

## 会 議 録

○ 平成 22 年度 第 4 回人事評価制度等に関する検討委員会

開催日：平成 22 年 1 2 月 6 日

場 所：高知会館 3 階 平安

※ 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	議題（1）様式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。 これまでの検討委員会の論点の確認。 資料 2 の説明。 第 3 回検討委員会の意見を受けての自己目標シート（校長用）の改善点の説明。
会 長	何か質問等はないか。 まずは、校長用のシートを検討し、その後、教諭用のシートを検討するというところでよいか。
事務局課長	校長用のシートと教諭用のシートで違うのは、能力目標の能力、期待レベルが違うのはもちろんだが、担当する職務の目標の説明を少し詳しくしている点の違い、基本的な部分については変わらない。必要であれば、併せて検討していただいてもよい。
委 員	7 ページのシートはどこに入るのか。
事務局課長	各職に応じた能力と期待レベル部分が自己目標シートの「2 能力目標」の部分に入るようになる。 また、各職の能力・期待レベルについては、マニュアルに掲載する予定である。
委 員	中間確認という部分が様式にも入っているが、中間面談は必要に応じて

行うとなっているので、面談を行っている学校は、必ず書くだらうが、行っていない学校については、各自に任せることになる。学校規模も様々であるので、一律に面談を行うことは難しいと思うが、それでよいのか。

事務局課長 運用については、議題3で議論をいただきたいと考えているが、中間面談については、人数的、物理的に困難な学校もあるので、今のところは、必要に応じて行うとしている。しかし、最終評価者の他に、日常的に育成を担当する職員を指定すれば対応できるのではということも考えられるので、後ほど議論いただきたい。

会長 7ページのシートについては、「校長」「副校長」「教頭」の期待レベルが、「校長」「副校長」「教頭」それぞれの自己目標シートの2能力目標の表に入るという確認でよいか。

また、各内容については、事務局の説明の後、議論をしたい。今は、様式についての議論の時間としたい。他に意見はないか。

委員 校長用のシートでは「目指す学校像」とあり、教諭用では「目指す生徒像」とあるが、教諭用は目指す学級像のほうがよい。なぜなら学級が最小単であり、学級経営が基本であると考えている。どちらかといえば、「目指す生徒像」は、校長用に加えて、学校としてどういう児童生徒を育てたいかを明確にするほうが良い。

会長 それについて、他にないか。事務局の趣旨としてはどうか。

事務局課長 校長のシートに「目指す児童生徒像」の記入欄がないのは、目指す学校像の欄で児童生徒像についても出てくると考えている。教諭のシートでは、自分が担当している児童生徒についてブレークダウンして書いてもらうようにと考えている。

学級像ということになると、学級を担当していない先生もいることから、不都合があると考えている。記入にあたってのイメージとしては、委員と同じである。

委員 学級は、担任一人がつくるのではなく、学年団の先生や各教科担当する

	職員も含めて、考えていくべきと考えている。
事務局課長	検討してみたい。
会 長	他にないか。 3の職務に取り組む態度の部分は、自己評価の欄がなく、人事評価書には自己評価の欄があり、統一されていないのが気になる。
事務局課長	シートに評価欄を追加し、説明の文言も含めて修正するようにする。
委 員	ぜひ、自己評価してもらいたい。 職務に取り組む態度の欄は⑧⑨⑩と分かれているが、自己評価の欄は一つになるのか。
事務局課長	⑧⑨⑩それぞれに評価の欄をつくることになると思う。
委 員	能力目標の自己評価は何を自己評価するのか。
事務局課長	期待レベルを満たしたかどうかを評価する。
委 員	本年度の重点目標に印を付けても付けなくても自己評価するということか。
事務局課長	そのとおりである。
委 員	そうであれば、重点目標は何のためにあるのか。
事務局課長	面談等で期待レベルを見ながら、評価者がアドバイスできるようにと考えている。また、ここに書いてある内容全てについて面接を行うのは、難しいので、重点的にアドバイスを受けてやっていく項目に◎を付けるというイメージである。
委 員	評価される側からすると、期待レベル全てについて、できているかを評

価されるわけだから、そこで軽重つけるのはどうか。

また、例えば校長先生のシートでいえば、この4つのレベルについてはできて当然ですよということになるのなら、重点目標という言い方がどうなのかと思う。逆に、校長先生のレベルであれば、この4つについてはできて当然ですよということの方が自然ではないか。

会長 評価ということを基準にすれば、そういうことになると思うが、自己目標を設定して自分の能力を伸ばしていくことから考えると、重点を設定することにも意味があると考えている。

