

目 次

1	なぜ教員評価システムが必要なのか	1頁
2	教員評価をめぐる現状と課題	
(1)	現在の勤務評定制度	2頁
(2)	国における人事給与制度見直しの動き	3頁
(3)	民間企業における人事給与制度の抜本的見直し	3頁
3	教員評価の目的とあり方	
(1)	能力開発・人材育成に資する制度	4頁
(2)	能力・意欲・実績を適正に評価する制度の確立	4頁
(3)	目標申告制度の導入	4頁
4	今後の検討課題	
(1)	客観性・公平性の確保	7頁
	自己評価	7頁
	評価項目と評価要素	8頁
	評価要素の着眼点	9頁
	総合評価	11頁
	評価方法	11頁
	評価者の体制	12頁
	評価者研修	15頁
	本人開示・苦情処理制度	15頁
	保護者・地域・児童生徒の意見の反映	16頁
(2)	評価の活用	16頁
	人事における活用	
	表彰における活用	
	研修における活用	
	給与における活用	
(3)	対象職種	18頁
(4)	京都市の教育の取組状況を踏まえた教員評価	18頁
< 資料 >		
1	京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議設置要綱	21頁
2	京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議傍聴要綱	22頁
3	教員の評価に関する調査研究協力者会議委員名簿	23頁
4	教員の評価に関する調査研究協力者会議審議経過	24頁
別紙1	中間まとめ(案)に対する関係団体の意見聴取について	26頁
別紙2	中間まとめ(案)に対するパブリックコメントについて	33頁
別紙3	関係団体からの意見聴取について	50頁

新たな教員評価システムの導入に向けて

～ より一層の教員の資質向上と学校の活性化のために～

1 なぜ教員評価システムが必要なのか

「教育は人なり」との言葉どおり、教育の成否はその直接の担い手である教員に負うところが極めて大きい。様々な教育課題が山積する今日、すべての子どもが心豊かに生き生きと学ぶことができるよう教育活動を展開していくためには、教員一人一人が自らの資質向上のために不断の努力を重ね、その能力を最大限に発揮するとともに、市民とのパートナーシップのもとで教育改革を進め、保護者・地域から信頼される学校づくりを実現しなければならない。

京都市においては、教員の資質向上を絶えず追究するという観点から、指定都市初のカリキュラム開発支援センターの開設や研究助成制度の充実など、自主的な研修・研究を推進している。また、教員の意欲を喚起し自己研鑽を促す新たな表彰制度の創設、卓抜した力量を有し他の教員の模範となる教員を「スーパーティーチャー」として認証する制度の導入、希望転任制度（教員版「フリーエージェント（FA）制」）や教員公募制の実施など、優れた教員の実践を奨励・支援する先進的な取組も進めている。同時に、各学校・幼稚園においては、家庭・地域との一層の連携と学校裁量の拡大のもと、校長・園長の確かな学校運営理念に基づくリーダーシップと、熱意溢れる多くの教員の教育実践によって、全国から注目される創意溢れた教育活動が展開され、大きな成果を挙げている。

一方、教員として必要な学習指導・生徒指導面の資質や学級経営能力を欠くために「学級崩壊」や「授業不成立」といった状況を生じさせている教員が一部に存在することも事実である。こうした課題のある教員に対しては、管理職による日常的な指導はもとより、教育委員会の指導主事等による直接の指導も併せて積極的に行うなど、改善のための徹底した取組を行ってきた。そして、度重なる指導にも関わらず改善が見られない場合には退職勧奨を含めた厳正な対応を行ってきた。

さらに、学校・幼稚園が、その自律性や主体性を発揮して特色ある学校づくりを進め、家庭・地域との双方向の信頼関係のもとで子どもたちの教育を

創造していくため、平成15年度から全ての学校・幼稚園において、外部評価を含む学校評価システムの実施に取り組んでいる。**学校教育目標の達成に向け、教員組織が一体となって取り組むためには、個々の教員の自主性に基づく取組に期待するばかりでなく、それぞれの学校・幼稚園として、自己評価・外部評価の結果を踏まえ、教員の資質向上に向け体系的・組織的に取り組むことが、ますます重要となっている。**

しかしながら、教員の資質向上を図るうえでの障害となっているものとして、公立学校教員に係る「勤務評定制」の全国的な形骸化と、そのもとで、新規採用者から中堅・ベテランまで幅広い年齢層の教員が、能力・責任に関わらない年功序列の給与体系にあるとの指摘もある。

こうした状況の中で、**教員一人一人の能力や意欲、実績を適正に評価し、その評価を人事配置や研修さらには給与を含めた処遇に適切に結びつけるための新たな教員評価システムの構築が、今後のより一層の教員の資質向上と学校・幼稚園の活性化に不可欠である**との認識のもと、平成15年5月28日、本調査研究協力者会議の各委員は、京都市教育委員会教育長から、新たな教員評価システムの調査研究の委嘱を受けた。それ以後、先行自治体の事例や民間企業における人事評価システムも参考にしながら協議を行い、平成16年9月には「中間まとめ」を提出した。これを受けて、平成17年度から教諭を対象に教員評価システムが導入されたところであるが、今後の一層の制度充実を期して最終報告を行うものである。

2 教員評価をめぐる現状と課題

(1) 現在の勤務評定制

地方公務員法第40条には、「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。」と規定されている。その趣旨は、職員の勤務の実績が正しく評価され、その結果に基づいた処遇が行われることが、職員の意欲と公務能率を高めるうえで重要であり、人事管理の基本方針でなければならないというものである。

