

【補足資料編】

キャリアパス・同一労働同一賃金 職務（役割）等級制度

～賃金制度をめぐる今日の問題に関する考察～

I. 「キャリアパス」とは

II. 「同一労働同一賃金」と各種賃金システム

III. 職務（役割）等級制度

IV. 参考資料

（1）職務（役割）等級規程

（2）人事考課規程

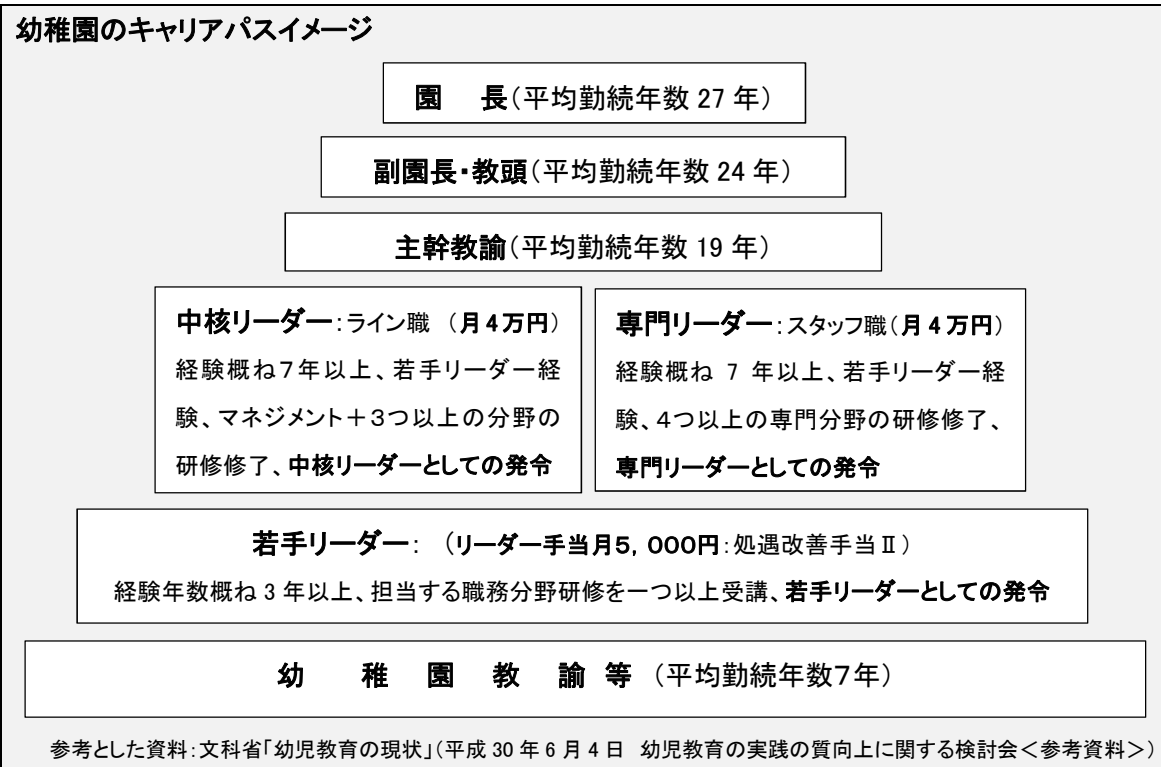
（3）昇給管理規程

I. 「キャリアパス」とは

キャリアパスとは？：ある職位や職務に就くために個人がキャリアアップしてゆく仕組みや道筋を示すもので、どのような仕事をどれくらいの期間経験し、どのような能力を身につけると、どのようなポストに就けるのかを明確化したものです。段階に応じた職務の内容や昇進等の基準を明確にして、教職員が自ら主体的に知識や技術を身につけ、キャリアアップを図ろうとする力を引き出すための「しかけ」です。

1. キャリアパス制度の代表的なものは、**職能資格制度**や**職務等級制度**などがありますが、特にこうした等級制度を作らない場合であっても、昇進や昇格のために必要とされる知識、技術、能力等を示し、それに応じた処遇がなされることが体系化されていれば、「キャリアパス制度」と言えます。

例えば、現在、新制度園への処遇改善手当Ⅱの支給と一体となって都道府県が実施主体となり行っている「キャリアアップ研修」を例にとると、次のようなキャリアイメージが描かれます



2. 年功制のもとでのキャリアパス制度：キャリアパスとは、「キャリアアップのしくみ」が示せば良いので、年功制でも、キャリアアップのしくみを作ることも一応可能ではあります。例えば：本俸自体は、年齢や勤続年数に応じて毎年昇給させつつ、「処遇改善Ⅱ」のように一定の資格要件に役職登用、手当の支給を組み合わせた制度でも、キャリアパスと言えるのです。

【処遇改善Ⅱにおけるキャリアアップ要件】(①～③の要件が揃うと④の手当を受けられる)

要件及び処遇	若手リーダー	専門リーダー	中核リーダー
①キャリアアップ研修	1 分野以上修了	4 分野以上修了	マネジメント研修 + 3 分野以上修了
②経験年数	概ね 3 年以上	概ね 7 年以上	概ね 7 年以上
③地位(発令による)	若手リーダー	専門リーダー	中核リーダー
④手 当	月 5,000 円の手当	月～4 万円程度の手当	月 4 万円の手当

Ⅱ. 「同一労働同一賃金」と各種賃金システム

1. 「同一労働同一賃金」と日本型人事制度 ～日本型人事制度の見直しの必要性～

Iで述べたとおり、年功制により賃金額を決定している場合であっても、キャリアの道筋を示すことができるという意味では、「キャリアパス」という事ができます。

しかし、現在しばしば耳にする働き方改革の大きな柱の一つである「**同一労働同一賃金**」という観点からは、勤続年数等に応じて毎年自動的に昇給していく日本型賃金制度である年功型の賃金制度が、(必ずしも悪いとまでは言われてはいないものの)、これを見直すことも(暗に)求められています。この「同一労働同一賃金」とは、下記及び後述のとおり、主に「人(属人的)」要素を中心に決定されていた従来の日本型賃金システムを、主に「仕事(職務の内容等)」という要素により決定される新たなシステムへと転換することを求めるものなのです。

同一労働同一賃金ガイドライン 第1 目的 より

我が国においては、基本給をはじめ、賃金制度の決まり方には様々な要素が組み合わされている場合も多いため、まずは、各事業主において、職務の内容や職務に必要な能力等の内容を明確化するとともに、その職務の内容や職務に必要な能力等の内容と賃金等の待遇との関係を含めた待遇の体系全体を、短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者を含む労使の話し合いによって確認し、短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者を含む労使で共有することが肝要である。

「同一労働同一賃金ガイドライン」(平成30年12月28日厚生労働省告示第430号)より抜粋 下線部筆者

従って、今後、幼稚園のキャリアパス制度として、人事制度や賃金等の処遇制度のあり方を考える上では、年功型の基本給制度を土台として前述のようなキャリアアップのしくみを導入して職務の内容・知識・技能等と賃金との間に相関関係をもたせたとしても、部分的には職務内容や能力等に応じた「同一労働同一賃金」の考え方に近づくとはいえ、基本給部分が年功制であるなど職務内容等との関連性が不明瞭なものである場合は、「職務の内容や職務に必要な能力等の内容を明確化」し、これと「賃金等の待遇との関係」をある程度はっきりさせるなど何らかの対応をすることが必要となります。

令和2年4月1日(企業規模で常時100人以下の労働者を使用する幼稚園等にあつては1年遅れの令和3年4月)からは、パートや有期雇用労働者への賃金その他の待遇に関する説明が義務化されるため、パート等の賃金のみならず、その比較対象とされる正職員等についても、いやおうなく、「同一労働同一賃金」の考え方にさらされていきます。今後、この概念が社会により広く浸透し「常識化」されるに従って、パートのみならず正職員であっても自らの職務内容等と賃金との関係に疑問や不満を持つようなケースも徐々に増えて来るのではないかと思います。また、現時点においてすら、「年長者の座に胡坐をかいて、なーんにも仕事しないのに給料だけは高い先輩」といった目で見られている教職員も存在しており、若手や中堅職員の間では不満が高まっている、という話も小耳にはさみます。そうしたことに對し、事業主としては、どのような回答ができるのか、今一度考えてみる必要あるのではないかと思います。

従って、ここでは、「賃金というもの」に関する理解を深める目的も含め、一度、従来の日本型雇用システムにおける賃金の考え方、同一労働同一賃金を定める「短時間有期雇用労働法」の趣旨及び具体的展開、そして、賃金に対する様々な考え方と特徴その他を一瞥した上で、近

年、今後の人事・賃金制度の主流となり得る制度として注目を集めている「職務（役割）等級制度」の紹介や、導入方法等についての簡単な説明を試みたいと思います。

2. 従来の日本型雇用システム

日本型雇用システム：戦後日本は、生活の必要性を満たす賃金制度として、**属人的要素**（学歴、年齢や家族構成、住宅事情など職務内容に関連するのではなく、人の属性に関連している要素）に対応した**生活給的な賃金制度**に支えられて経済的發展を遂げてきました。また、こうした賃金制度は、新卒者を採用し企業内で教育訓練し、定年まで雇用するという長期雇用制度とも親和性が高く、終身雇用・年功序列型の日本型雇用システムは広く社会に受け入れられてきました。企業内で技能等の熟練を図る長期雇用システムのもとでは、勤続年数と企業への貢献度とが相関しており、年功型賃金制度は、それなりの合理性を有する制度でもあったといわれています*。しかし、近年においては、勤続年数や年齢が必ずしも貢献度とは一致しなくなってきたことや、多様な働き方の追求、雇用の流動化、経済活動のグローバル化、生産性の向上といった問題、或いは次に説明するいわゆる「非正規労働者」との賃金格差の問題などにより、こうした終身雇用・年功序列型の日本型人事システムを見直し、同一労働同一賃金の考え方に基づく賃金制度へと移行することが喫緊の課題であると言われるようになりました。（*注：菅野和夫『労働法第12版』pp.429-430を参考にしています。）

3. 賃金の決定要素別に見た様々な賃金システム

【主な賃金システムと賃金の決定要素】注：これらは、実際には多種多様で、比較のため主な特徴を取り上げました

- ①**年功制**：年齢、勤続年数、家族構成、通勤の実態、住宅事情など、職務内容等とは直接関連しない属人的要素に応じて支給される賃金システム。ライフステージに応じ、安定した生活を営む上では、重要な役割を果たしてきたが、その一方で、「職務」や「成果（能力）」とは関連しない要素が賃金を決定するため、生産性の向上や組織の活性化、或いは個人のライフスタイル等に応じた雇用の流動化といった現代的課題については不向きな制度であるといえる。
- ②**職能等級制度**：①の問題を受け、労働者の意欲や技術・効率その他の能力等を賃金に反映させようとするもので、人事考課により、職務遂行能力に応じて等級化した「職能資格等級」に格付けし、処遇を決定するというもの。しかし、ここでいう「能力」とは、学歴や資格或いは「経験」等という「抽象的」な能力を指すことが多く、年功序列的な企業風土の中では年功制の色合いが強くなってしまった。また、この制度も、職務内容等とは関連の薄い制度であるともいわれている。
- ③**職務給**：「仕事」に応じて賃金額を決定するもの。「仕事自体の内容」が金額を決定するため、「同じ仕事」を予め決められた水準で行っている限りは、誰が担当しようと質の良否は問われず、同じ金額が支給される。職務分析を行い、職務内容・必要とされる能力や経験・権限・責任等を「職務記述書」に文書化し、その内容の難易度や責任等の大きさに応じて賃金額が決定される。
- ④**成果給**：仕事の成果（表に現れた結果）に応じて賃金額を決定。短期的利益を追求する傾向が強くなるとの批判もあり、それを補完する人事施策と組み合わせられることが多い。

4. 「同一労働同一賃金」：短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者といったいわゆる「非正規」職員と、正職員等通常の職員との間にある不合理な待遇格差を賃金格差是正のため、「同一労働同一賃金」の考え方を援用して、不合理と認められる待遇の相違や差別的取扱を解消しようとするものです。その実効性を確保するため、令和2年4月1日施行の「短時間有期雇用労働法（旧パート労働法）」では、第8条から第13条として、事業主が講ずべき措置が定められています。また、賃金に関するより具体的な解説は「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針（厚生労働省告示第430号）」（いわゆる「同一労働同一賃金ガイドライン」）の中に示されています。

同一労働同一賃金の考え方自体は、欧米に源を持つ賃金システムですが、本家においては、例えばアメリカの賃金システムに見るように、「仕事」を「タイピスト」、「オペレーター」などのように同じ事務部門であっても職種を細かく分け、それぞれの職務内容を厳密に分析し、「職務記述書」としてその仕事の内容や範囲、権限と責任等をこと細かに書き出し、「記述書に基づいて提供された労働に対し〇ドルの賃金を支払う」という形態をとっています。職務内容（権限責任等を含む）と賃金額が厳格に結びつけられているため、記述書にない仕事は、たとえ同じ部門の仕事であったとしても行わないという点で、自由自在に配置転換し、職務や職種の垣根を超えるのが当たり前になっている日本の労働慣行には本質的になじまないものとされています。

