

## 会 議 録

○ 平成27年度 人事評価制度等に関する検討委員会

開催日：平成27年11月16日

場 所：高知県庁西庁舎 委員会室

※ 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	中元ひとみ 氏、國府俊一郎 氏、中島和代 氏 3名の欠席 会長・副会長選出 会長 稲田知江子 氏 副会長 田中信一 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  <質疑なし>
事 務 局	「事務局説明（2）平成26年度人事評価制度等の実施結果」について説明  <質疑なし>
事 務 局	「事務局説明（3）評価者を対象としたアンケート結果」について説明

委員 「資料6」の1頁にある問8と問10についてグラフ化したものはないのか。

事務局 「資料6」の5～6頁のグラフは、平成25年度と平成27年度のアンケート結果を比較したものです。問8と問10に関しては、今回のアンケートで初めて質問したものであるため、比較ができないため、グラフはありません。資料6の1頁に集計結果を載せています。

委員 制度についての浸透は進んでいると思うが、評価のための研修は難しいものか。アンケート結果の中で、研修の必要性が高いが、どのような内容で行われているのか。

事務局 教育センターの管理職研修担当チーフが、実施要領に基づいて、どういう手順で評価を行うのか一通り確認しています。事例研修では、研修に参加している校長を小グループ（5～6人）に分け、仮に設定した職員の勤務ぶり等の事例に対して、まず各自が個別に評価し、その後グループ内で突き合わせ、自分の評価が他の方と一緒になのか、違うのか等を確認していきます。参加者からは、自分の評価が他の方と同じで安心したとか、逆にもう少し厳しめに評価しないといけないと感じた等の意見が出されています。このように事例を元にした意見交換を含めた研修を行っております。

委員 私も今年の全校長を対象とした研修に参加して、制度のことがよく理解できました。学校経営を進める上で、全教職員の職務行動を把握する場が、面接であり、そこで個々の目標の調整をすることが必要である。それが評価者として大事だと研修で示され納得した。事例研修では、7人のグループの中で自分が一番厳しい評価をしていて困惑したが、ほかの方との違いも認識できてよかった。評価者研修は必要だと思った。

委員 フィードバックのところで人事評価書を開示するというのは、希望する方には開示するという仕組みなのか。フィードバックそのものが評価書を見せるということではないのか。

事務局 「資料8」の11頁の最終面談の留意点で、基本的には「希望のあった被評価者に対し、速やかに開示を行うもの」という表現になっています。その次に「最

終面談において確認することが原則ですが、その他の方法により、希望者には開示する旨を周知徹底することも可とします」という表現になっております。例えば、最終面談の場で開示の希望を確認したり、あるいは面談の期間に入る前に、職員朝礼等の場において希望すれば開示する旨を説明することなどがこれに当たると思われます。ただ、周知徹底できていないという声も聞こえてくるので、新たに来年度については、このことも含めてもう一度こういった留意点について、再度校長に対して周知を図るようにしたいと考えています。

委員 フィードバックそのものは、評価書に基本的に基づいて行うのか。

事務局 面談の中で、フィードバックそのものは行われていると考えております。

委員 評価書に基づいてフィードバックを行っているけれど、開示については希望者のみということか

事務局 評点を職員に見せるという行為が開示ということになると、そのとおりです。成果については、最終面談の中で校長と職員の間で話し合いがなされており、質的なフィードバックは行われている状態であると考えています。

事務局 評価書の開示に関連してお聞きしたいのですが、民間の方でも、やはり開示しているのでしょうか。

委員 開示している。具体的に項目ごとに評価を示している。各項目で自己評定して、それに対して管理職の評価があり、自己評価が甘いとか、管理職の評価が厳しいとかいろいろな議論が行われる。本人と担当者と上司と議論して、自分としてはこれだけ成果をあげたつもりだが、管理職として求めているのはここだよという話を個々の項目で行う。そのためには、評価書を本人の前に置きながら、面談を行っている。

事務局 評価書そのものを見せているのでしょうか。

委員 見せている。ほとんどの管理職が見せながら行っている。そうしないと結果的に評価書に基づいて評価されるので、本人もよい評点のつもりだったが、ちょっ

と不十分という評価になった場合には、どの部分が不十分なのか判らない。管理職が、この項目のどこが不十分で、ここを努力してもらいたいという点を伝えないと評価の意味がない。

事務局 重ねて質問しますが、管理職の立場としては、評点を被評価者に見られることに対して一定プレッシャーがあり、とまどいがあると思うという声も聴くのですが、貴社では管理職の方はどうでしょうか。そのような声はないのでしょうか。

