

## 会 議 録

○ 平成 22 年度 第 3 回人事評価制度等に関する検討委員会

開催日：平成 22 年 10 月 13 日

場 所：高知県教育センター分館 2 階 中講義室

※ この会議録は、内容の要約であることをご了承ください。

会 長	制度改善に向けた論点の確認について事務局より資料の説明を。
事務局課長	資料 1 の説明。 これまでの意見を柱ごとにまとめた。
会 長	何か質問等はないか。 資料 1 について、前回までの意見を論点ごとにまとめたというもので、 だいたい意見は網羅されていると思うがよろしいか。 制度改善の具体案について、事務局の方から説明を。
事務局課長	資料 2 から資料 4 までの説明。 目標設定シートのイメージを示したものであり、中身については、今後、 専門家にも意見を聞き作成する。
会 長	資料 2 から資料 4 までの説明に対して、質問はないか。 目指す生徒像という欄は、これまで目指す教員像だったがどうして変更 したのか。
事務局課長	以前の検討委員会で意見をいただいたように、現在の様式は、教師像は あるが、ゴールイメージの設定としての児童生徒像がないということから、 変更した。 目指す生徒像と自己課題とあるが、「と自己課題」は誤植である。
委 員	それでは、自己課題については、どこに書き込むのか。

事務局課長 下の欄にある「昨年度の成果と課題」あるいはその下の目標設定の中に具体的に書き込むようになると考えている。

委員 担当する職務の目標の「職務」というのは、学級担任や自分の持った校務分掌について、①②③④に目標をたてて書くのか。

事務局課長 そうである。氏名の下の方掌業務①②③④の欄に書き込んだ業務と対応できるように考えている。

項目4つというのは、仮に設定したが、あまり多すぎてもいけないので、4つで提案している

委員 目指す学校像のところは、教諭のキャリアとかによって変わらずに共通ということか。

事務局課長 個人で設定するのではなく、皆で確認して、共通して書くものである。

会長 これは、校長の方針に従って学校像が示されて、書き写すというイメージか。

委員 そうである。

委員 目指す生徒像はどうか？

事務局課長 これは、今の生徒の状況やクラスの状況によって変わってくる。

委員 これまでのシートには、1年後にはこんな生徒を目指したいという具体的に書き込む欄がなかったので、教員の自己目標だけになってしまっている場合が多かった。

具体的な目標の中で、生徒像をイメージして取組を考えていく必要がある。

会長 「目指す学校像」の欄と「目指す生徒像」の欄については、記入方法について分かり易く指示をする必要があると思う。

委員 資料3について、能力開発目標をキャリアに応じて分けたのは、すっかりして分かりやすい。ただ実際にはキャリアに見合った取組ができていない教員がいるが、その場合には実態に応じたものにあわせてスタートしていくのか、そのまましていくのか、難しい問題である。イメージとしては分かる。

事務局課長 あくまでも標準値なので、面談等で、個別の目標設定をすることもあろうかと思う。具体的には、評価のマニュアルに書き込んでいくこととなるものではないかと考えている。

委員 資料2の目指す生徒像については、学校として目指す児童生徒像があり、それを受けて、それぞれの校務分掌に応じた目指す生徒像になるのではないかと。

事務局課長 ご意見をお聞きして、それに応じた修正をしていきたい。

委員 これまで、「SABC」であった評価が、「1 2 3 4 5」になったのは、なぜか。

事務局課長 これまでの集計では、C評価が大変少なく、Cの評価は大変に付けにくい状況があるのではないかと考えている。

やはり低い評価も付けて指導育成していくのが望ましい姿であると考えているので、今回、低い評価も付けやすいように5段階で提案した。

会長 職務目標と能力目標を分けて記入できるようにした案についてはどうか。

能力開発目標については、特に伸ばしたい、意識して取り組みたいところに○を付けるのか。

事務局課長 全て身に付けてもらいたい能力ではあるが、指導者が毎年していくうえで、指導しやすくするために、本人が意識して取り組みやすいようにした。一つでもよいし、複数でも可である。