日本における「同一労働同一賃金」とは、「職務内容」により賃金を決定する欧米由来の考え方に端を発しながらも、日本型人材活用システムに適合するよう、「仕事（職務）」の概念が「期待される役割」なども含めたより広く、柔軟性のある概念として捉えなおされています。

5. 職務と賃金との均衡を測定する手法としての「職務（役割）評価」

では、今後具体的にどのような形で職務の内容等と賃金との均衡を図って行くのか、という点に関し、政府は一つの方法論として、「職務（役割）評価」に基づく賃金の比較を詳しく解説し、これを推奨しています。

【厚労省の推奨する「職務（役割）評価」とは】

現在、厚生労働省が推奨している職務・賃金評価システムで、次のように説明されています。

職務（役割）評価とは、社内の職務（役割）の大きさを測定する手法です。人事管理でよく用いられる、労働者の能力、経験、成果等を評価する人事評価とは異なるものです。
（厚労省発行「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」H31年3月31日作成版 p.6）

まず、この「職務（役割）評価」とよく混同されるのが「人事評価」ですが、人事評価がある特定の「人」の働きぶりや成果等を評価する人事システムの一つであるのに対し、「職務（役割）評価」は、「職務の大きさを測る手法」であり、職場内において人々が担当している「職務」を対象として評価します。例えばある人の担当している「職務」を、「人材代替性」や「専門性」、「問題解決の困難度」などの評価項目に分解・分析し、項目ごとに、ウエイト（その職務の「重要性」）及びスケール（仕事の大きさを測る尺度）によってポイント化し、その合計点により、その人が担当している職務の大きさ（困難さや重要度など）を数値として表す手法を「職務評価」と言います。従って、この手法は、人事制度ではなく、あくまでも、仕事の大きさを数値化することにより、仕事の大きさと賃金額との均衡を確かめるための道具でしかありません。

◎厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」より「職務（役割）評価表」

【図表 1-02】 職務（役割）評価表

【スケール】 ③「専門性」の例

5 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
 4 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
 3 …… 担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
 2 …… 担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
 1 …… それほど専門性が必要とされない仕事

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって代わりの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ（部門外／社外）	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ（部門内）	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決につなげる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	1	1	1
				18

ポイント＝ウェイト×スケール

評価項目＝職務の構成要素

ウェイト＝評価項目の重要度

ポイント総計＝職務（役割）ポイント＝職務の大きさ

出所：厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」

上記は、厚労省のパンフレットの中で取り上げられている「職務（役割）評価表」の例です。個々の教職員が担当する職務について、園が設定した「評価項目」という観点からその大きさを測ることになります。評価項目は、幼稚園がそれぞれの実情に合うように、この例に限らず自由に独自設定することができます。ただし、職務（役割）評価は、その企業の全ての職務についてその大きさを測って、相対的に比較していくものであるため、評価項目・ウェイト・スケールとも、企業全体を统一的に計測するものとして設定する必要があります。

評価結果はグラフ上にプロットして、そのバラつき具合を見ることにより、パートと正職員との間で均衡がとれているかどうかを判断するために用いられます。また、例えば「パートの A さんは 22 ポイントの仕事をして時給 1,000 円であるのに対し、正職員の B さんは 18 ポイントの仕事で時給換算 1,300 円を得ている。A さんの適正価格は○円とされるべき」などと、仕事の大きさ等に照らして不合理と言われる待遇格差をあぶり出し、例えば、格差是正のための資料として用いる、パートにも等級制度を作るときに用いる、パート有期雇用労働者に対し雇入れ時の説明（「短時間有期雇用労働法」第 14 条）を行う際の客観的資料として用いる、など様々な活用ができるものとして紹介されています。

無論、人々が行っている日々の業務を数値化することには無理があり、いかなる職務評価の尺度を用いたところで、その全てを正確に測る、などということは土台無理な話であります。特に、厚労省発行の「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」の中においてすら、パートと正職員との人材活用の違い（配置転換や時間外労働の有無等）を比較する手段として、「活用係数」という目の子の数値（正職員の負担を 1 とするとパートは 0.8 など）を持ち出し、「労使で納得のいく数値を活用係数として用いる」という手法に頼らざるを得ないような状態でもあるのです。とはいえ、どうにかして職務の内容（責任の度合い等も含む）と賃金との関係性のある程度客観的に比較できるように数値化していくことも必要なのであって、最終的な落としどころは「労使の話し合いにより納得できる結論を導きだす」というところに置きながらも、こうした手法により数値化することも、今後は検討する余地があると言えましょう。

※職務（役割）評価については、厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」に実施手順や応用例などが詳しく説明されています。この他にも、「パート・有期労働ポータルサイト」をはじめとする厚生労働省の労働関係サイトには、働き方改革に関する、内容の紹介や解説動画、各種パンフレット、便利なツール、助成金など、様々な役に立つ情報が掲載されていますので、ご覧になることをお勧めいたします。

Ⅲ．職務（役割）等級制度

1．職務（役割）等級制度

では、今後のキャリアアップ又はキャリアパスのシステムとしては、一体どのような方向性あるいはどのようなシステムにより設計すべきか、という点についてですが、以上述べてきたとおり、第一にはどうしても「同一労働同一賃金」の考え方を取り入れ、「職務の内容等」と「賃金」などの処遇とが相関関係にあるような人事・賃金システムとしていくことが必要になっていることは間違いありません。そして、教職員が職業人として成長して行く過程を考えると、第二点として、「職務の内容等」及びその発達段階に応じて等級化された制度が必要とされることになります。

こうした要請に応えることが出来る制度としては、近年、様々な企業や介護福祉業界を中心として急速に広がりを見せている「職務（役割）等級制度」という制度が、候補としてあがるのではないかと考えられます。

この、「職務（役割）等級制度」とは、先に述べた「職務（役割）評価」と名称が似ており、また、評価の対象があくまでも「職務」及び「期待される役割」（職務よりやや広い範囲を含む職務概念）を中心にしている、という点にいては、両者は同質であると言えます。

しかし、「職務（役割）評価」があくまでも「仕事」と「賃金」との相関関係を見るための「ものさし」であるのに対し、この「職務（役割）等級制度」は、賃金制度とも連動する「人材活用システム（人事制度）」であり、これまでの「年功制」、「職能資格等級制度」、或いは「年俸制」などのような成果主義人事制度に対する代替制度として設計されるものと言えます。

この人事制度の特徴及び設計運用等については、主に次のような点にあります。

- ①その名のとおり「職務」及び「役割」を中心として編成される等級制度である。
- ②形式的には労働者の「能力」を測ることにより構成される「職能資格等級制度」と似た形をとるが、前者が主に「学歴」、「（会社内外での）職務経験」の属人的かつ抽象的・潜在的「能力」概念までを評価し、「一度身についた能力は失われることはない」との前提に立ち、会社内で「経験」を積むことにより昇格する制度であるのに対し、「職務（役割）等級制度」において評価されるのは、常に「その等級が求める役割」の「遂行結果」、すなわち現実に行われた「職務行動」であり、いくら高い学歴や知識を持っていようが、それが日々の活動の中で具体的に活かされていなければ評価の対象にはしないという意味では「成果主義」に基づくものである。従って、「職能資格等級制度」の資格要件の記述が「〇〇できる」と潜在的な能力をも含めた形で表現されるのに対し、「職務（役割）等級制度」における「職務の内容」あるいは「期待される役割」等の項目では、常に「〇〇する」という具

体的行動として表現記述されるという特徴がある。

- ③各等級に関する記述を行う「職務（役割）等級表」は、労働者の能力の発展段階に応じて設定された「職務の内容（難易度）」「権限や責任の度合い」「期待される（果たすべき）役割」などの「職務及び役割」を主な内容とし、その等級の求める職務の内容や期待される役割は包括的に「職責」として集約されている。
- ④労働者の最初の格付けは、採用時の経歴、技能その他の状況から推測して「仮格付け」を行う場合もあれば、どのような場合であっても最初は最も低い等級から始め、能力を見ながら定期又は臨時に昇格を行うこともある。
- ⑤上位の等級への異動である「昇格」は、現に格付けられている等級が求める水準を達成した時点で昇格させて上位等級の職務にチャレンジさせる場合と、現等級が求める水準を達成するはもとより、上位等級でも職務を遂行する能力があると認められた場合に昇格させる場合とがある。
- ⑥昇格のほか、昇給等については、毎年定期に行われる「人事評価」の結果をもとに行われることが一般的であるが、人事評価の結果は、昇給・賞与・昇格に反映される場合と、昇給には反映させず、賞与及び昇格にのみ反映させる場合など、様々である。
- ⑦「職能資格等級制度」においては、②でも述べたとおり、能力は常に積み上げられて行くものと考えられているため、基本的には「降給・降格」はなじまないものとされているが、「職務（役割）等級制度」においては、評価は常に「具体的にとられた職務行動」についてなされるため、何らかの事情でパフォーマンスや評価が下がる場合がある。この低下した場合の賃金の取扱については、毎年の評価を前年の評価の上に積み上げる方法（毎年昇給）と、評価結果の賃金への反映は、単年度に限るものとして勤続に比例して達成度が高まっていく場合には昇給し続けるが、これが落ちた年には、前年よりも低い水準となるという方法をとることもできる。（なお、降給・降格については賃金規程又は昇給制度管理規程等の規定の中に明文化しておく必要がある。また、降給降格を行わざるを得ない場合は、使用者が「権利の濫用」を問われないよう十分に注意を重ねた上で行う必要がある）
- ⑧人事評価は、賃金管理の目的でも用いられるが、昇給抑制等、「負の賃金管理」のために用いられるべきではない。また、人事評価のもっとも大きな目的は、人材育成にあるという点を忘れてはならない。また、問題のある教職員がいたとしても、日々の注意や改善指導等、組織として当然の責務を怠って、人事評価制度という大蛇を振り下ろしてしまっただけは、逆に、使用者が人事権の濫用として訴えられる危険があることを肝に銘じておかなければならない。（なお、人事評価運用上の留意点については、後述します）

2. 職務（役割）等級制度のメリット・デメリット

【メリット】

教職員の仕事を、その「職務の内容（業務の種類、難易度・責任の度合い等）や「期待される役割」に応じて体系化・等級化することには、次のようなメリットがあります。

- ①職務の内容（大きさ）に応じて賃金が決定されるため、「同一労働同一賃金」の考え方に合致している。
- ②パート有期雇用労働者への説明が容易になる。
- ③組織目標達成のために期待される役割や職務の内容などを、「〇〇をする」等、具体的な「職務行動」として記述するため、自らの職責や職員がとるべき行動が明確化される。

- ④抽象的な目に見えない「能力」ではなく、職務上必要な「行動」を現実にとることを求めるため、口だけ立派な者は評価されない。実際に行動できている者、しようと努力している者は処遇に対して納得し、その結果、「給料泥棒」の存在、といった不満も少なくなる。
- ⑤組織の目標達成のために理想とする職務行動を「職務（役割）等級表」の「期待される役割」の中に具体的な形で書きこむことにより、教職員に対しても、理想的な行動規範を示し、理想的行動へと誘導する役割を持たせることができる。
- ⑥「職務（役割）等級表」では、等級に応じて教職員が行うべき職務の内容や、必要とされる知識・技能、或いは昇格要件などが全て記載されているため、等級表自体がキャリアパス（成長の道筋）を見える化するものとなり、教職員自身が自己研鑽・能力向上のための目標設定、あるいは意欲を維持するための動機づけを行うツールとしても役に立つ。
- ⑦人事評価を行う場合、教職員育成を常態的に行うその過程を通じて、教職員のみならず、評価者も上司としての能力を伸ばし、成長させることができる

【デメリット】

- ①等級制度とするには、各等級や職種・職群が担当する職務の内容等に応じた賃金制度であることが基本になるため、簡便な方法によるものであれ、ある程度職務分析を行い、賃金制度の根本的な見直しや整備、規程類の整備等が必要となるため、準備には時間と手間がかかる。
- ②複数の事業場にまたがる場合や一事業場の規模が大きい場合には、評価を統一するための様々な工夫が必要となる
- ③人事評価も併せて行う場合には、導入準備のほか、定期に行われる人事評価及びその前提となる人材育成など、導入・運用には一定の労力を必要とする
- ④職務（役割）評価やこれに基づく人事評価が適正になされない場合、かえって労働者の不信を招き、士気を低下させることもあり得る

3. 職務（役割）評価と連動する人事システムへ ～導入・運用に伴い必要となる規程等～

【注意事項】

以下に取り上げる例は、あくまでも職務（役割）等級制度を知るための一例にすぎません。実際にこのような制度を導入する場合には、それぞれの園の規模や配置体制、人材活用のしくみ、これまで行われてきた処遇制度や労使慣行等のほか、今後どのような幼稚園にしたいかや、教職員のどのような行動を評価したいかなど、幼稚園固有の実態や価値観に応じて設計されるべきもので、対応方法や設計方法は、園固有の実情や考え方により、千差万別となります。従って資料編として掲げられた規程例は、それをそのまま写せば直ちに職務（役割）等級制度が設計できるという趣旨でご紹介するものではないことをご理解ください。

