

「人事管理の在り方に関する提言」

(第2次)

～職業能力育成型人事評価制度の導入に向けて～

平成15年3月

人事管理の在り方に関する検討委員会

目 次

人事管理の在り方に関する提言（第2次）

はじめに

本県教育の現状 -----	1
1 教育を巡る国の動き	
2 第1次提言の概要と提言による取り組みの進捗状況	
3 教育に対する県民の期待と教職員の現状認識	
新しい人事評価制度の導入の背景 -----	9
1 これからの教員に求められる資質と能力	
2 現行の勤務評定制度	
3 その問題点	
4 新しい人事評価制度の基本的な考え方と導入に向けて	
5 民間等で行われている人事考課制度	
高知県で望まれる人事評価制度の概要 -----	18
1 高知県の人事評価制度導入に向けて	
2 職業能力育成型人事評価の概要	
3 職業能力育成型人事評価の原則	
4 職業能力育成型人事評価の要素	
新しい人事評価制度導入で目指すこと -----	24
1 自主性、公正性、透明性	
2 学校組織体の変革	
3 風通しの良い職場環境づくりを目指す	

おわりに

資 料

・ 審議経過 -----	27
・ 人事管理の在り方に関する検討委員会設置要綱 -----	28
・ 人事管理の在り方に関する検討委員会委員一覧 -----	29

はじめに

本県が抱える教育課題を解決し、県民の教育に対する熱い思いに応えるため、「子どもたちが主人公」を合言葉としてスタートした土佐の教育改革も開始から6年目を迎えた。取り組みが始まって5年目となった平成13年度には「土佐の教育改革フォローアップ委員会」で検証と総括を行い、14年度からは「第2期土佐の教育改革」をスタートさせている。

第2期では「郷土を愛し世界にはばたく、心豊かでたくましく創造性に満ちた子どもたちの育成」を基本理念に以下の六つの柱を重点課題としている。

- 子どもたちの基礎学力の定着と学力の向上
- 教職員の資質・指導力の向上
- 障害児教育の推進
- 豊かな心を育む教育の推進
- 家庭・地域の教育力の再生・向上
- 学校・家庭・地域の連携の強化

本検討委員会は、土佐の教育改革の柱の一つである「教職員の資質・指導力の向上」を図り、子どもたちを主人公とした教育を推進していくために、教職員の意識改革を基盤とした、研修の在り方や指導を要する教職員への対応など、人事管理の在り方全般について、平成12年5月に高知県教育長から諮問を受けた。

その後会議を重ね、同年10月30日に第1次提言を行った。この提言を受けて、県教育委員会は課題解決に向けて具体的な取り組みを行ってきているが、同時に学校を取り巻く教育環境や社会状況も変化しており、教職員に求められる資質や能力はますます多様化・高度化してきている。

社会の変化に対応し、子どもたちの生きる力を育む教育を推進するためには、まず、教職員の意識改革を図り、子どもたちが主人公となる教育活動を着実に実践していくことが求められている。そして、そうした教育に情熱を注ぐ教職員を育成するためには、第1次提言の内容を計画的に実施するとともに、各学校で創造的な取り組みが行われるようにしていかなければならない。

「第2期土佐の教育改革」の取り組みは、多くの県民の期待に応える具体的な成果をあげていかなければならず、そのためには、意欲のある教職員やその努力が正しく評価され活かされる体制づくりを進め、教育に対する熱い思いを持つ地域や保護者とともに、学校を中心とした学びの場で具体的な取り組みを推進していく必要がある。

本検討委員会は、こういった取り組みを支援し、子どもたちが心身共に健やかに成長していくことを願って、今回は特に教職員の職業能力を育成することを目的とした、新しい人事評価制度の導入に向けて第2次提言を行う。

本県教育の現状

教職員の人事管理の在り方に関する第2次提言を行うに当たって、まず、「教育を巡る国の動き」や「第1次提言に対する取り組みの進捗状況」を把握するとともに「教職員の現状認識と県民の教育に対する思い」が、どのような状況にあるのか検証することから始める。

1 教育を巡る国の動き

(1) 新学習指導要領の完全実施と完全学校週五日制

平成14年度から、全ての公立学校において完全学校週五日制が実施され、小中学校においては14年度から完全実施されている新学習指導要領が15年度からは高等学校においても導入される。

この新しい学習指導要領では、完全学校週五日制の実施に合わせ、これまでの学習内容が厳選され、新たに「総合的な学習の時間」が導入された。学習指導要領に沿って子どもたちがゆとりある学習を行い、より主体的な学習を展開するには、学習活動の中心となる教職員の指導力の向上が求められている。また、新しい学力観に基づいた学習を展開し、子どもたちに「生きる力」を育むには、不易と流行をしっかりと押さえながら、時代のニーズに応じた教育を展開していくという、新しい学校教育の創造が求められている。そのためには一人一人の教職員が情熱を持って意欲的に職務を遂行することが必要であり、教職員が意識改革をしていかなければならない。

(2) 小中学校設置基準の制定と高等学校設置基準の一部改正

小中学校設置基準の制定と高等学校設置基準の一部改正に基づき、平成14年4月1日から施行されている内容のうち特筆すべきことは、自己評価及び情報の積極的な提供に関する事項である。これは、各学校が保護者や地域住民の信頼に応えて、家庭や地域と一体となり児童生徒の健やかな成長を図ることを目的としている。また、施設設備に係る基準が弾力化され、教育上、指導面、保健衛生面、安全面などの問題がなければ、学校を設置し特色ある取り組みを展開することができるようになった。

このことによって、パイロットスクールやコミュニティスクールなど、新しい形の学校づくりが進む法的な条件整備が行われたと言えよう。

減少する児童生徒を確保するため、私学のみならず、公立学校も生き残りをかけた競争が進んでいく時代が到来していると考えられる。

学校がこのことを機会に、この改革を向かい風と受け取るのではなく、一人一人の子どもたちに上質な教育を提供するための新たな出発であるという考え方で取り組まなければならない。

(3) 免許法の改正

平成14年2月の中教審答申では、教員免許制度の現状を考察し、免許状の総合化・弾力化について提言している。

その提言を受け、教員の適格性の確保、専門性の向上といった観点から「他

校種免許状による専科担任制度の拡充」のための法改正がなされた。具体的には、小学校の各教科や総合的な学習の時間などに中学校や高等学校の免許を持った者が教壇に立つことが可能になった。いわゆる小学校と中高等学校の接続の改善を柱の一つとしている。

もう一つの柱は、特殊教育諸学校の免許制度に関わる内容で、児童生徒等の障害の重度・重複化が急速に進む中、多様な障害に対応することが可能となる専門的な教育力が求められていることである。

現行の特殊教育諸学校免許状は、取得免許での指導区分が盲・聾・養護学校に分けられており、上記の現状に合わない状況が生じていることから、今後、複数の障害に対応できる総合的な免許状の創設を喫緊に検討しなければならないということを提言している。

また、「教職経験を有する者の隣接校種免許状の取得推進」や、「特別免許状の授与要件の見直し、有効期限の撤廃」など、教員の専門性を一層高め、子どもたちにより質の高い教育を提供するために、新しい枠組みが構築されつつある。

(4) 教育公務員特例法の一部改正

平成14年2月の中教審答申では、平成12年12月教育改革国民会議の最終報告や近年の諸施策の推進等を受け、教員の免許更新制を導入すべきか否かについて論議がなされた。教員の免許更新制は結果的に導入が見送られたが、今後、教職員が専門性を高め、子どもたちに対し、より質の高い教育を提供するためには、職能に応じた研修を充実させることが大切であるとした「今後の教員免許制度の在り方について(答申)」がなされた。

文部科学省は、この答申を踏まえ、教職員の資質能力の向上を図る観点から、10年経験者研修を創設し、平成15年4月1日から施行することを決めた。この制度の創設にあたり、衆参両院の文部科学委員会では各教員の専門性や得意分野を伸ばすこと、研修企画の策定や研修内容の評価は教員のニーズや現場の意見を反映すること、事前の自己評価を行うことにより自主的・主体的な研修意欲を喚起すること、研修結果が直ちに勤務評定につながるものではないこと、国や任命権者は教育現場に支障をきたさないように財政措置等の条件整備に努めること、様々な職種の専門性向上のための施策の検討や研修会充実を促進することが決議されている。

また、平成14年2月に開かれた中央教育審議会の答申では、これまでのキーワードである適格性と専門性の確保に加え、新たに信頼性の確保が提言された。このことは、子どもたちが安心して楽しく学べる学校を作るため、保護者や地域に信頼される学校づくりを推進しなければならないという考え方からである。