現場の感覚として、重点目標を設定することには意味があるとか、面接が進めやすい等の意見はないか。

委員 校務分掌の中で、生徒指導主事や教務主任等のウエイトの違いもあるので、自分の担当範囲で成果をあげるために、重点目標を設定することはすごく意味がある。また、それによって取り組む時間的な配分も変わってくる。

担当職務の目標と能力目標がかぶってくる場合があり、両方に書くとなれば煩雑になるが、どうすればよいか。

事務局課長 担当する職務の目標の欄には、担当する職務において今年どんな課題があって、どうしていくかを書くことを想定しているので、右のページでかぶることは、あまりないのではないか。

委員 例えば、研究主任として職務の目標を書いた場合、能力目標では、④や⑦が比重が大きくなるので、書く内容がダブらないかなと心配する。

事務局課長 職務の目標では、こういうことを成し遂げるという内容を書いて欲しい。

会長 職務の目標で、手立てとしてこういう能力を伸ばす必要があると書いた場合、それが能力目標の手立てとかぶる場合もあると思うが、それはそれで構わないというのであればそれでよいと思う。

当初、職務目標と能力目標を分けるときから、かぶってくる部分があるとの議論もあったが、やはりマニュアルに分かりやすい例を示すとか、分

かりやすい運用を考えていく必要がある。

委員 担当する職務の目標は、より身近なところで児童生徒の現状を把握したうえで担当する校務分掌等を通して取り組んでいく内容や手立てを記述していく。また、能力目標については、管理職や教諭として持っている必要がある能力であり、全部持っているのが理想であるが、現実はそうっていない。こういったことから、本来持つべき能力を高めていくという意味で、職務の目標と能力目標の両方が必要であると考えている。また、生徒理解の部分の表記は、児童生徒理解で統一する必要がある。

事務局課長 先程、重複することはないのではとの発言をしたが、訂正する。職務の目標を達成する手立てとしての能力や技術が必要との記述とした場合、中身が重複する可能性もでてくると考えている。

委員 校長の場合、現在担当している職務というのは、少し分かりにくい。

事務局課長 表記を再度検討してみたい。

委員 市町村独自設定項目がある市町村にとっては、自己目標シートに書くことができるのは、ありがたい。

研修の欄についての評価はどうするのか。

事務局課長 研修の欄については、これ自体で評価することは考えていない。

会長 他に何かないか。校長用と教諭用を比較しながら意見をいただきたい。評価が4段階から5段階になったが、その意味等についての説明や何らかの手立てはあるのか。

事務局課長 マニュアルには説明を書き込む予定である。

委員 困難度のところは、ほとんどが「普」になるのではないかと予想される。

委員 5段階だと「3」に集中してしまうのではないかと。

委員 今までの評価が SABC の4段階で、できないというランクが「C」であり、これまでは「C」が付けにくいということであった。そこで、「C」を2段階に分けたということは理解できる。

相当できて「3」、つまり教職としてかなりできて「3」であるとの認識が必要である。

委員 アンケートでも昔は、「普通」というような選択肢もあったが、最近では、あいまいなエリアは除いていることが多い。

基準については、判断の基準についての但し書きをいれた方が、評価しやすい。判断を放棄している状態が「普」に紛れ込まないようにする工夫が必要である。

委員 「3」の基準について、先程の意見と事務局の見解がずれているのではないか。先程の意見では、「B」というのは、求められているものをこなすことができているという評価であったが、事務局の見解では、求められる水準をほぼ満たしており、求められているレベルに達していれば「B」との見解であり、そのあたりが少しずれている。

事務局課長 ご指摘を踏まえて、検討したい。

気持ちとしては、求められているものができていればBと考えている。

会長 従来の「C」を2つに分けるといっているのであれば、そのあたりを分かりやすく説明書きをする必要がある。

また、委員からあったが、シートそのものに基準が書き込まれていれば分かりやすいが、シートと一緒に基準を配布するなどの工夫も必要である。

委員 中間確認の欄は、中間確認をしたかしなかったかを書くのか。

事務局課長 中間面談の時点で、目標に対してどのくらい進んでいるかという職務の遂行状況を書くことをイメージしている。

委員 困難度の欄について、設定した困難度と評価の関係等について事務局から説明を。

事務局課長 困難度については、今、教員用のものにはないが、行政職のシートでは既に設定する欄がある。困難度が「普通」の目標を達成できたら「3」、困難度が高い目標の場合なら、完全に達成できなくても「3」になる余地もあり、達成するとより高い評価になるというイメージである。

