

会 議 録

○ 平成28年度 人事評価制度等に関する検討委員会

開催日：平成29年1月24日

場 所：高知県庁西庁舎 教育委員室

※ 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	「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27年度人事評価制度等の実施結果」について説明
委 員	「資料5」平成28年度4月1日付けの昇給区分の適用状況について、評点の水準目安より高い昇給区分の決定がなされているのはどういった事例か。
事 務 局	評価者である市町村教育長及び県立学校長には、上位の昇給区分に決定する職員数の割合を示しているので、その割合に基づいて評価者の意思により決定したものである。
委 員	「資料5」の1頁の下の方にある「最高号給者」とはどういった方か。
事 務 局	給料表が小中学校、高等学校と2種類あるが、「最高号給者」とは、その者が適用されている給料表の各級の一番高い号給に達した者であり、昇任して上位の職に変わらない限り上位の級になることはなく、これ以上昇給しない職員のこと

である。

ただ、昇給はないが、人事評価を行い評価結果についてはフィードバックを実施している。

委員 人事評価の賞与への反映はどのようになっているか。

事務局 6月と12月の勤勉手当に対しては、それぞれ半期の働きぶりや人事評価の結果を参考にして成績区分により支給率を決定している。

事務局 「事務局説明 議題 平成29年度の制度実施に向けた改善点等・チーム学校の構築の取組み評価の視点の追加」についての説明

会長 「資料6」の14頁を見ると、「チーム学校の構築」と「地域との連携・協働」という取り組みの方向性が2種類ある、「チーム学校の構築」というのは教員同士がチームを組んで主体的に学び合うという、学校の組織性を基本に置いたもので、プラスの要素として地域の人材も活用するというような方向性である。「地域との連携・協働」はまさに地域ぐるみで子どもたちを育てるというような地域との連携を重視していくという方向性であると思う。今回改訂しようとする評価項目としては、この2つを合わせて取り入れているような印象だが、そのような理解でよろしいか。

事務局 「資料7」の1頁に校長の現行の評価項目を示している。現行の評価項目でも、「⑦関係機関・地域との連携」や「⑨他と協調しながら取り組む姿勢」において、「チーム学校」や「地域との連携・協働」の取組を評価することは可能だが、第2期高知県教育振興基本計画の取組の大きな目玉として位置づけられているので、その趣旨を明確に評価項目に反映させることで、人事評価及び人材育成に活用していきたいと考えている。

委員 「地域との連携・協働」の「地域」とはこういったところを考えているか。

事務局 「資料6」の16頁の「1-(2) 地域との連携・協働の推進」を見ていただくと、現在、学校支援地域本部事業を立ち上げている。その中でPTAの方だけでなく地域の人材も活用していくこととしている。例えば、放課後の学習支援、学

校の環境整備等の学校運営に地域の方々にも参画していただく取組を行っている。

委員 ということは、学校に協力してくれる組織や関係者を考えているということか。

事務局 その通りである。

委員 「資料6」の14頁の「授業力の向上のため教員同士がチームを組んで主体的に学び合う」とは、例えば、同じ学年教科を複数の教員がもって授業を評価し合うといったようなことまで考えているのか。

事務局 現在、第2期教育振興基本計画に従ってPDCAを実施しており、授業改善に向け組織的に取組を進めている。特に教員が個々で仕事をしている状況が多く見られることから、例えば、授業研究をする中で教員同士が一つの学びについて協働で取り組むことができるよう、体制の強化を進めている。

委員 現状では、教員が忙しくて時間を作るのが難しい面がある、評価項目の内容を変更することは簡単だが、制度的な補償を設けていかないとハードワークになるばかりではないか。その点は十分検討をお願いします。

事務局 多忙化解消に向けては十分注意しながら、現場に対しての支援をしていくことを考えている。

委員 「チーム学校の構築」とは、学校の中での体制を作るという意味でのチームと、学校の教育目標を達成するために外部人材を活用するという意味でのチーム、二つのチームの意識があり、この違いを認識することが大事である。また、チームとしての取組の成果をどのように評価するかが大事である。

ただ、チームとして具体的にどの形がチームになっているか、管理職は具体的にチームの形を評価していく仕組みを作っていないといけない。例えば、委員会とか校務分掌、学年、教科も一つのチームであると捉えることができるし、それを大きく崩して一つの課題に対して特化したチームを作るということもあるのではないかと思う。

例えば、支援を必要とする生徒に対して、担任だけでは対応できない場合に学

校全体で支援しなければならない。そうした時に、そのことを解決するためにチームを作るのだが、そのチームを誰が責任を持って評価するのかという認識を持つ必要がある。

一つの課題に対するチームができたならば、そのチームが永久に存続することはないので、いつ解散するのか、ということも踏まえたチームの運営の意識を持つことが大事だと思う。