従って今後、変化の激しい教育界の中で、教員としての適格性はもとより、それぞれの教員が専門性を伸ばし、県民のニーズに応じて、より信頼される学校づくりを進めるための施策を講じる必要がある。

(5) **公務員制度改革大綱**

国民本位の行政の実現を基本理念として、国民の立場から公務員制度を抜本的に改革するため公務員制度の改革が始まった。

新たな公務員制度は、新しい人事制度を構築していくために、能力等級制度の導入とその制度を基盤とした新任用制度の確立、能力・職責・業績を反映した新給与制度の確立、能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入、人材育成を図る仕組みの整備、組織目標の設定及び行動規準の確立などの9項目について取り組むことになっている。

また、多様な人材を確保するために、採用試験制度の見直しや民間人からの人材確保、公募制の積極的活用、女性の採用や登用の拡大など4項目があげられており、この他にも、適正な再就職ルートの確立や組織のパフォーマンスの向上を図るなど、教育公務員にも大きな関わりを持つ改革が進められている。

(6) **義務教育費国庫負担制度の見直し**

地方分権改革推進会議は、教員給与体系の見直し作業と合わせて、現行の義務教育費国庫負担制度を見直し、客観的な指標に着目した交付金制度へ移行することを検討すべきであると提言している。この提言は、国庫負担制度が本来教育の実施について責任を負うべき地方の自由な判断を事実上制約しているという面があることを指摘して提起されているものであるが、国庫負担制度には地域間の経済的格差に関係なく、これまでのように一定の規模と内容の教育を全国均等に保障しているというプラス面があり、客観的な指標による交付金制度へと移行された場合、教育界にも大きな影響を及ぼすことが予測される。

2 第1次提言の概要と提言による取り組みの進捗状況

土佐の教育改革の取り組みが進む中で、第1次提言では、指導を要する教職員対策としての12項目と、指導を要する教職員を出さないための予防策としての10項目を提言し、具現化に向けた取り組みが始まったわけであるが、その進捗状況と評価を行う。

(1) 指導を要する教職員対策

勤務状況を的確に把握するには（情報収集と実態把握）

情報収集と実態把握については、学校訪問や県教育委員会各課室の協働による情報交換や、市町村教育長及び校長から綿密なヒアリングを行い実態把握に努めている。また、必要に応じて指導を要する教職員の授業観察を行ったり、直接指導を行ったりするなど該当者の課題の把握を行っているが、情報収集や実態把握についてより一層の工夫改善を行っていく必要がある。

問題点はどこにあるのか（分析と分類）

指導を要する教職員を、勤務意欲や指導力に課題を抱える者、資質や適格性に欠ける者、疾患等の者の三つのカテゴリーに分類した。さらに分類した三つのカテゴリー毎に体系化したチェック項目があり、それによって課題を分析し（分析分類表）、問題点が洗い出されている。また、洗い出された問題点と、管理職の指導や本人の対応状況、子どもや保護者の反応、学校内外の関係者の意見、医師等専門家の意見などとクロスさせ（分析クロス表）原因究明と課題解決の方法を探ることで、課題の質と量を複眼的に把握する。

こうした分析が資質の向上により効果的になるためには、日常の観察を一層充実し、記録として残していくことが必要である。

指導を要する教職員とは（認定の基準）

分析クロス表の結果を基に、解決しなければならない課題が多い者や、特定の課題が極端に重い者等を認定候補者としているが、認定候補者の課題についての事実確認やより詳細な市町村教委及び校長とのより綿密な連携などについて工夫改善が必要である。

また、社会の変化やその変化に応じて教職員に求められる資質・指導力について、チェック項目の見直しを行う必要がある。

誰が、いつ、どうやって認定するのか（認定の方法）

認定は県教育委員会が行うが、認定時期は基本的に年度末であり、ケースによっては年度途中も想定している。

認定の手順は、校長・市町村教委からの意見及び報告 県教育委員会での諮問対象者の決定 諮問機関からの意見聴取 認定の決定 認定を受けた者への措置という流れである。今後は、認定前に本人から事情を聴取する機会を設ける等の改善も必要である。

日常的な指導や観察とその記録を（記録の方法）

記録は、研修先の所属長が行う。指導の計画は問題点発生の経過、経歴・病歴、得意分野や趣味特技などを調査し、課題の原因分析を行って策定される。この計画を踏まえて日々の指導経過を記録し、年度末に指導の結果や成果の評価などを行い、次年度に向けた新たな指導計画を立てる流れとなっている。改善点としては、1年間で評価を行うことを基本としながらも、3ヶ月程度の短い期間で経過報告や指導内容をまとめたうえで評価をしていくことも大切である。

誰がどのように指導していくのか（指導の在り方）

指導者は研修場所の所属長である。また、研修場所を定期的に変更する者は、その研修期間が一定のまとまりのある期間となる場合は随時指導者も変更していくことになっている。

指導の在り方としては、本人の意識改革を基本としながら課題の解決と得意分野の伸長を中心におき、教科指導力のスキルアップを図ることもある。今後は、認定解除の条件や目標を明確に示し、認定者が目標や目的意識を持って取り組むことができるようにしていくことが必要である。

どう言った処遇が望ましいのか：その1（処遇の種類と方法）

校内で課題解決に取り組む者と校外の教育機関等で課題解決を図る者がいるが、指導力不足の者については教育研究機関で、組織理解に問題がある者については行政機関等で、また、教職員としての資質や適格性に課題を持つ者、特定の能力を持つ者は県や市町村の外郭団体で研修を行っている。

研修が効果を発揮し有効なものとなるためには、本人の適性や希望などをより具体的に把握、分析して研修計画を立案することが必要となる。

どう言った処遇が望ましいのか：その2（特に精神性疾患等への対策）

何らかの疾患がある者は、基本的には完治するまで徹底して療養を行うべきであるが、精神性疾患は専門家といえども客観的な判断が困難な病気と言われている。また、学校現場の職務の特殊性から、現状では復帰直後の職務軽減を行うことは困難であり、対人関係が多いという職務特性から、再発の可能性が高い。

対応策として、平成14年度に高知県公立学校教職員心の健康対策委員会を設置し、精神性疾患による休職者等の復帰判断と復帰直前のリハビリ的勤務を実施し、復帰後の勤務体系について該当者の支援を行っていく制度を開始した。今後はこの制度を充実させるとともに、予防策も含んだ検討を行い実施していくことが求められている。

どのような研修を行うべきか（研修の在り方）

研修の目的は、学校現場復帰を目指したものであり、総合的な育成支援システムを構築し、該当者の課題解決に向けてバックアップしていく必要がある。

研修内容は、当然のことながら各個人の課題に対応したものとなるが、復帰に向けた研修プログラムの検討段階から自己課題を認識させ、意識改革から始まる研修の実施を推進していくべきである。

成果を誰がどう判断するのか（問題解消と復帰）

所属長の報告を受けて、県教育委員会が諮問会議の意見を参考に成果の最終判断を行うが、取り組み2年目の現段階では、復帰に向けた最善の支援を模索し行っていくことが求められている。

また、復帰場所については、在籍校が原則であるが、これまでの固定化された評価がない新しい赴任地での復帰も考えられる。

成果が現れない場合はどうするのか：その1（若年退職優遇制度）

若年退職優遇制度は、40歳代の教職員が新しい人生を歩むための支援策であり、予算的な対応が可能であるならば、今後も継続することが望ましい。

成果が現れない場合はどうするのか：その2（分限処分と転職）

3年間研修を継続したが研修成果が見られない者や、3年を経過しなくとも成果が望めない者については、法令等に照らした対応が必要である。

以上が12項目についての進捗状況と評価であるが、実際の認定者の平成14年度末までの処遇についてまとめてみたい。

平成13年度の認定者数は14名であり、主な研修先は、在籍校、市町村教育委員会やその研究所、県の教育機関や外郭団体である。研修内容について見ると、教科指導力の向上を中心に行っている者、組織理解力や児童生徒理解力の涵養を中心に行っている者に分けられる。疾患等で病気休暇中の者に対しては、市町村教育委員会や校長、県教育委員会の担当者が主治医や本人と直接面談し、現状や今後の見通しについてヒアリングを行っている。1年間の研修を終わっての認定者の結果は下記のとおりである。

認定解除者	退職者	継続者（研修先変更者）	（病気休暇者）	
1名	3名	10名	5名（内数）	0名

平成14年度の認定者は継続者を含めて16名（10名が継続）である。

2年目の特徴の1点目は、県教育委員会に指導を要する教職員の担当者を配置し、認定者や校長、市町村教育長とより密接な連携を行いながら取り組みが進められている。

2点目は、県の研修機関等において、教科指導力を向上させるための研修体制を確立したことである。各領域や教科を専門的に指導する担当者が、年間を通じて、また短期間に集中的に指導する方法などを取り入れ、様々な形で復帰に向けた支援を行っている。また、学校や市町村教委で研修を行っている者についても、県の研修機関等で模擬授業を実施するなど、総合的に資質・指導力を向上させる支援体制が整いつつある。