京都市立学校の教員についても、京都府の計画に基づき（高校・幼稚園についてはそれに準じて）勤務成績の評定を行うこととなっている。

しかしながら、現行勤務評定制は、制度導入時の昭和30年代にいわゆる「勤務評定反対闘争」が展開されるなど社会的に大きな関心を集めたが、今日に至るまで全国的に形骸化していた実態があり、教員の意欲を高め教育活動の充実を図るといった、地方公務員法が意図する目的のために活用できるものとなっていない。

そればかりでなく、特に給与面における勤務評定活用の形骸化によって、能力や実績等のいかにかわらず、ほぼ年功だけで給与が決まっており、そのことが、時には向上心や主体性を失い、時代が求める教育の質的变化に応じきれない状態の教員を生む大きな要素の一つとなっている。さらにはそうした教員の存在が熱意ある教員の意欲を損なうという、地方公務員法の意図とは全く逆のマイナスの循環を生み出しかねないのが、勤務評定制度の現状であり課題である。

資質向上に向けた本市における先進的な取組は、勤務評定制度がその本来の役割を果たしていない実態をいわば補完し克服するために実施してきているとも言える。新たな教員評価のシステムを検討するにあたっては、現在の勤務評定制度の二の舞にならないようにしなければならない。

(2) 国における人事給与制度見直しの動き

国においては、平成13年12月に「公務員制度改革大綱」が策定された。

大綱では、公務員がその持てる力を最大限に発揮し得る環境を整備することや、主体的に能力の向上に取り組み、高い使命感と働きがいを持って職務を遂行できるようにすることなどが重要であるとの認識の下に、任用・給与・評価の基準となる能力等級制度の導入や、「能力評価」と「業績評価」からなる公正で納得性の高い評価制度の導入など、新たな人事制度の構築を目指すこととしている。(こうしたなか、平成17年8月には、勤務実績をよりの確に反映し得るよう、昇給制度、勤勉手当制度の整備等を内容とした人事院勧告が出された。)

とりわけ、教員については、平成12年12月の教育改革国民会議報告において、「教師の意欲や努力が報われ評価される体制」づくりに向け、個々の教師の意欲や努力を認め、良い点を伸ばし、効果が上がるよう、教師の評価をその待遇などに反映させることが提言されている。さらに、平成14年2月の中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」においては、教員一人一人の能力・実績等を適正に評価し、配置や処遇、研修に適切に結びつける新しい教員評価システムの導入が求められている。

こうした動きのなかで、文部科学省は、平成15年度から新たな教員評価システムについての調査研究を、全ての都道府県・指定都市教育委員会に委嘱することとしたものであり、本調査研究もこの委嘱に基づいている。

(3) 民間企業における人事給与制度の抜本的見直し

「教育は人なり」という言葉に対応するように、「企業は人なり」という言葉がある。厳しい経済情勢の下、徹底したコスト削減による限られた人件費の中で、人材の有効活用と能力伸長は、企業の活力の維持・向上に欠くことのできないものであり、その成否が企業の存続自体をも左右しかねない。それ

だけに、民間企業では、年功序列型の処遇体系から能力・実績重視の処遇体系への見直しを行い、「目標管理制度」による自己申告・自己評価を取り入れることによって、従業員の意欲喚起や能力の活用・開発を図るとともに、組織目標と個人目標の一体化を目指すなど、人事給与制度の改革が進んでいる。

企業活動と公教育、採算性重視と公益性重視という違いはあっても、限られた人件費を適正に配分し、人材を最大限に生かすという課題は共通のものである。したがって新たな教員評価システムを検討するにあたっては、民間企業での人事手法を参考にする必要がありだけでなく、多くの民間企業において能力・実績による処遇体系が当然となっている状況の中で、**現状のままでは市民に対し説明責任が果たせないという認識のもとで検討を進めなければならない。**

3 教員評価の目的とあり方

(1) 能力開発・人材育成に資する制度

教員評価の最終的な目的は、教員の資質向上と学校組織の活性化により教育の充実を図ることである。したがって、新たな教員評価システムを検討するにあたっては、教員の能力・意欲・実績を適正に評価できるものとするはもちろんのこと、教員の能力開発・人材育成に生かせる評価制度としなければならない。そのためには、**管理職が教員の職務遂行状況を的確に把握・評価し、指導・助言を行いながら、教員の自己開発・自己啓発の取組を支援することが必要である。**

(2) 能力・意欲・実績を適正に評価する制度の確立

現行の勤務評定制度は、全国的に形骸化し実効性に欠ける状態であるため、制度に改善を重ね制度の完成度を高めるといった過程を経ていない。

したがって、勤務評定制度に改善を加えた、いわば現行制度の延長ではなく、教員の能力・意欲・実績を評価し処遇に反映させるために、客観的で公正な評価となるよう、新たな制度を基本から確立する必要がある。

(3) 目標申告制度の導入

民間企業においては、人事評価制度を見直す中の基本的な手法として、目標によるマネジメント「目標管理制度」(以下、この報告では「目標申告制度」と仮称する)の導入が進められ、導入後の改良も行われている。(7頁・注1、注2)