会 長 評価基準と着眼点の例とのリンクは、どうなっているのか。

事務局課長 着眼点の例がそのまま評価基準と考えている。

会 長 そうすると、これまでのマニュアルにあった部分もシートに合わせて改正をするということか。

事務局課長 シートにある着眼点の例は、現在のマニュアルにあるものから作成している。これまでは、求める能力や着眼点の例が目標設定シートにはなかったもので、マニュアルの着眼点の例を参照しながら、評価を行っていた。今回は、目標設定シートに記載することで、設定段階から明確にできると考えている。

会 長 目標設定の段階から、何に着目されているかが示されており、分かりやすくなっている。

委 員 目標設定シートの能力についての自己評価の欄がないが、自己評価しないのか。

事務局課長 今回、欄に入れていないが、入れても良いのではないかと考えている。

委 員 能力開発目標のページは、個々の先生方が着眼点を選び、チェックをして、管理職と協議をしたうえで、そこに重点的に取り組んでいくということか。

事務局課長 そうである。

委 員 力量に個人差があるので、着眼点にもレベルに応じたものが必要ではないか。

事務局課長 ここに示したものは、標準なので、個人によって、レベルに応じて個別のものとなることもあり得ると考えている。全員に配るものとしては、アナウンス効果も期待している。

委員	目的から考えると、標準値にこだわらず、より精緻なものを作って、伸ばすところは伸ばすようにしていく必要があるのではないか。
委員	各ステージで能力を発揮していただくのは当然であるが、やはり保護者にとっては、年次は関係なく力を発揮してもらいたいと思っている。 作成にあたっては、実際に運用しやすいものにする必要がある。
会長	イメージは、項目によって幅があるものと、具体的なものがあるもので、このようにステージで分けていく意味があるのかとも考える。基準に幅を持たせ、取組内容に書き込んでいく方法もあると思う。
事務局課長	経験に関わらず、学級を持つこともあるが、現在、年次によって研修体系をつくっているので、年次に応じて標準値を決めていく必要があり、目標としては示しておきたい部分ではある。
委員	着眼点の中の「集団づくり」は、高校の場合、評価が難しい。 評価者としては、例えば、進学者数をあげたものに対する評価を行う場合、学校外の塾の影響もあることも考えられるので、評価に気をつけなければならない。 やはり、評価者の目が大切であり、質を高めるために、教頭や校長に対する研修が必要である。
事務局課長	欠席の委員からは、「目標設定に関する難易度を設定する欄があるとよい」との意見をいただいている。周辺要因によって成果が影響を受けるものは、そういう欄があれば対応できるかもしれない。
委員	能力開発目標の「着眼点の例」という文言が使われているが、この部分が様式として出てくるのか。
事務局課長	様式として出す予定であるが、別によい文言があれば変更したい。
委員	大変分かりにくい言葉であるので、考えて欲しい。

会長 他にシートに関して意見はないか。

会長 着眼点の例に載せる文書は、最低ラインを示すのか、標準的なレベルを示すのか。

事務局課長 これくらいはやって欲しいという意味で標準値に近いものと考えている。

委員 意欲という言葉がないが、意欲についても評価したい。

委員 事務局から難易度という話もでてきたが、それもそうであるが、どこかでプロセスをみることも必要である。このシートでは、成果をみるものとなっているのではないか。

もう一点、裏面の能力開発目標が達成できないのに、表面の業務目標が達成できたというのは、論理エラーだと思う。能力があって、はじめて達成できることから考えると、業務目標と能力目標というとらえ方はどうかと思う。

事務局課長 1枚目は、与えられた職務を達成したかどうかの成果を評価し、2枚目は、職務を遂行する過程で発揮された能力を評価するものであるというイメージを持っている。