3点目は、認定者の長所をより伸長するための研修体制の確立であろう。

教科指導や学級経営には課題があるが、自然体験や社会教育に関連した部門では力量を発揮することができる認定者を、関係機関に依頼し、研修を行っている。今後は、認定を解除して職種を転換することも重要な視点としながら本制度をより発展させていくことが望まれる。

(2) 指導を要する教職員を出さないために

指導を要する教職員を出さないための予防策の10項目を整理すると、採用審査等の改善、研修の充実、職場環境づくり、勤務評定の運用とその在り方に分けられる。

採用審査等の改善について

採用審査では、これまでさまざまな工夫改善が行われている。人物重視の適性評価を審査の中核に据え、面接審査の充実や筆記審査の工夫などを行った。具体的には、集団面接や集団討論の導入、本県教育改革に関する筆記問題の充実など、子どもたちのために情熱を注ぐことができる人材の採用に向けて審査の充実が図られている。今後は条件付き採用制度の適正な運用を行い、より適格性のある人材確保に努めることが望まれる。

研修の充実について

教育センターへの研修の一元化を図りながら、様々な研修を行っている。まず管理職研修では、セクシュアルハラスメントやメンタルヘルスに関する研修を行い、風通しの良い職場環境づくりの推進に取り組んでいる。また、学校評価や人事考課に関する研修、開かれた学校づくりのための教職員育成など、マネジメントに関する研修の充実も図られている。

教諭等を対象とした研修では、自己啓発研修として通信研修を新たに導入し、人間としての視野の拡張に努めている。また、異業種体験研修や中堅教員の民間企業での長期社会体験研修、自主企画研修による企画力向上など、これまでの研修になかった、研修者が主体的に参加できる体験型の研修を増やし、資質・指導力の向上を図っている。

今後、社会の変化に対応した社会体験研修を企画し充実していくことが望まれる。

職場環境づくりについて

指導を要する教職員を出さないためには、風通しの良い職場環境づくりが大切である。校内におけるセクシュアルハラスメントへの対応や教職員のメンタルヘルスのためのパンフレットやリーフレット、小冊子などを作成し各校や全教職員に配布している。また、研修の充実でも述べたが、管理職等を対象とした研修会も開催するなど、管理職の育成を通じた教育環境の整備・充実にも取り組んでいる。

管理職の資質・指導力の向上は、本提言を推進するうえで欠くことのできない課題であり、今後も取り組みの充実・発展を期待したい。

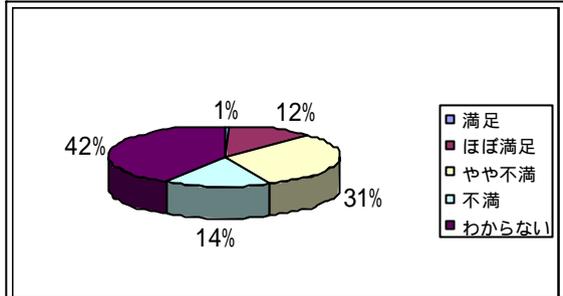
勤務評定の運用と在り方について

平成13年度から、記載内容に具体性を持たせるために記入欄を拡大するなどの工夫を加えたが、実質的な改善はほとんど進んでいない状況である。教育を巡る国の動きでも述べたが、教職員の資質・指導力の向上を図るうえで、公正で透明性のある人事評価制度を導入し、抜本的な改革を進めていかなければならない。

3 教育に対する県民の期待と教職員の現状認識

(あなたは本県の小中学校教育の現状をどう思いますか)

本県の教育に対する県民と教職員それぞれの認識を、平成13年度に実施された教育世論調査の結果で見ると、右の<表1>のとおりである。



<表1>

義務教育の課題に関する「あなたは、本県の小・中学校教育の現状についてどう思いますか。」という

問に対し、実に約45%の回答者が不満を持っていると答えている。また、分からないと回答した方が約42%に上り、満足派(満足とほぼ満足の合計)は約13%にとどまっている。不満足の原因は、基礎学力の定着をはじめ、道徳教育やしつけ指導が不十分であることがあげられている。その他の項目を見ても、多岐多様にわたる内容に対し、現在の教育に県民は不満を持っていることが分かる。

「現状をよくするためには」という質問に対しては、少人数指導によるきめ細かな学習指導という指導面が第1位となっているが、次いで、「**意欲のある教員やその努力が評価され、生かされる体制づくり**」という、人事評価に関わる内容となっている。この評価に関する項目は、県立学校においても第5位に位置づけられており、新しい人事評価システムの構築は、早急に確立しなければならない課題と認識しなければ

「子どもたちが主人公」という認識があるか

ならない。

項 目	小	中	高	障
よくできている	29.7	22.6	8.3	33.3
まあまあできている	66.9	74.2	72.3	58.4
あまりできていない	3.4	3.2	19.4	8.3
ほとんどできていない	0.0	0.0	0.0	0.0

<表2> (%)

<表2>は、平成13年度土佐の教育改革の検証と総括(各種アンケート結果の概要)の中の、「子どもたちが主人公」という認識が教職員に定着し意識改革(学校づ

くり)が進んでいるかという質問に対する回答であり、教職員の現状認識である。各校種とも85%を越える高い数値を示し、高い意識を持って教育改革に取り組んでいる教職員が多いという結果が出ているが、<表1>では本県の教育に不満を示す県民が多く、今後も様々な施策を実施し、県民の声を聴取し、その結果を教職員に示しながら双方の違いを埋めていくことが大切である。

これまで、第1次提言の取り組みに関する評価を行ってきたが、その評価を踏まえながら県民の期待に応えていくためには、これからの教員に求められるものは何かをしっかりと把握したうえで対策を講じていかなければならない。その対策の中核の一つが教職員の意欲を高める人事評価である。現行の勤務評定制度の問題点や、人材育成を目的とするこれからの教職員の人事評価制度の在り方について、産業界で行われている人事考課の例も示しながら本提言として述べることにする。

新しい人事評価制度の導入の背景

1 これからの教員に求められる資質と能力

(1) 教員に対する教育の流れ

中央教育審議会が平成8、9年と連続して出した教育改革全般に係る1次、2次答申のキーワードは、「個性重視の原則と生きる力を前面に押し出し、子どもたちの豊かな個性を尊重した教育を展開しなければならない」ということである。

1次答申では、「生きる力」と「ゆとり」をキーワードに学校パラダイムの転換を求めており、2次答申では「能力・適性に応じた教育の必要性」の観点から「形式的な平等の重視から個性の尊重への転換」を求めている。

また、やや遡って臨時教育審議会（昭和59年8月～昭和62年8月）では、昭和46年に出された中教審答申を受け、4次にわたる答申を行い、最終答申として教育改革の視点を3つの項目に集約し報告している。その項目とは、個性重視の原則 生涯学習体系への移行 変化への対応（国際社会への貢献、情報社会への対応）である。

さらに、国際的レベルでの教育改革として平成8年に出された経済協力開発機構の学校改善プロジェクトにおいては、教育改善の柱として「カリキュラムの質」「教員の質」「経営の質」の三つの質をあげており、これからの教育改革の流れは、「教員の質」が最重点であると述べている。

本検討委員会でも、これまで各種団体との意見公聴会や県民参加のシンポジウムを通じて、教職員の資質・指導力の向上については論議を重ねてきたが、その中で出された意見として、資質向上は教職員自身の研修意欲の向上が最も大切であるということである。トップダウンの研修や画一的な義務研修だけでは、学ぶ意欲や教える力は伸長しないという指摘があった。教育委員会の主催する研修は、できるだけ体験的な研修を実施し、参加者が肌で感じることをできるだけ小集団で行うことがよいという意見も出されている。このことは、前述の10年経験者研修の項で具体的に述べたところである。