具体的には、企業の毎期の初めに、従業員が上司と面談のうえ1年間の個人目標を設定し、期の中での面談による目標達成状況の確認・点検や目

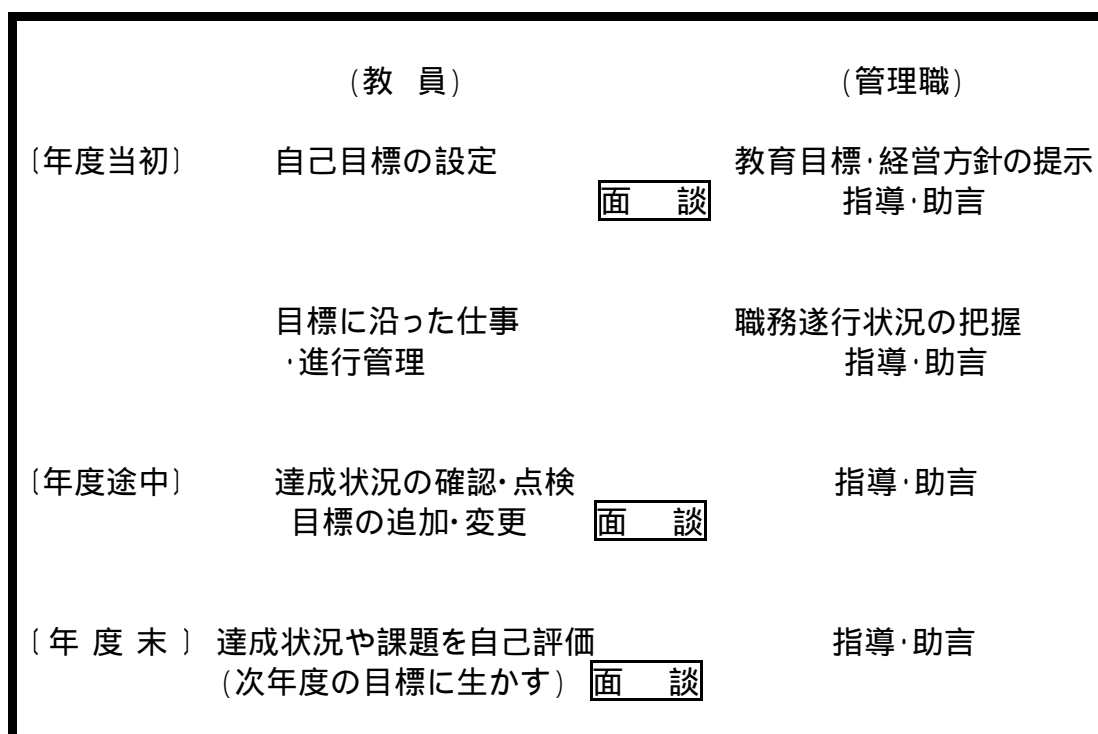
標の追加・変更等を経て、最終的に1年間を振り返り、目標達成度を自己評価して上司に提出し、上司の指導・助言を受けて次の期の目標設定に活かす。これが一般的な流れであり、PDCAサイクル(Plan(目標設定) - Do(実行) - Check(評価・検証) - Action(改善))に沿ったものとなっている。

この目標申告制度は、定型的・機械的業務よりも意欲や創造性、変化への柔軟性が求められる業務に適した方法とされている。また、期待される効果として、企業の目標と従業員の個人目標との一体化や従業員一人一人が自らの目標を明確にして取り組むことによる主体性・意欲の喚起、自己評価を通して自己理解を深めることによる能力の開発・向上などがあり、これらは新たな教員評価システムの導入目的と一致する。

学校教育活動は、学校教育目標の実現を目指す創造的な営みである。平成15年度から本市の全ての学校・幼稚園で外部評価を含めて実施している学校評価システムも、教職員による「自己評価」と、保護者・地域による「外部評価」によって学校教育目標の達成状況や課題を明確にし、その後の教育活動の充実・改善に反映させるシステムとなっている。

したがって**教員評価システムにおいても、目標申告制度を取り入れることによって、教員一人一人の教育実践を学校教育目標の達成に集約し、教員の能力開発と人材育成を図るべきである。具体的には、年度当初に教員一人一人が学校教育目標を踏まえて自らの職務上の目標を設定し、年度途中の目標達成状況の確認・評価あるいは目標の追加・変更を経て、年度末には最終的な達成状況等を自己評価する。一方、管理職は、年度当初、年度途中、年度末のそれぞれの時期において教員との面談を行い指導・助言を行うこととなる。**(大規模校において、3回の面談を全員に対し行うことが時間的制約から困難な場合は、例えば、目標設定時の面接は全員に対し行い、年度途中・年度末については、面談希望者及び校長が必要と認める者について実施するなどの方法が考えられる。)

< 教員評価システムにおける目標申告の流れのイメージ >



なお、前述のような目標申告制度の導入目的を達成するためには、管理職は、**抽象的・スローガンのなものでなく、学校教育目標実現のための具体的で明確な年度目標を教員に示す必要がある。**また、目標設定時の指導・助言においては、教員の学校における役割や職責に応じて求められる職務内容とその期待される達成基準を示すことが望ましい。さらに面談にあたっては、双方向の意思疎通が十分に行えるよう心がけ、教員の意欲を喚起し育てる観点が必要である。そして、管理職が教員を評価する際には、目標の達成という結果だけでなく、目標達成に向けたプロセスも含めて評価すべきである。

(ただし、教員の自己目標に基づく取組は、あくまでその教員の職務の一部であり、教員の能力等を評価するにあたっては、自己目標の取組状況を重要な観点としながら職務全般の遂行状況やその成果について評価しなければならない。)

一方、教員は、自己目標を設定する際には、**管理職の指導・助言を理解し受けとめて、学校教育目標の実現につながる具体的な目標**としたり、あるいは学校教育目標を踏まえて学年・教科・校務分掌などの単位で組織目標が設定される場合にはその実現につながる目標としたりする必要がある。同時にその難易度は、挑戦することによって自らの役割や職責に応じた資質向上が期待できるものとする必要がある。さらには、目標管理を主体的・自律的に行い自らの課題の把握と改善を常に心がけなければならない。

