

職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善について

独立高等学校教職員組合

- ① 現在、各制度が十分に機能していないところがあるとすればどこか。また、どのように改善すれば良いと考えるか。
- ・ 1年間の目標であるのに年度途中で自己評価しなければならない。
→昇給制度とのリンクのためであろうが、非常に難しい。リンクを切り離して考えるか、自己評価の時期を可能な限り遅らせる。
 - ・ 管理職とのわずかな面談時間内では、目標設定あるいは結果についてアドバイスなどをもらえていない。人事評価シートのフィードバックがされていないこと、また教職員のやる気の向上につながっていないことは職業能力育成型とは言えない。
→評価するのなら必ずその結果・フィードバックを提示すべきである。
 - ・ 目標設定も教職員の仕事は数値化できないものが多く、評価できない。
→目標を数値化できるものは数値化し、できないものもより具体的なものになるよう評価シートを改良する。しかし、数字ばかりが先行すると成果主義となり、教育現場になじまない。一時的な成果等はボーナスに反映させる形で十分ではないか。
 - ・ 管理職も多忙で、教職員の勤務状況を十分に把握できていない。
→評価者が被評価者と目標設定について助言したりお互いに話し合ったりする十分な時間の確保が必要。また、評価者自身が適切な評価を行うことのできる資質を養える環境づくりが必要である。残念ながら現状では、評価者がじっくりと仕事を観察する時間はない。そのようななかでの昇給には無理がある。
 - ・ 評価基準があいまいであり、評価に透明性や公正性が感じられない。
→区分Ⅰや区分Ⅱに特別昇給している教職員を公表すべき。公表することで、それを目指して頑張ろうというモデル・目標をはっきりする。もし、公表することが問題に繋がると考えるのであれば、それはその制度が教育現場になじまないことの表れである。
- ② 第一回の資料8「職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善に向けた論点について(案)」に対して、どのように考えるか。
- ・ 業務目標、能力目標といろいろ目標があるが、目標設定を自己に任すのではなく、目標とすべき具体のモデルを示すべきである。暗闇の中に放り出され、自分の眼だけを頼りに頑張れ、と言っているようなものである。
 - ・ 基準日の早期化は現状を考えれば全く無理である(面談時間の確保の問題、一年間の成長を見よう目的との整合性)。むしろ遅らせることはできないか。
 - ・ 評価者の研修の在り方とあるが、優れた評価者・普通の評価者が混在するなかで、バラバラに評価・

職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善について

高知県高等学校教職員組合

- 1 現在、各制度が十分に機能していないところがあるとすればどこか。また、どのように改善すれば良いと考えるか。

① 制度の実態について

「人事評価制度」が、その目的である「教職員一人一人の職業能力の育成」と「学校組織の活性化」につながっていると感じている教職員は少数にとどまっている。同様に、「昇給制度」が、その目的である「勤務実績の昇給への反映」につながっていると感じている教職員も少数にとどまっている。

また、両制度が教職員の意欲につながっていると感じている教職員もきわめて少数である。

② 制度に対する教職員の「抵抗感」について

上記①の実態は、現場教職員の両制度に対する「抵抗感」として理解することができ、その理由・背景としては次の点が考えられる。

ア 両制度（教育行政）の考える「教職員像」や「教職員としての成長」と現場教職員が考えるそれとの間のズレ。

イ 両制度に対する「抵抗感」に加え、必ずしも成熟していない「人事評価制度」の「評価」が処遇（「昇給制度」）に反映されることへの不信感。

ウ 成果主義的な「昇給制度」・賃金体系に対する教職員のそもそもの疑問（例えば、夏・冬の勤勉手当への成績率導入の実態）。

エ 「昇給制度」及び昇給決定の不透明さや職員表彰（土佐の教育功績表彰・奨励表彰・実践表彰）との関係に対する不信感や疑問。

③ 当面の改善の方向性について

両制度の見直しについては今後も肯定的な評価が得られる可能性は低いと推察されるが、制度を続けなければならないとするならば、当面、次の改善点を指摘したい。

ア 「人事評価制度」のもとで測られる「教職員評価」は、全面的な教職員の「成長」・「能力」・「評価」を期するものではなく、その一部であることの合意を図り、その内容や範囲を明らかにすること。