委員 全員に評点を見せなさいとまでは言わないが、しっかりフィードバックされているということを、人事部の方で職員にアンケートを取っている。評点について説明していないと部下の方が、納得していないので、不満の声を聴きだすためにあえて行っている。これは管理職の在り方を評価するためでもある。点数だけに走ってもいけないが、評価書を見せることを当然として面談を行っており、評点を開示することが問題になるということはない。

会長 制度として原則開示するという方向に持っていくことも考えられるのか。今後の課題かも知れないと思うが。

委員 管理職に評価書を見せてくださいということを部下は言いにくいのではないかと。それなら最初から開示しながらやった方がよいのでは。我々は開示しているが、その点はどうなのか。

委員 職員が校長に対して開示を要求することで、職員が校長を信用していないように捉えられると考えるのではないかと。そういう意識が絶対にはいえないと思える。それなら、いっそのこと最初から全て開示することとした方がよいとも思える。

委員 評点のトータルでは平均点くらいになったとしても、どこが良くてどこが悪いかわかりたいと思う。自分と管理職の評価はどこが違うのか、そこを知りたい人が多い。

会長 プレッシャーもあるかも知れないが、日頃、教員の方は子どもの成績を評価している。私も保護者会で学校に行けば、必ず見せてもらっている。面談の折に、

成績の評価について意見する保護者もいるかもしれないという、プレッシャーの中で成績を評価していると思うが、どうか。

委員

学校経営計画に沿って目標設定シートを全教職員が作成し、その中には数値目標も設定している。教員だと目標設定シートに担任する学級の目標値として、例えば、「全国学力テストや学力調査の成果を・・・にする」と書いている。その結果、教員自身が自己評価したときに、2とか1をつけてくる場合もある。自分を厳しく評価する職員とそうでない職員がいるが、校長が評価するというよりは、学校経営計画から見てどう評価するかということもあり、全教職員が協力して、この目標を達成しようとしていることであるから、結果だけが全てではなく、その過程を評価する必要がある。

評点としては、5段階評価なので、3は真ん中である。以前は4段階評価のA、B、C、Dで、Cは「できない」という評価のため、Cはつけにくかったが、今は5段階評価なので2がつけられるのは、とてもよいことである。校長として評価する時に、本人に評価を伝える場合に、この項目については、頑張って学力面の教科指導はできたけれど、私は2だと思う。何故ならというところで、本人との共通理解を図ることができるので、自分は評価書を必ず置いて示している。このことについて本人に対しても、「意見があれば、話をしてください。」と言っているので、明確に評価書を見せている。

最終面談の時には、目標設定シートに書いてあることをきちんと文章で、提示させている。最終面談が特別なことというよりは、ふだんから行っていることを最後にまとめるよう持って行ければよいのではないかと。それでも抵抗のある管理職の方もいるかもしれないが、ふだんからの関わりが大切だと思う。私も3年前までは評価書を希望者には見せていたが、2年前から全教職員に見せるようにしている。

事務局

「事務局説明 議題(1) 地方公務員法改正に伴う人事評価制度導入への対応」  
「(2) 平成28年度の制度実施に向けた改善点等 ① 県外の現職教員を採用した場合など他の任命権者の下での正教員としての経験年数(ステージ)の考え方」  
についての説明

会長

(1) について、法改正に沿った制度となっているという確認でよろしいか。

<意見なし。了承>

会 長 (2)の改善点①について意見、質問は。

委 員 この「資料10」の「前職の勤務年数を加えてステージを決定します」という部分について、ステージを決めるのは誰か。

事 務 局 実際には県教委が、各職員の前歴を確認して、ステージが何にあたるかを決定して通知を送付しています。

委 員 本校に大阪府で5年間、正教員で勤務していた者が配置され、新規採用者であったが新規採用者研修も受けてないし、大阪府で5年の正教員経験があるので「ステージ2」になるはずである。それが「ステージ1」で通知が来ていたので、これはおかしいのではないかということで、県教委とやり取りして「ステージ2」に直して、シートもそれで提出することとした。経験年数に応じたステージとすることが適切である。

事 務 局 私も前職場で、他の任命権者の下で採用されていた者が、人事交流で異動があり、その方が1年目扱いで「ステージ1」となっていたので、勤務年数を加算したもので評価を行ったことがあります。今回の改正は、現実に合わせてという意味もあろうかと思います。そのように実情に合わせてステージを変えている校長もいると聞いています。