(注1) 民間企業における目標管理制度の導入状況

財団法人日本人事行政研究所が、東証一部上場企業を主な対象として、平成15年10月現在で行った調査（調査結果の概要は「人事院月報」平成16年5月号に掲載）によると、目標管理制度を導入している企業は83%、導入予定がある企業が4%と9割近くの企業で導入済か今後導入予定という結果になっている。

(注2) 民間企業における目標管理制度の改良例

平成6年度から目標管理制度を導入したある大手企業では、制度の運用において、達成しやすい目標を立てて、それを達成すれば良しとする雰囲気や、自己目標に掲げた業務だけにまい進する傾向が一部に見られたため、高い挑戦的目標の設定、業務遂行のプロセスの重視、社員の行動様式（隙間業務への対応、他部門への支援、部下の指導など）も勘案するなどの改良を加えた新たな評価制度を平成13年度からスタートさせている。

4 今後の検討課題

(1) 客観性・公平性の確保

評価が公平性を欠き信頼されなければ、教員評価の目的は達し得ないばかりか、逆効果になる恐れさえある。しかし、このことをもって現状を変えない理由とすることは、市民に対する説明責任を果たし得ない。したがって、評価の客観性・公平性を確保することによって、いいかえれば主観的・恣意的評価とならないような仕組みが整備された教員評価システムを導入すべきである。

人が人を評価する以上、主観的要素を100%排除することは困難と言わざるを得ない。しかし、児童生徒の学習評価において、評価規準の設定や評価に関する教員研修の実施、「評価・評定ガイドライン」や評価補助簿の作成など評価の客観性・信頼性を高める取組を実施しているのと同様に、教員評価においても、**評価基準・評価方法の設定や研修による管理職の評価能力の向上、主任等からの参考意見の聴取など評価の客観性・公平性を高め信頼性を確保するための仕組みを整え、教員評価導入後も工夫・改善を重ねて精度を高めていく必要がある。**

自己評価

教員評価を処遇に結びつける際の「評価」は、管理職による評価（「評価者評価」）であるが、教員の能力開発・人材育成に生かせる評価制度とするためには、教員本人が自己評価することも重要である。

目標申告制度において申告した目標の達成状況はもちろんのこと、目標に掲げた事項以外のことも含めた職務全般について教員自身が振り返り自己評価することは、冷静に自己を見つめ直すきっかけになる。

また、教員の自己評価は、管理職が教員に対する指導・助言や評価を行う際の参考にもなる。

評価項目と評価要素

評価項目や評価要素は、教員の何をどのような観点から評価するのか、そして教員のどのような点の資質向上を図る必要があるのかを明らかにするために整理すべき事項である

教員の職務はその内容自体が多様であるばかりか、校種の違いや個々の学校・地域の状況、さらにはその教員が担当する校務分掌等によっても異なってくる。そのため、教員の職務全体を一括りにして評価すると、教員のどのような部分をどのように評価したのかが曖昧になり、指導・助言も的確性を欠いたものとなり、目指すべき資質の向上に結びつかない。したがって、校種別に**教員の職務内容によって区分した「評価項目」ごとに、能力・意欲・実績といった「評価要素」に応じた評価を行う必要がある。**（将来的には、より客観的な評価が可能となるよう、校種別だけでなく、学校規模や担当する職務ごとに区分して、標準的な職務内容や達成水準を設定することも検討する必要がある。）

例えば、「小学校教諭」の職務内容を区分した評価項目としては、次のような例が考えられる。

< 小学校教諭の評価項目区分のイメージ >

評価項目	主な具体的内容の例
学習指導	教科・道徳・特別活動・総合的な学習の時間の指導
学習外の指導	学級経営、生徒指導、部活動
学校運営への参画	校務分掌、学年経営、保護者・地域との連携

* なお、「研究・研修」も教員の重要な職務であるが、研究・研修は、「学習指導」等各項目の能力・意欲を高める手段であり、その成果も各項目の局面で現れるため、独立した評価項目としない。

また、目標申告制度において教員がこの評価項目ごとに目標を設定して取り組みれば、管理職が教員の能力等を評価する際に、教員の自己目標の達成状況を勘案することや、教員の自己評価と比較しながら指導・助言することが容易になる。

さらに、多角的な評価を行うため、こうした評価項目それぞれについて、**能力・意欲・実績の3つの評価要素に分けて評価する必要がある。**

「能力」は、職務を遂行するうえで発揮された能力であり、職務を遂行するうえで必要な専門的知識や技能、判断力などである。一般的には、能力というとその人の全人格的な能力や潜在的な能力も含めて指すことが多い。しかし、教員評価にあっては、職務に関係しない能力は当然評価対象にはならない。また、職務に関係する能力でも職務遂行に発揮されなければ評価できない。いくら高い能力をもっているにもかかわらず職務遂行のうえで発揮されなければ、能力の検証ができず、評価を処遇に結びつけられないのである。

「意欲」は、職務遂行の過程における取組姿勢であり、責任感や積極性、協調性、規律性などである。ここで特に留意しなければならないのは、あくまで職務遂行に必要な資質を評価するのであり、教員の一般的人格を評価したり、人間としての価値判断をするものではないことである。

「実績」は、職務遂行の状況やその結果である。目標申告制度における自己目標の達成状況や結果を重要な観点としながら、自己目標として掲げられたもの以外のことを含めた職務全般が評価の対象となる。一生懸命努力したが十分な成果が現れなかった場合や短期間では教育効果の測定が困難な場合などは、課題解決に向けた工夫や努力を重ねたといった取組状況・プロセスに着目して評価することも必要である。