イ アを踏まえ、「人事評価制度」を教職員の業務内容の確認と責任の遂行についての振り返りとして活用するにとどめること。

ウ ア・イにもとづく「評価」の結果は教職員に一律自動開示し、「評価」の双方向的なフィードバックを行うとともに、「評価」の課題に応じて、丁寧な対応をとること。

エ 「人事評価制度」を「昇給制度」に活用することを凍結し、その是非について時間をかけて十分に審議しなおすこと。当面、公平性、客観性、透明性、納得性を担保するために、

- ・昇給制度の運用状況の情報開示（校種別・職種別・男女別の昇給区分の状況、昇給区分Ⅰ・Ⅱの根拠となる理由・事例、累積昇給数の統計など）

- ・昇給通知書とあわせた「勤務実績調書」の一律開示（一律配布）

- ・「評価における差別や恣意的な運用の有無の監視」を行う第三者機関の設置などの措置を講ずること。

- 2 第1回人事評価制度等に関する検討委員会の資料8「職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善に向けた論点について（案）」に対して、どのように考えるか。

① 制度の成果と課題について

「制度の改善に向けた論点」を議論するためにも、教育行政として、制度の成果と課題を明示し、審議に付すべきである。

② 「論点(案)」の方向性について

「目指すべき方向性」については、制度に対する教職員の「抵抗感」を踏まえた「改善」の方向性を検討すべきである。そのことなしに、「論点(案)」に示された「目指すべき方向性」や「具体的に考えられる改善点の例」に沿った「評価」を実体化しようとするればするほど、教職員の「抵抗感」が増すことも懸念される。

③ 「基準日の変更」について

「人事評価制度の評価の基準日について現在3月1日から2月1日等への変更について検討する」については、現行の制度のもとであれ、「論点(案)」の「目指すべき方向性」に沿った制度であれ、「基準日の変更」が制度への不信感をさらに増幅させることも懸念される。

3 その他、職業能力育成型人事評価制度のシート類について、改善すべき点があるとすればどのような内容か。

① 「自己評価」について

「自己目標シート」のうち、「評価項目の成果と課題」については教職員による簡潔な記述を基本とし、自己の「成果」を4段階(SABC)で記入することについては廃止もしくは任意とすること。

② 「人事評価制度」の目的について

「自己目標シート」の様式に、あらかじめ、「人事評価制度」の目的・留意点等を刷り込む(書き込む)こと。その際、上記1③ア・イの提案事項も踏まえた検討を行うこと。

4 職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の評価項目を統一することについて、どのように考えるか。

① 「評価項目の統一」について

「評価項目の統一」は、県教委の「昇給制度の改善に関するアンケート(校長用)結果」に見られる「人事評価制度」と「昇給制度」の一元化を図る提案とも重なるものであり容認できない。「同アンケート結果」では「人事評価制度」と「昇給制度」をリンクさせることについて反対や疑問の意見も出されている。

5 その他、改善点があるとすればどのような内容か。

① 「人事評価制度」と付随する「効果」について

「人事評価制度」においては「自分自身の仕事を振り返るきっかけとなる」「管理職とのコミュニケーションや相互理解が深まる」との「効果」も一定生じている。そのこと自体は否定されるものではないが、制度が教職員個々のとりくみへの満足感を与えるものととどまることのないよう留意する必要がある。

② 「人事評価制度」と教職員人事・管理職登用について

教職員人事・管理職登用における「人事評価制度」の位置づけ・活用については、高教組として問題意識を持っており、今後の研究課題としたい。

③ アンケートについて

第1回会議資料の「人事評価制度及び昇給制度の改善に関するアンケート(教員対象)」は、必ずしも制度の目的を検証するものになっていない。経年変化を分析する上でも、質問項目を検討すべきと考える。当事者による評価は、制度改善の上では重要である。アンケート項目の作成にあたっては、教職員組合の意見を反映すべきである。

④ 教職員組合との話し合いの場について

今回の意見聴取については、高教組が機会あるごとに求めてきたものでもあり、今後もこのような場がもたれ、さらに発展するよう強く要望したい。

職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善について（意見）

高知県教職員団体連合会

高知県人事委員会は、平成 17 年「職員の給与等に関する報告及び勧告」の中で、国家公務員の改定に準じて「給与構造」の見直しに言及しました。

この「給与構造の見直し」において、勧告された成績率の導入は、わたしたちが随分以前から、長年に渡って要望してきたことです。

そのような中で、平成 19 年度から管理職、同 20 年から前年の人事考課結果を昇給に活用（反映）することになった現行制度を、われわれは評価しています。

しかし、導入が検討されてきた当時から、

- ・評価制度が整備、確立されていない
- ・「教育活動」は公正な評価が難しい
- ・成果主義的な評価は、教職員間の和を乱し、教職員を分断する（チームワークが壊れる）可能性がある 等

