

## 会 議 録

○ 平成25年度 人事評価制度等に関する検討委員会

開催日：平成25年11月6日

場 所：高知県教育センター分館 大講義室

※ この会議録は、内容の要約であることをご了承ください。

	開 会
教 育 次 長	挨拶
事 務 局	資料確認 「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	大野敏光 氏、中元ひとみ 氏 2名の欠席 会長・副会長選出 会長 稲田知江子 氏 副会長 川村文化美 氏 で承認
会長・副会長	会長・副会長 挨拶
事 務 局	「事務局説明（1）人事評価制度及び昇給制度」について説明
会 長	質問は。  <質問なし>
事 務 局	「事務局説明（2）平成24年度の人事評価制度及び昇給制度の実施結果」に ついて説明
会 長	質問は。

委 員	「資料3」の3頁の昇給区分表にある昇給区分Ⅲの「勤務成績が良好である職員」は昇給しないのか。
事 務 局	昇給区分Ⅲの職員も昇給する。かっこ書きは、55歳を超える職員についての記載であり、現在は2号給昇給している。しかし、国の制度が変わるので、これに合わせて県においても条例が改正される予定であり、そうなれば昇給区分Ⅲでは昇給しなくなる。55歳以下の職員は4号給昇給することになっている。
委 員	「資料5」の1頁では、ウエイト付き評点80点以下で、昇給区分Ⅴの職員が中学校で1名、県立学校で2名の計3名いるが、このような職員に対して、指導などを行うのか。200点満点中、100点以上で期待値を満たしているということであれば、80点以下というのは、期待値を半分も満たしていないということなので、なんらかの対処をされているのかを聞きたい。
事 務 局	校長を通じての指導、研修を行っている。
会 長	「資料5」の1頁で、中学校の80点以下の職員1名がⅤ区分となっているが、これは行政上の処分などがあつた職員ということによいか。
事 務 局	この職員は、勤務成績だけでの評価である。
会 長	140点から160点くらい取っているのに厳重注意等を受けたため、Ⅳ区分になった職員については、例えば、指導上は熱心であつたけれども、非違行為があつたなどという理解で良いか。
事 務 局	はい。一つの例だが、スピード違反などで注意を受けた。しかし、その行為自体は、矯正され、業務についても年間を通じて十分な成績であつたというような例が考えられる。
事 務 局	「事務局説明(3)2次評価者を対象としたアンケート結果(平成24年度実施分)」について説明
会 長	質問・意見は。

事務局	<質問・意見なし>
会長	事務局からの説明を踏まえて、見直しや改善点等についてご協議いただきたい。 「資料4」の1頁の全職員の人事評価の分布状況について、事務局からの説明では、全体で見ると200点満点のうち、期待基準を満たしていると考えられる100点以上の範囲内に約99.4%の職員が分布しており、大多数の職員が期待基準を満たしている状況にあるとのことだったが、この点を踏まえて何か意見等は。
委員	教育長、校長からのアンケートにもそういった結果が出ているし、自分の学校のことを考えても、期待水準を満たしているということで捉えている。 今後この制度を活用して一人一人の子どもたちの成長へと結び付けていくためには、教員が主体的にこれに関わっていくように運用していくことがとても大事なことと思っている。
委員	人事評価制度・昇給制度は、ほぼ期待どおりの成果がでてきているのではないかと思っているが、一つだけ、「資料6」について質問させて欲しい。 1頁の教育長・校長対象のアンケートの問8の回答だが、「教育目標の共有化」については、教育長・校長の回答の3分の2くらいが成果があったということだが、気になったのが、ウの「学校組織の活性化」の項目。これについては、校長の場合、全体の約3分の1くらいの成果しかあがっていない。人事評価の本来の目的からすれば、もっとここの数値が高い方が望ましいと思われる。教育長でも同じで、これから改善する余地があるとすれば、この「学校組織の活性化」の数値が上がるシステムになれば、より良いと思われる。
事務局	そのとおりだと思う。ここは複数回答の欄だったので、教育長、校長が、まず手ごたえのある項目から順番に選んだというところもあると思われる。確かに、「教育目標の共有化」や「教職員の職業能力の育成」に繋がる部分での意識の向上については大きな成果があったのではないかと思う。その次の目的である「学校組織の活性化」に繋がっていくことも大きな課題だと私たちも考えている。
委員	100点～140点に分布する職員が一番多いが、ここだけが40点刻みになっているので、これは評価が甘いのではないかとの印象をもった。平均点が13

3.7点だとすると、それより下位であれば平均点以下ということなので、100点の職員と140点の職員を同じくくりにするのは、第三者から見たときに評価が甘く感じられるのではないか。100点以下、80点以下の職員についてはどのような改善策を具体的に実施していくかということが示されないと、数値を出しただけで終わってしまう。

