

会 議 録

○ 平成 22 年度 人事評価制度等に関する検討委員会

開催日：平成 22 年 6 月 30 日

場 所：高知共済会館 3階 藤

※ この会議録は、内容の要約であることをご了承ください。

教育 次長

挨拶

事 務 局

資料確認

課長 補佐

「人事評価制度等に関する検討委員会設置要綱」の説明。

各 委 員

自己紹介（挨拶）

事 務 局

浅野良一氏、藤本博之氏、熊沢慎一郎氏 3名の欠席。

課長 補佐

会長・副会長選出

会長 稲田知江子氏

副会長 川田米實氏 で承認。

会長・副会長

会長・副会長 挨拶

事 務 局

「議題（1）制度の概要」について説明。

課 長

会 長

質問は。

（質問無し。）

事 務 局

課 長

「議題（2）人事評価制度及び昇給制度の運用状況」について、説明。

会 長

質問・意見は。

次 長 追加説明。

会 長 開示請求が増えたのは、やはり郵送による件数が増えたのか。

事 務 局 全て郵送のもの。
課 長

会 長 毎年だいたい、Ⅰ区分が人事委員会の示した割合より少なく、Ⅱ区分が多くなっている。だいたいこんな形で続くだろうと、これを是とするという感じか。

事 務 局 人事委員会からはⅠ区分は5%と示されているが、こちらからこの数字
課 長 でなければならぬと働きかけてはいない。Ⅰ・Ⅱ区分を合わせると大体
同じ比率となっている。勤勉手当もこのような区分で提出されており、お
そらくこのような実態なのだろうと推測している。

委 員 それは相対評価ではなく、絶対評価で全体の職員数の中で動かない評価
基準があってやっていくとどうしてもこうなるということですね。

事 務 局 割合が示されているので、形式的にそれに従えば必ず20人に一人はⅠ区
課 長 分となるが、Ⅰに該当するかを考えてこういう結果になったのだろうと考
えている。

委 員 昇給制度に関する苦情の申し出について、平成20年から22年まで無い
が、これは運用上一定の歴史を刻んできたという効果ではないかというこ
とだったが、評価に対して、学校長が本人にきちんとわかるように説明が
なされていることが背景にあるのだろうか。

事 務 局 7ページの数字を見る限りでの推測。制度の説明を受けている満足度
課 長 についてはよくも悪くもない。説明をしているから苦情が出ないとまでは言
えないが、結果を見て、苦情申し立てまでにはいかないということだと思
う。

事務局 課長	「議題（３）教員を対象にした人事評価制度及び昇給制度の改善に関するアンケートの結果」について説明。
会長	質問・意見は。
委員	教職員のアンケートについて、私たち管理職から、特に中学校での周知徹底ができていない。本校でも４月当初は説明するが、全体としての理解徹底ができていない。趣旨徹底をすべきだというデータだと思う。
事務局 次長	両制度の導入時には、何度も職員会でしっかり周知徹底ができたが、運用が始まり一定時間がたつと、管理職も教職員も分かっているということで説明が少し当初よりルーズになっているのではないだろうか。しっかりやっている学校もあるようだが、面接での簡単な説明で終わっているのではないだろうか。アンケートは初任者からもとっており、しっかりと説明する機会が必要だと思う。育成型人事評価制度については、校長が本人に評価を返すが、昇給については県教委が決定するので、不透明な部分があるのかと思う。人事評価制度と昇給制度がぴったりリンクしているのではなく、大きな乖離がないので苦情までには至っていないのではないかと。
委員	１０ページの間５「評価結果について理解しているか」については、校長が人事評価をしたことに対する満足度でいいか。自分が評価された数値について満足しているかどうかでいいのか。
事務局 課長	アンケートで意図したのは、最終面談を通じて、どうしてこの評価がついているのかどうかを理解しているかどうかということで、満足度ということではないが、そのつもりで回答した者もいるかもしれない。
委員	私も試行のときに最も熱心に説明をした。長いことやっていると言明が弱くなり、３月末から４月にかけての学校現場の状態からすると説明が弱くなっている。よりよい評価をした本校の教職員に限って、自分の評価を知らない、気がつかない者がいる。本人は一生懸命やっており、自分の賃金を気にしない、自分が上がっていることに気がつかない。かえってダメな者に限って自分のことを自覚しているから、面接で励ましながらやって