の理由で、昇給制度への人事考課結果の反映を反対する向きもあったと記憶しています。

これらの論調は、教職員の待遇面の横並び意識を増長させ、教育成果や自己研鑽からの逃避など、現場の活性化を遅らせることにつながりかねず、われわれは同調できません。

なぜならば、現場には、現場の勤務実態の困難さにすら、歴然とした差異が存在します。例えば、都市部において、子ども自身だけでなく、保護者や地域への対応が大きな困難を伴い、生徒数も多く、問題行動が多発する教育困難校と、そうでない山間部の少人数の学校では、必然的にその勤務実態には、大きな差が生まれることになります。

また、そのような現場の困難さに差異がないと仮定しても、

- ・校務分掌の偏りや、教育への理念や情熱、教科指導や生徒への指導力等、教職員間には歴然とした差がある。
- ・同様に、それらの差異によって、その勤務実態・時間にもそれ相應の差異が生じているのが現状です。

校内においては、むしろこれらの顕著な偏りが、かえって教職員間の不公平感を増し、チームワークを乱し、教育活動の停滞や成果への怠慢さを招く原因になっています。以前の平等主義的な一律の昇給制度は、いわゆる「やってもやらなくても同じ」というサラリーマン教師の存在を許すことになってきましたし、教育現場が評価によって処遇がかわることのない「ぬるま湯」の状態になる根本的原因とすら言えました。

これらのことを考えた時に、現行の人事考課結果を反映させた昇給制度が、現場で「努力」して、「成果」をあげてきた教師への厚遇となって、更なる自己研鑽への奮起を促し、学校全体の士気の向上につながって、高知県教育界全体の「活性化」と「底上げ」となり、そして、児童生徒の利益（成果）へとつながっていくと考えます。

これらの観点から、本委員会が、これらの制度を益々前進させるための、前向きな検討委員会となることを願い、私たちの意見を述べさせていただきたいと思えます。

ただし、極力意見聴取事項に即した意見を述べますが、事務局から提示された意見聴取事項にまともていませんので、理解をいただきたいと思えます。

① 制度の一本化が必要

現行制度の煩雑さと制度の不透明さは、教職員への現行制度の周知率を低下させ、不信感へと変わろうとしています。そして、周知率の低さや不信感によって、現行制度が教職員の士気の向上や成果へのこだわりなど、現場で目に見える成果が現れる起爆剤になっているとは言えません。これでは、人事考課制度を昇給制度に反映させた意味合いが、半減してしまっています。

その根本的な原因は、「職業能力育成型人事評価制度」の「絶対評価」と昇給制度の「相対評価」という、もともと相容れない評価をリンクさせたことによるものでしょう。

「職業能力育成型人事評価制度」は、本来、評価者（校長）と被評価者（教諭等）の主観が大いに混ざっており、自己評価、評価ともに、個人の目標や課題など、具体的要素が多くを占め、その内容は多岐に渡っています。

これら「絶対評価」においては、個人の目標や、目標達成の為の具体的手立てを明確にすることは大切なことです。面接を繰り返す手法も、評価者との信頼関係を構築したり、自己の職業能力を向上させる上では、大いに役立っています。

しかし、これらは、あくまで「絶対評価」であって、「相対評価」ではありません。ですから、「絶対評価」での評価が高くても、「相対評価」では、評価されないという矛盾を生むことになります。また、その逆もあります。この矛盾が、むしろ教職員の「職業能力育成型人事評価制度」への信頼を損ねる結果になっています。「こんなことをしても、どうせ処遇には反映されない」というあきらめが、無関心や士気の低下を生んでしまうのです。

また、現状では、不服申し立ての件数は無いようですが、それは、むしろ歓迎される現状ではなく、現場教職員の現行制度への無関心の顕れでしょう。

これらのことを考えた時に、「職業能力育成型人事評価制度」の評価と、「昇給制度の評価」との食い違いが生じないようにしなければなりません。そのためには、まず両制度の評価項目の統一が必要ですし、両制度の一本化を目指す必要があります。

そのためには、両制度からの歩み寄りが必要です。「職業能力育成型人事評価制度」からは、独善的で、ひとりよがりな目標設定や自己評価を削ぎ落す必要性があります。「絶対評価」であっても、あくまでも目標設定やその評価の規準は、県民から見て公正なものでなければなりません。ですから、職種による細かな目標設定やその手立ての具体例と、明確な評価基準が示されなければなりません。