会 長 「チーム学校」という言葉は魅力的で分かりやすいが、「チーム学校」の取組は、地域や学校ごとに異なるため、状況に応じて実践していかなくてはいけない。具体的にどういったイメージをもって「チーム学校」の取組を実践していくかということ考えた時に、今のご意見はとても参考になる。

委 員 「資料8」の校長・副校長の評価項目の文言について、教育振興基本計画の文言を使っているとのことであるが、元の文章は「外部の専門家や地域の人材の力も活用して」となっている。「資料8」では「外部の専門家や地域との協働を図る」と変更しているが、元の文章をそのまま使用した方がストレートに伝わるし、評価する者が分かりやすい表現にしたほうが良いのではないか。

事 務 局 教育振興基本計画の内容や文言を活かしていくことが必要と考える。現場で評価を行う方がわかりやすいように、表現方法も含めて検討する。

会 長 改訂したことを通知する際には、趣旨がしっかりと伝わるように教職員向けの通知の工夫が必要である。

委 員 「資料8」の1頁の新旧対照表は求められる水準が職種ごとに並べられているので、今回の改訂の意図が分かりやすい。現行では組織の在り方として、現状の組織の中で人間関係とか組織の円滑な運営に対して学校長や教職員はどう動いていくのかという視点から、その根本的な在り方も含めて大きく変わっていかうという事がこの形にするとよくわかる。校長ごと教諭ごとに、個別にみると何がどう変更されたのかよくわからない。発信の仕方として、改訂のねらいを示す時は「資料8」の1頁にヒントがあるのではないかと思う。

事 務 局 「資料8」の1頁のように、職種ごとに並べると今回の改正のねらいが現場の

中でも分かっていただけるようになると思う。通知を出す際には、しっかりと意図が伝わるようにする。

事務局 「事務局説明 議題 平成29年度の制度実施に向けた改善点等・業務効率の改善目標の追加」についての説明

委員 「資料10」の1頁の目標設定シートに業務効率の改善目標をプロセス目標でなく成果目標で新たに設定するということだと思うが、具体的な数値を書かせるのか。目標の書き方によって難しいところがあると思う。業務効率の改善というとプロセス評価になりがちだが、成果目標であるということを説明していくことが必要ではないかと考えるがどうか。

会長 改訂の通知をする際に、趣旨が伝わるように工夫をしていくことが必要である。

委員 プロセス目標なのか成果目標なのか評価の前提として明確にしておく必要がある。

事務局 業務効率の改善目標は、成果目標として設定しようとしているので、通知する際には成果目標であることを理解できるように説明していく。

委員 成果目標を決定する際に、目標の困難度の設定が難しいのではないかと。ウェイトをかけていく中でその目標の内容、困難度が適切かどうか、判断が難しくなっていくのではと思う。

事務局 困難度については、当初面談のなかで評価者と被評価者の間で話し合いを行うので、調整が可能である。それぞれの学校に応じた現状と改善すべきレベルのすり合わせができるようになっている。

委員 「資料10」の1頁を見たときに、簡単にいえば現行のものに枠が一つ追加されたものだと思う。学校経営における目標なので、特に学校長の立場からすると、これまでは学校経営の目標を自分で3つ選択していた。そこに4番目として業務効率目標を設定するということは、業務改善に向けた取組みを推進するという強烈なメッセージである。この部分は非常に重要でしっかりと説明をするべきポイント

ントであると思う。

それから、例示のところだが「タイムマネジメントの実践」「校務分掌の見直し」「行事の見直し」「会議の改善」これはどちらかというところ、学校の組織の在り方とか枠組みに近い所の例示であり、「組織そのものの在り方をどう変えるか」というメッセージだと思う。これも一つの方向性だと思うが、もう一方では、今やっていることが本当に成果につながっているかという見方もこの中に含まれるのではないかと。そうするとアプローチの方法が2種類出てくると思う。ここの例示は、先ほどの話から行くと組織の在り方とかチーム学校とはどういうものかということ、を、「校長先生としてイメージしてください」という流れの中での例示だと思うが、一方で、今言われている、多忙化対策や学校のワークライフバランスをどうするかというのはそのアプローチだけではないような気がする。

一つの事に取り組む場合にどこまでの労力でどんな成果を求めるのかとか、PDCAを回しながら次の意欲付けをどのように行っていくのかということも含まれたことになる。業務効率の改善目標を設定することに対して賛成とか反対とか言っている訳ではないが、この評価そのものに対するスタンスとして非常に大きな改革になるので、それについてしっかりと説明が必要なのではないかと思う。

会 長 教職員の方々が忙しくて余裕がなくて、ご自分の家庭を維持していくのも大変だという話も聞いているので、業務効率の改善という視点は大変重要だと思う。

学校長が業務効率を改善しようとする時に、具体的に何をどうすればいいのか何か手掛かりになるようなものはあるのか。

委 員 学校の状況によって課題が違うので一概には言えないが、例えば、これからはインターネットを活用した教育が広まっていく。長期的な視点でみると ICT 機器を活用することが業務改善につながっていくのではないかと思う。

