顔を向け、視線を合わせ、適度な距離を保ち、言葉にたよらずに意図を伝えることに努めること。
- ②相手の立場で考えること。
- ③聞きたいことを聞くのではなく、被評価者の話したいことを被評価者に話させること。
- ④うなずき・あいづち、支持、繰り返し、明確化などの技法を用いて相手の気持ちを掴むようにすること。

<言葉例>

うなずき・あいづち	そうだね。それで……。まさか、信じられないね。
支持	それは無理ないよ。誰でもそうだよ。
繰り返し	つまり、こういうことなんだね。（気持ちを表現する言葉をオウム返しする）
明確化	こういうことが言いたいんでしょう。（はっきりと意識されていない相手の気持ちを洞察して言語化する）

質問

◆質問のコツ◆

- ①時々、意欲を刺激する質問をすること。
- ②簡潔かつ要点を突く質問をすること。
- ③視覚的材料（例示）を活用して質問すること。
- ④考えさせる質問をすること。

◆質問の留意点◆

- ①答えを誘導する質問は避けること。
- ②詰問や論理的な選択を迫る質問は避けること。
- ③正確な表現を使い、曖昧な表現は避けること。
- ④一度に多く（複数）の質問は避けること。
- ⑤二者択一で答えを迫るような質問は避けること。
- ⑥無理に答えさせることは避けること。
- ⑦話の腰を折らないようにすること。
- ⑧「なぜ」は詰問調に聞こえ、否定的に使用されることが多いため、避けること。
- ⑨批評をするのではなく、一緒に考えること。

公立大学法人青森公立大学教員職員人事評価実施規程（素案）

令和 年 月 日
規程第 号

※事務職員の規程をベースに作成しています。

参考_事務職員人事評価実施規程		教員職員人事評価実施規程（素案）※	
<p>(目的)</p> <p>第1条 この規程は、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）の規定に基づき、能力及び実績に基づく人事管理を行うため、人事評価の実施に関し必要な事項を定めることにより、公立大学法人青森公立大学事務職員（以下「職員」という。）の主体的な職務の遂行を促し、及びより高い能力を持った人材の育成を行うとともに、その評価結果を給与・昇任等の人事管理の基礎として活用することを通じ、事務能率の増進を図り、組織の活性化に資することを目的とする。</p> <p>(定義)</p> <p>第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。</p> <p>(1) 人事評価 能力評価及び業績評価をいう。</p> <p>(2) 能力評価 評価項目ごとに定める着眼点に基づき、評価期間において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を客観的に評価することという。</p> <p>(3) 業績評価 評価期間において職員が果たすべき役割について、職務に関する目標を定めることその他のの方法により当該職員に対してあらかじめ示した上で、当該目標の達成状況から当該役割を果たした程度</p>	<p>(目的)</p> <p>第1条 この規程は、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）の規定に基づき、人事評価の実施に関し必要な事項を定めることにより、公立大学法人青森公立大学教員職員（以下「教員」という。）が、自らの職務に目標を設定して取り組むことで、課題の発見と改善に努め、意識改革及び能力向上を図るとともに、教員の業績を公正・適切に評価し、評価結果を給与・昇任等の人事管理の基礎として活用することを通じ、教育研究活動等の向上を図り、組織の活性化に資することを目的とする。</p> <p>(定義)</p> <p>第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。</p> <p>(1) 業績評価 評価期間において職員が果たすべき役割について、職務に関する目標を定めることその他のの方法により当該教員に対してあらかじめ示した上で、当該目標の達成状況から当該役割を果たした程度を客観的に評価することという。</p> <p>(2) 評価期間 人事評価の対象となる期間をいう。</p> <p>(3) 人事評価記録書 評価期間における教員の勤務成績を示すものとして、別に定める様式をいう。</p>		