詳細な目標設定やその手立ての具体例と、明確な評価基準が示されれば、絶対評価的な要素は、極限まで抑え込めるでしょう。また、被評価者の評価への理解が進み、評価者の評価力が高まれば、限りなく相対評価の基準へと近づくことができるはずです。

昇給制度（相対評価）からの歩み寄りは、その評価基準の一端に「自己目標の達成の可否」や「成果として評価してほしい項目」など、個人の能力向上を評価できる「絶対評価」の要素を踏まえた項目を加えて、総合的に評価することです。

それに加えて、相対基準（% パーセンテージ）の弾力的運用の幅にゆとりを持たせるなどして、現場の評価が、ある程度昇給制度に反映できる手立てを立てれば、絶対評価との違和感は随分と改善できるはずです。

これらの歩み寄りによって、両制度をリンクするのではなく、段階的に一本化させることが大切です。それによって、「職業能力育成型人事評価制度」の利点と、昇給制度の利点が活かされ、人材を育成しながら、頑張った教師が報われる恒久的制度へ進化できるはずです。

また、現在2重の評価制度になって、現場への負担を強いている人事考課による事務作業の効率化が図られ、評価者にとっても負担の軽減につながりますし、内容が簡素化され分かり易くなれば、被評価者の評価への不信感も和らぎ、無関心な態度も変化し、全ての教職員に受け入れられやすい恒久的制度へと進化する可能性があります。

② 評価の公正性の担保について

どのような評価においても、評価の公正性が課題です。その担保のためには、被評価者と評価者の信頼関係が必要なことは言うまでもありません。まして、評価が昇給へ反映されるとなると、公正性の担保なしでは、現場は混乱を生むこととなります。評価には、どうしても評価者の主観が入りますし、それを全て排除することはできません。それでも、その評価を受け入れるのは、評価の公正性以外にありません。

例えば、教職員の職務に対する態度を評価するとします。無論、評価者が被評価者の職務すべてを把握することはできません。まして、教育現場では、職務時間外での業務が多くありますし、ある意味では「24時間営業」です。しかし、これらの業務全般を通した活動を評価されないと、被評価者は不満を持ちますし、評価の信頼を損ねます。ですから、それらを補うために、被評価者による「自己評価」を、総合的に「相対評価」に加える要素が必要です。

ですが、これも公正さを欠いたのではダメです。そのためには、被評価者による自己評価を、総合評価へ取り込む際の明確な基準が必要になります。評価者としては、「部下の不都合にしたいくない」というのが本音でしょうが、時には厳しい評価が公正性を担保します。ですから、これらの詳細な評価基準を作成した上で公表して透明性を高め、被評価者、評価者の予断を挟む余地をできる限り少なくすることが必要です。

次に、公正な評価者を育成することが大切です。その為には、評価者の評価の力足を高めるべく研鑽を積むことも大切ですが、それだけで公正な評価者ができるわけではありません。評価の信頼性を高めるには、評価者と被評価者の信頼関係の構築が欠かせないことは何度も言った通りです。その信頼性の構築には、評価者の現場での人間性や職務能力さえも、被評価者から問われています。そのことを勘案して、評価者を育成することが必要ですし、制度的に評価者の信頼性を高める制度の構築が求められます。

例えば、評価者を被評価者に評価させるなどして、評価の公平性を高めることなども可能です。現場との信頼関係を欠く評価者の評価を鵜呑みにしていたのでは、職員の公正な評価などできませんし、その公平さを担保しなければならないのは、本制度の最終責任者である県教委事務局ですから、それ位きめ細かな制度の構築を検討していただきたいと思います。

いずれにしても、どのような制度を作るにしても、事務局が最終的責任を明確にして、現場の教職員の為になり、その結果高知県の子どもたちのためになるとの強い信念を持って制度を構築してこそ、公正性や公平性が担保される素晴らしい制度になるのです。

③ 「職業能力育成型人事評価制度」シート類の改善について

先ほど述べたように、最終的には、昇給制度との一本化を目指す必要があります。ですから、昇給制度との一本化の為にシートが作成される必要があります。

以上

「職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善について」

- 1 現在、各制度が十分に機能していないところがあるとすればどこか。またどのように改善すれば良いと考えられるのか。

制度の検討当初からの議論で遡上に上っていたと思うが、そもそも日常の教育活動を相対的に評価し、昇給（処遇）に反映させることが妥当なのか。

「教育における成果」とは何か？また、それは1年間で結果が出ることなのか？

資料 6-2（職員アンケート）、資料 7（管理職アンケート）からも矛盾と混乱の様子が読み取れる。それぞれの制度の意味合いや年間のスケジュールから察するに、両制度を同時に進めるにあたっては課題が多く整理すべきと考える。