会 長 この欄については、自分の考えで記入することになるので、評価の時に確認する必要がある。

事務局課長 困難度の欄については、当初面談ですりあわせをして決定する。

会 長 運用の段階で趣旨が明確に伝わるようにしてもらいたい。

委 員 実施マニュアルについては、全職員に配布しているのか。

事務局課長 ホームページに掲載し全員が見ることのできる状態にはなっているが、全員への配布は行っていない。

委 員 やはり共通理解ができるよう、マニュアルを浸透させていく手立てが必要である。

委 員 「目指す生徒像」の欄については、「目指す学校像」の中にあるどのような児童生徒を育てていくのかという内容を受けて、個々の教員が担当する職務や分掌からどのような児童生徒を育てたいのかを書くということによいか。

また、先程、委員から意見のあった学級像のほうがいいのかというのがあったが、例えば学級を持っている職員であれば、担当する職務の欄に具体的にどのように学級経営をしていきたいのかを書く方がすっきりするのではないか。

事務局課長 原案をつくった段階では、今、意見をいただいたように、個々の職員が目指す生徒像を書くようなイメージであったが、学級像のほうがいいのかという意見もあったので、もう少し議論をいただきたい。

委員 私が以前、目指す生徒像の欄を入れていただきたいと提案したのは、「担当する職務の目標」を設定する時には、目指す生徒像を明確にする必要があることから提案した。

委員 個人個人が目指す内容を書くということによいのではないか。

委員 特に教諭のシートでは、学校教育目標に対してどのように迫り、どう具現化するかということが大事なので、今回のシートは少しあっさりしているかなと思う。  
学級経営については、自己目標シートとは別に学級経営案をつくるので、目指す学級像については、担当職務の欄に吸収してもよいと考えている。

委員 この欄については、現在の様式のほうがよいのではないか。

委員 学校教育目標にあるが、その教員が実態をどのように捉えて、どのような児童生徒を目指すのかを考える必要があるので、このスタイルでもよいと思う。

会長 ここで書かれるのは、ある程度抽象的な像であって、下の欄で書くのは、具体的な像ということで、少し意味合いが違うので、欄はあってもよいと思うが、他に意見はないか。

委員 これまでの意見を聞いて、それぞれの教員がそれぞれの立場で生徒像を考えていく必要があるということは、納得した。  
そうであれば、なおさら原案の位置に児童生徒像を書く欄が必要であると考えます。

会長 他の欄も同じであるが、マニュアルには、何を書くのかを分かりやすく説明する必要がある。  
期待レベルの内容等について、事務局より説明を。

事務局課長 資料3、4の説明。  
校長、副校長、教頭、事務長の期待レベルについて。

資料6の説明。

教諭のステージ別の期待レベルについて

会 長

説明に対して何か意見はないか。

委 員

期待レベルとは、職員それぞれの力量には、差があると思うが、目標という意味か。

事務局課長

ここまではやって欲しいというレベルである。

委 員

やる気ができるのは、自分の力量と目標との間があまり大きくなり、ちょっと頑張ればできるというレベルである。

校長や教頭にもいろいろなレベルがあるので、そこまでに一定のレベル設定も必要だと思う。ただ煩雑になるので、必ずという意見ではない。

あまり高い目標を立てなければならぬと、制度が機能しなくなる。

事務局課長

たしかに職員のモチベーションについては、困難すぎる目標を立てると下がるという研究がある。

能力目標の期待レベルについては、職務の目標と違って、これ自体が難しすぎるというものではないと考えている。職務の目標については、そういったことに配慮しつつ行う必要があると考えている。

委 員

さきほどの提案のモチベーションの件については、現在の事務局案では、重点目標で◎○△を付けるようになっている。現在の能力からすれば、これとこれを頑張ろうという形になっているので、ある意味提案のような形式になっており、上手くできていると考えている。

ただ、期待レベルについては、校長先生がこれをやりますというのは、前提として様々なレベルがあるということだが、これができるから校長先生であるという前提もあるので、すり合わせが必要である。

会 長

期待レベルという言葉もわかりにくい、実際は評価の着眼点のようなものだが、言葉を変えてもよいのかなとも考える。

委員 レベルというのは、到達しなければ全てがダメという気がするので、人が人を評価するのだから、「期待度」とかのほうが浸透しやすいのではないかな。

委員 事務局としては、「期待するレベル」ではなく、「求めるレベル」ということだと思うが。

事務局課長 全項目に3が付くのが理想であるが、現実には、そうでないという意味で、期待レベルというのは、ニュアンスが出ているとは思いますが。

委員 「求めるレベル」でよいのではないかな。  
自己評価のところは、よくないところは、マイナス評価にするところも多くなっている。できないところにプラスの点が付くのは、イメージとして違和感がある。