（3つの規程も互いに連動するように作られたものではなく、あくまでもそれぞれの例にすぎません。）

また、職務（役割）等級制度への変更は、賃金制度という、労働契約の土台とも言うべき最も基本的な部分の改革を必要とするものであり、場合によっては、教職員にとって不利益変更となり得るものも含み得るため、制度改革を行うにあたっては、教職員の意見等も十分反映しながら、教職員が魅力を感じるような制度として設計する必要があります。当然のことながら、賃金カットはもちろん、厳しすぎる評価制度等不利益になるような変更は行わな

いよう十分配慮した上で実施しないと、逆に教職員の不信を招き士気を下げる結果となってしまいます。また、やむを得ず一部の教職員に対して不利益が生じる恐れがある場合には、制度変更の必要性や制度について、不利益になる部分及びその代償措置も含めて十分に教職員に説明をし、協議を重ねた上で、最終的には個々の教職員の同意を得て行うことが必要となります。

一般的に、職務（役割）等級制度を導入・運用するにあたっては、概ね次のような規程類の整備が必要となります。

（１）職務（役割）等級運用規程（役割等級表）

- ・・・教職員の配置・昇進等の人事を行う場合の基本的な土台が職務（役割）等級制度になります。この規程では、職務（役割）等級制度にかかる定義や管理運用方法等に関し必要な事項を定めます。

（２）人事評価制度運用規程

- ・・・人事評価を行う場合、どのように行うかの評価基準や手順等を定めるものです（賃金の決定方法の一部について定めるものと言えます。）

なお、人事評価は必ず行わなければならないものではなく、例えば、昇格要件を、人事評価ではなく、「〇年以上この等級に在籍し、昇格試験に合格した者」や、「〇年以上この等級に在籍し、上司の推薦のある者」とすることもできます。

その場合には、昇格基準を職務（役割）等級運用規程等の中に記載しておけば、人事評価規程は不要となります。

人事評価を行わない場合であっても、やはり昇格にあたっての客観性や公平性が何等かの形で担保されていることが必要であり、また人事評価は、教職員に点数をつけるということ以上に「人材育成のしくみ」の一つとして、教職員と上司が共にその教職員の働きぶりについて振り返り、適切な助言指導を与え、教職員自身も上司等のサポートを得ながら能力開発を行うシステムである点を重視し、この説明の中では、人事評価を視野に入れた解説をしています。

（３）昇給管理規程

- ・・・人事評価の結果をどのような形で賃金に反映させるかを定めるもので、賃金規程の細則になります。この規程も、人事評価を行わない場合は、特に必要はありません。その代わり、職務（役割）等級制度の下で、どのような昇給システムにするのかを、賃金規程等の中で定めをする必要があります。

※これらを全て別規程とする必要はなく、就業規則の中に記載しても構いませんが、これらを全て本則に入れてしまうと、就業規則が分厚くなり、また、後日何等かの変更が必要となった場合に条文番号が複雑なものになりがちであること、取扱が便利であること、などの事情を考慮して、別規程化して取扱や改定作業をしやすくします。

４．導入手順

（０－１）事前準備：実態調査

厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」などを参考に、職務（役割）評価を行い、仕事の大きさと賃金との関係や賃金分布を測っておきます。

結果は、①職務内容等に応じて階層化（等級化）する際に、現在の職員が行っている仕事の大きさを見る資料とする、②現行の賃金水準をもとに、仕事の大きさと整合性のある新たな賃金水準を設計する資料とする、③仕事の大きさと賃金との間にある偏りの修正や不利益取扱の危険がある場合の措置等を検討する、などに利用します。

（0-2）事前準備：理想的な幼稚園のビジョンやビジョン達成のために必要と思われる体制を考える

どのような幼稚園にしたいのか、それを実現するためには、どのような人材をどのように配置するのか、などの体制について考えます。なお、理想的な幼稚園像は、単に「これだけの人数を置けば園が回る」というギリギリの体制ではなく、円滑に業務運営や人材育成が図れるような理想的な体制を考えます（今現在その状態になくても、数年後にそのようにしたいと思う形で構いません。特に今後は、年休や産休育休取得、研修参加等による欠員が発生する可能性が以前にも増して高くなると考えられるため、そのような状況もある程度想定しておくことが望まれます。）

（1）職務（役割）等級表の作成

①等級分け

現場スタッフ職（初級・中級・上級）、指導職、監督職、管理職、上級管理職など。職務の内容・性質、それに伴い必要とされる知識・技能、権限や責任の度合い、など職務の内容の大きさ等に沿って分けていきます。具体的にどのように分けるかは、園の規模や人員体制等によって異なりますので、園の現状と将来性を考慮して分けます。

なお、教諭職は、取り扱う職務の内容等は、ほぼ全員同じと考えられますが、その習熟度に応じて、提供する保育の質、後輩等への指導責任、行事等を取りまとめる責任等の業務が大きくなり、職務（役割）評価ポイントも新人と中堅・熟練者では大きく異なってきます。その為、職務内容が同じであっても必要とされる技能や責任の程度等に応じて、初級・中級・上級、又は初級・上級のように、幾つかの段階に分けると、職責等も書きやすく、職員が昇格を目指すためのモチベーションにもなります。

②等級ごとの職責を書く

職務（役割）等級表の例にある「職責」部分を必要とされる役割に応じて設定する。

この「職責」部分がその等級全体に求められるものを示すことになります。最初は詳しく書かなくても「経営判断」、「運営計画と運用指揮」、「実施監督」、「業務推進」など、短い言葉で表現し、そして、そこからイメージが広がったら、少し修飾語をつけて、イメージを広げても構いません。（ただし、広げすぎないこと）

等級イメージ【例】：

- ◎スタッフ職：現場実働隊（初級：仕事を覚える、中級：独り立ち、上級：複雑業務・部下指導）
- ◎指導職（主任・指導教諭）：スタッフ職のとりまとめ、部下指導、短期目標設定、問題解決
- ◎監督職（主幹教諭）：部署とりまとめ、部下指導、年間指導計画等の作成、各種改善・解決
- ◎管理職（教頭事務長）：部門とりまとめ、年間計画立案・実施管理・高度な問題解決、園長補佐
- ◎上級管理職（園長）：園の代表、経営計画・方針・行動計画策定（中・長期）、園全体管理、渉外

※他に「中核リーダー→総合職（出世コース）」

「専門リーダー→専門職等（専門性に特化した職人技）」

のような複線型コースを設定することも検討します。

③等級ごとに「主な職務内容・果たすべき役割」を書く

「職責」すなわち、その等級に要求される具体的な職務について、「●●をする」「××を△△する」のように、具体的な「職務行動」として表現します。また、人事評価は、職責に応じて具体化された職務行動等について行うことになります。

※職務行動については、園の事業目的を達成するために、この等級の人にはどのような働きをしてもらいたいのか、理想とする働きぶりを書き、教職員がその「理想的な働き方」に向かって自己を律していくように誘導することも考慮することがあります。

例：「他部署との連携をはかる」→「他部署との連携を円滑に行う」

なお、この項目は、「なすべき業務」や「理想的な働き方」を描き出す部分でもあるため、あまり硬い言い回しは使わずに、できるだけ具体的でわかりやすい言葉で書くほうが効果的です。

特に「スタッフ（保育現場職）」に適用される等級については、作成過程に教職員も参画させ、教職員自身が、どのように行動したらより良い幼稚園になるのかについて、大いに意見を出し合い、議論してもらうのも良いでしょう。自らが作ったルールには従い、これを大切に育てていくものです。また、最初から複雑なものにする必要はありません。シンプルなものでも「こういう仕事をこなす必要がある」「こういう教職員をめざそう！」というポイントが伝われば良く、時を経るに従って必要なものを書き加えて行くということでも良いと小職は考えています。

④等級ごとに、必要とされる知識・技能・資格・必要な研修等を設定（任意）

⑤昇格基準を設定（出来たら次に進む方式か、次をこなす見込みで進む方式か）

⑥必要に応じて、標準年限を設定（滞留年数が長い場合には昇給幅減額もあり）

職務（役割）等級表の作成は、概ね以上のとおりとなります。

（２）人事評価運用規程

人事評価制度は、規程を見ると難しいようにも見えますが、決めるべきことは比較的単純で、主に次のようなものとなります。

- | |
|---|
| <p>①実施時期：評価対象期間、評価時期、評価結果集計等のスケジュールから逆算</p> <p>②何を評価するか：等級ごとに求められる役割をこなす上で必要な行動</p> <p>③誰が評価するか：原則として直属の上司（監督職以上の地位にある者）</p> <p>④評価シート・評価基準・ウェイト等の設定： 等級・職種ごとに設定</p> <p>⑤人事評価手順： 実施手順・留意点やスケジュール等
年度始めに個別目標設定・評価記録・年２回自己評価と評価者との面談
被評価者の責務（提出期限・心構え）、評価者の責務（評価記録・育成義務・公正評価）</p> <p>⑥評価の決定方法：１次評価・２次評価、評価者会議、調整をどのようにするか</p> <p>⑦結果のフィードバック方法</p> <p>⑧苦情申し立て制度</p> |
|---|

- ・評価する内容は、仰々しいものでなくても、園が「これは大事だ」と思える項目を評価対象項目として設定し、事前に教職員に公表します。
- ・評価シート等は、本人と評価者が評価し、点数化する機能があれば良いため、自由に作って構いません。使ってみて使いにくい時は、次に修正をします。
- ・評価項目の選定や、点数の付け方については、かなり悩むことや、苦勞することもあります。試行錯誤しているうちに楽しくなる人もいらっしゃるようです。

※評価制度の導入にあたっては、必ず「苦情申し立て制度」を設定してください。

評価制度は評価される側と評価する側との間に信頼関係があってこそうまく機能するという面があります。被評価者がこの制度に疑義を抱き、それを放置しては、決して良いシステムとはなりませんので、苦情申し立て制度も必ず設けて、苦情や疑問があれば、すぐに誠実に対応するようにします。

※規模の大きい学校法人では、評価者によるバラつきをなくするために様々な工夫が必要となりますが、一人で評価することができる園では、バラつきを統一する作業はあまり必要がありません。ただし、評価する側も人間であるため、偏りが出てしまいがちです。その点を放置していると、「えこひいき」や「パワハラ」といった問題や不満が蓄積する温床となるため、評価にあたっては、限りなく公平・公正な評価をするよう訓練をします（書籍やネット上でも各種の情報が得られますのでご参考になさってください。）また、下記「ヒント」をご参照ください。

特に、評価制度として大切なのは、「人の欠点を批難するための道具」としてこの評価制度を用いてはならない、という点です。評価制度はあくまでも、人を育てるためのツールであるため、この点をはき違えると、逆に育つ人材も育たず、不信感や不満も増大します。評価を行うにあたっては、必ず「自己評価」をさせ、評価者が本人と面談し、本人の考えも十分受けとめた上で、評価者の見方をわかりやすく伝えます。人を育てる上では、相互的な信頼関係と対話のプロセスが重要となります。

また、人事評価で人を評価するのは、決して評価の時期だけに限るのではなく、「評価対象期間中の日々の行動」を評価するものです。評価者は、日々の業務の中で特筆すべき行動を見たときには、必ずそれを記録シートに記録し、普段から、良い行動があれば褒め、好ましくない行動があれば、それが大きくなならないうちに修正させ、良い方向へと導く指導を必ず行います。なお、悪い行動については、ケースによっては、「適格性」の問題につながることもあるため、好ましくない行動が見られた場合には、日付や時間、場所も含めて、①それがどのような状況の下でどのような行動が見られたのか、②その事に対して周囲や上司はどのように対応したのか、③その対応の結果はどうだったか、などを他者が見てもある程度状況を把握できるような形で記録していきます。地味な仕事ですが、人事管理のうえではとても大切なことであり、また、「人材育成と記録」も、評価者たる上司の重要な仕事であることをご理解ください。

【その他のヒント】

- ・評価項目や評価シートは、できるだけ「誰でもわかる具体的な行動」として表現し、評語も具体的なものとして設定すると評価もしやすく、バラつきも少なくなります。

例) S：常に自己研鑽に励み、日々の職務に活かしているだけでなく、それを他の教職員にも教えている。 A：常に自己研鑽に励み、日々の職務に活かしている。 B：自己研鑽を意識し、職務に活かしている。 C：自己研鑽を行うことがある D：自己研

鑽はあまり行っていないなど評価ポイントを評語の中に入れるとわかりやすくなる。

- ・評価項目の中には、「他の職員との共有している（教えている）」という、情報共有の観点を入れておくと良いでしょう。これは、自分だけ伸びれば良いというのではなく、良い行動・効率的な行動を全員で共有して、共に成長しよう、という意識を浸透させる必要があるためです。
- ・「規律性」の評価は、できれば全職種・全等級に共通で評価し、規律性において問題のある者は昇格昇進に制限を設けることが望ましいといえます。規律は守れないが、特殊な能力が秀でている者については、専門職等限定的な職域で能力を発揮してもらうこともありますが、業務に支障や悪影響が及ぶ場合や、他の職員の士気低下を招く場合は、十分に教育指導を行った後も改善しない場合は、降格せざるを得なくなることもあり得ます。部下指導や情報共有力・協調性に問題がある場合も昇格昇進は見合わせるのが賢明でしょう。
- ・評価は公正であるべきなので、評価基準（点数基準）の定義等を最初から明確にし、周知しておく必要があります。