会 長 そのあたり今回、明確になったということか。

事 務 局 「資料10」の「ただし、～前職の勤務年数も加えてステージを決定します。」の部分で、そのように判断できるのですが、少々判りにくいため、ただし書きに明示した、と考えていただきたいと思います。

会 長 ステージの決定に至るプロセスはどうなのか。

事 務 局 制度上、県教委が責任をもって職責、経験年数からステージを提示しなければなりません。なお、決定に至るプロセスを再確認してしっかりお伝えしたいと

思います。

事務局 「事務局説明（２）平成２８年度の制度実施に向けた改善点等 ②人事評価制度における期限付講師の取扱い」についての説明

委員 実際、本校では期限付講師の面談は、すでに行っている。他校でも校長が制度を運用して面談している所もある。期限付講師にとって、人事評価制度を運用した面談を受けることは、教員採用選考面接の練習等にもなる。今回の改善点は、制度改正というよりは、実態に即した説明を加えるという感覚に近いと感じる。今後は、制度を運用して行ってもよいことを、Q&Aに明記するという事務局からの提案でよいと思う。

事務局 補足します。期限付講師が人事評価制度の対象となるかといえば対象にはなりません。任用期限が定められているため、昇給制度とはリンクしません。しかし、目標設定シートを書いたり面談を受けたりすることは、行ってもらって構わないということです。面談等も、すでに実施されている学校もあるように聞いております。期限付講師だけでなく時間講師等の方々も面談等を実施して構わないということです。

委員 期限付講師というのは、何年くらいの雇用期間なのか。

事務局 基本的には雇用期間は、１年で区切られます。

委員 １年の雇用契約で、その間は講師として採用される。では、その翌年度は雇用されるのか。

事務局 そうです。そして翌年度また新たに１年雇用の契約をします。

委員 では、同じ人物が２年続けて雇用されることもあるのか。

事務局 あります。

委員 あり得るが、その場合に昇給はないのか。

事務局 ありません。

昇給はありませんが、経験年数による加算があり、そういう意味での昇給とい  
うか、前年雇用された給料より上がるので事実上昇給しています。ただし、  
給料表上の上限はあります。

委員 当社ではパートの方も含めて、全て人事評価を行っている。ただし、簡素化し  
て正社員とは違う様式で行っている。いわゆる嘱託契約の方は、正社員と同じ様  
式で行う。ほとんどが1年契約ですが、1年後、継続して勤めるケースが多いの  
で昇給を意識してもらうようにしている。そのため、期限付講師が昇給の対象外  
というのが、どうなのかなと感じる。

事務局 昇給の対象外ですが、職業能力育成型という意味では、臨時的任用職員も目標  
設定シートを使いながら面談で課題点等を校長等と話すことは可能です。その意  
味では有効だと思います。しかしながら、その面談が、次に臨時で雇用される  
ときの昇給アップに繋がるかということ、そういうことにはならないということです。

会長 制度がつくられた主旨からは違うけども、その先生のモチベーションというか、  
子どもたちから見れば、教諭も期限付講師も同じ先生ということでは変わりがな  
いと思う。

事務局 今は期限付講師でも、いずれは正教員となって採用されていく方々が多くいる  
ので、その準備ということでも、面談等を実施していただいても結構です。むしろ、  
実施していただいた方がよいと思います。

委員 全校で期限付講師の面談を実施するように、統一はできないのか。例えば、こ  
の学校は面談するけど、この学校はしないということではなくて、統一できればし  
ていただきたい。

事務局 今回の改善点でQ&Aに、「しかしながら～」の部分に少し遠慮気味に付け加  
えました。期限付講師も大変多く配置されている中で、実際全ての方に面接を行  
うと、管理職側が時間確保など非常に大変な状況になる学校もあると聞いており  
ます。そこで、できるだけ制度を活用しながら、できる範囲で意思疎通を行って

くださいという表現で書かせていただいています。事務局としては、是非活用していただきたいという思いである。

委員 本校では、期限付講師の面談をしてないが、分校では目標設定シートの1枚目だけを簡素化して行っている。分校は本校に比べて職員数が少ないため、期限付講師も校務分掌の重要な役割を担っている。従って、学校の教育目標を達成するためのベクトルを合わせるため、年度当初に期限付講師の方も含めて面談を実施している。しかし、本校は、正職員だけでも100名近い人数で、期限付講師を加えると100人を超える大人数になる。現状でも、当初面談が終わるのが夏休み前となるので、期限付講師を加えて面談を実施するのは、膨大な時間が必要となり、実施していない。統一するよりは、各校の実情に合わせて、可能な範囲でこの制度を活用する方が望ましい。