事務局 勤務実績で点数が低い職員については校内で管理職等が指導し、その他いろいろな研修を通じて改善に努めていきたいと考えている。

平均点については、5段階評価で普通の評価と考えられるオール3の評価であったとすると合計が120点になり、今回の平均点が133.7なので、その「3」評価よりは少し上に位置していることになる。

委員 教員は日々忙しい中で頑張っている。いろいろ仕事も増えてきており、その中でいろいろな職務をこなしているという姿はいい評価として捉えることができると思われる。ただ、少ない数値ではあるが、なかなか力を出し切れていない教員もいる。せっかくこのような実施結果を調査していくのであれば、その結果を今後どのように繋げていくかということの方がもっと大事だと思う。

会長 先ほども意見があったが、分布状況を表す時に、もう少し細かいデータもあっていいのではないかと感じた。

その他「資料4、5」について何かご意見は。

委員 全体的な評価の分布は、ほとんどの職員が昇給区分Ⅲ以上なので基本的には「勤務成績は良好である」ということであるが、新しい制度を導入したのであるから、より勤務成績を上げるためにもフィードバック面接に力を入れるべきであると感じた。

人事評価では、フィードバックがとても大事で、結果を示すだけではなく、評価の返し方が非常に大事と思われるが、一人一人のフィードバックの面接にどの程度の時間をかけているのか。

会長 フィードバックについて、現場でこういうことを実施しているとか、参考になることがあれば教えていただきたい。

- 委員 24年度は希望者に対して人事評価書を開示するということがあったが、人事評価書をコピーして面談者全員に渡したうえで、面談者の自己評価をもとに、成果が上がった点や成果が上がってなければ手だてがどうだったのかということなども共有しながら行った。校長として、その教員と課題を共有し、1年間どのように関わってきたかを面談を通じて確かめ合い、翌年度の取組につながる話ができるようなフィードバックの場として活用させてもらっている。
- 当初面談にはなかなか十分な時間がとれなくて、夏休みに1時間くらいゆったりと時間をとって、進捗状況を確認しながら中間面談を実施しており、一定の成果が上がっているのではないかと感じている。これからも運用の精度を上げていきたいと考えている。
- 委員 最終面談では、職員の1年間の取組の評価、課題の指摘を行っている。日々しっかりと、教員とのコミュニケーションを図るとか、教科指導・授業を見るとかといった情報を得る必要があるなど、管理職としての力量が問われるので、この制度は校長を含めて管理職の力量アップにも役立っている。
- 委員 フィードバックについては、20分の時間設定をして面談を実施したが、正規職員だけでも多くの教員がいることもあり、なかなか時間設定どおりにはいかない。私も全員に人事評価書を開示して面談を行った。
- 成果については、アンケート結果にも出ているが、教職員の意識の向上や教育目標だとか、あるいは経営計画、校長のビジョン、それに基づく、個人のミッションが適切に目標に反映されているか、その成果はどうかを評価していった。
- 本校には、いくつかの学習グループがあるので、個人の成果等に対する評価だけでなく、職務目標については学習グループの目標についての評価も必要ではないか。構わなければ教科指導の部分でグループ面談をやってみたいと考えている。
- 会長 皆さんの話を聞いて、フィードバックによって、管理職と職員との信頼関係がより醸成されていくのかな、また、個々の学校の実情に応じた工夫があるんだなということを感じた。
- 委員 平成24年度全教職員を対象に実施したということで、まだまだこの制度をどうこう言える時期ではないというのが私の正直な感想である。一番大事なのは、そもそもの目標である職業能力育成であり、給与に反映されるということ以外に

も、教職員がどのようにスキルアップして教育現場で活躍するかが非常に楽しみであり、興味がある。

委員 フィードバックについては、最終面談の時に評価について口頭で伝えている。一人約25分以内で設定しているが、内容により予定時間より早く終わる場合もあれば超える場合もある。当初面談もそうであるが、各教職員の思い、考え方を面談の場を通じて知ることができ、私も良い制度であると思っている。

職業能力育成という面からみれば、教職員がいろいろな考え、また成長していつているのではないかと面談を通じて感じている。アンケート調査では、目標設定シートの改善などの意見が出ているが、校長の判断で柔軟に対応すれば現行の制度で解決できることだと思っている。

この制度も始まったばかりなので、今の形で続けながら、大きく見直す必要が生じれば検討していけばよいと考えている。

委員 「資料6」に関係してくることだが、校長が学校教育目標を示して、これに基づき目標設定シートを教職員が作成することになるので、学校全体の取組が一定の方向に動いていくということで、「教育目標の共有化」という項目のアンケート回答の数値が一定高い割合になっている。

その次に、本来の制度目的である「教職員の職業能力の育成」や「学校組織の活性化」との関係でどう捉えていったらいいのかというところで、年度当初に校長が示した学校教育目標を教職員一人一人の目標設定シートにどう反映し、運用していくのか、それを次のレベルである「職業能力育成」や「学校組織の活性化」にどう絡めていくのかがこれから大事なポイントとなるのではないかと。