以上3つの評価要素のうち、「能力」「実績」については、前掲の小学校教諭の例でいえば「学習指導」「学習外の指導」「学校運営への参画」の評価項目ごとに評価することは想定しやすいが、取組姿勢である**「意欲」については、そうした3つの評価項目ごとに評価するよりも評価項目共通のものとする**ほうが評価しやすいと考えられる。

評価要素の着眼点

評価者によるばらつきを抑え、評価の客観性・公平性を確保するためには、求められる水準を、「評価要素の着眼点」として例示することが必要である。また「評価要素の着眼点」は、教員の職務遂行上の具体的な行動を、どの評価項目のどの評価要素で評価するかを判断する際の参考ともなる。

< 小学校教諭の評価項目と評価要素の組合せイメージ >

評価項目と 主な具体的 内容の例		評価要素と着眼点の例	
学習指導	教科・道徳・特別活動・総合的な学習の時間の指導	能力	<p>児童の発達段階や学習への興味・関心や理解度を捉え、児童の実態に即した指導と評価の計画を作成し、管理職の指導・助言を受けているか。</p> <p>授業のねらいを明確にし、教科の関連を生かして指導を行うなど、教科等の専門的知識・技能を授業に活用しているか。</p> <p>児童の課題を把握し、課題解決に向けて児童一人一人の指導援助を行っているか。</p>
		実績	<p>教材や指導方法を工夫し、学習への興味・関心を高めたか。</p> <p>基礎・基本の徹底と学力伸長を図ることができたか。</p> <p>指導と評価の計画に基づく指導・評価が行われ、指導の目標を達成できたか。</p> <p>特別活動を通じて、教育目標の達成が認められたか。</p>
学習外の指導	学級経営，生徒指導，部活動	能力	<p>学校教育目標や児童の実態を踏まえた学級経営案を作成し、学級経営に具現化しているか。</p> <p>問題行動に対する予防，対応として，児童理解，状況把握，個別相談・全体指導，家庭・関係機関との連携を行っているか。</p> <p>自主性や実践力を育てるため，活動内容や指導方法の工夫を行っているか。</p>
		実績	<p>教育目標を日常の学級経営の中で具現化できたか。</p> <p>発達段階に応じて，基本的な生活習慣や健全な生活態度を育成できたか。</p> <p>児童と教員，児童相互，学校と保護者等の間で，良好な関係を築くことができたか。</p> <p>問題行動の早期発見や協力体制づくりに尽くすなど，問題行動への対応を適切に行ったか。</p> <p>部活動を通じ，児童の自主性・社会性を育て，個性の伸長を図ることができたか。</p>
学校運営への参画	校務分掌，学年経営，保護者・地域との連携	能力	<p>分掌・学年等の年間計画に基づいた進行管理を行っているか。</p> <p>分掌した校務の遂行に際し，報告・連絡・相談に努めて企画・計画を行い，正確かつ積極的に校務を処理しているか。</p> <p>「開かれた学校づくり」のため，保護者・地域と連携・協力を努めているか。</p>
		実績	<p>学校運営の方針や外部評価を含めた学校評価を生かし，分掌した校務の課題についての改善を進めたか。</p> <p>開かれた学校づくりのため，保護者・地域との連携に努め，学校への協力体制を得るために貢献できたか。</p>
共通		意欲	<p>教育公務員の基本的な職責や義務を自覚して職務に取り組んでいるか。</p> <p>時と場に応じた対応・言葉づかい・服装を心がけているか。</p> <p>困難な課題や状況の変化に直面しても，責任を持って最後までやり遂げようと努力し，他に責任転嫁することはなかったか。</p> <p>組織の一員としての自覚を持ち，職務の円滑な遂行のため，他の職員との意思疎通を図り，連携・協力しているか。</p> <p>担当職務の目的を認識し，課題意識をもって前向きに取り組んでいるか。</p> <p>資質向上に向け，研究・研修に努めているか。</p>

< 能力 > 知識・理解，情報収集・活用力，指導力，実行力，企画力，判断力，折衝力など

< 実績 > 成果，工夫・改善，正確性・迅速性 など

< 意欲 > リーダーシップ，規律性，責任感，協調性，積極性，公平性，向上心など

総合評価

各評価項目について能力・意欲・実績の評価要素ごとの評価を行い、これをもとに総合評価を行う。(14頁参照)この際、各評価項目・評価要素の間には重要度の差があることから、各評価の単純な平均を総合評価とすることは妥当でない。例えば、担任を持つ一般的な小学校教諭であれば、評価項目の中で「学校運営への参画」よりも、「学習指導」「学習外の指導」の評価のウエイトを高くするなどして総合評価を行うべきである。

逆に、同じ小学校教諭であっても、例えば担任を持たず円滑な学校運営を図る必要のある教務主任であれば、他の教諭よりも「学校運営への参画」の評価のウエイトを高くするべきである。

このように、**教員の職務実態に応じて「評価項目」間、「評価要素」間のウエイトを変え、調整のうえで総合評価を行うことが妥当である。**

評価方法

教員の資質向上や能力開発に教員評価を活用するための評価方法としては、一定の評価基準に照らして、各教員の能力・意欲・実績がどの段階に達しているかを評価する、**絶対評価による評価が妥当である。**

段階評価については、標準の段階を定め、そこから加点・減点をして5段階程度に分ける方式が民間企業や先行自治体においても一般的である。しかし、**減点方式を含めた方式は、いくら成果・結果だけではなくプロセスも評価するにしても、失敗を恐れて無難さを志向し、新たな取組にチャレンジすることを躊躇するといった弊害を生む恐れがある。**