また、意見公聴会の中では、PTAの代表者から土佐の教育改革をもっと現場に浸透させる必要があることや、研修の目的を明確にしていくことが大切であるとの意見があった。

そこで、今後教職員がどのような力を求められ、どのような研修を行えばいいのかを考えてみる。

(2) 求められる資質能力とは

教職員の資質能力について、教育職員養成審議会は一般的に「専門的職業である教職に対する愛着、誇り、一体感に支えられた知識、技能等の総体」と理解したうえで、二つの視点を示している。その一つは、「いつの時代にも求められる資質能力」として、「教育者としての使命感、人間の成長発達についての深い理解、幼児・児童・生徒に対する教育的愛情、教科等に関する専門的知識、広く豊かな教養、そしてこれらを基盤とした実践的指導力」としている。もう一つは「今後特に求められる具体的資質能力」として、「地球的視野に立って行動するための資質能力(地球・国家・人間等に関する適切な理解、豊かな人間性、国際社会で必要とされる基本的資質能力)、変化の時代を生きる社会人に求められる資質能力(課題解決能力等に関わるもの、人間関係に関わるもの、社会の変化に対応するための知識及び技能)、教員の職務から必然的に求められる資質能力(幼児・児童・生徒の教育の在り方に関する適切な理解、教職に対する愛着・誇り・一体感、教科指導・生徒指導等のための知識・技能・態度)」をあげている。

教養審答申では、これからの教育は子どもたちの個性を尊重し、多様な資質や能力を伸ばしていくことが大切であると述べている。そのためには、教師自身が得意分野の一層の研鑽を積み、個性豊かな教員となることが求められている。また、このような多様で高度な資質能力を全ての教員に画一的に要求することは避け、必要とされる共通の基本的な能力のうえに、各自の個性を活かした得意分野の伸長を図り、これによって子どもや保護者のニーズに応える教育を提供できる教員が求められる。

本検討委員会で出された意見として、教職員に「実践的指導力」をつけることが必要であるという意見の中で、これからの教職員は教科の指導力だけではなく、幅広い分野での研修を行うことや自己の研修を自ら企画する力を備えていることなどが必要であるという指摘がなされている。また、そのような教職員を育てていくためには、指導者である管理職の資質向上が重要であり、先見性や大局的な考え方のうえに立ち、教職員育成ができる管理職を登用しなければならないし、そのためには登用審査の在り方にもメスを入れるべきであると提言している。

さらに、教職員に求められる資質能力に関連して、シンポジウムで保護者からは、「学校を開くという意識」をもっと全面に押し出し、情報公開や地域との協働の大切さについての取り組みを一層推進して欲しいという意見が出された。

本検討委員会やシンポジウムで出された意見を集約すると、変化の激しいこれからの社会の中で、心身共に健全な子どもたちを育成するためには、教職員が自ら主体的に資質・能力を高め、それを基にどのような教育活動を行ったか、そして、そのことを正しく評価していくという視点を大切にしていかなければならないということである。こういう教職員に対する評価の在り方として、次項では、現行の勤務評定制度について、その運用の実態と問題点について検証し具体的な改善策を考えていく。

2 現行の勤務評定制度

(1) 勤務評定制度の位置づけ

現行の勤務評定制度は、県費負担教職員の場合、地方教育行政の組織及び運営に関する法律に基づいて定められた規則（教育委員会規則第6号）で、高知県立学校職員の場合、地方公務員法第40条の規定に基づいて定められた規程（教育委員会訓令第3号）として昭和34年に導入された。導入をめぐる対立もあって、全ての教職員に十分な理解を得てきたとはいいがたい時期もあったが、この勤務評定は職員の勤務成績を統一的に評定し、人事管理の基礎資料の一つとして、教育効果の向上を図るために実施されてきている。

(2) 勤務評定の内容

現行の勤務評定制度は次のとおりであり、教諭の場合の一部を記述する。

対象者（被評定者）と実施日

- ・ すべての教職員が対象で評定実施日は基本的に毎年11月1日

評定項目（勤務成績の評価）

職務の状況

- ・ 学級経営、教科の学習指導、教科以外の指導、研修、校務の処理

勤務の状況

- ・ 出勤の状況（内容は病気休暇、欠勤、遅刻、早退）及び勤務についての特記事項

評価要素による観察内容

職務の状況（学級経営に関して）

- ・ 教科の学習指導、教科以外の指導、研修、校務の処理

参考事項（特性・能力を評定）

- ・ 指導力、誠実、責任感、公正、協調性

特性能力の観察項目

指導力

- ・ 児童・生徒を理解
- ・ 教育に対する見方や考え方が中正である

評価ランク及び総評

- ・ 3段階と所見への記述で評定

評定者等

公立小・中学校では、校長の評定者は市町村教育長で、職員の評定は校長が行い、市町村教育長が調整

県立学校では、校長の評定者は県教育長であり、職員の評定は校長が行い調整は県教育長

本来、勤務評定は都道府県教育委員会の計画の下、服務監督者である市町村教育委員会が行うものであり、校長は、その一部を分担する。

現行の制度では、評定結果は本人に開示されず、確立した制度として評価者から被評価者に対してフィードバックされる機能はない。

3 その問題点

以上、現在行われている勤務評定について述べたが、このことを踏まえて勤務評定の運用と在り方について次のいくつかの視点から検討を行った。

内容については、勤務評定制度が本来の機能を十分果たしているか。

教職員の勤務の実態を正確に把握し、指導を要する教職員等を出さない予防策のひとつとして位置づけることができているか。

勤務評定が、どのように、どの程度把握され、どう活かされているかを詳しく分析し問題点を洗い出しているか。

時代に見合った勤務評定の在り方について課題意識を持って見直しに着手できているか。

日本の経済社会構造は大きな転換を迫られ、これに応じ民間企業においては、終身雇用と年功制を柱とする人事制度について見直しが行われ、自己申告制などの新しい人事評価制度が導入されている。本県の勤務評定について、民間における職業能力育成型人事考課の考え方も参考としながら見直しの検討をしているか。

この五つの視点から検討を行ったところ、現行の制度では、多くの問題が見られ、40数年という長期間にわたり見直しが進まなかったことによる制度の形骸化が指摘された。

当面の見直しとしては、以下の意見が出されている。

勤務評定書には、具体的事実の記載を行うようにすること。

評価段階の具体的な尺度を作ること。

尺度をもとに個々の具体的事実を照らし合わせて判断していくこと。

校長は指導事項を記録すること。そして、個々にふさわしい研修を受けさせるなど活用方法も考えること。

評価者の評価訓練を行うとともに、指導に関する研修も充実させること。

抜本的な改革として、本検討委員会で出された意見を集約すると、

評価する側にいた教職員が評価されることに馴染むこと。

校長の経営ビジョンを明確にし、各教職員が自己目標を設定し、その目標達成の程度を管理職と調整すること。

子どもたちのために汗をかき、成果をあげた教職員に対しては、何らかの形で具体的な評価をすること。

評価を基に新たな目標を設定し、意欲的な校務遂行の意識を高揚し、学校組織の全体が高まっていくこと。

などの意見が出された。また、頑張った教職員に対して何らかの形で給与等の処遇に反映させることが大切であるという意見や、資質・指導力の向上を一層図るための研修に参加させることが大切なことであるなどの意見も出された。

意見公聴会においては、人事や給与、昇任や研修に人事評価を反映させることについて多様な意見が出された。

人事評価の導入に対しての賛成意見としては、

人事評価は、将来、社会貢献できる子どもたちを育てることができる教職員を育成することが目的なので、評価が目的になってはいけない。

新しい評価制度では、本人へのフィードバックは不可欠である。

現行の制度では、元気があり意欲的に校務運営に当たる教職員を育成するという本来の意義を果たすことはできない。大きな改革が必要である。

企業も学校も同じである。21世紀を担う大切な子どもたちを預かる教職員を育成するには、取り組みの成果を目に見える形で評価しなければならない。

平成18年に実施が予定されている公務員制度改革に向けて、何らかのアクションを起こさなければならない。

などが出された。

人事評価の導入を危惧する意見としては、

勤務評定に関する長い対立の歴史を踏まえ、新しい評価制度の導入に向けては一定期間をかけて慎重に実施して欲しい。

正しい評価ができるよう管理職の資質向上が優先である。そのための研修を綿密に計画しなければならない。

土佐の教育改革と関連づけ、開かれた学校づくりの延長線上に評価を考えて欲しい。現在も保護者や子どもたちからの痛烈な評価を受けている。新たな評価制度に頼る必要はない。

管理職の負担増となり、上司に迎合する教師の増加を招くのではないか。

教育改革の大きなうねりの中で、教職員の負担も増加しており、新たな制度の導入は精神性疾患で病気休暇や休職となる教職員が益々増えるのではないか。

給与等の処遇に反映させることは、学校組織の人間関係の構築にとってマイナス要素が大きい。

などが出された。

これらの意見を基に、新しい評価制度の在り方とその導入に向けた方法について述べる。

4 新しい人事評価制度の基本的な考え方と導入に向けて

現行の勤務評定制度は制度化された当初からほとんど改正がなされていない。時代の移り変わりとともに、基本的な部分は今なお有効としても、部分的な見直しはもとより、新たに付け加える評価項目もあると考えられる。