「教育目標の共有化」の次の段階である「職業能力育成」や「学校組織の活性化」への数字の反映が、この制度が活きたものになっていくかどうかの評価・検証に繋がるのではないかと。

会長 問8に書かれているアからケまでの項目を見ると、アンケートだと限界があるのかもしれないが、具体的に何に○をつけるかというのは、やりにくい部分もあるのではないかと感じる。 「学校経営の充実、組織マネジメントの充実」と「学校組織の活性化」とがどのように異なるのだろうかとかといったところがある。アンケートを実施する際にもう少し項目を考えるとより実態が把握できるのではないかと気がした。

制度の周知ということに関しては「資料6」の1頁を見ると、このような数値となっている。理解者数が多いとはいえない「半数以上が理解している」との回答が、校長で25人いるということなので、数字としては決して少なくない感じだが、実感としてはどうか。

委員 これに関する温度差というか、管理職の方でも意識が高い方とそうでない方では捉え方が違ってくるのではないかと思うが。

事務局 県立学校を除いて、教育長に聞いたところでは、「ほぼ全員が理解している」というのが、30の市町村ということなので、この結果からみると管理職としては理解しているというところ。ただ、委員ご指摘のように、意識の高さなどの点で、学校組織の活性化に繋げるという目的があるわけなので、その部分まで活かしていきれていない部分もあるのではないかと感じている。

委員 一番大事なことは、人事評価のためだけに自己目標を設定するものではないということ。本来、教育目標の達成・学校経営の充実に向けた自己のミッションを目標として設定すべきものである。私の力量不足ということもあるかもしれないが、そこがなかなか教職員に理解されにくい。来年度以降は、面談を通じて教職員に制度目的を周知していくのが管理職の仕事ではないかと思っている。

私も、この制度は学校経営を進めていくうえで大事な制度であり、この制度を順調に運用していくうえで管理職の力量が非常に重要ではないかと感じているところである。

事務局 これから、管理職も世代交代が行われ、経営者の顔ぶれも大きく変わってくる。だからこそ、人事評価制度の趣旨をしっかりと理解してもらい、この制度を教員の育成・学校経営のツールとして有効に活用していただきたい。時間的な問題などもあって教員一人一人に周知徹底することはなかなか難しいことだが、新任の校長・教頭には、教育センターが演習なども盛り込みながら評価者研修を行っており、人事評価制度の共有を図っている。

今後は、年次研修などにおいても、教員のスキルアップのためのものとして、人事評価制度の内容について解説をしていく必要性を私たちも感じている。

研修の部分でもこの制度の浸透を図るため、教育センターなどとも連携していきたいと考えている。

会 長 人事評価制度と昇給制度はリンクした運用がされているが、人事評価制度の趣旨というのは、職業能力育成にあるということを基本において、その結果として、公平・公正な昇給制度も運用されるといった制度趣旨の浸透が非常に重要である。単に昇給がしやすくなる目標設定をすればよいということではなく、職業能力育成が基本に置かれていることを徹底させていくことが必要だということを強く感じた。

委 員 基本的に制度はスタートしたばかりであり、3～4回と回を重ねるごとに評価者の評価の基準も均質化されてくるので、今回1回の実施結果だけで制度を評価することは難しい。他の学校の平均点を見た場合に、「本校は高すぎたかもしれない」、「厳しすぎたかもしれない」、「本校は低いけれどもどうしたことだろう」と管理職に感じてもらうことが大事なこと。管理職が、自分の評価と他者の評価を比較できる形で、ある程度、評価結果を管理職にフィードバックしてもらえれば、とてもよくなると思う。いろいろな意見もあると思うが、じっと我慢して3年、4年と続けていくことが何よりも大事なことではないかと思われる。

会 長 先ほどあった、評価者相互間の評価の仕方については、ある程度何かの形で情報共有ができて、自分がどう評価しているかということはわかるような状態なのか。個々の職員を実際に見ないとこれが厳しいとか、甘いかということはわからないと思うが、何らかの形で共有できるといいのではと思ったが。

事 務 局 昨年度、初めて全職員に昇給制度とリンクした形の人事評価制度を実施し、昇給区分ごとに、比較した形での提示も含めて、実施結果のデータを出すこと自体が今回初めてである。これについては、ホームページにも掲載し、掲載したことを通知していきたいと考えている。

会 長 100点～140点といった大きな区切りではなくて、もう少し細かいデータで示してもらえば参考になるかもしれないと感じた。

全体を通してみると、概ね順調には制度運用されているのでは。個々の学校で、「目標設定」や「フィードバック」の段階においても、この制度を活かしているとの感じを受けた。制度は始まったばかりなので、運用していく中で何か改善点が出てくれば改善していくけれども、少しこの制度の在り方を見守って実践を重ねていくということが必要な時期ではないかと思っている。このようなことでよ



ろしいか。

委 員 了 承

— 終 了 —