したがって、**教員の良いところを伸ばし、チャレンジする姿勢を積極的に評価する加点主義の評価とすることが望ましい。**評価の段階も、例えばS、A、Bの3段階として、Bを標準的な段階とし、Bより上位の評価のみ段階評価することが妥当である。この場合、Bを下回る場合は、段階評価ではなく特記事項等として記述式で記録することによって指導・助言に生かす方法が考えられる。

< 3段階評価基準のイメージ >

S(抜群)	職務を遂行する上で通常必要な水準を大幅に上回っている。
A(優秀)	職務を遂行する上で通常必要な水準を上回っている。
B(良好)	職務を遂行する上で通常必要な水準をほぼ満たしている。

前掲(10頁表)の「評価要素と着眼点の例」は、評価の観点であ

ると同時に、どの程度の行動が「**通常必要な水準**」として求められるかという評価の水準を示すものである。したがって、S～Bの段階評価も着眼点に照らして判断することとなる。

なお、多くの熱意ある教員によって**勤務時間外や休日にも部活動指導や家庭訪問、補習指導などの取組が行われている実態がある**。こうした自主的・自発的取組が希薄である場合は、そのことのみをもって標準（B）に満たないとの評価を行うことは妥当でないが、そうした取組があり、成果が見られる場合には、積極的に加点評価すべきである。

評価者の体制

教員評価の客観性・公平性を確保するためには、評価する者の体制に関しても、校長・園長一人が評価するのではなく、**教頭等を含め複数の者による評価の体制が必要である**。

特に、教頭については、教員にとっていわば直属の上司であり、教員と日常的に接する中で指導・助言を行う立場にある。教員評価においては、単に校長・園長が評価をする際の助言・補佐に留まらず、評価の主体者として教頭を位置付けるべきである。具体的には**教頭を第1次評価者、校長・園長を第2次評価者とし、教頭が第1義的に評価したうえで、その評価を参考にしながら校長が最終的な評価を行うこととする必要がある**。したがって、教員評価における教頭の役割は大きく、制度導入にあたっては、特に教頭に対してその自覚を促す必要がある。

また副教頭が管理職として位置付けられている総合養護学校においては、副教頭も評価者として位置付けることができるであろうし、現実問題としても、そうしなければ評価対象となる教員数の多さに対応することが難しいであろう。

小中学校においても**副教頭や教務主任をはじめとする主任の意見を参考に**するなど、評価のブレを補正できるような体制が必要である。

さらには、評価の公平性・客観性を確保するため、以上のような評価基準等の明確化や評価者研修のほかに、民間企業においては評価者どうしで各部門間での評価のばらつきを調整する「評価者会議」を設けている例もある。教員評価システムにおいても、制度の定着度を勘案しながら、今後、評価者どうしで調整を行う仕組みを導入することも検討事項の一つとすべきである。

< 自己目標申告書のイメージ >

教諭（小学校） 平成 年度・自己目標申告書（申告基準日：4月1日）

学校名	京都市立	学校	氏名	印	年齢
担当学年	学年	校務分掌			
1. 学校教育目標・学校経営方針に対する自己の取組目標					
2. 昨年度の取組の成果と課題 (昨年度の取組についての自己評価：学習指導： , 学習外指導： , 学校運営参画：)					
3. 担当職務の目標と方策	今年度の具体的自己目標と達成のための方策 (いつまでに、どの程度まで、どのように)		自己目標の達成状況及び今後の課題 <達成度> 4 計画を上回る 3 計画どおり 2 計画をやや下回る 1 計画を大きく下回る		
	学習指導		<年度途中>達成度自己評価()		
		(追加・修正)	<年度末>達成度自己評価()		
	学習外指導		<年度途中>達成度自己評価()		
	(追加・修正)	<年度末>達成度自己評価()			
学校運営への参画		<年度途中>達成度自己評価()			
	(追加・修正)	<年度末>達成度自己評価()			
4. 指導助言の記録	<年度途中> <年度末>				

<評価表のイメージ> (目標申告事項以外のことを含め職務全般について評価)

教諭 (小学校)

平成 年度・評価表

学校名		京都市立 学校		氏名	印	年齢
担当学年		学年	校務分掌			
評価項目と主な具体的な内容の例		評価要素	自己評価	第1次評価者評価	第2次評価者評価	特記事項 上欄：第1次評価者 下欄：第2次評価者
学習指導	教科・道徳・特別活動・総合的な学習の時間の指導	能力	S A B *	S A B *	S A B *	
		実績	S A B *	S A B *	S A B *	
学習外の指導	学級経営, 生徒指導, 部活動,	能力	S A B *	S A B *	S A B *	
		実績	S A B *	S A B *	S A B *	
学校運営への参画	校務分掌, 学年経営, 保護者・地域との連携	能力	S A B *	S A B *	S A B *	
		実績	S A B *	S A B *	S A B *	
共通項目		意欲	S A B *	S A B *	S A B *	
総合評価			S A B *	S A B *	S A B *	

<能力> 知識・理解, 情報収集・活用力, 指導力, 実行力, 企画力, 判断力, 折衝力など

<実績> 成果, 工夫・改善, 正確性・迅速性 など

<意欲> リーダーシップ, 規律性, 責任感, 協調性, 積極性, 公平性, 向上心など

評価者研修

新たな教員評価制度を確立し、教頭等も含めた評価の体制を整備しても、評価者が制度を理解し、習熟していかなければ、評価の客観性を確保し、信頼性を高めることは難しい。したがって、評価者に対する研修は、評価システム導入時だけでなく継続的に行うことが必要である。

また、教員の日常的な職務状況の把握と資質向上に向けた指導・助言を評価者であるとの自覚の下で行うことや、校長・園長の強いリーダーシップと明確なビジョンに基づく学校運営が一層求められるなど、教員評価システムに係る管理職研修は、管理職自身の能力開発でもある。