現在、民間等で導入され一定成果を上げている制度等も参考に、新しい制度で検討すべき事項については、次のとおりである。

(1) 新制度における基本的な考え方と今後の見直し作業について

評価の見直しの基本として考えられることは次のとおりである。

制度全般として、職業能力育成型の評定制度としていくこと。

自己評価制の導入も検討課題とすること。

新しい評定制度が校長対教職員という構図にならないようにすること。

中堅教職員のマネジメントへの参加、協力がポイントになること。

新しい評価制度は、指導を要する教職員等を出さない方策の一つとして機能すること。

評価による周囲へ与える影響も考慮すること。

教職員は評価基準を共有すること。

また、導入による検討課題としては、

評価項目の見直しについて検討すること。

校長は教職員と面接し、その者に対する評価や成果についての判断を示しながら、その者に目標を立てさせること。

指導もしながら職務に当たらせ、一定の時期にその成果を意思疎通を図りながら把握すること。

それを繰り返す中で教職員の職業能力を育成していくこと。

一次評価は教頭及び事務長、二次評価は校長とすること。このことによって、校長のみならず日常的な情報収集や指導に対する教頭及び事務長の意識や責任感を高めること。

があげられる。

(2) 導入に向けて

新制度の導入は、段階的な導入により、徐々に精度を高めていくことが望ましい。また、指定校で先行実践をすること、他県の状況を踏まえること、また、学校現場とのコンセンサスを図ることなどを通じて、実のある制度としていくことが望まれる。意見公聴会では、現職の校長や職員団体から策定に向けた会議はオープンなものにして進めて欲しいという意見や、評価内容に関するフィードバックの在り方の工夫を望む意見も出されたことを考慮して進めることが大切である。

5 民間等で行われている人事考課制度

(1) 産業界の人事処遇と人事評価の変遷

産業界で行われている人事評価の在り方を記す前に、戦後からこれまで、時代の変化に伴い人事処遇の変化と連動し、人事評価の評価内容がどのように変わってきているかを述べる。

昭和20年代のはじめには、貧しい生活からの脱皮を図るため、生活していくための賃金や労働力を確保する形の人事処遇がしかれた。評価の着眼点としては、団結・協調・和の精神が重んじられ、資質や性格等の評価にウエイトが置かれていた。

昭和25年を過ぎると朝鮮戦争による特需を受け、年功給と査定給を併せた人事処遇が導入された。この時期は産業界が再建に向けた秩序を取り戻す時代であり、規律性や責任性などの姿勢や態度を問う勤怠の評価が加わった。

30年代後半から40年代に入ると、東京オリンピックやドルショック・オイルショックを経て高度経済成長期に入り、能力型の査定を柱とした人事処遇制度が導入され、職務分析や職務に必要な専門能力の評価に強い関心が集まるようになった。

昭和60年代に入ると、円高ショックの後にバブル時代に入り、メリハリの利いた業績給が人事処遇となり、目標管理と連動した業績そのものを評価する人事評価が始まった。

平成に入りバブルが崩壊し、年俸制度を中心とし、成果や専門能力を重視しグローバル化に対応した人事評価制度が導入されてきている。

現在、我が国では、年功と能力を併せて運用される職能資格給制度が広く活用されている。この制度は、それぞれの資格で給与に幅をつけるが、人事異動によって勤務する部署が変わっても給与は下がらない制度である。外国では、部署によって報酬が変化するため、異動によって給与変動があり、則ち異動が即、給与などの処遇に反映されることとなる。

日本では、仕事が変わっても能力はかわらないと言う年功制との折り合いをつける仕組みとなっている。

一方、人事評価における成果や能力の比重が増してきたことから、年俸制を採用する企業が急増し、(財)社会経済生産性本部の調査(日本の人事制度の現状と課題 2002年版)によると年俸制を導入している企業は34.8%、近々導入する予定及び導入を検討中の企業は38.4%で合計73.2%に達し、4社に3社が導入済ないし導入検討中である。

(2) 職業能力の育成

職場教育の中心は、上司が業務に即して部下を指導するオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)であるが、これは、自己理解 上司と部下の面談による話し合い 自己改善計画(アクションプラン) 指導者による支援(研修の場や時間・関連情報・自己啓発の進め方などを与える) 研修成果のフィードバック(上司と部下の面談) 自己理解というプロセスで実施される。

OJTは、上司による部下への日常的な業務指導が中心であり、上司と部

下の話し合いによる業務課題の設定と支援、能力開発やキャリア開発に関する指導と支援などがあるが、その他の例としては、少人数によるグループディスカッション（上司、同僚、部下など5人程度で構成）などを実施し、50程度の項目で自己評価や相互評価を行い、自己の仕事の進め方を振り返り、職業能力開発に向けて意識改革を行う研修を行っている。このような方法は、評価を複眼で行える利点や上司対部下という対立関係を解消することにもつながる。

このような研修などを通じ、納得性・透明性のある評価を行うとともに、会社が求めている社員像を明確にし、経営者のビジョンに向かって、社員全員が同じ方向に進むことが出来ると考える。

以下の項目は、職場風土の診断をアンケート形式で行っている診断票である。

（職場風土の診断：全12項目）

あなたの職場では、

- ・ みんながお互いに遠慮なく自由にものを言い合っていますか？
- ・ 打ち合せ会議では、意見や提案が活発に出されていますか？
- ・ 意見が対立した時には、納得のいくまで話し合っていますか？
- ・ 新しいことや良いと思うことはどんどん積極的に取り入れていますか？
- ・ 難しい仕事にも積極的に取り組んで職場の目標をやり遂げようという気風にみちていますか？
- ・ 仕事の目標をみんなが参加して決めていますか？
- ・ 会社の方針や必要な情報がみんなに伝えられていますか？
- ・ 職場全体の業務目標と個人の業務目標をみんなが理解していますか？
- ・ 上司や先輩が部下や後輩の指導をよく行っていますか？
- ・ 能力の向上を目指して、みんなが自己啓発しようという気風にみちていますか？
- ・ 仕事や個人的な悩みを持った人がいる時には、誰かが声掛けをしたり励ましたりしていますか？
- ・ 会社全体の業務の運営が円滑に行くように、関連部署とお互いによく連携を取り合っていますか？

5段階評価で、「全くそうではない」「どちらとも言えない」「いつもそうである」の流れで評価する。

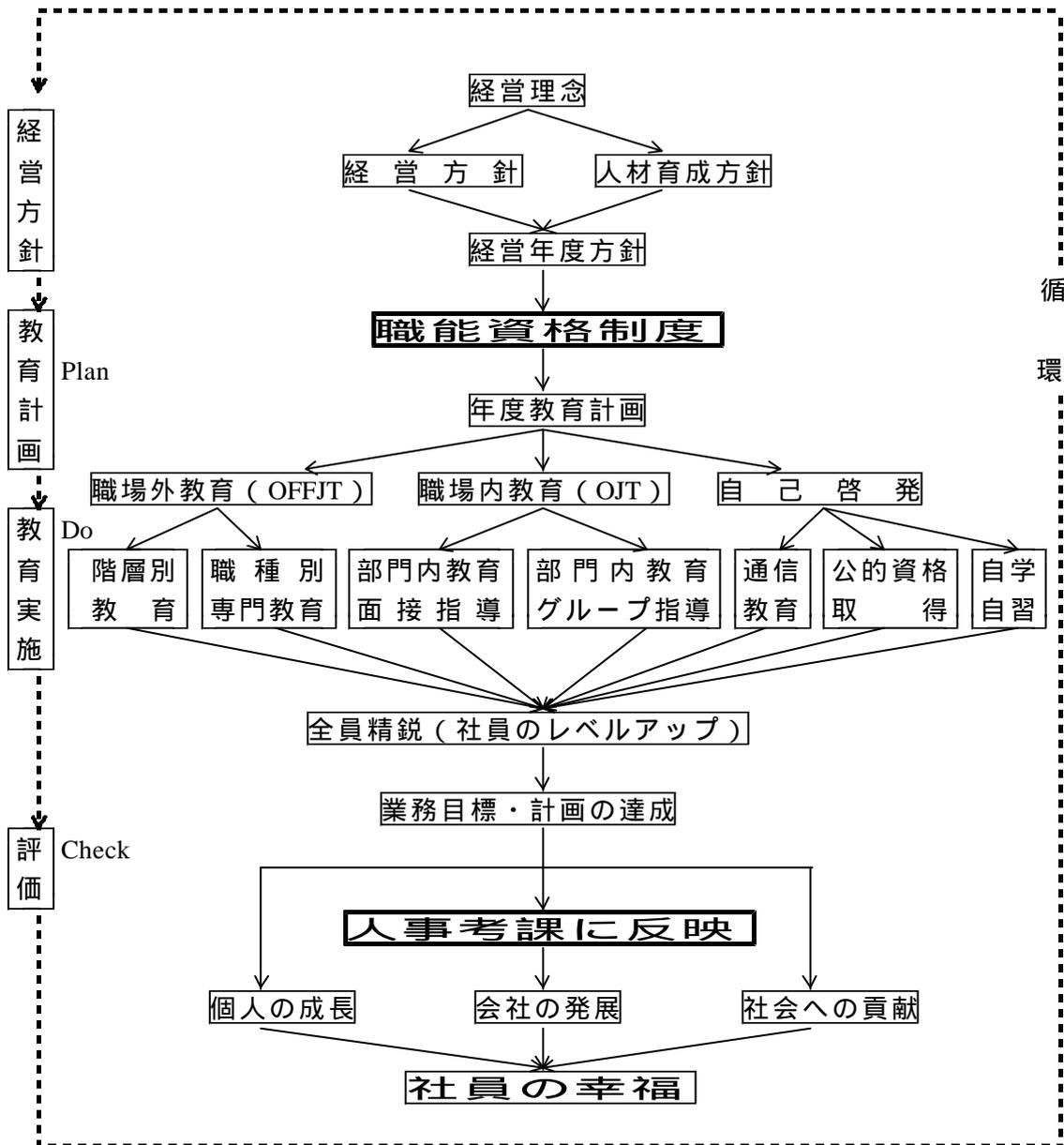
この他にも、リーダー行動の診断なども取り込み、自己診断と職場風土診断をリンクさせて、職業能力開発に努めている。また、他の職種や海外での勤務を通じ、多様な考え方や自己の知識を計画的に習得させるキャリア・ディベロップメント・プログラム、通信教育など自己啓発支援の制度化、専門能力の習得をめざす集合研修などが実施されている。