いる学校現場なので、アンケート結果はこのとおりになると思った。何か改善の方法を考えていきたい。

委員 試行当時と比べ説明が弱くなっている。教職員と管理職が理解をしなが
らやっていないといけない。

委員 年度当初にきちんと確認することが大事だと思う。経営ビジョンをはじ
め、教職員への説明にはビジュアル化の必要性を感じる。教職員が見てわ
かり、納得する説明や提示の仕方を校長は努力しなければいけないと思う。
教職員が適正に理解できる方法が必要だと思う。人事評価について、こち
らの評価と本人の評価が一致して次年度にその成果があがってくるには、
当初の目標のすり合わせが大事だと思う。

昇給については、勤務状況調書にどのように書いていくかということ
を説明している。

最後の面談では、人事評価書のコピーを渡して説明してもよいのではな
いかとも考えている。

委員 4月1日昇給の区分について知らないなど、自分の昇給にあまり関心が
ない職員もいるので、校長としては、結果をきちんと説明して、返すこと
が重要だと考えている。

委員 「校長、評価していただきありがとうございます。」という職員も
いる。

会長 例えば、二つの制度がリンクしていることによる、逆の声はないのか。

委員 逆の声は特にはないが、もう少し説明が欲しいという場合はある。

会長 説明に関しては、統一されたものはないのか。

事務局 お手元にお配りしているようなマニュアルや説明書を準備し、説明でき
るようにしている。また、各種様式と同じホームページからも電子データ
として、ダウンロードも可能である。

会長 実際、制度を説明するのは大変である。例えば、わかりやすい簡略版と詳細版を作成するなどの工夫をしていくことも必要ではないか。

委員 大事なことについては、回覧するが読んでもらえないことが多い。
シートの書き方については、教育目標から学級目標を立てていくなどの流れについては、校内研修でやっているので書くことについては、定着している。

委員 アンケートに関しては、「どちらかといえば・・・」という問の場合、日本人は、少し悪い方につける傾向がある。中間を選べるものがあると選びやすい。
また、評価は何年かやっている間に、バランスがとれてくる。例えば、こうすればこう評価されるとかが分かるようになり、そのうち平準化してくる。
本評価制度の場合、まだ、4年くらいなので、評価にばらつきがあってもおかしくはない。
今回のアンケートについては、あまり悪くないと考える。否定的なものが多く出てくるといけないが、現在は、様子見の状態だと思う。今後、アンケートを行うなら、採用から3年以上、5年以上等の比較ができるようにするとよい。
マニュアルや説明書については、シートを作成する時期になったら読むくらいで、なかなか読んでもらえない。できれば、採用から2、3年までの先生には、校長先生が説明するのではなく、研修等に集めたところで説明するのがよい。

会長 その他ないか。今回のアンケートも初任者や10年次の職員もいるようなので、分析するといいかもしれない。

委員 4月の給料明細のなかでは、昇給区分Ⅰ、Ⅱの場合は、どのように表記されているのか。

事務局 規則の根拠条文を示すようになっている。

次長

委員 多くの先生方が、自分の位置づけが分かっていないことがあるので、できれば頑張ったことを言葉で、評価したほうがよい。

委員 4月の組織職員会で、履歴書に直筆で区分を書くようにしている。また、そこで、事務便りを配りながら、説明もしている。

委員 一般的には、事務職さんが書くことが多いのではないか。

委員 市町村によって、ばらばらである。

委員 やはり、確認作業は必要である。

委員 条例の文言があっても感動がないので、評価の方法を考えてもいいと思う。

会長 子どもの通知表でも、手書きの部分が一番心に残る。

委員 褒められていることが明確に指摘されていることが大切。

委員 区分のところで「やや良好でない」でも昇給するというのは、外から見ると違和感がある。昇給される価値のある言葉に変えたほうがよいのではないか。

事務局次長 公務員の昇給制度の中では、通常、普通にやっていたら、年4号給上るのが基本となっている。昇給区分Ⅳというのは、あなたの場合は、それに足らなかったから、半分ですということになるが、区分Ⅳ、Ⅴは不利益な処分となるので、懲戒処分を受けたであるとか、明確な基準を設けて運用している。

事務局課長 昇給制度説明書の46ページに下位の昇給区分に関する基準について明記している。

会長 改善の方向性に入る前に、10分程度の休憩。

事務局
課長

「議題（４）改善の方向性」について説明。

会長

現在、人事評価制度と昇給制度があつて、一部リンクした状態で、事務的にも大変煩雑な状態で運用されているが、リンクしているのが良いのか、もっと違う制度として運用するのが良いのか、あるいは、もっと一本化した状態にしていくのが良いのか、具体的な改善策についての意見はないか。