※人事評価結果は、単に賃金額の決定に用いるのみならず、本人の得意・不得意分野の有無や性向等を把握し、適正配置を行うための参考資料とするなど、人事管理一般に用いられます。評価結果の利用目的は、就業規則や人事評価規程の中に書いておく必要があります。

（３）昇給管理規程

評価制度ができれば、最後は昇給管理制度、つまり、評価ポイントを賃金に反映させるシステムを作ります。決めるべきは「得られた点数をどのように賃金に反映させるか」という一点に尽きますが、園の考え方ひとつで千差万別になります。

最も単純なものとしては、次のように設計する場合もあります。

90 点以上 = 5,000 円、75 点～90 点 = 4,000 円、60 点～75 点 = 3,000 円、50 点～60 点 = 2,000 円
--

また、新人はある程度大きな幅で昇給させますが、同一等級での在籍年数が長くなり、いつまでも昇格できないような場合は、一定の滞留年限を超えたら額を抑えるための調整率を乗じる（たとえば、標準 5 年で昇格する等級では 5 年もしくは 3～4 年までは通常の昇給幅で昇給し、これを超えたら昇給金額に調整率例えば 0.8 をかけ、さらにその後には 0.5 にするなど）等により昇給額を減額する設定を行うこともあります。このような、逡減方法は、発動要件を等級の滞留年数として設ける方法ばかりではなく、勤続年数ベースや年齢ベースで一定の期間や年齢に達したことを要件として調整を行う方法、金額をベースにして各等級の賃金の中央値を超えたら調整率を 0.8、0.6 などと変化させ、等級の上限金額に達した時点で以後の昇給をストップする、などの方法も考えられます。こうした措置は、これまでの園の昇給の実績や勤続年数や予算の状況等を勘案しながらどのように対応するかを決定します。

なお、昇給金額の算定方法を決めたら、必ず、様々なモデルケースを使って試算し、不利益はないか、矛盾や他との不均衡がないか、昇給予算をコントロールできるか、などを念入りに点検します。点検を十分に行わないと、「昇格するよりも、下の等級にいるほうが高くなる」、とか、「思わぬほど人件費がかさんでしまう」などの問題も発生する可能性があります。

※賃金制度は、労働契約の中でも最も大切な部分であり、簡単に変えたりすべきではありません。特に、減額改定については、生活への支障も大きく、不利益変更としてその合理性が問われる場合がありますので、十分な注意と配慮をもって行わなければなりません。また、新たな

システムを導入する場合には、基本的には教職員に「やる気」を起こしてもらうように設計すべきであるがゆえに、現行の賃金額より下がることのないように、また、昇給にかかる人事評価点数の設定等も、通常どおり働いていれば、ある程度従来の賃金水準が維持できるように設計を工夫する必要があるといえます。（評価が入る以上、成果が上がれば以前より増え、下がれば減る、というのはやむを得ないのですが、これに伴う負担が大きすぎないように配慮します）

昇給管理に関する手順等の例

（１）俸給表（賃金テーブル）の作成（等級ごとの上限額・下限額を決めておく）

この場合、現在在籍している者について行った「職務（役割）評価」の結果や、「職務（役割）評価表」を利用してそれぞれの等級の最低レベルと最高レベルについて、職務の大きさを想定して数値化したものなどを参考にして賃金額を決定することも考えられます。

また、昇給額の決定方法によっては、下限額と上限額との間に、一定の金額で刻む場合（主に下記（２）の①や②のような場合）もあれば、刻みを入れずに単に下限額から上限額までの幅のみを決まる場合（（２）の③のような場合）もあります。

なお、等級ごとの賃金額に、下限・上限額を設定する主な理由は、等級ごとに定められた職務の内容等及びその職務の内容等に対する本人の成果に応じて賃金の額を決定する、というこの制度の特質に対応させていることによります。

（２）人事評価結果をどのように昇給・昇格等に反映するかを決める

（例）項目別評価結果→ウエイトに沿って点数化→①～③など多数

①総合判定 S=5,000 円、A=4,000 円、B=3,000 円、C=2,000 円、D=1,000 円等

②号俸換算 S=4 号俸、A=3 号俸、B=2 号俸、C=1 号俸、D=昇給停止等

③素点評価 合計得点×基礎単価×調整率＝昇給額

※これらの他に、基本給の一定額を「生活給」として設定しておき、それに「職務給」として「職務の大きさ」及び「人事評価の結果」に応じて加算額を決定するという方法も考えられます。（Ⅳ【資料編（３）資料-2】の基礎給与＝生活給）

※人事評価の結果をどのように給与額に反映させるかについては、様々な計算方式があります。賃金に対する園の考え方や運用上の利便性など維持管理の問題も含めて、自分たちの考え方に最も適した昇給制度を自由に構築します。

- ・同一等級の滞留年数等に応じて昇給制限を設けるか否かを検討
- ・等級ごとに設けられた俸給表の上限額に達した場合は、昇給停止
- ・人事評価の結果を反映させるのは、賞与のみとするか、給与にも反映されるか、など

*昇格基準は、等級ごとに上位等級への昇格のための基準を設定して記述するもので、「過去○年以上の評価が○以上、規律評価○以上かつより上位の等級で十分職責を果たすことが見込まれる者」、「上司の推薦」、「○○資格取得」などとしします。いずれも人事評価結果をもとにするとはいえ、毎年の昇給額の決定という賃金管理とは別の、人事管理に属するものとなります。なお、昇格の場合は、より上位の賃金テーブルが適用されるようになります。

（３）評価結果をいつから賃金に反映させるか

給与は通常４月１日から改定、（賞与に反映させる場合は換算方法・手順等も）

（４）留意点（重複部分があります）

- ・ お金で釣るようなことはしない。あくまでも、自らが成長しようとし、成長したことを確認し、自信を持ち、さらなる向上を目指すという自己実現のための指標として活用する姿勢が大切です。（お金が目的になると、表面だけよく見せたり、心がこもらなかったり、自分だけ伸びようとしたりするため）
- ・ 「規律性」の評価は、全職種・全等級に共通で評価し、規律性において問題のある者は昇格昇進に制限を設けることが望ましい。部下指導や情報共有力・協調性・他の教職員への（悪い）影響力等、上に立つ者としてふさわしくないとされる場合も、昇格昇進は見合わせる勇気が必要。
- ・ 評価は公正であるべきなので、評価基準（点数基準）の定義を最初から明確にし、あらかじめ教職員に周知しておくこと。

（５）園の実情にフィットし、納得のいく職務（役割）等級制度を構築するためのヒント

- ・ 職務（役割）等級制度は、上から押しつける制度としたのでは、運用はうまくいきません。この制度の本来の目的は、「組織目標達成に向けて、教職員が自らに求められる役割を果たすよう、自ら学び、自ら成長しようとする力を引き出すこと」にあるともいえ、その意味では、経営者のみならず、教職員自身もこの制度の趣旨をよく理解して参加することが必要となります。また、制度設計にあたっては、経営者が自らの考えを一方的に押し付けるのではなく、経営理念や経営方針などを示しながらも、等級ごとの「職務の内容」や「期待される役割」の内容等の項目では、「幼稚園の教職員としての理想的な行動様式」の選定や、その表現の仕方などについて、教職員自身にも自由に意見を言わせ、大いに議論をさせて完成させることが望まれます。教職員自身が夢をもち、自ら進んで取り組もうとする意欲を高めるためにも、設計段階から教職員にも参画してもらい、労使が協力して、共に幼稚園の「あるべき姿」を考え、議論し、納得のいく制度を構築することが肝要です。
- ・ 職務の内容や期待される役割等については、教職員にも参画させますが、昇格要件や昇給方法、昇給金額などについては、経営者自身が、園の実態（賃金の分布やこれまでの昇給の状況、園の予算など）を考慮して設計します。ただし、教職員への説明の際や運用後に不満が出るような場合は、適宜、修正できるものについては修正することも必要でしょう。

以上

【参考資料】

職務（役割）評価の概要や具体的な取組方法については、厚生労働省のホームページ「パート有期雇用ポータルサイト」に掲載された、パンフレット「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」において詳しく解説されています。このパンフレットの中では、単に例として「職務（役割）評価」の手法を解説するにとどまらず、実際に自らに合わせて評価やシステムをカスタマイズして行くための様々なヒントや対応例、すでに導入している企業の事例も含め、有益な情報が豊富にありますので、一度目を通されることをお勧めいたします。

なお、同一労働同一賃金や短時間有期雇用労働法に関する厚生労働省のサイトには、この他にも動画による解説や重要判例等の有益な情報が豊富に掲載されています。「厚労省 働き方改革」、「厚労省 パート有期」、「厚労省 同一労働同一賃金」などの語句で検索をすると、驚くほどたくさんのページや資料があることがわかります。ご参考になさってください。

Ⅳ. 参考資料（１） 職務（役割）等級運用規程

（目的）

第1条 この規程は、職務（役割）等級制度に関する基本事項を定め、もって、幼稚園の人事管理の適正化並びに教職員の自律的な能力開発・資質の向上及び勤務意欲の高揚を促進することを目的とする。

（適用範囲）

第2条 この規程は、正職員に適用する。

2 契約職員については、この規程は適用せず、それぞれの職責及び役割に応じて個別に定めるものとする。

（定義）

第3条 この規程における語句の定義は、次のとおりとする。

- （１）職務・・・各人が遂行すべきものとして課せられる具体的な仕事の総体をいう。
- （２）職責・・・教職員に課せられた職務上の責任をいう
- （３）職務（役割）等級・・・教職員が担当する職責、職務の内容・範囲・難易度及び権限や責任等を基準として設定された職務制度上の等級区分をいう
- （４）格付け・・・個々の教職員に適用される職務（役割）等級を決定することをいう
- （５）昇格等・・・教職員を現在の職務（役割）等級より上位又は下位の等級に格付けすることをいう。なお、上位等級への格付けは「昇格」、下位等級への格付けは「降格」とする
- （６）職位・・・職務（役割）等級上の等級及び教職員の職務制度上の地位を表す名称をいう
- （７）職務名・・・各職位にある者の所掌に応じて付与される肩書をいう

（職務（役割）等級）

第4条 職務（役割）等級は、次の7段階に区分する。

職務（役割）等級	職 位
7 等級	上 級 管 理 職
6 等級	管 理 職
5 等級	監 督 職

4 等級	指 導 職
3 等級	スタッフ職上級
2 等級	スタッフ職中級
1 等級	スタッフ職初級

第5条 職務（役割）等級における各等級の「職責」、「主な職務内容（果たすべき役割）」、「必要とされる知識技能」等は、職種ごとに定める「職務（役割）等級表」（別表●～●）に示すとおりとする。

- 2 「職務（役割）等級表」の4等級以上について、特定の職務を専門に担当する専門職職員を置くときは、当該専門職固有の「職責」、「主な職務内容（果たすべき役割）」、「必要とされる知識技能」を定めて表示することができるものとする。

（採用格付）

第6条 新卒職員の職務（役割）等級への格付けは1等級とする。

- 2 中途採用者の職務（役割）等級への格付けは、その者の学歴、経験、知識及び技能並びに園で担当する職務の内容及び他の教職員との均衡等を総合的に勘案して格付けを行う。但し、採用時の格付けが当該教職員の実力等に対して適正を欠くと認められるときは、随時必要に応じて再格付けを行うことができる。

（昇格）

第7条 昇格は、原則として次の基準により行う。

（1） 人事評価結果等

次のいずれにも該当していること

- ①人事評価において、過去2年間の合計得点が●点以上又は過去3年間の合計得点が●点以上であること
- ②規律性評価において、過去2年間におけるそれぞれの年度の得点が●点以上を維持していること
- ③過去1年間において、懲戒処分を受けたことがないこと

（2） 上司の推薦

前号の基準を満たしている者について、上司の昇格推薦があること

なお、推薦にあたっては、次の観点から判断を行うものとする

- ①常識、マナー、状況判断力、主体性、問題解決力などが現在の職務（役割）等級相応のものとして身についているか

②現在より上位の等級に格付けされた場合であっても、その等級で求められる職務をこなす能力がある、又はすでにすでに上位の等級の職務をある程度こなしている、と言えるか

③現在の等級における職務（役割）要件の「果たすべき役割」、「必要とされる知識技能」の全ての項目においてそれぞれ「役割を果たしている」又は「期待に沿うレベルの知識技能を保有している」といえるか

（３） 審査

最終審査に合格すること。なお、最終審査は、上記（１）及び（２）の結果その他の事情を勘案し、理事長が最終的な審査及び決定を行うものとする。また、５等級（監督職）以上への昇格にあたっては、これらに加え、上司その他による面接を行い、必要に応じて与えられた課題に関するレポートの提出又は昇格試験を受けることを求め、審査・決定を行うものとする。

※上位等級への昇格基準が等級により異なることがある場合などには、本条は次のように定めて、職務（役割）等級表に「任用要件」の欄を設けることにより対処することも可能です。