このように、産業界では社会の変化や各時代のニーズに対応し、社員の人事評価の在り方も大きく変わってきている。

企業は社会の一員としての役割を果たすという大きな目的に向け、自社を発展させるために社員に何を求めるかを明確にし、各社員は自社がどんな目標を持ち、どのような方法でどのような結果を導きたいかを知り、そのために各自

が何をしなければならないかを意識しながら業務に携わる。このような評価システムとなるよう、絶えず改革を行うとともに、それぞれの人事評価の特性を踏まえ、それぞれの長所と短所を洗い出し、各社ごとの評価システムの確立に向けて努力している。

(3) 職業能力開発全体の体系図<例>



職業能力の育成を柱とした制度を導入することで

- ・ 会社にとって大切な人材（財産）の能力を伸長できる。
- ・ 各社員が仕事を通じて自己の力を十分発揮するための手段となる。
- ・ 上司と部下の有機的なつながりを促進することができる。
- ・ 仕事に対し意欲的に取り組む姿勢を引き出すことができる。

など、日常の仕事を通じて、上司が部下を育成指導（OJT 教育）することにつながると考える。

高知県で望まれる人事評価制度の概要

1 高知県の人事評価制度導入に向けて

検討委員会の議論では、新しい評価制度の在り方として、まず自己理解の仕組みを確立することがあげられた。自己申告制度の項で詳しく述べることとするが、まずは自己評価を行い、求められる教職員像にむけて自己の課題を改善していくための計画を作成すべきである。そのことに対し、管理職は能力開発に関する情報や研修時間などを与え、自己改革の支援をしていかなければならない。この時大切になってくることは、目指す教職員像とは何かという大きなテーマである。

本検討委員会では、第2章の第3項でも述べたが、新しい評価制度導入に関してその賛否に対する多くの意見が出された。その一つは、学校教育は永遠不変のものであり、業績を数値で出すことは難しいため、企業のように業績の成果は計れないのではないかという意見である。

一方、教職員の業績評価は、子どもたちが、学校が楽しいと思うことや新しいことが分かって嬉しい、何かに興味を持って一生懸命取り組みだしたなど、関心・意欲などの情意面や、解決のための方法や工夫・取り組みの方法などが分かるなどの認知面、実際の子どもの学力が伸びた知識・技能面で計ることができるので、成果主義の導入は可能であるという、教職員の業績評価に期待する意見も出された。求められる教職員像を確立し、新しい評価制度の全体の仕組みや目指す方向を明確にしていくことが大切であろう。

以下は、本検討委員会で出された評価方法等についての具体的な意見である。

教職員の業績を結果だけで評価することは困難な部分があるため、取り組み過程に視点を当てたプロセス評価の導入も検討していかなければならない。

基本として、評価は360度であることや評価する者は評価されることが基本、いわゆる評価は双方向であるべきではないか。

評価期間としては半年間で成果を評価していく。

現在、県立学校で取り組みが進められている学校評価制度との関連も大事である。

評価要素に子どもの評価を導入するか否かについて検討の余地がある。現在、土佐の教育改革の取り組みとして授業評価システムを導入し、指導方法の工夫改善を行っているが、このことと新しい評価制度をどう関連づけていくか。

絶対評価と相対評価の問題も検討しなければならない。

自己申告と管理職の評価をどう関連づけるか、評価に対する不信感を払拭するために管理職の評価能力の開発を如何に進めていくか。

管理職の評価者研修については、講義的な研修ではなくワークショップ形式の実務研修で、事例演習を繰り返し、議論を重ねながら実務能力を高めていかなければならない。評価する者が、その能力を向上させ、所属職員に対する的確な支援をすることでお互いの人間関係の構築がなされる。

上記 を内容とする想定研修だけでは、実際の評価能力に関する向上に限界があり、より質の高い評価能力を育成するためには、実際の学校現場で新しい評価制度を実施することが最も大切である。

モデル校方式などを取り入れ、学校現場の意見を反映させながら、よりよい制度構築に向けて取り組みを進めていく。

平成15年度から開始する10年経験者研修は、自己申告目標設定 研修計画作成 実施 管理職による過程の指導 評価という、plan - do - check - action の流れを持った取り組みとなっており、本県で望まれる新しい人事評価制度は、この評価制度も睨んだ形で構築していくことが大切である。

処遇面に関しては、導入当初から給与や人事に反映することが出来ないのならば、管理職としての能力を持つ者だけが手当などの処遇を受けるのではなく、教えることのプロとしての専門職に対しても何らかの処遇ができる制度、いわゆるライン職&スタッフ職といった考え方も今後検討すべきである。

例えば、管理職としての能力よりも、子どもたちへの指導や保護者との信頼を築くことに向いている教員を、教える専門職(マスターティーチャー)として処遇して欲しい。

現在実施されている、勤勉手当の成績率との関連をどう図るか。

情報公開制度に基づく本人開示の問題や管理職からの本人へのフィードバックの在り方、異議申立の在り方をどうするかが大きな課題である。

以上のことを検討課題として、今後、新しい評価制度を構築していくわけだが、そういった特色ある本県にふさわしい評価制度を立ち上げていくときに基本となる項目や考え方について、次項で述べる。

2 職業能力育成型人事評価の概要

(1) 評価項目と行動評価

人事評価は、知能や性格、職務適性や知識・技能、専門性や価値観などを評価する適性評価と、成果や能力、取り組み姿勢を評価する人事考課から成り立っている。新しい制度が教職員の職業能力の育成と資質・指導力の向上につながっていくためには、この二つのことを融合させた評価制度とならなければならない。

人事評価を行う場合の留意点として、三つのステップを踏むことが大切である。

職務行動の決定

- ・ 被評価者の職務内容や職名に応じて、どのような職務行動を望むのかを判断する。

評価項目の決定

- ・ 職務行動がどういった評価項目に該当するのかを判断する。

評価ランクの決定

- ・ 評価項目ごとに集めた行動を見て、各被評価者の評価ランクがどの評価段階かを判断する。

については、評価者が客観的に観察することができる職務遂行上の行動や成果を対象とし、評価期間中の就業時間内の職務に関連したものに限定されなければならない。私的な部分や就業時間外の出来事については、基本的には評価の対象とはならないが、教職員の勤務の特殊性から考えると、学校管理外における取り組みに対する評価の在り方については検討が必要である。

については、個人の能力と態度という二つの要素で構成され、それぞれにいくつかの評価項目がある。能力には、一般的に業績知識、業績技能、理解力、判断力、決断力、企画力、折衝力、指導・統率力などがあり、態度は規律性、協調性、責任性などで構成される。

では、被評価者の経験・職務基準（組織で果たすべき役割内容や達成水準）、職能要件（職務遂行もしくは目標達成に必要な能力要件）などによって被評価者に対する期待レベルを決定しランクを決める。ランクは一般的に3～5段階で設定されていることが多く、あまり細かなランク分けをすると評価が複雑化し、かえって正確な評価ができなくなる恐れがある。