(パンフレット「活力ある学校づくり～ワーク・ライフ・バランス～」を各委員に配布)

事 務 局 今、お手元にお配りしたのが、平成 25 年 11 月に全教職員に配布した「活力ある学校づくり」パンフレットである。1 頁を開いていただくと、「校務分掌の見直し」「行事の見直し」「会議の改善」など、効率的な業務の遂行のため、学校で取り組むことができるようなメニューを示している。学校の現状に合わせてど

う取り組んでいくのかを考えていただけるようになっている。

委員 仕事柄、校長先生の目標設定シートを見るが、現在は100%子どもの状態について書いている。業務効率の改善目標を新たに設定するということは、これからは、子どもの事だけでなく、組織の在り方や先生方の状況も含めて学校経営を念頭に置いた目標を立てる必要があるというメッセージなのだと思う。改訂の通知をする際には、その趣旨をしっかりとお伝えすることが一番のポイントである。

事務局 「事務局説明 議題 平成29年度の制度実施に向けた改善点等・5段階評価から7段階評価への変更について」についての説明

委員 現在、評点を付けるときには、評点「3」を幅広く考えている。評点「4」をつけるときに迷いがあることは事実である。

会長 「2」から「4」の間に「3.5」「2.5」が追加されることで、その迷いが改善されるのは良いことだろうか。

委員 弊社では3年前、5段階評価から7段階評価に変更した。それまで中心化傾向があったものが、結果的に7段階に変えることで中心化傾向は改善してきている。7段階評価にすることには賛成である。

委員 評点を「1」から「7」の7段階評価にせずに、「3.5」「2.5」を入れて7段階評価とした理由は何か。

事務局 知事部局が評点「3.5」「2.5」を入れて7段階評価を先行実施していたことと、評点を「1」から「7」としてしまうと、評点にウエイトをかけた際に、最高点が変わってしまい大幅に制度変更が必要となるため、「3.5」「2.5」を入れて7段階評価とすることとした。

委員 職員との面談で評点「3」は「よし」の評価、「2」はもう少し頑張ろうという評価と説明してきたが、7段階になったときに「2.5」は「よし」の評価なのか、頑張らないといけない評価なのか共通の見解があればいいのではないか。

事務局 「資料11」の1頁をご覧いただくと、評点「3」というのは「目標を達成している」ということで「3」ではあるが目標はクリアしているということで一定程度高い評価にはなっている。評点「2.5」は「目標はやや下回っているが一定の評価ができる」評価として示しているので、評点「3」と「2.5」には差があるものと考えている。

評価者に向けては、見直しを行うこととした趣旨を説明する。

事務局 「事務局説明 議題 平成29年度の制度実施に向けた改善点等・人事評価書の開示について」についての説明

委員 弊社では、昨年100%開示するように変更を行った。人事評価を人材育成の重要なツールと位置付け、日々の行動を記録する人事考課記録票と評価を記載した目標管理シートを被評価者に開示することにした。

どうしても被評価者により評価の甘辛があるので、人事部が各エリアを回って管理職を集めて全社員の評価を行い、甘辛の是正を行っている。

会長 実際、学校現場ではどういった形で開示をしているのか。

委員 教職員は、人事評価書を開示されることを好まない傾向が一部にあるのではないかと。2年前に全員に開示をしたが、開示した時は評価の事とは全然違う話になった経験がある。開示することが本当に人材育成につながるのか、各個人の性格に応じた対応が必要である。

会長 開示の方法によっては、職員に影響を与える。どういう開示が良いのか考えていかなければいけない。

委員 自己評価したものに対して面談の際に、ここはもっとこうできたのではないかと、といったような話をしている。開示ということではなくて。

委員 開示されることで自分の順位がわからないと人材育成につながっていないのではないかと。

委員 現在の制度では開示したとしても自分の順位を決めるというものではない。フィードバックの目的は、面談の中で自己評価と評価者の評価を一致させていくということになる。

委員 開示することの良さは、評価に対する納得性を高めることができることである。こういう行動があったのでこういう評価であるという説明をすることで、自分自身の改善点を理解し、次年度に繋げており、評価の分布を示すことで自分の位置が分かるようになっている。

委員 弊社では昇給だけでなく、降給または降職もありますので、降給または降職になる場合の納得性の必要性から全面開示としている。

委員 「資料5」の昇給区分の適用状況は公開されているのか。

事務局 教職員・福利課のホームページで公開している。

会長 「資料5」を見れば、自分の位置はある程度は把握できるように思う。

委員 多くの教職員が開示するようになれば、開示を希望する教職員も増えていくのではないか。

なるべく開示するようにならないと人事評価の効果が薄れるのではないか。

委員 評価制度として評価が定められているのであれば、教職員の方には開示を受けていただいて、しっかりと自分の評価を見ていただきたいと思う。

会長 開示が可能なのだということを、教職員に対してより周知していくという方向で改善してもらいたい。

— 終 了 —