（昇格）

第6条 職務（役割）等級の昇格基準は、「職務（役割）等級表」の任用要件の項目に定める。

（降格）

第8条 降格は、次の基準により行う。

- （１） 人事評価で２年連続して４０点未満であったとき
- （２） 能力・気力・体力の著しい減退など、現在の職務を遂行するうえで不都合があるとき
- （３） 就業規則第●条の懲戒事由に該当し、又は規律違反がしばしばあり、人の上に立つものとしてふさわしくないと判断されたとき
- （４） その他当該等級に格付けされていることが不適當であると認められる特段の事情があるとき

２ 前項のいずれかに該当する者については、慎重な調査及び審査を行い、降格やむなしと判定された場合に降格を決定する。

（職務の変更）

第9条 園は、人事上の必要性（教職員本人の適性の問題による場合を含む。）に基づき、教職員に対し、職務の変更を命じることがある。

２ 教職員の異動に伴い、職種又は職掌の異なる業務へ配置転換された場合であっても、当該教職員にかかる職務（役割）等級は、原則として変更しない。ただし、異動

により著しい不合理が生じる場合はこの限りでない。

- 3 教職員の異動に際しては、当該教職員の異動前と異動後の職務（役割）等級における職務内容を比較考量し、異動に伴う諸事情に応じて適切に処遇されるよう配慮するものとする。

（昇格の実施）

第10条 昇格者には、原則として4月1日付で、新たな等級及び賃金額を記載した昇格辞令を交付する。

- 2 前項のほか法人は、特に必要があると判断したときは、前項以外の時期に随時昇格等を行うことがある。

附則

1. この規程は、●年●月●日から施行する。
2. この規程には、別表1～3（職務（役割）等級表）が附属する。

別表1 経営職・管理職

職務（役割）等級表（管理職）

職位	職務等級	職務名	職責	主な職務(果たすべき役割)	必要とされる知識・技能等(参考)	参考年数	昇格基準
経営職	Ⅷ	理事長	法人の設立理念に沿って中・長期的な経営目標・方針を設定し、法人組織全体の経営を統括管理する	・(設立理念を策定し、浸透・実現を図る) ・法人全体の長期的・中期的経営目標・経営方針の策定及び実施の指揮 ・法人組織全体の統括管理及び極めて高度なリスクマネジメント ・法人全体にかかわる各種制度・施策の企画及び実施指揮 職責に照らして求められる具体的な職務行動を書き出します ↓ 法人の設立理念、経営目標・経営方針、並びに幼児教育の社会的意義及び重要性を深く理解し、担当園においてその実現を安定的に図るため必要な施策を指揮管理する ・園の目標・運営方針その他必要な施策を策定し、わかりやすい言葉で説明力を持って教職員への浸透を図り、目標を達成する ・各種計画等の運営状況及び社会の動向等を的確に把握し、統一的に園組織を運営・管理する ・管理職・監督職を中心とした部下を育成・指導し、園全体のレベルアップを図る ・教職員に信頼され、教職員が一体となって目標達成を目指す幼稚園づくりを行う ・園児の健全な成長を促し、保護者の信頼を得る幼稚園づくりを行う ・人事評価の二次評価を行う 法令遵守に基づく運営管理をする 高度なリスクマネジメント能力を身に付け、非常時に的確に対応する 園を代表する者としての渉外活動を行う 園の経営資源(人的・物理的・制度的)把握と調整戦略の策定、計数管理 経営層のサポート役を果たし各種提言を行う 【共通】担当部門の業務が円滑に遂行されるよう進捗状況や実施体制等を随時把握し、適切な管理・指導をする 【共通】人事評価の一次評価を行う 【共通】必要に応じて他部門等との連携・調整を図る 【共通】園の経営指標を把握し、部門運営に必要な計数管理を行う 【共通】監督職・指導職を中心として部下の育成指導を行う 【共通】業務の内容や業務の質の高さを随時検証し、必要に応じて改善や研修会を企画実施する 【共通】地域や外部組織との連携・連絡を図るため必要な活動を行う 【共通】担当部門の人的・物的・体制・要員・資質を把握し、必要な施策(職員研修・要員確保等)・改善策を提案し、園長の指示の下実施する 【共通】関係法令の動向に留意しながら、法令遵守に基づく業務運営を推進する 【共通】リスクマネジメント能力を身に付け、日頃から部下の育成指導を行うとともに、部門の緊急時及び園長不在時に適宜園長の判断を仰ぎながら対応する 【教頭】地域の幼児教育センターの役割を果たして行く上での中心的存在となる 【教頭】教育関連の法令及び社会の動向、園の現状等に留意しながら、教育内容や保育の実施状況が適切であるか、随時検証し、必要に応じて改善策や新たな企画を立案し、園長に提案・実施する 【事務】園全体の財務状況を随時把握し、上位職への伝達及び必要な施策・改善策を園長に提案・実施する 【事務】各種出納状況を管理する 【事務】人事労務管理に関する包括的事務管理及び必要な施策の実施・改善提案等を行う	経営管理能力 判断力・決断力		
上級管理職	Ⅶ	園長	所属園の最高責任者として、法人の設立理念、経営目標・方針に沿って中・短期的目標及び方針を設定し、運営を統括管理し、所属園の経営責任を負う この「職責」部分にはその等級、が果たすべき役割(主な業務と)	戦略的な経営計画の企画力・決断力・実行力 組織統率力(理解力・伝達能力・説得力・人望等) 改善提案力 リスクマネジメント力 教育及び労働関係法令に関する深い知識 業界の動向に関する情報収集能力 人事評価を行う場合には、職責に照らした具体的な職務行動についての評価	経営会議の推薦及び審査に基づく		
管理職	Ⅵ	教頭	豊富で深遠な実務経験に基づき、園長を助けて、法人の経営理念並びに園の中・短期的目標・方針に沿って、担当部門の長として部門の運営管理を司り、必要に応じて他の部門との連携・連絡・調整を図りつつ園全体の目的達成を推進する	担当部門の業務に関する深遠な知識と経験 組織運営力 改善提案力 伝達能力 業務関連法に関する一般的知識 労働法に関する一般的知識 就業規則の熟知 リスクマネジメントに関する一般的知識	①直近●年間の人事評価成績が●以上 ②園長の推薦状 ③教頭任用試験合格 20年以上		
		事務長		財務・労務関連知識(学校法人会計・労働)効率的処理能力 部下統率力	①園長の推薦状 ②財務に関する知識を有すること ③試験(読解力等)		

職務（役割）等級表（教諭 中間職）

別表2監督職・指導職

職位	職務等級	職務名	職責	主な職務（果たすべき役割）	必要とされる知識・技能等（※）	参考年数	昇格基準
監督職	V	主幹教諭及び主幹●●	幼稚園の社会的意義及び幼児教育の重要性に関する深い理解と、担当業務に關する極めて高度な専門知識・技能、多様な経験に基づき、園及び所属部門の目標・方針に沿って、担当部署の長として年間目標・年間計画を策定し、部署の運営管理・業務改善・部下の育成を司る	幼児教育に関する深い理解と園及び所属部門の目標や方針に基づき、年間計画を策定し、その実施・調整・改善等を行いつつ担当部署の目標達成のためのリーダーシップを発揮する 必要に応じて上司の助言・指導・判断を仰ぎながら、担当部署の責任者として業務を推進する ・担当部署の業務の進捗状況を常時把握し、部下に対する監督指導を行う ・部下の動怠その他職場秩序に関する監督及び指導を行う ・個々の部下の特性を理解しつつ、育成指導を行い、資質の向上を図る ・担当部署の各種業務に關し、実施内容を精査し、提供されるサービスの質の向上を図る ・担当部署の業務の内容、遂行方法及び質、並びに部下の資質等に関し、潜在的な問題も予知・判断しながら問題提起や解決改善案を策定・実施する ・人事評価の一次評価を行う ・担当部門における一般的なリスクを理解し、リスク回避のための対策を検討・実施する ・欠員時のサポートを指揮し、又は自らがサポートする 他部署・他部門・地域・他組織との連携・調整等を円滑に行う	担当部署の業務に関する深い理解 関係法令の基礎知識 マネジメントに関する基礎知識 労働基準法等に関する基礎知識 部門管理力・企画力・提案力 問題発見解決技法（業務改善技術）	15年以上	①直近●●年間の人事評価成績が●以上 ②管理職の推薦状 ③監督職任用試験
		主任（中核リーダー）及び指導教諭（専門リーダー）	法人の理念及び園の目標・方針を十分理解し、業務に関する深い専門知識・技能・経験をもち、上司の助言を得ながら年間計画に沿って担当ユニットのリーダーとして業務を推進し、部下を育成指導する	【主任】一般業務に深く精通し、様々な面で下級者の模範となるほか、年間計画及び上司の指示に基づき、担当ユニットをとりまとめ、一丸となって業務を推進するリーダーとしての役割を果たす （主任）一般業務及び就業規則に関する深い幅広い知識・技能・経験を有し、多様な業務、複雑な業務をこなし、達成が困難な課題についても、上司の助言・指導を受け止め、問題解決にあたる 【主任】担当ユニットメンバーの職務遂行上の悩みや問題を受け止め、良き相談相手となるほか、上司と下級者とのパイプ役となり、上司と連携するなどして、業務の円滑化、教職員同士の調和を図る適切な対応を行う 【共通】一般業務に関する深く、多様な知識・経験を基礎に、常に向上心を失わず、さらなる自己研鑽に励むとともに、業務の質を高める工夫や効率化などの業務改善を自ら積極的に行う 【共通】担当ユニット全体の状況を把握し、個々の構成員の特性に留意しながら、適宜必要な助言指導を行い、質の向上を図りつつ業務を推進する 【共通】必要に応じて、他のユニット・部署等と連携し、調整を図りつつ業務を推進する 【共通】部下から信頼される ・保護者から信頼される	主任・主任研修 ・指定外部研修 一般上級職より深く広範な業務知識（保育関連事項のほか労務関連） より質の高い部下指導力、リーダーコミュニケーション能力 専門研修 ・キャリアアップ研修	7年以上	①専門リーダー経験、マネジメント研修修了 ②直近●●年間の人事評価成績が●以上 ③上司の推薦
指導職	IV	指導教諭（専門リーダー）	※主任と指導教諭の上下関係や職責は園により異なると思います。園の考え方に沿って区分してください		専門分野における深い知識・技能		①スタッフリーダーを経験し、4分野以上の分野別研修修了 ②直近●●年間の人事評価成績が●以上 ③上司の推薦

仕事の質が違い責任も重い

責任：チームをまとめる

責任：専門分野で力を

職務（役割）等級表（教諭 一般職）

別表3—一般職

職位	職務等級	職務名	職責	主な職務（果たすべき役割）	必要とされる知識・技能等（参考）	参考年数	昇格基準
一般上級	Ⅲ	スタッフ リーダー (若手リーダー)	責任：行事や学年をまとめ・得意分野で力発揮・部下指導・主任	一般業務に習熟し、多様な知識・技能・経験をともに複雑な業務まで高い信頼度でこなす 豊富な知識・経験等を生かし、潜在的な問題についてもある程度予知・判断し、問題提起や解決方法を検討しながら業務を遂行する ・個別の問題に対応し、安定した学級経営を行う ・特別な配慮を必要とする子どもの受入をスムーズに行う ・行事等では同じ担当の者を取りまとめ、リーダー的役割を果たす。他の担当とも連携し行事等を推進する中心的役割を果たす 法人の理念・園の目標・方針、就業ルールをよく理解し、これらに沿った業務を展開する 標準的な課題について、上司の指示により下級者をまとめ、問題解決にあたる 豊富な知識・経験等をもとに、下級者に助言や指導を行うにあたり、注意点や留意点を明確にして要領よく伝達するとともに、下級者が自らも問題発見・改善に取り組めるよう働きかける 下級者が委縮することなく、自己の能力を伸ばすことができるよう見守り、配慮し、問題を発見したときは同僚者・上級者と連携して解決にあたる ・若い教諭から頼りにされる ・新人の一般業務教育を行う 所属ユニット全体の状況を把握し、上級者への指導・助言や指導等を行う 一般業務をほぼ独力で遂行し、応用を要する業務や複雑な業務も、適宜上級者から遂行する ・計画どおりでなくても子どもたちの活動に沿って、教員らしいかわりができる ・ある程度「自分らしい保育」ができる 職務の質や効率を高めるため、研鑽を積み、遂行方法の改善や問題解決などを自ら実践する 研修に積極的に参加し、自らの能力を高めるとともに、周囲との協調・連携を図り円滑な人間関係を築く 法人の設立理念及び園の目標・方針、並びに幼児教育の社会的意義及び職務の重要性に関する理解を深め、就業ルールを身に付け、法人の教職員としての自己を確立する 自己の担当職務を確実に遂行することはもとより、他の教職員と協力して、目的達成に励む姿勢を確立する	①業務に関する一般知識②施設の方針に関する知識③就業規則等の基礎知識④関係法令に関する一般知識⑤SSに関する基礎知識⑥文書報告書作成に関する基礎知識⑦OJA操作⑧ビジネスマナーの一般知識⑨OJTに関する基礎知識⑩問題発見解決技法	5年以上	①直近●年間の分野別研修修了 ②直近●年間の分野別研修成績が●以上 ③主任又は主幹教諭の推薦
一般中級	Ⅱ	シニアスタッフ	責任：独り立ちの安定感・安心感・新人の話	日々の業務を遂行する上で必要な知識・技能を身に付け、ほぼ独力で日常業務を遂行する	①業務に関する基礎知識②施設の方針に関する基礎知識③就業規則等の基礎知識④関係法令に関する基礎知識⑤SSに関する基礎知識⑥文書報告書作成に関する基礎知識⑦OJA操作⑧ビジネスマナーの基礎知識⑨OJTに関する基礎知識⑩問題発見解決技法	2年以上	①直近●年間の分野別研修修了 ②直近●年間の分野別研修成績が●以上
一般初級	I	ジュニアスタッフ	責任：独り立ちをめぐして 日々研鑽	日々の業務を遂行する上で必要な知識・技能を身に付け、必要に応じて上位者の助言・指導を得ながら日常業務を遂行する （採用直後） 社会人・組織人としての基本的なスタンスを身に付け、日常業務を遂行する上で、必要な知識・実施上の留意点を把握し、助言指導を得ながら業務を遂行する	基礎研修①業務に関する基礎知識 ②施設の方針に関する基礎知識 ③就業規則等の基礎知識 ④関係法令に関する基礎知識 ⑤SSに関する基礎知識 ⑥文書報告書作成に関する基礎知識 ⑦OJA操作⑧ビジネスマナーの基礎知識 採用時研修（初任者研修・安全衛生研修） 基礎研修①業務に関する基礎知識②施設の方針に関する基礎知識③就業規則等の基礎知識④関係法令に関する基礎知識⑤報告書等に関する基礎知識⑥文書報告書作成に関する基礎知識	4か月以上	①採用時研修、新任教諭研修修了