なお、評価制度に関する実例の積み重ねとその研究が進んでいる民間においては、評価にあたって陥りやすい誤りについて一般的に次のような事項が掲げられており、評価者研修を行うにあたっての参考となる。

< 評価者の陥りやすい誤り >

	内 容
ハロー効果	「優れている」「劣っている」等の評価対象者の全体的印象に引っ張られて、個々の要素も判定してしまう傾向
寛大化傾向	親しさなどから厳しい評価をためらい、実際よりも甘く評価する傾向
中心化傾向	評価結果が標準点(真ん中)に集中し、優劣の差が出にくい状態
論理的錯誤	「知識が豊富だから企画力もあるに違いない」と考えて評価するなど、論理的に関係がありそうな評価要素について、同じような評価をしてしまう傾向
対 比 誤 差	責任感のつよい評価者が、評価対象者に普通以上の責任感があっても、低く評価してしまう場合のように、評価者が自分を中心に考え、評価対象者を自分と対比して評価してしまう傾向
逆算化傾向	先に評価対象者の印象で総合評価をしたあとで、その総合評価に合うように各評価項目・評価要素の評価を行う傾向

以上のような誤りを防ぐためには、評価者が評価項目や評価要素、評価基準等の定義を十分理解したうえで、公私のけじめをはっきりさせ、先入観・感情・想像・憶測等を排除して、**授業への入り込みをはじめ、教員の日常の職務遂行上の行動を丹念に観察・記録し、客観的事実を前掲(10頁表)の「評価要素と着眼点の例」に照らして評価をすることが必要である。**

本人開示・苦情処理制度

教員評価システムは単に取り組んできたことの成果等を評価するだけに留まるのではなく、将来に向かって教員の能力開発や育成を図ること

を目的としていることから、**管理職がどのように評価したかを評価対象者本人に対して開示(フィードバック)したうえで、面談を通じて改善に向けた指導助言をしなければ、その目的を達することはできない。**この点は、これまでの勤務評定制度とは大きく異なる点である。

また、例え教員の自己評価と管理職による評価との間に相違があっても、評価する側の管理職は具体的事実に基づいた指導助言を面談の中で行い、評価対象となる教員は真摯に自己を振り返るといふ、共通認識のための双方の努力が重要である。

しかし、双方の努力にもかかわらずどうしても共通認識が図れない場合、教員が不信感をもったままでは、能力開発や育成は期待できない。このため、教員が教育委員会に直接解決に向けた申告ができる苦情処理の仕組みを設けることが不可欠である。

保護者・地域・児童生徒の意見の反映

京都市では、平成15年度から全校で外部評価を含めた学校評価システムを導入し、保護者・地域の意見を学校運営に反映させてきている。また、児童生徒の発達段階に留意しながら学習や行事について、子どもたちの思いを聞く取組を取り入れている場合もある。

こうした外部評価の取組は、学校との「意識のズレ」を分析し「信頼される学校づくり」に生かすことができるものであるが、教員評価においても、保護者・地域、さらには児童生徒の意見を参考とすることによって、評価の客観性を高めることが期待できる。

もちろん、保護者・地域・児童生徒は教員の職務全般を見ているわけではなく、それぞれの立場からみた教員の一面に関する意見になるため、教員評価にそのままを直接反映させることは難しいが、**教員の良い面悪い面ともに管理職による観察・分析を補い、評価をより確かにすることができるものとして重視する必要がある。**また、児童生徒による授業評価等は目標の達成度を測る客観的な指標の一つであり、同時に教員の授業改善のための指標として導入を検討すべきである。

(2) 評価の活用

本調査研究は、新たな教員評価システムによる教員の能力・意欲・実績についての評価の結果を、人事や表彰、研修さらには給与に反映させることを目指している。

人事における活用

教員の**転任・昇任等の人事**は、校長の具申という一種の「評価」に基づ

いて行ってきており、新たな教員評価システムの導入によって、その基本的な在り方が大きく変わるわけではないが、共通のシステムによる評価をもとにすることにより、**適材適所の人事という目的をこれまで以上に適正に達成できる**ようになる。

表彰における活用

表彰については、平成14年度に本市独自の取組として創設された**教育実践功績表彰は、教員評価システムの目的の一つである教員のさらなる意欲喚起、資質向上に向けた先進的な取組であり、本協力者会議としても高く評価するところである。**教員評価システムとの連動によって、個々の教員の能力開発や育成の過程に一層即した表彰が可能となる。

研修における活用

研修は教員の資質向上に直結するものであり、研修制度の充実や自己研鑽促進の取組は、目標申告制度を導入する場合に、教員一人一人が自己申告した目標を達成するうえでの条件整備としても必要である。そのため、本市では平成16年度から、全ての教員・養護教員・栄養職員を対象に、学校教育目標を踏まえ、教職員が自らの教育実践を振り返り、校長・園長との面談における指導・助言を経て主体的に研修計画を作成する「**自己研修・研究計画書**」の取組を導入しているが、これについても教員評価システムと連動することにより、評価結果に基づくよりの確な指導・助言が可能となる。

給与における活用

給与面における勤務評定の活用が形骸化している現状において、教員評価の給与への反映は新たな取組となり、大きな転換点となる。しかしながら、**給与は処遇のうちでも最も代表的なものであり、評価を反映させる対象として省くべきではない。**