<p>を客観的に評価することをいう。</p> <p>(4) 評価期間 人事評価の対象となる期間をいう。</p> <p>(5) 人事評価記録書 評価期間における職員の勤務成績を示すものとして、別に定める様式をいう。</p> <p>(6) 個人目標 職員が評価期間において職位や職場に応じて具体的に果たすべき役割として掲げる目標をいう。</p> <p>(被評価者)</p> <p>第3条 人事評価の対象となる職員（以下「被評価者」という。）は、公立大学法人青森公立大学職員就業規則（平成21年規程第36号）第2条第1項に定める事務職員とする。ただし、設立団体からの派遣、その他の理由により、この規程による人事評価の実施が困難である職員を除くものとする。</p> <p>(評価者)</p> <p>第4条 人事評価を行う職員（以下「評価者」という。）は、1次評価者及び確認者とし、その区分は別に定める。</p> <p>(評価者研修の実施)</p> <p>第5条 理事長は、評価者に対して、評価能力の向上のために必要な研修を適宜実施するものとする。</p>	<p>(4) 個人目標 職員が評価期間において職位や活動に応じて具体的に果たすべき役割として掲げる目標をいう。</p> <p>(被評価者)</p> <p>第3条 人事評価の対象となる教員（以下「被評価者」という。）は、公立大学法人青森公立大学職員就業規則（平成21年規程第36号）第2条第1項に定める教員職員とする。ただし、評価実施時において、学長が評価を実施することが困難と認める場合は、評価を実施しないことがある。</p> <p>(評価者)</p> <p>第4条 人事評価を行う職員（以下「評価者」という。）は、1次評価者及び確認者とし、その区分は学長が別に定める。</p> <p>(評価者研修の実施)</p> <p>第5条 理事長は、評価者に対して、評価能力の向上のために必要な研修を適宜実施するものとする。</p> <p>(評価の方針)</p> <p>第6条 学長は、人事評価の実施にあたり、大学での教育研究の特性や被評価者からの評価に関する申出等について、客観性・公正性の観点から考慮するものとする。</p>
---	---

<p>(人事評価の期間等)</p> <p>第6条 評価期間は、次の各号に掲げる評価の区分に応じ、当該各号に定める期間とする。</p> <p>(1) 能力評価 前年10月1日から9月30日まで</p> <p>(2) 業績評価 4月1日から翌年3月31日まで</p> <p>2 人事評価は、別に定める期間において、人事評価記録書を用いて行うものとする。</p> <p>(人事評価における評語及び点数の付与等)</p> <p>第7条 能力評価に当たっては評価項目ごとに、業績評価に当たっては個人目標ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）及び個別評語に応じた点数を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下「全体評語」という。）及び全体評語に応じた点数を付すものとする。</p>	<p>2 学長は、被評価者の意見も十分に考慮しながら、人事評価の実施について、随時必要な見直しを行うものとする。</p> <p>(評価の実施組織)</p> <p>第7条 学長が必要と認める場合には、人事評価を実施するための組織を置くことができる。</p> <p>2 組織の設置については、学長が別に定める。</p> <p>(人事評価の期間等)</p> <p>第8条 人事評価は、毎年度実施する。</p> <p>2 評価期間は4月1日から翌年3月31日までとする。</p> <p>3 人事評価は、別に定める期間において、人事評価記録書を用いて行うものとする。</p> <p>(評価項目等)</p> <p>第9条 公立大学法人青森公立大学職員倫理要領に定める行動原則に基づき、「教育活動」・「研究活動」・「地域貢献活動」・「大学運営活動」の4つの活動分野について評価する。</p> <p>(人事評価における評語及び点数の付与等)</p> <p>第10条 個人目標ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）及び個別評語に応じた点数を付すほか、当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下「全体評語」という。）及び全体評語に応じた点数を付すものとする。</p>
---	--