副会長

２つの制度については、分かりづらい部分が多くある。期間限定の成果評価である勤勉手当と昇給評価とが混同されている部分もあり、少し整理する必要がある。

公務員給与体系のある意味宿命で、可もなく不可もなくやっていたら、順調に上がる。年功序列を少し改善する意味での取り組みを行っているが、それでも、普通にやっていると、４号給は上がるということで、関心が薄いとも言える。

委員

ある一定のリンクはもう当然だろうと考えている。リンクしていないほうが、逆に説明がつかない。アンケートからは、評価者の力量の問題も挙げられているが、この点についても改善が必要である。

評価については、それぞれであまり違うのはおかしいので、個人的には、一本化の方向がいいと考えている。

委員

基本的には、キャリアに応じたシートを検討するのは、評価できるが、９年目と１１年目の基準にどのように差をつけるのか等の問題も出てくるのではないかと危惧する。

校長の評価について、一般の教職員が評価するというのはないのか。

事務局
課長

そこまでは、導入していない。

委員

一般の教員同士の評価はどうか。

事務局
課長

評価制度としてはない。

委員

評価者が増えると大変な面もあると思うが、校長先生が一人で学校全体を見ているので、目の届かないところもあると思うので、そこらあたりをどう拾い上げていくのかということも検討していく必要がある。

委員

一般の職員が校長や管理職を評価することについては、校長協会の中で資料を持っており、強制ではないものの、主体的に実施している学校が数校はある。

会長

他にないか。

両制度個々の具体的な運用方法に関しての問題、両制度の関係についての問題と、問題が2つあると思う。両制度の関係に関しては、アンケートからも、一元化の方向がよい、リンクしているのが課題、現行のままが良いとの3つの意見があるが、これについて意見はないか。

委員

どういう評価であっても、評価に対しては、反対は必ず出てくるものだが、評価基準が2つあると混乱する可能性が高い。2つあると、高く評価されたほうを基準にしてしまい、基準がぶれる。

昇給と評価を一緒にすることについては、学校だけでなく企業でも出てくる問題であるが、何年か改善をしながらやっているところと落ち着くところと落ち着くものである。2つ評価があるのは混乱を招くと考える。

上司の評価については、どちらかと言えば、やったほうがよい。評価する側も知りたい部分もあると思う。実施にあたっては、ある程度の制約は必要。

もう一点は、改善の方向性に書かれている業務目標と能力目標とを分けるということについて、どう違うかわからない。

事務局
課長

何月までにこれを達成しましょうとか、成果目標といったほうが良いかもしれないが、学校として、こういった課題について、あなたは、これをいつまでに達成してくださいというのが、業務目標である。

能力目標は、例えば、授業の技術として、板書の仕方をこう改善しまし

ようといった個人の持っているスキルをどのように改善していくかといった目標をイメージしている。

委員 業務目標にも業務を遂行する能力を評価される必要も出てくる。やらなければいけないことができないということは、能力が低いということであるが、ちょっと言葉が分かりにくい。能力目標と言うのは、自発的な改善という意味か。

事務局 自発的と言うことではなく、授業のスキルとして、組み立てをどうするかとか発問の方法等、職務を達成する裏付けとなる深いレベルをイメージしている。

評価においては、能力水準は低くても、頑張って業務を遂行できた場合、成果としての評価はするが、能力水準がここまで達しているかという違う評価になる。その二つを分けることができないかと考えている。

行政職の評価ではそこを分けている。管理職は、成果をどれだけ出したかのウエイトが高いが、管理職でない場合は、成果の比重はあまり高くないという運用になっている。

委員 例えば、マニュアルにある評価基準では、どこが業務目標で、どこが能力目標になるのか。

事務局 目標設定の段階では、分かれていない。基準にあるような目標を立て、評価の時点で、成果と能力に分けて評価している。現在は、目標を立てる段階では、渾然一体となっているので、目標設定の段階で分けるようにしていきたいということ。