委員 それなら分かるがどちらかといえば、こういう能力を付けていきましようというシートになっている。今、話されたような内容であればおかしくない。こういう能力が発揮できた、そしてこういう目標が達成できたというのであればよい。

委員 このシートでは、個々の申請したものだけを評価することになっており、本人にとって、得意分野だけを書くこともできる。

やはり、職務全体を評価するべきである。現在のシートは総合評価の部分がなかったので、そこで全体を評価することができていた。

委員 このシートでは、研修の部分が無くなっている。現状を解決するためには、研修は重要であると考えている。

事務局課長 「目標達成の手立て」や「取組内容」の中に具体的に書き入れることができると思ったものだが、必要であれば、入れていく。

会長 他にないか。  
評価マニュアルには態度があるが、今回、態度の部分がなくなっているがどうしてか。

事務局課長 そのあたりは、資料5に入れてある。

会長 それでは、資料5から説明を。

事務局課長 資料5～資料7の説明

— 休 憩 —

会長 再開。  
人事評価書のイメージについては、目標設定シートの項目名と統一するほうがよい。  
評価を5段階に変更することについてはどうか。

委員 ぜひ、育成の意味でも、5段階がよい。ぜひ、5段階でやって欲しい。

会長 着眼点については、専門家に聞き、検討していくということでよいか。

事務局課長 今日は、イメージだけである。今後、教育センターや関係各課のほか、専門家にみてもらう予定である。

委員 9ページは、発揮された能力と考えているということだったので、そうであれば5ページのところは、これはこれであっていいと思う。  
各先生に求める能力ということであれば、例えば目標や取組内容は削除

して、そのポジションにいる先生には、こういう能力が必要であると明示して、周知しておく。

また、取組内容については、4ページの目標の手立ての欄に書き込めるのではないか。

会長 能力について、自分で立てるものでなく、求める能力として示すということか。

委員 業務の目標は4ページで立てるので、求める能力については明示のみにする。あえて能力開発目標ということであれば、先程、委員からあったような内容を能力開発目標にするべきだと考える。

事務局課長 前々回、例え話をさせていただいたが、野球の話に例えると、業務目標としては3割打ちますと、そのためには、アウトコースの見極めがしっかりできるといった発揮能力をイメージしている。

委員 そこは考え方で、ある選手に求めるものが3割を打つことであっても、その選手にとって3割を打つための作戦や過程は様々である。

その選手に球団として何を求めるのかというのが、この求めるものになってくるが、求めるものは、入団してからの年数によって多少は違ってくる。例えば、自分のことだけをやっていく者、周りを巻き込んでいく者、あるいは周りを引っばっていく者等の段階があり、これが5ページになってくる。

事務局課長 それを身に付けるためにどうするのかという項目は、一枚目でカバーできる面はあると思うが、不十分か。

委員 例えば、項目の中に、業務に直結するものと、業務プラスアルファのものを両方書くようにする方法もある。項目①から④には分掌業務に直結する内容、⑤には業務には直結しない能力開発のような内容を入れていく。

会長 せっかく○を付けても、まとめて評価されるようになっている。

事務局課長 ○を付けるようにしたのは、面談の中で1 2項目全てを話し合うというのは難しいので、重点的に取り組むものにしぼったものであり、それだけをやるということではない。

委員 職務に対する目標は、3つでもよいのか、4つ全て書く必要があるのか。

事務局課長 あまりに数が増えると評価しきれないので、4つくらいにした。少なくなることはイメージしてなかった。確かに4つ以下のことがあるので、数は確定した方がいいのかもしれない。

委員 人事評価書を参考として昇給の報告書を作成するようになっているので、人事評価でキャリアに応じた評価をすることは、キャリアに応じた昇給制度にするということにしないと説明がつかない。