<p>及び全体評価に応じた点数を付すものとする。</p> <p>2 個別評価及び全体評価は、5段階とする。</p> <p>3 評価者は、個別評価及び全体評価を付す場合において、能力評価にあっては第2条第2号の発揮した能力の程度が、業績評価にあっては同条第3号の役割を果たした程度が、それぞれ通常のものとするときは、中位の段階を付すものとする。</p> <p>4 評価者は、人事評価に当たっては、個別評価及び全体評価を付した理由その他参考となるべき事項を記載するよう努めるものとする。</p> <p>(個人目標の設定)</p> <p>第8条 1次評価者は、業績評価の評価期間の始期に被評価者と面談等を行い、個人目標を定めることにより当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。</p>	<p>2 個別評価及び全体評価は、5段階とする。</p> <p>3 評価者は、個別評価及び全体評価を付す場合において、第2条第1号の役割を果たした程度が、通常のものとするときは、中位の段階を付すものとする。</p> <p>4 評価者は、人事評価に当たっては、個別評価及び全体評価を付した理由その他参考となるべき事項を記載するよう努めるものとする。</p> <p>(個人目標の設定)</p> <p>第11条 1次評価者は、業績評価の評価期間の始期に被評価者と面談等を行い、個人目標を定めることにより当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。</p> <p>2 前項にかかわらず、個人目標を変更する必要がある場合は、被評価者及び評価者が協議し、同意のうえ、変更することができる。</p>
<p>(自己評価の申告)</p> <p>第9条 1次評価者は、人事評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ当該人事評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力及び役割を果たした程度に関する被評価者の自己評価その他評価者による評価の参考となるべき事項について、申告を行わせるものとする。</p> <p>(評価の実施、面談、結果の開示)</p> <p>第10条 1次評価者は、被評価者について、個別評価及び個別評価に応じた点数を付すほか、全体評価及び全体評価に応じた点数を付すことにより</p>	<p>(自己評価の申告)</p> <p>第12条 1次評価者は、人事評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ当該人事評価に係る評価期間において当該被評価者の役割を果たした程度に関する被評価者の自己評価その他評価者による評価の参考となるべき事項について、申告を行わせるものとする。</p> <p>(評価の実施、面談、結果の開示)</p> <p>第13条 1次評価者は、被評価者について、個別評価及び個別評価に応じた点数を付すほか、全体評価及び全体評価に応じた点数を付すことに</p>

<p>評価（次項に規定する再評価を含む。）を行うものとする。</p> <p>2 確認者は、複数の1次評価者間における不均衡の有無について審査を行い、適当でないとする場合には1次評価者に再評価又は再調整を行わせた上で、人事評価が適当である旨の確認を行うものとする。</p> <p>3 1次評価者は、前項の確認が行われた後に、被評価者と面談を行い、被評価者の人事評価の結果を当該被評価者に開示するとともに、人事評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。</p> <p>（職員の異動又は併任への対応）</p> <p>第11条 人事評価の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が併任の場合については、評価の引継その他適切な措置を講じることにより対応するものとする。</p>	<p>より評価（次項に規定する再評価を含む。）を行うものとする。</p> <p>2 確認者は、1次評価者における評価について、適当でないとする場合には、1次評価者に再評価又は再調整を行わせた上で、人事評価が適当である旨の確認を行うものとする。</p> <p>3 1次評価者は、前項の確認が行われた後に、被評価者と面談を行い、被評価者の人事評価の結果を当該被評価者に開示するとともに、人事評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。</p>
<p>（評価結果の公表等）</p> <p>第15条 学長は、評価結果を集計した統計的データを公表する。</p> <p>2 教員個人の評価結果は、本人以外には公表しない。</p> <p>3 理事長は必要に応じて、教員個別の評価結果を閲覧することができる。</p>	<p>（評価結果の報告）</p> <p>第14条 評価結果については、学長が取りまとめ、理事長に報告する。</p>
<p>（人事評価の記録）</p> <p>第12条 人事評価記録書は、第10条第2項の確認が行われた日の翌日から起算して5年間総務企画グループにおいて保管するものとする。</p>	<p>（人事評価の記録）</p> <p>第16条 人事評価記録書は、第13条第2項の確認が行われた日の翌日から起算して5年間総務企画グループにおいて保管するものとする。</p>