会長 その他ないか。

委員 業務目標と能力目標については、先生方にどのようにアドバイスしていくか、まだイメージできない。

また、キャリアに応じたシートについては、学校の分掌等、いろいろな条件があり、キャリアに応じた配置にならない場合もあり、難しいと考えている。

人材育成、ノウハウの伝達に関しては、校内の状態をみていると大変有効であると感じている。

シート自体の変更については、評価者がしっかり改善点を分かっていないと先生方が混乱するので、改善については、かなり検討が必要である。

また、2つの制度のリンクについては、一本化するのであれば、評価項目を同じにしていれば、校長としては分かり易くなる。

副会長

今後は、一本の評価にして、特に能力が高くなる併せて成果も上がる、あるいは、全体の教育力が上がっていくことが大切である。

さらに、特に教員にはバランスが必要である。例えば、教壇での教科指導は良いが、生徒指導はダメな教員もいる。そういったことがないように、バランスを高める必要がある。

また、先程も出たが、自分が実践した成果を他者に情報提供することで、他者のモチベーションを上げるきっかけにする職員も大切である。こういったミドルリーダー等の役割をしっかり持たせていけるような評価項目もあるとよい。

委員

能力があっても成果が上がらない場合もあると思うが、そういった場合の評価はどうするのか。

事務局
課長

能力評価にAがついて、成果評価がBやCとなると思うが、昇給にどう反映するかということになる。例えば、成果がより着目される勤勉手当では、高く評価されることはないが、昇給でいえば、どれだけ能力の発揮が期待できるかで給与が決定されるのが原則なので、技術を持っている人は、それなりに昇給していく可能性がある。

委員

能力があるということは、成果を上げることができるということでもあるので、そのあたりのバランスをよく考えて、改善の方向性を考えてもらいたい。

会長

2つの制度の関係を考えるに当たっては、制度趣旨が大切であるが、どこに趣旨が書かれているのかがよくわからない。

例えば、能力が低かった方が、頑張って能力を上げた場合、人事評価制

度では、評価が高くなると思うが、昇給制度ではどうなるのか。おそらく能力の伸びと成果を総合的に考えてということになると思うが、そのあたりを、どのように捉えて2つの制度を運用していくのが課題となる。

昇給制度の趣旨について、明示されたものはあるのか。

事務局
課長

制度導入を勧告した人事委員会の勧告の中に一定の記述はあるが、制度自体の解説書の中には、そこまでは書き込んでいない。

委員

キャリアに応じたシートは将来的に必要だと思うが、まず、どこを目指せばよいかという標準値を決めることが重要である。平均値や目指すべき指標を明確にするほうが、評価者、被評価者のどちらにとっても有効である。

また、能力と成果については、やはり一つのものであると考えている。

ただ、現場には、成果が見にくいものがあると思うので、そこは何らかの指標で評価していく必要がある。

評価制度については、どんどんやっていく中で、改善をしていく必要がある。

委員

これまで苦情がなかったのは、昇給区分Ⅳ、Ⅴについては、本人が自覚できる事実があると思う。

教員の場合、教員として採用されていることから、一定の能力を持っている。しかし、能力はあるが、なかには一人相撲をする教員もおり、まわりを壊してしまう場合がある。そうではなく、能力というのは、全体へ良い影響を与え、学校力を上げていくことにつながるものでないといけない。そういった育成が中心となるようにする必要があり、組織力を高めることができるような観点を入れていくのがよい。

会長

資料にある論点については、この場で採択する必要があるのか。

事務局
課長

今回も含めて討議する中で、どんどん意見を加えて方向性を決めていきたいというもの。

委員 資料にある「評価の基準日の変更」について、変更した場合1月31日までに、面談を済まさないといけないことになるのか。

事務局 日を変える場合には、そこも含めてシステムを変える必要があると考えている。

委員 私のところでは、150名を12月から面接しているが、早くなるとさらに早くから面接を始める必要あり、かなりきつい。

委員 制度としては、もう一本化して整理したうえで、中身の議論をしていく必要がある。

委員 自己目標シートの記入の中身が不明確な状況がある。最終的に1年後の子どもの姿を明確にして、手立てを考えていく必要がある。具体性がないものは、書き直しもさせている。目標設定シートそのものが、職員の力量アップにつながり、そして子どもの力になる。
今後、現場でもシートの中身についても議論していきたい。

委員 平成18年に職業能力育成型の人事評価をやろうとやってきたが、途中から、成果主義的な昇給制度が導入された。その二つの中身には、相容れないものがあり、現在、変質してしまっているのではないかと考えている。
本来、どう能力を高めていくのかということが重要であるが、どうしても成果主義的昇給制度とリンクされることによって、いろいろな問題が起きているのではないかと考えている。そのことについてもじっくり論議していきたい。

会長 様々な意見をありがとうございます。
事務局より、次回の日程等について説明をお願いします。

事務局 次回は、7月28日午後、高知共済会館での開催を予定。

補佐

— 終 了 —