IV. 参考資料（２） 人事評価運用規程

第１章 総 則

（目的）

第１条 この規程は、就業規則第●条の規定に基づき、教職員の人事評価の実施に関し必要な事項を定めることにより、教職員の賃金、配置及び昇格、教育訓練等の処遇において公平かつ合理的な人事管理を行い、もって教職員の意欲及び資質の向上並びに幼稚園組織の活性化に寄与することを目的とする。

（定義）

第２条 この規程における語句の定義は、次のとおりとする。

（１）	人事評価	教職員に割当てられた職務の種類と責任の度合いに応じて定められた「職務（役割）等級表」の果たすべき役割等をこの規程に定めるところにより客観的かつ継続的に把握し、これらを統一的に評価し、記録することをいう
（２）	評価対象期間	人事評価の対象となる期間をいう
（３）	被評価者	人事評価される対象となっている教職員をいう
（４）	一次評価者	被評価者の直近の上司であって、被評価者に対して直接の評価を行う役割を付与された者をいう
（５）	二次評価者	一次評価者の評価を審査し、評価結果の確認や調整を行う役割を付与された者をいう
（６）	管理者	人事評価制度の運用管理を統括する責任者である法人の理事長をいう
（７）	職位	職務（役割）等級上の地位をいう
（８）	職務行動	職務遂行の過程において現れた諸行動をいう

（適用範囲）

第３条 この規程は、就業規則第２条第２項第１号に定める正職員に適用する。

２ 準職員、嘱託職員等正職員以外の教職員については、個別に定める。

（人事評価の種類）

第４条 人事評価は、定期評価、特別時評価、条件評価とする。

(定期評価)

第5条 定期評価は、別表1に定める評価対象期間についてそれぞれに定めた日を基準日として、毎年定期に実施するものとする。

2 毎年2月1日を評価基準日とする最終評価期にあつては、当該最終の評価対象期間についての評価を行うとともに、4月1日から3月31日までの年間総合評価も同時に行うものとする。なお、年間総合評価は、原則としてそれぞれの評価期間について得られた結果を評価項目ごとに定められたウエイトに従って点数化し、その合計点数から平均点数を算出して求めるものとする。ただし、同一年度内の各期の評価点数について極端な変動がある等特殊な事情がある場合は、当該事情の原因・内容・今後への影響その他を総合的に考慮して調整を図ることがある。

3 前2項にかかわらず、評価対象期間の途中において、正職員が次の第1号又は第2号のいずれかに該当し、評価対象期間要件を満たすことができないときは、以後の定期評価を実施せず、第6条に定める特別評価によるものとする。また、第3号に該当する正職員については、第7条に定める条件評価によるものとする。

- (1) 人事異動により、職種、担当職務、勤務場所等に変動があった場合
- (2) 休職、休業、研修（以下この条において「休職等」という。）その他の事由により継続勤務期間が評価対象期間の3分の2未満になるとき
- (3) 短時間勤務制度の利用その他の事由により一定期間について通常勤務とは異なる労働条件となった場合

(特別評価)

第6条 特別評価は、正職員が次の各号のいずれかに該当するときに行い、基準日は、それぞれについて管理者が定める日とする。

- (1) 前条第3項第1号又は第2号に該当する正職員について、評価を実施するにあたって必要な期間を勤務したと管理者が認めたとき
- (2) 中途採用者について、採用格付けを行った場合であつて、当該中途採用者の職務内容・能力等に照らして当該等級への格付けが著しく均衡を欠くなどの不都合が認められるとき
- (3) その他特別の事由により、特別評価を実施することが必要であると管理者が認めたとき

(条件評価)

第7条 条件評価は、第5条第3項第3号に該当する正職員について、管理者が個々の事情に応じて定めた時期に実施する。

第2章 評 価

第1節 定期評価

(定期評価の実施)

第8条 定期評価は、次の段階を経て行われる。

- (1) 個人目標の設定…園及び所属部署の年度方針を踏まえ、教職員本人が当年度の個人目標を設定する
- (2) 自己評価…被評価者たる教職員本人が自己について評価する
- (3) 一次評価…被評価者を直接監督指導する立場にある者が一次評価者となって評価する。
- (4) 二次評価…原則として一次評価者の直近上位に位置する者又は所属園の園長が二次評価者となって評価する
- (5) 決定…二次評価の結果をもとに、管理者が最終的に評価を決定する
- (6) フィードバック…最終的な評価結果を教職員本人にフィードバックする

(定期評価の内容)

第9条 定期評価は、業績評価、勤務評価、規律性評価によるものとする。

- 2 業績評価は、次に掲げる事項について総合的に評価する。
 - (1) 正職員が職務遂行上の目標（以下、「自己目標」という。）として掲げた項目の達成状況、進捗状況及び達成見込み
 - (2) 正職員が自ら目標として掲げた項目以外の業務成果
- 3 勤務評価は、正職員が職務遂行の過程で発揮した能力及び取組姿勢を被評価者の職位に応じて設定した別表2の評価要素について評価する。なお、具体的な評価は、自己評価シート（様式第2号～第8号）により行うものとし、評価結果については、項目ごとにウエイト（比重）を定め、最終的に点数化するものとする。
- 4 規律性評価は、職務遂行時における基本的態度、規律の遵守度など、幼稚園の正職員に求められる基礎的事項について評価する。

(評価者等)

第10条 一次評価者及び二次評価者は、別表3に掲げる被評価者の区分に応じ、同表の当該各欄に掲げる者とする。

- 2 管理者は、二次評価者からの評価結果の提出を受け、特に必要がある場合に最終的な調整を行い、評価を決定する。
- 3 前項の調整にあたっては、評価者が行った評価結果を最大限尊重するものとする。

(被評価者の責務)

- 第 1 1 条 被評価者は、年度当初の管理者が定める期日までに、当該年度内に達成すべき業務目標について、目標管理シート（様式第 1 号）に記入し、一次評価者に提出するものとする。
- 2 被評価者は、評価基準日以降の管理者が定める期日までに、評価対象期間における自己の職務遂行過程の行動を振り返り、自己評価シート（様式第 2 号から第 6 号のいずれか）及び規律性評価シート（様式第 9 号）に記入し、一次評価者へ提出するものとする。

(評価者の遵守事項)

- 第 1 2 条 各評価者は、評価を行うにあたって、次に掲げる事項を遵守しなければならない。
- (1) 評価表に掲げられた評価対象項目についてのみ行うこと
 - (2) 他者の意見にとらわれず、評価者自身が確認した事実又は信頼できる確実な報告にのみ基づいて、公正に行うこと
 - (3) 評価に対して被評価者から評価の理由を問われたときは、その理由を明確に説明できること
 - (4) 評価対象期間以外の期間における評価実績を必要以上に考慮してはならない

(一次評価者の責務)

- 第 1 3 条 一次評価者は、被評価者が自己目標を設定するにあたり、組織目標や被評価者の資質・能力上の問題点などに照らして、ある程度の努力を要し、かつ、達成可能な目標を設定するよう、被評価者に対し必要な助言又は指導を行うものとする。
- 2 一次評価者は、被評価者が業務遂行能力を向上させ、又は自己目標を達成できるようにするため、日常的に被評価者に対し適切な助言や指導等を行うとともに、被評価者の職務行動について特筆すべき行動があった場合はこれを職務行動記録票（様式第 1 0 号）に記録しなければならない。
- 3 一次評価者は、評価を行うにあたり、被評価者の職務遂行上発揮された成果及びプロセス（以下「職務業績等」という。）について、公正に評価し、目標管理記録票（様式第 1 1 号）及び人事評価票（様式 1 2 号から 1 8 号までのいずれか）に記録し、被評価者より提出された自己評価シートと職務行動記録票とを併せて二次評価者に提出するものとする。ただし、被評価者が園長の場合は、管理者へ提出するものとする。
- 4 2 月 1 日を基準日とする正職員の評価において、評価基準日の翌日から評価対象期間の末日までの間に、評価に関わる特筆すべき職務業績又は不功績があったときは、一次評価者は、二次評価者を經由して遅滞なく管理者に報告するものとする。
- 5 一次評価者は、次に掲げる場合は、被評価者と個別に面談を実施し、被評価者に対

して必要な助言等を行い、人材の育成を図っていくものとする。

- (1) 人事評価票の一次評価を行う場合（評価基準日から一次評価確定前迄の間）
- (2) 教職員本人が相談や助言・指導等を希望した場合
- (3) その他、個別に面談を実施する必要があると判断した場合

（二次評価者の責務）

第14条 二次評価者は、一次評価者が行った評価について審査し、必要に応じて一次評価者等への確認や評価結果の調整を行い、人事評価結果報告書（様式第19号）に、二次評価結果を記載した目標管理記録票、人事評価票及び被評価者より提出された自己評価シートを添えて管理者に提出するものとする。

- 2 二次評価者が前項の調整を行うにあたっては、被評価者を直接に監督指導する一次評価者の判断を尊重しつつ、十分な確認や協議をした上で必要な調整を行うものとする。
- 3 二次評価者は、管理者への評価結果報告を行うにあたり、被評価者個々人についての職務行動や評価結果に至るまでの経緯その他評価の根拠とした諸事情をよく把握し、管理者から確認等があったときは、的確な回答をしなければならない。
- 4 二次評価者は、所属園の長として、園の人事施策を統括管理する責任を負い、教職員の意欲及び資質の向上に必要と判断したときは、一次評価者に対し適切な助言・指導を行うほか、一次評価者と連携しつつ、個々の教職員に対しても直接、助言・指導等を行うなどの対応を行うものとする。

（管理者の責務）

第15条 管理者は、人事評価票の内容を精査し、適当であると認めた場合はこれを受理し、また、問題があると認められる場合については、次のとおり最終調整を行う。

- (1) 特定の園又は評価者による評価について疑義がある場合は、その理由を付して当該評価者に確認を行うとともに、必要に応じて再評価を命じ、最終評価を決定する。
 - (2) 評価者間や施設間において、著しい不均衡、判断基準の不統一その他の問題が懸念される場合は、評価者会議を開催し、問題の原因等を調査するとともに、必要な措置を講じて再評価の指示又は管理者による調整等を行い、最終評価を決定する。
 - (3) その他特段の事情があり、調整が不可欠と認められる場合は、必要な措置をとり、最終評価を決定する。
- 2 前項の後段の最終調整を行うにあたっては、被評価者を直接に監督指導する一次評価者及び二次評価者の意見や判断を最大限尊重しつつ、評価者と十分な確認・協議を経た上で最終評価を決定するものとする。

- 3 管理者は、日頃より人事評価の実施に関し、運用方法の見直しや評価者に対する研修等を実施し、評価者による評価結果の不均衡・不平等等を無くし、公平・公正かつ合理的な評価制度を維持発展させるために必要な措置を講ずるものとする。

(評価結果のフィードバック)

- 第16条 評価結果は、園長又は監督職以上の直属の上司を通じて被評価者本人に通知し、併せて必要な説明や今後に対する助言・指導等のフィードバックを行うものとする。

第2節 特別評価及び条件評価

(特別評価及び条件評価の実施方法)

- 第17条 特別評価及び条件評価については、原則として定期評価の例に準じて取り扱うものとする。ただし、個別の事情に応じて、適宜、評価対象期間を短縮又は延長し、担当職務の制限等がある場合は評価項目の変更を行う等、被評価者の勤務の実態に即して適正な評価が得られるよう、管理者が評価対象期間、評価項目、評価手順その他必要と認められる事項の変更を指示することがある。

第3章 雑 則

(評価結果の使途)