最大の問題は「学校現場が子どもの学び、育ちを最優先に教育活動に邁進できるよう評価はどうあるべきか」の視点を持ち、現場の教職員の資質・指導力向上を目的とする職業能力育成型人事評価に重点を置くか、昇給制度のための評価なのか、評価者、被評価者がともに理解し、職務に専念できるよう両制度のすみ分けの整理をしてはどうかと考える。

- 2 第1回の資料8「職業能力育成型評価制度と昇給制度の改善にむけた論点(案)」に対してどのように考えるか。

(1)の「めざすべき方向性」にふれる前に高知県教育振興基本計画では求められる教員の資質を以下のように述べている。

- ① 教職に対するの使命感や誇り、子どもへの愛情と責任感
- ② 教科指導力、子ども理解力、生徒指導、集団指導の力
- ③ 豊かな人間性、対人関係能力、組織の一員としての自覚

学校においては、児童の心身の発達に応じ、授業中や休み時間、早朝や放課後など全ての教育活動で子どもたちの健全育成を適切に行われなければならない。教職員は子どもたちとの信頼関係を結びつつ、一人ひとりの子どもの自尊感情の醸成、学習の保障、心身の発達などに関わっている。

上記のような高知県が求めている人材の育成、ノウハウの伝達は一朝一夕にできるものではなく、個々の教職員のたゆまぬ努力と組織全体での取り組みと検証が必要である。

そのためにも、管理職をはじめとする経験豊富な職員のノウハウを共有する場、助言等が効果的であると思われる。すなわち育成型人事評価制度をしっかりと行うことにより(1)(2)がより明確になり、学校を取り巻く様々な課題に対し、前進するのではないかと考える。

(3)の「職務給の原則に基づいた処遇」をせざるを得ない理由は分かるが、評価者が全ての職員の教育活動に目を通せることは物理的に不可能であり、また、日々の教職員と子どもとの営みからすると、客観的で公平・公正な評価は極めて困難であると言わざるを得ない。

一方で評価者は、教職員の休み時間や勤務時間外の児童・保護者との関わりなど見えない、見られない努力も当然あることから、評価の妥当性に疑問を感じたり、思い切った評価がしづらいのが正直なところではないか。また、会議等のため学校を空ける機会も多く、職員の様子を見る機会も忙殺されている実態も聞いている。

以上のことから、「2 具体的に考えられる改善点の例」は現在の両制度の根源的な問題はそのままだに、手直しといった感が拭えない。現場教員が「学校・教員の責任と役割」を明確に意識し、管理職も職員も子どもに全精力を傾ける方向性での職業能力育成型評価システムをより優位とした制度の改善をしていただきたい。

高知県教組発言内容（要旨）

結論部分を主に載せています。それぞれの理由については、発言の中でお聞き下さい。よろしく申し上げます。

① 現在、各制度が十分に機能していないところがあるとすればどこか。また、どのように改善すればよいと考えるか。

・現場の声の一つ「昇給につながっているかと思うと、困ったことや思うことなどを同僚や管理職に相談できない」

↓

・育成者の目利が達せられていない。

自動開示など、透明性を確保することが必要。

・査定昇給は、意欲にもつながっていないし、育成型を阻害する要因にもなっている。中止すべき。

② 第1回の資料8「職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の改善に向けた論点について（案）」に対して、どのように考えるか。

・育成型と査定昇給を一元化すべきではない。

・個別のことで言えば、業務目標と能力目標は区分することは困難である。

・評価基準日の変更は、反対。

③ その他、職業能力育成型人事評価制度のシート類について、改善すべき点があるとすればどのような内容か。

・SABCの4段階を省かせることは希望にすべき。

・運用上のことになりますが、数値目標を省かせることはなくすべき。

④ 職業能力育成型人事評価制度と昇給制度の評価項目を統一することについて、どう考えるか。

・反対です。

⑤ その他、改善点があるとすればどのような内容か。

・世界的な基準から、今行われている査定昇給制度を見直すべき

<提供資料>

資料集「ILO・ユネスコの訪日調査報告と文科省と各教委へのCEART勧告を生かそう」