会長 学校によって、かなり現状が異なるので、全校で同じように対応するのは難しいということか。例えば、研修などで、どのように制度を活用するか等を紹介して各校ができる範囲で取り組むようなことも考えられるのでは。

委員 私も少なからず経験があるが、臨時的教職員の方も目標設定を正職員と同じようにして、目標達成に向かって学校運営に参画しているという面で、差があるわけではないので、本県が手掛けた育成型という意味合いのことを十分活用していただきたいという思いはある。だから、臨時の方が大勢いても、例えば1名ずつに面談を行うのではなくて、5～6人を一度に校長室に集めて懇談するなど、意思疎通の材料にさせていただく。学校目標はこうだけでも、このような仕事ぶりでしたねとか、意見交換ができるような、そういう運用をしていただきたい。表現については、このような文言でお願いしたい。

事務局 「事務局説明（2）平成28年度の制度実施に向けた改善点等 ③人事評価の運用において、学校現場における業務改善に資する取組みを評価の視点に加える」についての説明

会長 業務改善という説明があったが、業務改善という言葉について、認識の共有があるのか。

事務局 補足ですが、業務改善を加えることになった経緯として、学校の多忙化が課題となっており、また、文部科学省からのガイドラインの中でも、校長先生を中心とする管理職の方のマネジメント、リーダーシップ等、管理職の校務分掌の進め方とか、経営点でのマネジメント力が問われています。県教委としては、評価要素の面で明示することによってこの点について明確に意識してもらい、多忙化の解消へも繋げていきたいということで、今回ここに加えさせていただいたものです。

委員 具体的にどのように改善すればいいという例示を示すのか。こういうことが多忙化の原因だから、簡素化しようとか、具体的な例がないと判らないのではないか。

事務局 例えば、クラブ活動も大事ですが、週に1回は休む日を設定するとか、ノー残業デーを設ける等、そういったものを含め具体的な取組を想定しております。

委員 この業務改善が一番大切である。先生方は、授業改善や保護者対応、地域との連携等、毎日一生懸命に働いている。ありがたいと感じているが、あまりにも多忙だと、家庭にも影響がでる。そこで、何とか一日でもノー残業デーを設けたいという気持ちはあるし、言葉には出るのだが、実際できないのが現状である。そこで、どのような改善をしているかという、会議を少なくするとか、一人一担当制などを実施している。しかし、初任者や若い世代の採用が多くなって教職員数の半分程度が若年層になった時に、一人一担当制だと、多分、学校が回らない。それを防ぐには、一つの職を二人で担当し、先輩教員が後輩に段取りの仕方などを教えながら行うしかなく、改善したいけれど一進一退になる。少しでもスリム化を図りたいので、会議は要点だけを文書提案して、誰がいつ何をするか決めて終わる。というようなことが、工夫の精一杯である。業務改善は、とても大事で、子どもたちのためにやっているのだけども、職員が倒れるようなことが起こらないようにとしたいと思っている。学校の規模、校種にもよるが、業務改善の具体例があれば、それを採用したいと思う。

会長 現場の先生方の中では業務改善といったときに、一般的に民間でいう業務改善というものと、学校現場におけるそういった主旨での業務改善という言葉が、かい離しているので、抽象的な意味で理解できなかった。その意味で、学校現場で

業務改善と言えば意味はこうです、というのが抽象的にでも伝わっている、共有できているというのであればよい。様々な例を書ききるのは難しく、具体的な例については別途、情報共有できる場があってもいいと思うので、今回の提案通り、この部分に業務改善と加えることで良いと考える。

事務局 業務改善という言葉のイメージは民間だと、仕事の効率化とか、仕事を減らしていくということと違うイメージでしょうか。

委員 両面ある。例えば、リスク管理が甘ければ、逆に業務内容を強化しなさいというのも業務改善であり、反対のケースもあるので、効率化を図るというイメージだけではない。

事務局 ここでの意味は、仕事を見直す、効率化を図ったり、減らしていくということとを踏まえております。

会長 現場の先生方というか、評価者の方は、業務改善の意味を理解しているので、あえて意味を書かなくても良いというレベルなのか。そう言うことならば別に書かなくてもいいのではないか。

委員 業務改善という言葉が明記されることで、校長の意識が業務改善の工夫していくようになる。効率化とか、多忙化の解消とか、意識させるだけでも業務改善という言葉が入った方が、大事なことだという意識はできる。ただし教頭の箇所の文言は、もう少し検討した方がよいように思う。