- 第18条 人事評価の結果は、教職員の昇進・昇格及び賃金の配分に適正に反映されるものとする。

- 2 前項のほか、次の各号のいずれかに該当するときは、人事評価結果を利用することができる。

- (1) 職員の配置決定に際し、教職員の適正を把握するため資料として、評価結果(評語による成績のみならず、評価項目から読み取ることのできる得意・不得意分野その他教職員の職務に関する傾向等を把握することを含む。以下、この条において同じ。)を活用するとき
- (2) 教職員への教育訓練その他の職業能力開発に必要な措置を講じる際の参考として評価結果を利用するとき
- (3) 前各号のほか、業務運営上これを利用することが必要であると判断されたとき

(異議申立)

第19条 被評価者は、第16条の規定により通知された評価結果に異議があるときは、当該通知のあった日から1週間以内に、所定の方法により園長又は管理者に異議申立をすることができる。

2 前項の異議申立があった場合、法人は速やかに調査を行い、管理者の決定を仰ぐものとする。

3 前項の調査を行い管理者の決定を得たときは、園は、速やかに当該異議申立を行った教職員にその結果を通知するものとする。また、調査及び管理者の決定により、何等かの措置が必要であると認められたときは、速やかに当該措置を講じるものとする。

(個人情報の保護)

第20条 人事評価に関する書類及び手続過程における経緯その他の事象に関する事柄については、第1級の秘密事項として指定するものとし、秘密保持及び個人情報保護に関する諸規程類に従って厳重にこれを管理するものとする。

(人事評価に関する文書の保存)

第21条 人事評価に関する文書は、人事管理を統括する事務長が保管する。

2 前項の文書の保存期間は、その対象となった教職員の退職日の属する年度末の翌日から起算して10年間とする。

附則

1. この規程は、令和●年●月●日から施行する。

2. この規程には、別表1、別表2、及び別表3が附属する。

別表1 評価対象期間及び評価基準日(第6条関係)

評 価 対 象 期 間		評価基準日
定期評価（1期）	4月1日から7月31日まで	7月1日
定期評価（2期）	8月1日から11月30日まで	11月1日
定期評価（3期）	12月1日から翌年の3月31日まで	2月1日

【参考1】学期末ごとに分けた例

評 価 対 象 期 間		評価基準日
定期評価（1期）	1月1日から6月30日まで	7月1日
定期評価（2期）	7月1日から12月31日まで	1月1日
定期評価（3期）	12月1日から翌年の3月31日まで	2月1日

【参考2】賞与との連動を考慮せず、2期に分けた例

評 価 対 象 期 間		評価基準日
定期評価（前期）	4月1日から8月31日まで	8月1日
定期評価（後期）	9月1日から翌年の3月31日まで	2月1日

別表2 評価要素（第9条関係）

被評価者	評 価 要 素
一般職	職務遂行力・組織支援力・取組姿勢
指導職	職務遂行力・リーダーシップ・取組姿勢
監督職	職務遂行力・組織運営力・取組姿勢
管理職	課題設定力・実行力・組織運営力

別表3 評価者等（第10条関係）

職位	被評価者	一次評価者	二次評価者
監督職以上	園 長	管理者又は管理者が指定する者	管理者
	副 園 長 教頭・主幹教諭 事 務 長	園 長	管理者又は管理者が指定する者
指導職以下	教 諭	主幹教諭	園 長
	事務職員	事務長	園 長
	栄養（調理）職員	主幹教諭又は園長が指定する者	園 長
	技 師	園長が指定する者	園 長

様式番号 及び 内容	
1 号	目標管理シート
1 号の 2	目標管理シート（評価者別紙）
2 号	自己評価シート（一般職初級）
3 号	自己評価シート（一般職中級）
4 号	自己評価シート（一般職上級）
5 号	自己評価シート（指導職）
6 号	自己評価シート（監督職）
7 号	自己評価シート（管理職）
8 号	自己評価シート（上級管理職）
9 号	規律性評価シート
1 0 号	職務行動記録票
1 1 号	目標管理記録票
1 2 号	人事評価票（一般職初級）
1 3 号	人事評価票（一般職中級）
1 4 号	人事評価票（一般職上級）
1 5 号	人事評価票（指導職）
1 6 号	人事評価票（監督職）
1 7 号	人事評価票（管理職）
1 8 号	人事評価票（上級管理職）
1 9 号	人事評価結果報告書
2 0 号	人事評価結果に対する異議申立書
2 1 号	人事評価結果に対する異議申立対応結果通知書
その他	評価者マニュアル（評価要領・評価基準表つき）

○ のついたものが、今回様式例として添付されています。

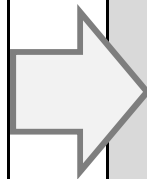
目標管理シート

所属	職 等級	氏 名
----	------	-----

年度

組織方針	1. 園の年度方針
	2. 所属部署の年度方針

本年の組織方針をよく理解し、個人目標を設定してください。設定にあたっては、目標達成にむけて具体的に計画を立て、以下に記載してください。



個人目標	具体的な目標(当初)				中間報告(進捗状況)		最終結果
	*種別	何を (業務目標又は業務内容)	どの水準まで (達成水準又は遂行の状態)	どのようにして (具体的な取組方法)	いつまでに (達成時期)	取組状況 や成果	
目標①							・当初の目標に対する成果 ・目標達成のため努力したこと
目標②							
目標③							
目標④							

*種別: 1…組織方針の実現のための目標 2…仕事の質又は組織力の向上に寄与する目標 3…仕事の進め方の改善に関する目標 4…等級別に求められる能力の向上に関する目標

目標管理シート

対象者	所属		職 等級	氏 名
-----	----	--	------	-----

2 面接者記入欄

【当初】面接年月日	評価者 職・氏名	
【中間】面接年月日	評価者 職・氏名	
【年度末】面接年月日	評価者 職・氏名	

年度 期 自己評価シート

教育職 I 等級(一般職初級)

所 属		職 名		氏 名	
採用年月日	年 月 日	勤続年数	年	生年月日	年 月 日 (歳)

評価要素		着 眼 点		自己評価	特記事項
業 績	成 果	☐ ①1期(4/1～7/31)の進捗状況			
		☐ ②2期(8/1～11/30)の進捗状況			
		☐ ③3期 当年度(4/1～3/31)の達成見込み			
勤 <					

評語	基準	職 務 行 動
S	非常に優れている	要求される水準をはるかに超え、他の職員の模範となっている
A	優れている	要求される水準を超え、他の職員の模範となる水準に達している
B	良好	要求される水準に達しており、円滑に業務をこなしている
C	やや努力を要する	要求される水準に達していないところがあり、努力が必要である
D	劣る	要求される水準に達しておらず、かなりの努力が必要である

年度 期 自己評価シート

教育職 IV等級(指導職)

所 属		職 名		氏 名	
採用年月日	年 月 日	勤続年数	年	生年月日	年 月 日 (歳)

評価要素		着 眼 点		自己評価	特記事項
業 績	成 果	☐ ①1期(4/1～7/31)の進捗状況			
		☐ ②2期(8/1～11/30)の進捗状況			
		☐ ③3期 当年度(4/1～3/31)の達成見込み			
勤 <					

評語	基準	職 務 行 動
S	非常に優れている	要求される水準をはるかに超え、他の職員の模範となっている
A	優れている	要求される水準を超え、他の職員の模範となる水準に達している
B	良好	要求される水準に達しており、円滑に業務をこなしている
C	やや努力を要する	要求される水準に達していないところがあり、努力が必要である
D	劣る	要求される水準に達しておらず、かなりの努力が必要である

年度 期 自己評価シート

教育職 V等級(監督職)

所 属		職 名		氏 名	
採用年月日	年 月 日	勤続年数	年	生年月日	年 月 日 (歳)

評価要素		着 眼 点		自己評価	特記事項
業 績	成 果	☐ ①1期(4/1～7/31)の進捗状況 ☐ ②2期(8/1～11/30)の進捗状況 ☐ ③3期 当年度(4/1～3/31)の達成見込み			
	職 務 遂 行 力	職務遂行状況	自らの職責を理解し、上司の指示や上長の助言などを正しく理解して職務を遂行している		
		知識・技能・情報	保育の実践に直接役立つ知識・技能のほか、幼児教育の社会的意義や重要性に関する理解を深めるため、関係法令や業界保護者層の意識の動向などの情報も積極的に得よう努めている		
		問題発見解決	担当部署の問題点(リスク管理を含む)を的確に発見・分析・把握し、効果的で実効性のある解決策を企画立案し、必要に応じて上級者と連携をとりつつ、より幅広く高度な業務改善を実施している		
		適切な説明	自らの考えや上司のからの伝達事項、組織の方針等を分かりやすく説明し、理解を促進し、指示命令の徹底と業務の円滑化を図るとともに、部下指導にあたっては、個々の教職員の個性や性向を把握しながら、効果的な説明や指導を行っている		
		的確な判断	担当部署の問題や状況を的確に把握し、適切な対応をしている。また、事案により、自らの判断を示しつつ、上司と連携しながら問題解決を図っている		
	組 織 運 営 力	コンプライアンス	業務関連法令の基礎的知識や就業規則の理解を深め、業務におけるコンプライアンスに留意している。		
		部下の育成	自ら身につけた業務知識・ノウハウを他の教職員に積極的に伝え、後進の資質向上に効果的な指導・育成のため必要な措置を企画・実施している。資質・規律性に問題のある部下も根気強く指導を行っている。		
		対人関係	上司や部下に適切に報告・連絡や相談を行い、職場内の話しやすい雰囲気づくりを積極的に推進している。ハラスメントその他就業環境を悪化させる行為がないよう、常に注意深く見守り、兆候を発見したときは、迅速に適切な対応をとっている。		
		リーダーシップ	職場を一体感のあるものとして取りまとめている。誠意と熱意をもって、率先して業務や改善に取組み、メンバーに活力を与えている。		
	職 種 項 目	保 育	質の高い保育を提供することはもとより、園児や保護者の言葉を傾聴し、相手を柔軟に理解するとともに、保育の根幹をなす理念・方針などの整合性を検討し、必要に応じて上司・部下と連携して対応している。		
		規律性	規律性シートで自己評価を行い、特記事項等がある場合は、右欄に記入する。		

評語	基準	職 務 行 動
S	非常に優れている	要求される水準をはるかに超え、他の職員の模範となっている
A	優れている	要求される水準を超え、他の職員の模範となる水準に達している
B	良好	要求される水準に達しており、円滑に業務をこなしている
C	やや努力を要する	要求される水準に達していないところがあり、努力が必要である
D	劣る	要求される水準に達しておらず、かなりの努力が必要である

年度 期 規律性評価シート

全等級・全職種 共通

所 属		職 名		氏 名	
採用年月日	年 月 日	勤続年数	年	生年月日	年 月 日 (歳)

項目	着 眼 点	評 価	自己	一次	二次
職業倫理	幼稚園は、子どもたち幼稚園は、子どもたちの成長にとって極めて重要な幼児期の教育を担っており、社会からの信頼や期待に応えるためにも教職員は品位と高い倫理観を保持しなければなりません	①倫理観に欠けることがある ②倫理観を持って行動している			
身だしなみ	服装、髪型、履物、化粧等は、業務遂行の妨げにならず、清潔感があるよう気を付け、園児・保護者・来園者のいずれから好感をもたれるにふさわしいものですか	①ふさわしくないことがある ②ふさわしい身だしなみである			
あいさつ	人との交流の第一歩としてあいさつはとても重要です。園児には無論、教職員同士もきちんとあいさつをしていますか	①しないことがある ②行っている			
部外者への声掛け	保護者、近隣住民、来園者などにもあいさつを行い、園で戸惑っている人等があればこちらから声掛けをしていますか	①できないことがある ②行っている			
話し方・言葉遣い	園児、保護者、来園者、近隣住民、電話対応などへの言葉遣いは適切ですか	①適切でないことがある ②適切である			
人権尊重	園児及び保護者の人権・人格を尊重するという基本的スタンスは身につけていますか	①たまに忘れることがある ②常に尊重している			
人間関係	他の教職員や園の関係者についても、互いに人権・人格を尊重し、働きやすい職場環境、良好な人間関係が形成されるよう気をつけていますか	①たまに高圧的になる・たまに噂や陰口をいう事がある ②気を付けている ③常に気を付け配慮したりしている			
勤務態度	投げやりな態度や最低限の仕事だけすれば良いといった態度ではなく、常に真摯に職務にあたっていますか	①職務を避けることがある ②やるべきことはやっている ③全力で職務にあたっている			
素直さ	上長や同僚などから失敗や誤りなどについて指摘を受けたり、助言されたときなどは、素直に受け入れていますか	①反発・反抗・無視することがある ②素直に受け入れている			
欠勤等	遅刻・早退・欠勤などがなく、常に明朗快活な態度で勤務できていますか	①たまに遅刻・早退・欠勤等がある ②健康で明朗快活に勤務している			
職務専念義務等	勤務時間中は、雑談や他部署への入りびたり、スマホ、ぼーっとするなど職務から離れることはありませんか	①しばしばある ②たまにある ③常に職務に専念している			
公私の区別	電話、コピー、メール、パソコン、事務用品、備品など、私用で使うことはありませんか	①私用で使うことがある ②公私の区別はつけている			
出出勤	定められた時刻までに出勤するのは当然ですが、始業時刻には仕事を開始できる状態になっていますか	①遅れることがある ②開始している			
効率化	終業時刻には仕事が終わるよう、時間配分に気を付け、効率的に仕事をこなすようにしていますか	①時間はあまり気にしない ②効率化に気を配っている			
出勤記録	出勤記録は定められた方法で毎日行っていますか	①忘れることがときどきある ②忘れることはほとんどない			
届出等	休暇などの届出は急病等のやむを得ない事情が無い限り事前承認を得るのが原則です。届出のルールは守っていますか	①忘れることがある ②原則を守っている			
期限厳守	提出物・準備物があるときは、業務が円滑に行われるよう、期限を厳守していますか	①守れないことがしばしばある ②期限は守っている			
整理誓言	常に整理整頓に努めていますか(保育室や業務終了時)	①あまり整っていない ②整っている			
指示命令に従う義務	上司の言葉の是非に関わらず、やみくもに従うことは好ましくありませんが、自分の意見を持ちつつも上司の判断や注意・指示を聞き入れ、命令に従っていますか	①従わない時がある ②命令・指示に従う ③意見と指示命令遵守のバランスがとれている			
注意指導	同僚などに規律上好ましくない要素が見えたときは、注意や指導をして、直接にくい時は上司に報告することができていますか	①注意や上司への報告はできていないことがある ②注意や上司への報告をしている			
守秘義務	職務上知り得た秘密を外部に漏らしてはならないことは当然ですが、職員間でもいざ知らず情報に漏らすことは好ましくありません。職務上必要な範囲を超えて、噂好きであったり、不必要な情報を話していたりすることはありませんか。	①不用意に話してしまうことがある ②わかまえている			
集 計 欄		①の合計数			
		②の合計数			
		③の合計数			
綜 合 評 価					