Cは悪いというイメージがあるが、1 2 3 4 5になるとイメージが変わってくる。

評価される側が、これを求められているんだということが分かるようにすることが必要である。

会長 「求められる水準」とか言葉については、検討してもよいかなと思う。  
中身について他に意見はないかな。  
細かいところを検討していけばきりがないので、一定これで運用して不都合があれば、修正していくということで、大きなところで問題がなければ、あとは事務局でつめてもらえればよいと思うがどうか。

委員 特になし。

会長 休憩。

会長 再開。

議題（2）の人事評価の昇給制度への活用について事務局から説明を。

事務局課長	<p>資料7 人事評価書（校長用）及び資料8 人事評価書（教諭用）の説明。          前回からの変更点は、目標設定シートと項目の順序の整合性をとった。          資料9の説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・校長が人事評価書と人事評価一覧表を作成する。</li> <li>・教育委員会で、提出された人事評価にウエイトを付加して勤務実績調書を作成及び昇給区分の決定を行う。</li> </ul> <p>資料10 人事評価報告書案の説明。          資料11 勤務実績調書案の説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価の点数にウエイトを加えて、合計点から昇給区分を決定する。</li> </ul>
委員	<p>ウエイトの割合は各市町村でちがうのか、統一するのか。</p>
事務局課長	<p>両方考えられるが、一定、県の方でウエイトを示すようにしたい。</p>
委員	<p>市町村によって変わらない方がよい。</p>
委員	<p>市町村によってウエイトにバラツキがあると評定が難しくなる。</p>
会長	<p>ウエイト付けの意味について、事務局より再度説明を。</p>
事務局課長	<p>大きく2つの意図がある。一つは仕事の結果とそれぞれの行動がどれだけ近いかということであるが、職員はグループで仕事をしている場合も多いので、一人一人の仕事の成果が単純に計りにくいこともあり、そこは、全体の責任を負う管理職とは分けるべきだろうという考え方がある。もう一つは、評価者がどの能力を重視しているのか示して分かってもらいたいという意図がある。</p> <p>ただ、今回は、教育委員会の方でウエイトをつけて、ストレートに提示されないのでは後者の効果は出にくいと思う。</p>
会長	<p>ウエイトに関して、こういった形でよろしいか。</p>
委員	<p>ウエイトの意図がわかるような説明をする必要がある。</p>
委員	<p>市町村独自の設定項目について、ウエイトはどうするのか。</p>

事務局課長 今のところ、特にウエイトをかけることは考えていない。

委員 現在のウエイトは、1 校長、2 副教頭、教頭、3 上記以外となっているが、3 の上記以外の部分でステージ 1、2、3 でウエイトを変えたりすることは検討していないのか。

事務局課長 ステージによって必要とも考えているが、詳細な案ができていない。

会長 市町村独自項目の設定については、設定するところと設定しないところがあるということだが、合計点に差がでるのではないのか。

事務局課長 同一市町村内で、合計点の比較になるので、公平性は保てると考えている。

委員 市町村ごとに違う数値を設定するということか。

事務局課長 市町村単位で 5% が I 区分、20% が II 区分というような昇給区分の割合を示すようになるので問題はない。

委員 小中学校の先生は市町村を越えての異動もあるが大丈夫か？

事務局課長 異動があった場合でも、評価単位は一年ごとなので公平性は保てる。

委員 単純に足せば市町村の中ではという話だが、成果・能力・態度にはウエイトをかけて 態度より、市町村独自設定項目は低いのはおかしいことになるのではないのか。

事務局課長 平均的なウエイトをかける必要があるのかもしれない。

委員 設定している市町村でも、職種によって内容が違っていたりするので、ウエイトかけると複雑になるのではないのか。先程、事務局からの原案のようにウエイトをかけずに単純にたしても一定相対性が保てると思うが、何かよい方法があるか。

委員 先程、事務局からあったように重要性に応じて、市町村でウエイトつけ  
ればよい。

委員 市町村独自設定項目というのはどういうものがあるか。

委員 本市では、「食育について」等が設定されているが、全ての職種につい  
て設定されているわけではない。

会長 設定の方法によっては、難しくなるということか。

委員 独自に設定する場合は、基本的に県の項目とダブらないようには設定し  
ている。要するに市町村教育委員会の特色を活かせるような設定となる。

委員 本市では、不登校問題についての項目であるが、市としては大きな項目  
であるので、もしウエイトを付ければ高くなるのではと考えている。

会長 独自設定項目については、まだイメージがわきにくいですが、事務局とし  
ては、何かあるか。

事務局課長 市町村によっては、職務的なものから能力的なものまであるので、他の  
項目とバランスのとれたウエイトを各市町村で設定してくださいというこ  
とも考えられる。