委員 昇給制度は、まだ相対評価なのか。

事務局課長 人事委員会から、昇給Ⅰ区分、Ⅱ区分はこれくらいの比率でという提示がある。

人事評価で評価していけば、絶対評価ででてくるが、職員の評価を並べて、その中で良い悪いを見ていくということになると考えている。

先程、委員からあったキャリアに応じた評価、昇給という部分は、一定考え方を詰めていく必要がある。例えば、1年目の評価基準であれば、3の評価になるが、5年次の評価基準に照らせば、2になることもあるなど、一定年次に応じた評価になると考えている。

委員 自己目標シートと評価書の項目の順番は、整理したほうがよい。また、委員からも出されたが、全体を見渡した評価も必要と思う。

これまで、昇給制度の評定項目には、市町村教育委員会の独自項目を設定できたが、今後もぜひそうして欲しい。

委員 今回のシートのイメージでは、「学校運営・分掌」と書かれている項目があるが、現行では、「学校経営の参画」、「分掌等運営参画」等、いろいろある。新採でもベテランでも「学校経営への参画」という意識は大切

であるので、「学校経営への参画」で統一して欲しい。

事務局課長 今のところの区分については、従来のものを参考に書いたものだが、意見があるようなら変更していきたい。

委員 先程、全体の中で見て評価していく部分が必要という話をしたが、今、委員から話があった「学校経営への参画」という項目で統一すれば、そこで対応できると思う。

会長 先程出された取組内容について書くとか、項目に○を付けることについて、現場の問題として意見はあるか。

委員 今年一年は、学校教育目標に向けて、この能力について自分の課題として伸ばしていくことを選択し、重点目標として取り組んでいくことも大切だと考えている。

また、実際に、昇給制度に向けて絶対評価が相対評価になっていくときは、校長は、最終的にバランスを見ていくことになるが、選択した項目をどのようにのせていくのか、面談でももっていただけたい。

会長 人事評価制度は、職業能力の育成を目的にしているので、能力の開発ということを考えると、重点を絞って、目標を具体的に立てて、能力を伸ばしていくことも必要なことではないかと考えている。

委員 事務局にお願いしたいのは、9ページで説明があったように、発揮された能力を評価するということがあったが、5ページでは、身につけさせたい能力ということで、身に付けさせたい能力と発揮された能力をリンクさせるのはどうかと思うので、整理が必要である。

事務局課長 5ページは、こういう能力を発揮できるようにしましょうと、はっきりさせたほうがよいのか。

委員 5ページのイメージとしては、こういう能力を求めるというシートであり、9ページは、求めたうえで発揮したら評価しますという評価のシート

である。その整理をする必要がある。

事務局課長 イメージとしては、こういうものを求めますということだが、今のままだと、それが発揮できそうにない職員に対しては、アドバイスしながら、進めていくということになるので、発揮能力目標ではあるが、育成とも裏腹であると考えている。

委員 それなら悪くはないと思う。  
ただ、見せ方だと思う。例えば、着眼点の例がそれぞれの求めるものだったら、その右へそのまま自己評価してもらってもいいのではないか。また、着眼点の細かい例でどうですかと聞いてあげないとぼやけてくると思う。

会長 目標達成の手立てと能力開発のところがどう関わるかということで、そこは重なる場合もでてくる。そこは重なって書いてもよいわけですね。

委員 これまでのシートのように、総合評価がないので、一次評価、二次評価はこうであり、食い違っているが総合評価はこうですというフィードバックが行い難い面はある。

事務局課長 通常、二次評価者が評価を行う場合、一次評価者と評価が違う場合、一次評価者にも確認をとりながら行うと思うが、最終的にフィードバックするのは、その確認をとった上で行った二次評価の部分なので、確かに今の様式だとフィードバックし難い面もある。検討したい。