備考

※この例では、①×0点、②×1点、③×2点の合計25点として計算することを想定しています。

職務行動記録票

年度	記録期間		被評価者	所属	職	等級	氏名
	月	日					

職務行動の記録		対 応	
好ましいと思われる行動・問題があると思われる行動等		対応、指導等の内容等	
月	日		
月	日		
月	日		
月	日		
月	日		
月	日		
月	日		

※人事評価票の評価の根拠となるとともに、被評価者への説明資料とするため、職務行動について①特筆すべき事項、②その具体的な内容等を記入すること。

目標管理記録票

評価対象期間	年4月1日～ 年3月31日
--------	---------------

対象者	所属	職	等級	氏名
-----	----	---	----	----

種別	当初目標	達成水準	取組内容	達成時期	評価者備考欄 基準日現在における達成要否・特記事項等
目標①					
目標②					
目標③					
目標④					

※評価基準日以降（2月1日～3月31日）に、上記備考欄に基づき達成見込みと異なる内容があった場合、以下に記入してください。

種別	評価基準日における達成見込み等	年度末における実際の達成状況	業績評価の 修正要否	勤務評価の 修正要否	備考
目標①					
目標②					
目標③					
目標④					

年度 期 人事評価票

教育職 I 等級(一般職初級)

所 属			職 名		氏 名				
採用年月日		年 月 日	勤続年数	年	生年月日	年 月 日 (歳)			
評価要素	着 眼 点				ウエイト	本人	一次	二次	備考
業 績	成 果	☐ ①1期(4/1～7/31)の進捗状況 ☐ ②2期(8/1～11/30)の進捗状況 ☐ ③3期 当年度(4/1～3/31)の達成見込み			20				
	勤 務 評 価	職務遂行状況	自らの職責を理解し、上司の指示や上長の助言などを正しく理解して職務を遂行している。			10			
知識・技能・情報		職務上の不明点はそのままにせず、先輩に確認するなどして解決を図るほか、自らも積極的に知識・技能の向上を図るための努力を重ねている。			5				
問題発見解決		業務遂行上の問題点を的確に発見・分析・把握し、効果的で実効性のある解決策を考えて実施することができる。			5				
コミュニケーション		業務上の報告を適時に、的確に行っている。また、状況や自分の考えなどを分かりやすく説明し、円滑なコミュニケーションを行っている。			10				
的確な判断		細かな指示がなくても、問題や状況を的確に把握し、適切な対応をしている。また、不測の事態には、自らの判断を示しつつ、上司に相談しながら問題解決を図っている。			5				
チームワーク		上司や同僚への報告・連絡・相談を行い、業務が円滑に行われるよう配慮している。また、自分のことのみにとらわれるのではなく、他のメンバーとも協力し、チームワークに努めている。			15				
責任感		自己の職責を認識し、責任を他に転嫁せず、言い訳をいうよりは解決策を考え、最後までやり遂げる意志をもって職務にあたっている。			10				
チャレンジ精神		達成に困難が予想される課題や、未経験の業務であっても、チャレンジ精神をもち、達成するための方策を模索しながら業務を遂行している。			5				
保 育		5領域のバランスに留意しつつ、担当の子どもたちの発達状況に合わせた計画をし、準備を行い保育臨み、反省・改善を行い、次の保育につなげている。			10				
子どもへの接し方		上から見下ろすことなく、場面に応じて伝わりやすい言葉・トーン・表情で話しかける。一人一人の言動に注意し、子どもの目線に立って深い理解を示すとともに、教育者としての判断を行いつつ適切に対応している。			15				
保護者への接し方	保護者の話を傾聴するも保護者の要望に付和雷同はせず、教育者としての判断を行い、迷いや不明点がある時は、上長に確認しつつ誠実に対応する。			15					
規律性					25				
合 計 (S=5/5倍、A=4/5倍、B=3/5倍、C=2/5倍、D=1/5倍)					150				

一次評価者総合評価		評価者職・氏名	
二次評価者総合評価		調整者職・氏名	

評価	基準	職 務 行 動	特記事項
S	非常に優れている	要求される水準をはるかに超え、他の職員の模範となっている	
A	優れている	要求される水準を超え、他の職員の模範となる水準に達している	
B	良好	要求される水準に達しており、円滑に業務をこなしている	
C	やや努力を要する	要求される水準に達していないところがあり、努力が必要である	
D	劣る	要求される水準に達しておらず、かなりの努力が必要である	

IV. 参考資料（３）昇給管理規程

第１章 総則

（目的）

第１条 この規程は、賃金規程第●条の規定に基づき、正職員の昇給管理について定めるものである。

（適用範囲）

第２条 正職員の本俸昇給額の計算は、本規程に基づいて行う。

２ 前項にかかわらず、人事評価の対象外となった教職員の昇給については、個々の事情に応じて、理事長がその都度決定するものとする。

（昇給時期）

第３条 定期昇給は、原則として、毎年４月１日に、法人の予算の範囲内で行う。

２ 前項のほか、法人は、賃金規程第●条の規定に基づき、臨時に昇給を行うことがある。

第２章 本俸の昇給

（昇級計算）

第４条 正職員の昇給額は、次の計算式により算出するものとする。ただし、昇給後の正職員の本俸額が、本人の属する職務（役割）等級の本俸額の上限額を超える場合は、当該正職員の本俸額は、当該職務（役割）等級の本俸額の上限額を限度とする。

昇 給 額 = 基本昇給額 × 職務・等級係数 × 調整率 × 補正率

２ 前項の「基本昇給額」は、次のとおりとする。ただし、人事評価点が４０点以下となった者については、原則として昇給を行わない。

基本昇給額 = (「人事評価点」 × 75) - 2,500

３ 職務・等級係数は、正職員が格付けされている職種及び職務（役割）等級に応じ、別表１（等級係数表）のとおりとする。

４ 調整率は、別表２（調整率表）のとおりとする。

５ 第１項の計算により算出された昇給額の合計が、当該年度の昇給予算額と乖離する場合は、予算に応じた補正率を乗じて昇給額を補正することある。

$$\text{補 正 率} = \frac{\text{予 定 昇 給 額}}{\text{算 出 昇 給 額 合 計}}$$

(中途採用者等の昇給)

第5条 中途採用者、長期休業者等の昇給は、前年1月1日より12月31日までの間の勤務状況に応じ、原則として次のとおり取り扱うこととする。

- (1) 実勤務期間6ヵ月以上 第2条の算式による算出額を適用する。
- (2) 実勤務期間6ヵ月未満 原則として昇給しない。

附則

- 1. この規程は、●年●月●日より実施する。
- 2. この規程には、別表1及び別表2が附属する。

別表1 等級係数表(第4条第3項関係)

職務(役割) 等級	I	II	III	IV	V	VI	VII
職務・等級係数(教諭職)	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3	1.3	—
職務・等級係数(事務職)	0.8	0.9	1.0	1.0	1.2	1.3	—
職務・等級係数(技能職)	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	—	—

別表2 調整率表(第4条第4項関係)

	範 囲	調整率
(イ)	当該等級の下限から上限までの50%以内の場合	1.0
(ロ)	当該等級の下限から上限までの50%を超え75%以下の範囲内	0.8
(ハ)	当該等級の下限から上限までの75%を超え87.5%以下の範囲内	0.6
(ニ)	当該等級の下限から上限までの87.5%を超える場合	0.4
(ホ)	当該等級の上限に達した場合	0

一般初級		一般中級		一般上級		指導職		監督職	
スタートアップ	分野別リーダー	分野別リーダー	5年～	専門リーダー	5年～	主任・指導教諭	12年～	主幹教諭・教頭	15年～
1年～	2年～	2年～	5年～	5年～	5年～	12年～	12年～	15年～	15年～
167,000	181,773	171,000	186,773	183,000	194,529	201,000	213,663	209,000	222,167
171,000	186,025	175,000	186,025	187,000	198,781	203,000	215,789	211,000	224,293
175,000	186,025	179,000	190,277	191,000	203,033	205,000	217,915	213,000	226,419
179,000	190,277	183,000	195,277	195,000	207,285	207,000	220,041	215,000	228,545
183,000	194,529	187,000	198,781	197,000	209,411	209,000	222,167	217,000	230,671
187,000	203,033	191,000	203,033	199,000	211,537	211,000	224,293	219,000	232,797
195,000	207,285	195,000	212,285	201,000	213,663	213,000	226,419	221,000	234,923
197,000	209,411	197,000	214,411	203,000	215,789	215,000	228,545	223,000	237,049
				205,000	217,915	217,000	230,671	225,000	231,175
				207,000	220,041	219,000	232,797	227,000	241,301
				209,000	222,167	221,000	234,923	229,000	243,427
				211,000	224,293	223,000	237,049	231,000	245,553
				213,000	226,419	225,000	239,175	233,000	247,679
				215,000	228,545	227,000	241,301	235,000	249,805
				217,000	230,671	229,000	243,427	237,000	251,931
				219,000	232,797	231,000	245,553	239,000	254,057
				221,000	234,923	233,000	247,679	240,000	256,120
				223,000	237,049	235,000	249,805	241,000	258,183
				225,000	239,175	237,000	251,931	242,000	257,246
								243,000	258,309
								244,000	259,372

基本給レンジ

基本給レンジ	英訳	標準得点
155,000円以上195,000円未満	5,000円	80点
195,000円以上239,000円未満	3,200円	62.5点
239,000円以上	1,600円	62.5点

標準得点

標準得点	英訳
80点	4,000
62.5点	2,000
62.5点	1,000

昇格要件

一般初級	80点以上
一般中級	80点以上を2年又は70点以上を3年連続及び上級の推薦
一般上級	80点以上を2年又は70点以上を4年連続及び上級の推薦
指導職	80点以上を2年又は70点以上を5年連続及び上級の推薦・試験・審査

[illegible][illegible]

100/雄雉×胆汁將雄胆點+醋製并雄胆製味=醋中製の雄胆味

$$\text{時間} \times (\text{速度} + \text{速度}) = \text{時間}$$

英園遊事は社会情勢その他の事情を考慮し、その都度決定する

初級	中級	上級	指導員	監督員
(167,000)	(171,000)	(183,000)	(201,000)	(209,000)
177,521	181,773	194,529	213,663	222,167
?	?	?	?	?
(187,000)	(197,000)	(225,000)	(239,000)	(244,000)
198,781	209,411	239,175	254,057	259,372

【資料編（３）資料－２】

※職務（役割）評価の評価結果をもとにして、各等級の昇給レンジを考えるために使用した資料の例

職務等級別 基本給 下限・上限 一覧表

	初級	中級	上級	指導職	監督職	管理職	上級管理職
基礎給与	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
ポイント単価	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
等級係数	1.0	1.1	1.3	1.4	1.6	2.0	2.5
等級単価	1,200	1,320	1,560	1,680	1,920	2,400	3,000
下限ポイント	20	23	32	42	50	51	60
上限ポイント	27	33	43	52	61	70	100
職務給下限	24,000	30,360	49,920	70,560	96,000	122,400	180,000
職務給上限	32,400	43,560	67,080	87,360	117,120	168,000	300,000
	初級	中級	上級	指導職	監督職	管理職	上級管理職
基本給下限	174,000	180,360	199,920	220,560	246,000	272,400	330,000
基本給上限	182,400	193,560	217,080	237,360	267,120	318,000	450,000
中央値	178,200	186,960	208,500	228,960	256,560	295,200	390,000