< ランクの例 >

- 5：期待している職務を期待どおりに成し遂げるとともに、他の見本となるような取り組みができた
- 4：期待している職務を期待どおりに成し遂げた
- 3：期待している職務を課題を残しながらも成し遂げた
- 2：期待している職務を期待どおりに果たせなかった
- 1：期待している職務に対する知識・技術・意欲などに欠け、職務遂行に支障をきたした

(2) 評価結果とフィードバック

職業能力育成型の人事評価を実施するうえで最も重視しなければならないことは、評価結果を所属教職員にフィードバックすることである。

フィードバックは、管理職と所属教職員が目標設定して取り組んでいる職務内容について、その過程や結果についてヒアリングを行い、両者の考えの一致点を共有して新たな目標を設定したり、食い違い点についての原因を分析したりすることが大切である。また、フィードバックの方法としては、日常的に両者間で行い、職務遂行上の過程や結果を積み上げていかなければならない。

フィードバックを実施するに当たっては、管理職が目指す学校経営の方針と所属教職員の目標を照らし合わせて、恒常的に所属教職員の勤務状況を観察し、成果を上げたり問題が生じたりするたびにフィードバックを行い、本人の自覚や意識改革を図ることが大切である。

フィードバックに当たっては以下のような流れが基本となる。

当該年度の管理職の学校経営方針に沿った、各自の目標設定ができているかを確認する。

目標達成に向けての各教職員の特性を絡めた評価理由を伝える。

職務遂行過程について適宜評価を行う。

成果と課題について管理職が評価を行い、両者が納得するまで話し合う。

次年度について両者が話し合い、新しい目標設定(能力目標と態度目標)を行う。

目標達成のための計画を両者で立てる。

3 職業能力育成型人事評価の原則

所属教職員の意欲や態度を伸ばし、教育公務員としての資質・指導力の向上を図るうえで大切な人事評価の基本となる考え方は次のとおりである。

- 所属教職員に期待する内容や水準を明確にする。
- ・ ゴールの明確化と共有化
所属教職員の職務の達成度合いを明確にする。
- ・ ゴールの達成状況を具体的・数量的に評価
事実に基づく評価をする。
- ・ 人事評価は測定ではなく判定
- ・ 事実確認できたものだけで評価
- ・ 日常行動の的確な把握
先入観や偏見を持たない。
- ・ 事実に基づくゆがみのない評価
客観的なルールや基準・手順をもとに判断する。
- ・ 管理職の正しい制度理解
- ・ 減点方式の評価の禁止
職業能力育成的の観点で評価する。
- ・ 評価データを指導に活用
- ・ 達成結果の評価と取り組み過程の状況評価の融合
評価する期間を意識して評価を行う。
- ・ 評価期間の全てにわたる評価
- ・ 直近の出来事に惑わされない
他人の評価に左右されることなく、管理職として責任を持って評価する。
- ・ フィードバックや面談での自己責任による評価
- ・ 2次評価、3次評価の段階での判断の食い違いを調整

4 職業能力育成型人事評価の要素

(1) 評価要素と項目

職業能力育成型の人事評価は、所属教職員を励まし、内外両面から動機づけを行い、計画的に資質・指導力の向上を図ることが目的である。

人は評価によって成長すると言われるが、正しく評価を行うには、評価要素を明確にすることが大切である。

職業能力育成型の評価を行う場合、各自の能力を評価する**能力評価**、目標達成の成果を評価する**業績評価**、仕事に対する姿勢や態度を評価する**態度・意欲評価**があり、それぞれの評価要素には次のような項目がある。

についての項目

知識、技能、企画力、理解力、判断力、折衝力、創造性、交渉力、コミュニケーション能力、柔軟性、目標管理能力など。

についての項目

職務の質と量、目標の達成度、改善内容、将来への展望・応用度、所属教職員の育成・活用など。

についての項目

規律性、勤勉性、積極性、協調性、責任感、自己啓発意識など。

(2) 能力構成要素

能力評価は、経験年数や職務内容の違いによって異なる「基本能力」とその基本能力を使って多様な取り組みを行う「応用能力」がある。項目にある知識や技能は「基本能力」であり、その他の項目は各自が知識や技能を使って行う「応用能力」である。「応用能力」は、対人影響力、自己管理能力、職務遂行能力、組織理解力などで評価軸を作成することができる。

(3) 取り組み姿勢要素

態度・意欲の評価では、自ら研究を積み資質・指導力の向上に主体的に努める姿勢や、校務分掌で定められた職務遂行を完遂するように努力する姿勢、組織の一員として学校の教育目標の達成のため、同僚の職務内容をもカバーしようとする姿勢や、教職員の集団維持のための服務規律を守る姿勢などで評価軸を作成することができる。

(4) 評価項目とその着眼点

評価要素にあげた要素には、それぞれの項目を評価するための定義や着眼点を設定しておく必要がある。例えば、能力評価にある判断力では、多くの情報から達成しようとする目標に適合した方法を選ぶ力や、その事を各自の職務に位置づける力があるかという定義が考えられる。

着眼点としては、その場の状況を把握する力やよりよい条件に合う内容を選択する力、実態や環境による変化や効果を参考に適切な行動ができる対応力などが考えられ、評価軸にあった着眼点も明確にしておくことが大切であろう。

新しい人事評価制度導入で目指すこと

21世紀の教育の在り方は大きく変化し、県民のニーズに応える教育を推進するためには、教職員の職業能力をどう育成するかが大切であり、その方法の一つとしての評価を中心に述べてきたが、本項では新しい人事評価を導入するにあたり目指さなければならないことについて述べる。

1 自主性、公正性、透明性

(1) 自己申告制度の導入によって目指すこと

新しい人事評価制度の導入の目的は、教職員の資質・指導力の向上や学校組織の活性化を図ることである。この目的を達成するには、評価を受ける教職員が自己目標を設定し、その目標に対する評価を管理職との面談を通じて行うことが必要であり、そのため自己申告制度が基本となると考える。

個々の教職員が、各自の日常勤務を振り返り、努力すれば達成可能な自己目標を納得のうえで申告し、はじめに設定した自己目標の達成状況を、管理職との面談を繰り返しながら自らの意志に基づいて自己評価する。

即ち、自己申告制度は、教職員一人一人が自己の意識や実態に応じて自己評価を行うものであり、自らの職務遂行に目標を持って意欲的に取り組むことができるとともに、透明性に富んだものとなることで、各教職員の自主性を育てることにつながると考える。

(2) 業績評価の導入によって目指すこと

新しい人事評価制度の特徴として自己申告制度と並び、目標達成に向けて取り組む所属教職員の職務遂行過程における努力やその結果を評価する業績評価がある。

これまで行われてきた勤務評定制度は、問題点の項でも述べたが、その評価内容が本人にフィードバックされる機能がなく、また、評価項目の中に、品位や公正といった客観的に評価しづらいものが見られた。個人のパーソナリティを評価すること全てを否定するわけではないが、このような適性評価を行う場合は、各自の能力や勤務態度を適正に評価しなければならない。

これまで述べてきた人事評価制度では、まず、評価項目を客観的に評価できるものに絞り、これからの可能性や適性、個人的行動、性格などのような客観的評価が困難なものについては評価項目に加えるか否かを検討してみる必要がある。

業績評価はこのように内容を十分吟味して行うことや、本人への情報開示、評価基準の公開などの透明性を持たすことにより、公正で客観的な人事評価がなされる。

2 学校組織体の変革

(1) 組織の活性化を目指す

言うまでもないが、学校は校長を中心とした組織体である。その組織体の中で、各教職員は激変する社会状況を主体的に受け止め、自主的・積極的に教育活動に取り組む必要がある。例えば、学級崩壊などの課題を抱える学級経営は、その学級を担当する担任だけの問題ではなく、学年・学校全体の問題として取り組んでいかなければ解決しない。そのことは、担任の責任を曖昧にすることではなく、直面する課題を学校全体のものとして取り組み、解決に向かう姿勢が大切であるということであり、そうでなければ解決できない段階まで教育問題が危機に直面している状況を認識する必要がある。

新しい人事評価制度の運用に当たっては、こういった問題を職場内でオープンにし、解決策を学校全体で考えていくことができるようにしていくことも望まれる。学校で働く全ての教職員が、自己責任と同僚への協力を自覚し、児童生徒への教育的指導にあたることにより、新しい教職員の人事評価を導入する目的の一つである組織の活性化を図ることができると考える。

(2) 管理職のマネジメント能力向上を目指す

新しい人事評価制度では、管理職が所属教職員に対し、取り組みや業績に対する評価をフィードバックしていくことが大切である。このことを裏返して言えば、管理職が如何に学校経営のビジョンを明確に持ち、そのことを所属教職員に具体的に示すことができるかが重要なポイントである。