<p>(人事評価の結果の活用)</p> <p>第13条 人事評価の結果は、被評価者の給与・昇任等の人事管理の基礎として活用するものとする。</p> <p>2 評価者は、人事評価の結果を職員の人材育成に積極的に活用するよう努めるものとする。</p> <p>(苦情への対応)</p> <p>第14条 第10条第3項の規定により人事評価の結果の開示を受けた職員は、書面により当該評価の結果に係る苦情を申し出ることができる。</p> <p>2 前項の苦情の処理は、人事評価苦情処理委員会が行う。</p> <p>3 苦情処理の申出は、人事評価の結果が開示された日の翌日から起算して7日以内（勤務を要しない日を除く。）に、1回に限り申し出ることができる。</p> <p>4 理事長は、職員が苦情処理の申出をしたことを理由に、当該職員に対して不利益な取扱いをしてはならない。</p> <p>(人事評価苦情処理委員会)</p> <p>第15条 前条第1項の苦情を処理するため、人事評価苦情処理委員会(以下「委員会」という。)を置く。</p> <p>2 委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織する。</p>	<p>(人事評価の結果の活用)</p> <p>第17条 人事評価の結果は、被評価者の給与・昇任等の人事管理の基礎として活用するものとする。</p> <p>2 被評価者は、評価結果を踏まえ、今後の教育研究活動等の改善に役立つものとする。</p> <p>3 評価者は、評価結果を踏まえ、被評価者への指導及び助言を適切に行う。</p> <p>4 学長は、評価結果の活用方法について、被評価者の意見も十分に考慮しながら、給与・昇任等に反映させ、随時必要な見直しを行う。</p> <p>(苦情への対応)</p> <p>第18条 第13条第3項の規定により人事評価の結果の開示を受けた被評価者は、書面により当該評価の結果に係る苦情を申し出ることができる。</p> <p>2 前項の苦情の処理は、人事評価苦情処理委員会が行う。</p> <p>3 苦情処理の申出は、人事評価の結果が開示された日の翌日から起算して7日以内（勤務を要しない日を除く。）に、1回に限り申し出ることができる。</p> <p>4 理事長は、被評価者が苦情処理の申出をしたことを理由に、当該被評価者に対して不利益な取扱いをしてはならない。</p> <p>(人事評価苦情処理委員会)</p> <p>第19条 前条第1項の苦情を処理するため、人事評価苦情処理委員会(以下「委員会」という。)を置く。</p> <p>2 委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織する。</p>
--	---

<p>3 委員長は、学長をもって充て、副委員長は、事務局長をもって充て、委員は、グループリーダー、委員長が指名する職員をもって充てる。</p> <p>4 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、副委員長が委員長の職務を代理する。</p> <p>5 委員長及び副委員長にともに事故があるとき又は委員長及び副委員長がともに欠けたときは、総務企画グループリーダーが委員長の職務を代理する。</p> <p>6 委員会は、必要に応じて関係者の出席を求めて、その意見を聴くことができる。</p> <p>7 委員会の庶務は、事務局総務企画グループで処理する。</p> <p>(苦情処理)</p> <p>第16条 委員長は、苦情処理の申出があった日から原則として30日以内に委員会を招集しなければならない。</p> <p>2 委員会は、招集された日から原則として60日以内に苦情処理の解決に努めなければならない。</p> <p>(秘密の保持)</p> <p>第17条 苦情処理に関わった職員は、苦情処理の申出のあった事実及び当該内容その他苦情処理に関し職務上知ることができた秘密を保持しなければならない。</p> <p>(その他)</p>	<p>3 委員長は、学長をもって充て、副委員長は、事務局長をもって充て、委員は、グループリーダー、委員長が指名する職員をもって充てる。</p> <p>4 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、副委員長が委員長の職務を代理する。</p> <p>5 委員長及び副委員長にともに事故があるとき又は委員長及び副委員長がともに欠けたときは、総務企画グループリーダーが委員長の職務を代理する。</p> <p>6 委員会は、必要に応じて関係者の出席を求めて、その意見を聴くことができる。</p> <p>7 委員会の庶務は、事務局総務企画グループで処理する。</p> <p>(苦情処理)</p> <p>第20条 委員長は、苦情処理の申出があった日から原則として30日以内に委員会を招集しなければならない。</p> <p>2 委員会は、招集された日から原則として60日以内に苦情処理の解決に努めなければならない。</p> <p>(秘密の保持)</p> <p>第21条 苦情処理に関わった職員は、苦情処理の申出のあった事実及び当該内容その他苦情処理に関し職務上知ることができた秘密を保持しなければならない。</p> <p>(庶務)</p> <p>第22条 教員人事評価の庶務は、事務局総務企画グループで処理する。</p> <p>(その他)</p>
---	--

<p>第18条 この規程に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、別に定める。</p> <p>附 則 (施行期日) この規程は、令和3年4月1日から施行する。</p>	<p>第23条 この規程に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、学長が別に定める。</p> <p>附 則 (施行期日) この規程は、令和 年4月1日から施行する。</p>
---	--