会長 人事評価制度と昇給制度の2つをリンクさせるということで、資料7が示されたが、これに関しての意見はあるか。

事務局課長 今のところ査定昇給の評価は、これまで通り、教育長という案になっているが、こういった論点についても、議論していただきたい。

委員 能力開発とか実績を固めていくことにおいては、学校単位で見て、指導

していくのがよいが、処遇に反映していく部分については、一定広い範囲、つまり地教委単位で見えていく、現在の方法がよい。

会 長 人事評価書を参考に勤務状況報告書を作成というところの「参考に」の意味の説明を。

事務局課長 今までは、昇給制度については、別の評価項目でやっていたのを、今回、人事評価のほうで、発揮能力、成果を分けたらという提案をしている。

また、昇給制度では、本来、公務員の給与は、どれだけの能力が発揮できるのかということで、給与が決まるべきだということである。そういったことから、人事評価制度の評価項目と昇給の評定項目とを分けなくても使えると考えている。

会 長 参考にというのは、結果的には、そのまま転記できるということで、実質は一緒であるということによいか。

事務局課長 そういう形でできると考えている。

会 長 実際、両制度を運用されている立場からすれば、かなりすっきりするわけだが。

事務局課長 なお、欠席委員から項目ごとのウエイト付けの提案があるとの話もさせていただいている。行政職では、管理職は、成果のウエイトを高くし、ステージが下がれば、成果のウエイトを低く発揮能力のウエイトを高くするようになっている。そういったことができれば、教職員団体から出されていた成果主義ではないかとの懸念にも対応ができると考えている。

会 長 結構複雑になってしまうと思うが。

事務局課長 具体の提案がきていない段階であるが、現在、人事評価は学校で行い、査定昇給は教育委員会となっているので、ウエイト付けは、教育委員会でするという考え方もある。一方評価基準を明示するという意味では、最初に示すのがよいのか、意見をいただきたい。

委員長 校長としては、育成型の人事評価ということを考えると、昇給に関わる調整については、これまでどおり教育委員会で行って欲しい。

委員長 資料2の自己目標シートについては、これまでの反省も含めて、あまり抽象的にならないよう、具体的に明示をしていく必要がある。

会長 実際に先生方がどのように書いているのか分からないが、自分が書くとしたら難しいと思う。具体的な例を多く示すようにする必要がある。

委員長 何年かやってきて、先生方は上手に書けるようになっている。教諭のシートはイメージしやすいが、事務職や技能職については、児童生徒理解の目標などは書くのに困る。書きやすい内容にして欲しい。

委員長 異動した場合も前年度の評価をカルテのようにして、なんらかのかたちで持っていかないと、一からの出直しになると思う。実際はどうか。

事務局課長 2年間の保存となっており、異動の際は持って行かないようになっている。そうなっている背景は研究してみたい。

委員長 将来にわたって、能力が発揮できるということで評価を行うべきであり、異動しても、どの職場でも能力が発揮できなくてはいけない。

委員長 一定、経験を積み上げていけるようなシステムが必要だと考える。一応キャリアに分けることで対応できると思うが。

事務局課長 次の学校への引き継ぎについては、少し検討していきたい。

委員長 職員が100人を超えると対応できるかということも考えていく必要がある。中間面談まで行くと1年中面談を行うことになる。

会長 現場の負担は大きいと思う。  
今回、人事評価制度と昇給制度の関係を整理することで、少しはすっきりするように思う。

委員 中間面談については、市町村によっては、必要ないということでやっていないところもある。

委員 最終面談は必要だと思うが、中間面談については、現実問題として、難しい。

委員 民間ではどうか。

委員 民間でも同じような状況はあるが、支店長に数値では表れない部分は、しっかり見てくれということを行っている。

委員 中間面談はどうか。

委員 それもやっている。人数が多くても、それが支店長の仕事ですということで、お願いしている。

委員 分校には、日常的にいるわけではなく、副校長に見てもらっているが、グループが4つあるのと同じなので悩んでいる。

委員 民間でも出張所のように離れたところもあるが、普段の評価は、分校のトップの方にお任せするような形で、それが最終的な評価になってくるのではないかと。我々のところでも同じような状態である。

会長 時間となったので、事務局より。

課長補佐 —事務連絡—

— 終 了 —