事務局 業務改善という言葉の表現も含めて、少し精査を行いたいと思います。

会長 このことに関して、基本的な方向は承認するけども、文言についてはさらに検討するというところでよろしいか。検討した内容は、委員に連絡すること。

事務局 わかりました。

事務局 「事務局説明（２）平成２８年度の制度実施に向けた改善点等 ③人事評価の運用において、仕事と家庭生活を両立しやすい職場環境づくりに向けた取組みを評

評価の視点に加える」についての説明

委員 この文言が加わることは、すごくありがたい。職員からの相談は、子育て・介護に関することが多い。職務のことを考えると相談しにくいですが、家庭が安定して子どもが心配なく幼稚園や学校に行けるようになって、初めて職場で働ける。一昔前は、職場に家庭のことを持ち込まないというような風潮があったと思うが、今は家庭と仕事の両立を図ってこそ職務に専念できる。教職員で互いに助け合っていくところにも繋がっていくので、相談していいということを伝えることも大切。

事務局 県教委としては、管理職、特に校長にいろいろな評価の視点を加える中で、仕事を進めながら、いろいろな配慮もしなくてはいけないため、書きすぎることも抑えています。この視点も今の時代には必要ですし、子育てサポートプランにも人事評価の要素に加えることを検討すると記述していますので、今回明示させていただきました。

委員 最近若年退職される方は、ほとんどが介護によるもの。

委員 方向性としては非常によいこと。言葉としては、最近、国とか県からメンタルヘルスやワークライフバランスとか色々出てくるが、その辺はどうなのか。最近、ワークライフバランスということを雑誌でも目にするし、メンタルヘルスも非常に大事にしないといけない。教職員の心の問題もあるし、そういうところはどうなのか。

事務局 原案は、知事部局の方も子育てサポートプランを作っており、その表現内容に準じた形で教職員版も表現しています。まだ知事部局の方も文言については精査中なので、そちらの方の動きも見ながら、これでいいのか精査させていただきます。

会長 文言には動きがみられるかもしれないが、こういった要素を入れるということに了承いただいでよろしいか。

【一同了承】

会 長 今の4つの点については、ここです承となったが、これらが実際に変わった場合には、各現場で浸透させていく必要があると思う。

事 務 局 特に変更点があった場合には、学校にも変更点を把握してもらえるようにします。

会 長 予定の議題は以上だが、時間もあるので、今日の説明全般で何か、あるいは人事評価制度についてご意見等あればお願いしたい。今日の報告では、人事評価制度と昇給制度がリンクした形で適正に運用されており、現場に浸透していることが確認された。

委 員 概ね理解され、浸透していると思うが、アンケート3の中にも絶対評価が相対評価に陥っている不安があるという意見がある。それは、昇給の場合は上位の区分に割合がある、このあたりの課題と、評価する側の能力を向上させていくのは、制度の運用に当たって、常に立ち返らないといけない所だと感じた。

委 員 感想だが、私も平成17年からこの仕事に携わり、評価も行った。小さな町村の教育長は、現在24名いるが、非常に煩雑で大変な状況にあり、私は管理職に対する評価をしている訳だが、仕事の内容も多く、私自身、事務的に考えるようになってきており、この制度の理論どおりに評価しないといけないし、一般行政職の本来の仕事もやらないといけないので、日常業務もあり、かなり厳しい状況である。なんとか事務的に評価を行わないようにしたい。

委 員 一つ質問だが、今回の法改正に伴う変更は、高知県の場合は早くから取り組んでおり大きな変更はしなくてよいということだが、中四国の他の教育委員会での状況はどうなっているのか。

事 務 局 教育委員会でまとめたものは手元にはございません。

委 員 四国の校長会か何かの折に法改正の話があり、高知県はこのようにしているという話をしたところ、「制度改正はととてもできませんと、よう手を付けていません」と言っていたので、どうなっているのかなと思ったため。

事務局 評価制度への着手が本県は早かったので、しっかり歩んできたなど。お陰様ですが。

事務局 補足ですが、中四国で言えば、広島、鳥取県等との情報交換で、現状の制度をどう変えていくかについての話があったので、今の制度のままでいいのかは検討していると思います。

委員 メンタルヘルスとかワークライフバランスについて、きちんと表現されるというのは我々もできていないので、参考にしたいと思った。

会長 本日は委員の皆様から多数の意見をいただいたが、事務局は、本日の内容を踏まえて取り組んでもらいたい。

— 終 了 —