また、解決しなければならない課題を、所属教職員に対し正しく指摘し指導できるかであり、意見交換が重視される。

教職員は子どもたちを評価しているが、自分自身を評価されることには慣れていないという言葉聞く。これは、教職員自体がこれまで厳しい評価を直接受けたり、自分自身の職務状況を客観的に評価されたりする機会が少なかったからと考えられる。新しい評価制度では、管理職が地域の特性を踏まえ、子どもや保護者のニーズに応じたしっかりとした経営ビジョンを示し、そのために各教職員に面談を通じて何を求めるかを明確にすることで、よりよい人間関係の醸成へとつながっていくことが期待される。

研修や勤務に対しては厳格な姿勢で臨む一方、人間関係は温かい姿勢で接することで、管理職自身のマネジメント能力の向上を目指さなければならない。

3 風通しの良い職場環境づくりを目指す

新しい教職員の人事評価制度についてこれまで述べてきたが、これは、教職員の資質・指導力の向上の手段の一つである。大切なことは、学校組織が一つの集団として機能し、地域や保護者のニーズにあった上質な教育を子どもたちに提供していくことである。第1次の提言を受けて、高知県教育委員会は様々な取り組みを推進し、また、今後も継続していくであろうが、教職員の人事評価制度はその手段の中の根幹をなすべき大きなものである。

学校が機能的に動き、子どもたちにわかる楽しい授業を提供するためには、教職員の資質・指導力の向上は欠くことのできないものであり、土佐の教育改革の最重点項目である。そのためには、各教職員が組織の一員としての自覚と教育に携わる者としての誇りを持ち、学校経営に主体的に関わっていくことが大事である。学校経営は、管理職だけではできない。管理職の経営ビジョンに対し、新たな発想や斬新な取り組みを全ての教職員が提案し、子どもたちが幸せな学校生活を送るための肉付けをしていくことが大切である。

学校は、教職員それぞれの校務分掌や職務内容が明確に区別できにくい部分がある。そうした取り組みの成果は、子どもたちの健やかな成長を将来にわたって見守っていくという観点から、短い期間では図れないという声も多い。しかし、裏を返せば、各自がそれぞれの職務を補いながら子どもたちに携わっていかなければならない職場であるともいえる。また、成果を短い期間で見ることについても、子どもたちの発達段階を的確に把握し、学校の経営方針に沿って、今何ができるか、今何をやらなければならないかを明確にすることで、情熱を持った意図的・計画的な取り組みが出来る。

このようなお互いの関わりが密接で、その取り組み目的が営利や利害に関わりの薄い職場だからこそ、全ての教職員がお互いをフォローし合い励まし合える職場環境づくりが必要である。

風通しの良い職場とは、子どもを中心とした教育の場で、お互いを厳しく見つめ合い、励まし合いながら子どもたちの健やかな成長を支えていく場でなければならない。そのためにも、お互いの職務に対する姿勢を正しく評価し、目指すべき方向を明確にした評価制度を創造し、真に風通しの良い職場環境づくりを目指さなければならない。

資 料

審 議 経 過

< 平成 1 2 年度 >

	月 日	審 議 内 容
第 1 回会議	5 月 9 日	委員委嘱 協議
第 2 回会議	6 月 2 0 日	第 1 回会議のまとめ 協議
第 3 回会議	8 月 1 日	保護者教職員団体等の代表者からの意見聴取 協議
第 4 回会議	9 月 1 8 日	第 2 回及び第 3 回会議のまとめ 協議
第 5 回会議	1 0 月 3 0 日	第 4 回会議のまとめ 協議 人事管理の在り方に関する第 1 次提言

< 平成 1 3 年度 >

	月 日	審 議 内 容
第 1 回会議	6 月 2 2 日	提言後の実施計画 協議
シンポジウムの開催	1 0 月 2 0 日	「第 2 期土佐の教育改革にむけて」 ～ 今、教員に求められるもの～
第 2 回会議	1 月 2 1 日	新しい人事評価制度の在り方 協議

< 平成 1 4 年度 >

	月 日	審 議 内 容
第 1 回会議	6 月 3 日	各界代表者からの評価に関する意見聴取（経済界保護者校長市町村教委教職員団体） 協議
シンポジウムの開催	9 月 1 4 日	「今、教員に求められるもの」 ～ これからの教員の人事評価の在り方～
第 2 回会議	1 0 月 2 9 日	各界代表者からの意見聴取（経済界保護者、校長市町村教委、教職員団体） 協議
第 3 回会議	1 月 1 7 日	人事管理の在り方に関する第 2 次提言の検討 具体的な取り組み内容と今後の計画
第 4 回会議	3 月 2 4 日	人事管理の在り方に関する第 2 次提言 3 年間の総括

人事管理の在り方に関する検討委員会設置要綱

(目的及び設置)

第1条 土佐の教育改革の大きな柱である、教員の資質・指導力の向上を図るため、望ましい教員像や意識改革、研修の在り方、指導を要する教員への対応などについて検討を行うことを目的として、人事管理の在り方に関する検討委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(組織)

第2条 委員は、10人以内とする。

2 委員は、大学や民間等の学識経験を有する者のうちから、教育長が委嘱又は任命する。

3 委員会に委員長及び副委員長を置く。

4 委員長及び副委員長は、それぞれ委員の互選によって決定する。

5 委員長は会務を総理し、委員会を代表する。

6 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき又は欠けたときは、その職務を代理する。

(任期)

第3条 委員の任期は1年とする。ただし、再任を妨げない。

2 委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は前任者の残任期間とする。

(会議)

第4条 委員会の会議(以下この条において「会議」という。)は、必要に応じて委員長が招集する。

2 会議の議長は、委員長があたる。委員長が出席できないときには副委員長が代行する。

3 会議には、教育長及び教育委員会事務局職員が出席して意見を述べることができる。

(庶務)

第5条 委員会の庶務は、教育委員会事務局教職員課において処理する。

(雑則)

第6条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附則

この要綱は、平成12年5月9日から施行する。

人事管理の在り方に関する検討委員会委員一覧

< 平成 1 4 年度 >

氏 名	役 職 名	備 考	
1	小 島 一 久	高知県立高知追手前高等学校長	
2	桐 村 晋 次	古河物流株式会社相談役	
3	高 倉 翔	明海大学学長	
4	俵 正 市	弁護士	委員長
5	西 森 善 郎	南国市教育委員会教育長	副委員長
6	半 田 久米夫	株式会社高知放送代表取締役社長	
7	久 松 朋 水	株式会社「太陽」社長	
8	宮 田 福	高知県ふくし交流財団研修相談課長	
9	吉 川 賢 一	高知県立芸陽病院	
10	若 井 彌 一	上越教育大学教授	

(5 0 音 順)

< 平成 1 3 年度 >

北 添 紀 子	高知医科大学神経精神医学講座助手
眞 鍋 勲一郎	高知県立高知追手前高等学校長

おわりに

平成13年12月25日、政府は公務員制度改革大綱を閣議決定した。このことにより社会の変化や国民のニーズにあった新たな公務員の在り方を巡る大きなうねりが押し寄せている。学校はその大きなうねりを受けて、今まさに変革しなければならない時代を迎えている。そして、学校が変わるためには、そこで働く教職員一人一人の意識改革と絶え間ない研鑽が最も必要であることは言うまでもない。

学校を取り巻く社会状況は益々厳しいものとなり、その中で多くの教職員は不安と戸惑いを抱えながら日々頑張っている。しかし、一部の教職員の中には、資質や適格性に欠け、子どもや保護者の信頼を得られない指導を要する教職員も存在する。学校が地域や保護者のニーズに応え、社会からの信頼を取り戻すためには、教職員一人一人の努力が必要であることは言うまでもないが、学校組織自体の構造改革が必要であることを忘れてはならない。そのためには、それぞれの教職員が自己の専門性を磨く研修を積み、そのことを双方向で正しく評価していく、学校の新しい組織づくりを進めていかなければならない。

学校は地域の中心であり、文化の発信地である。そこで働く教職員は子どもたちの健やかな成長を支えているという自負と自覚を持たなければならない。我々はこうした学校・教職員を支援し、21世紀を担う子どもたちの健全な育成を目指して、ともに子どもたちのための教育改革を推進していきたい。

教職員の人事評価を中心に、教職員の人事管理の在り方全般を論議してきたが、この提言が、人事評価をもっと身近なものにし、公正で透明性のある評価を実施することで、子どもたちが大好きで意欲的に教育実践する教職員が、教育界全体の信頼を取り戻し高めることを願って第2次提言としたい。