会長 そうすると市町村によってバラバラになり、それがよいかどうかという  
こともあるので、そのあたりを事務局でもう少しつめてもらいたい。  
他に何かないか。

このように制度を改正していくと、かなりすっきりした制度になり、透  
明性が高まるという面があるので、制度を統一して運用するメリットを生  
かすようにしてもらいたい。

他に意見が無ければ、事務局より運用について説明を。

事務局課長	<p>①制度理解と周知の問題</p> <p>②フィードバックについて</p> <p>③評価者の能力向上。</p> <p>④職員数の多いところの評価について</p>
会長	事務局から説明のあった議題について何かないか。
委員	<p>これだけ中身が変わってくると、市町村教育委員会を通して管理職への周知はかなりやっておかないと先に進まない。</p> <p>また、人事評価の昇給制度への活用については、様々な意見があるので十分な説明が必要である。</p> <p>フィードバックについては、評価者の数にもよるので、副校長、教頭も含めて評価者を考えていく必要がある。</p> <p>評価は、原則として勤務時間内に限られているが、校長が承認したとか行ってこいという場合もあり、生徒にとってプラスになっていることも多いので、時間外の活動についても評価の中に入れていくべきと考えている。どこの学校でも夜遅くまでやっている現状があるので、時間内だけでは難しい面がある。</p>
委員	<p>今の意見は、とても大事なことだと思う。現実に勤務時間外の活動で救われている子どもも多い。勤務時間外の活動についても評価するのなら、基準を示す必要がある。</p> <p>また、評価の研修についても必要である。</p>
委員	<p>制度の理解については、全員の共通理解が必要であり、十分徹底していく必要がある。</p> <p>フィードバックについては、育成が目的なので、文書なり口頭なり、必ず返す必要がある。</p>
会長	<p>他にないか。</p> <p>周知に関しては、分かりやすく説明ができるようなものが必要であり、例えば全体像を把握できるような一枚紙を配布して、細かいところはマニュアルを見てもらうというようにするとよい。</p>

委員 周知については、厚いマニュアルの中の必要な部分を抜粋して印刷して、説明をしている。

また、中間確認については、学校規模の問題もあるが、やっている学校といやっていない学校があり、そのあたりも運用のところで明確にしておく必要がある。

委員 制度への理解ということでは、理解してくださいではなくて、あなた方は、こういう制度のもとで仕事をしているのだから、理解して当然という強い姿勢で臨んでもよいのではないか。

会長 他にないか。

評価者の研修の在り方、フィードバックの仕方については、現場にまかせた状態にしないで、県教委の方で具体例を示しながら、提案していく必要がある。

事務局課長 学校長の委員の方にうかがいたいですが、今回の改正についての印象はどうか。職務の目標設定もこれまでやってきたことであり、能力の期待レベルについても多くは、これまでの着眼点を活用しており、大きく変わったという印象は持っていなかったが。

委員 制度そのものは周知されているが、シートそのものに困難度やウエイト等も付加されている等の変更も大きいいうえに、人事評価の昇給制度への活用についても、校長の評価が昇給制度に即つながるようになっている。

もともとの職業能力は育成型であり、昇給制度への活用については、校長それぞれの受け止め方が違うので十分な説明が必要だと考えている。

委員 一定混乱はあると思うが、校長への説明を十分行えばよいのではないか。また、昇給制度の活用については、県教委や市町村教委で、制度として行われるわけであるので、我々は、これまで通り育成型の人事評価を粛々と行って行けばよいと考えている。もちろん評価の力量を高めることは必要である。

委員 シートの変更については、これまではマニュアルにあった評価の着眼点の部分も一枚のシートに書き込まれたり、困難度の設定ができるようになっていたり、親切なシートになったと思うが、初年度は混乱すると思うので、3学期中には、校長への説明が必要である。

委員 県の教育委員会がやるわけなので、我々校長も全力でやっていくつもりであるが、より効果的にするために、十分な説明が必要と考えている。

委員 まずは市町村教育長を集めて説明を行い、その後、校長への説明をしていく必要がある。手順を踏んでほしい。

会長 事務局は、今日出た意見をさらに詰めていただきたい。  
その他、事務局より説明を。

事務局課長 本検討委員会は当初、4回の予定であったが、マニュアルの骨子の検討もお願いしたいので、1月中にも一度集まっていただきたい。

会長 よろしいか。

委員 はい

—事務連絡—

— 終 了 —