公立学校教員の給与制度については、公務員全体に係る公務員制度改革の動きがある。また、平成16年度から国立学校が法人化されたことに伴い公立学校教員の給与の国準規制がなくなったことや、教員給与の国庫負担総額の範囲内で給料・諸手当の種類や額についての各都道府県の自由度を拡大する総額裁量制の導入など、地方が独自に教員評価を給与に反映させることのできる環境は整ってきている。

一方、義務教育である小・中・養護学校の教員の給与については依然として京都府の制度に基づき負担する府費負担教職員制度が堅持されており、

本市独自に教員評価を給与に反映させることは現状では困難である。

しかし、京都府の教員評価に関する調査研究会議の第2次調査研究報告（平成17年8月）においては、評価結果の活用についての「給与上の処遇などの検討」という項目の中で「公務員制度改革や給与制度改革の動きに対応しながら、柔軟に考えることが大切である」とされている。また国において地方分権の観点から指定都市については道府県費負担教職員制度を見直し、指定都市負担とすることが検討されており、このことが実現した場合には京都市独自の給与制度の導入も可能となる。したがって、**教員評価を給与に反映させることを視野に入れ、教員評価システム導入後の制度の成熟を図っていかねばならない。**

なお、評価を昇給等に反映させるには、予算上の制限もあり自ずと相対評価による評価とせざるを得ない。したがって、絶対評価を相対評価に置き換える仕組みが必要になってくる。

(3) 対象職種

本調査研究は教員を対象に想定しているが、学校教育の充実は全ての教職員が一丸となって行うものであり、資質向上・能力開発を図る趣旨に照らし、**基本的には管理職を含め、全教職員を対象に本評価制度を実施する必要がある。**

しかしながら、従前から給与制度等が府費負担教職員や高校・幼稚園の府並教職員とは別の体系となっている管理用務員・給食調理員については、京都市職員における評価制度についての今後の動向を見極める必要がある。また、表彰・研修など、評価の活用対象となる制度をどのようにするかという課題も検討を要することから、当面は管理用務員・給食調理員を除いて実施するのが妥当であろう。

さらに、年度を越えて継続的な指導・助言を行うことが想定できない臨時的任用の常勤講師や非常勤講師なども対象外とすることが妥当であろう。

ただし、対象外とする職員についても、各学校の実情に応じて独自に取り組むことは差し支えないこととすべきである。

(4) 京都市の教育の取組状況を踏まえた教員評価

本市においては、管理職自己評価の取組や小学校における学級経営案作成の取組、学校評価システムにおける自己評価の取組や指導力不足教員指導におけるチェックシート、自己研修・研究計画書の取組といった全市的取組、さらには学校独自の創意工夫による取組も含め、「評価」に関わる多くの取組があり、その中には新たな教員評価システムと趣旨・目的が重なり

合い，競合するものもあれば，一見類似しているが趣旨・目的が異なるものもある。

したがって，**新たな教員評価システムの実施にあたっては，それぞれの取組の意義・関連性を明確にし**，統合できるもの，簡素化等も検討したうえで教員評価システムとは別に残すもの，趣旨・目的の違いから現状のまま残すものなどに整理し，不必要に同じようなことを重ねてさせられているといった不満を教員に抱かせ，教員の資質向上や能力開発といった教員評価システムの目的が損なわれることのないようにしなければならない。

資 料

- 1 . 京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議設置要綱
- 2 . 京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議傍聴要綱
- 3 . 教員の評価に関する調査研究協力者会議委員名簿
- 4 . 教員の評価に関する調査研究協力者会議審議経過

京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議設置要綱

(設置)

第1条 文部科学省「教員の評価に関する調査研究実施要綱」に基づき委嘱を受けた教員の評価に関する調査研究の実施に当たり、専門的見地から調査、研究及び指導を行う教員の評価に関する調査研究協力者会議(以下「協力者会議」という。)を置く。

(構成)

第2条 協力者会議の委員は、教員の評価に関して専門的知識を有する学識経験者、京都市立学校長等のうちから、教育長が委嘱又は任命する。

(委員の任期)

第3条 委員の任期は、平成18年3月31日までとする。ただし、委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長)

第4条 協力者会議に委員長を置く。

2 委員長は、協力者会議の委員が互選する。

3 委員長は、協力者会議を主宰し、協力者会議を代表する。

4 委員長に事故あるときは、委員長があらかじめ指定した委員が、その職務を代理する。

(会議)

第5条 協力者会議の会議は、委員長が必要があると認めるときに招集する。

2 委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者を協力者会議の会議に出席させ、その意見又は説明を求めることができる。

(庶務)

第6条 協力者会議の庶務は、教職員課において行う。

(雑則)

第7条 この要綱に定めるもののほか、協力者会議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15年5月28日から実施する。

京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議傍聴要項

平成 15 年 10 月 1 日

教員の評価に関する調査研究協力者会議委員長

1 趣旨

この要項は、京都市教員の評価に関する調査研究協力者会議設置要綱第 7 条の規定に基づき、会議の傍聴に関し必要な事項を定める。

2 傍聴手続

- (1) 会議を傍聴できる人数は 10 名以内とする。ただし、会場の都合等によりその人数を制限することがある。
- (2) 会議を傍聴しようとする者は、傍聴人名簿（別紙様式）に必要事項を記載して会議開会予定時刻の 10 分前までに委員長に提出しなければならない。
- (3) 次のいずれかに該当する者は、傍聴を許さない。
 - ア 酒気を帯びていると認められる者
 - イ 会議の妨害となると認められる器具等を携帯している者
 - ウ ア及びイのほか、委員長において傍聴を不適當と認める者
- (4) 傍聴をしようとする者が、(1) に定める人数を超えるときは、抽選で傍聴人を決定する。

3 傍聴人の遵守事項

- (1) 傍聴人は、次の行為をしてはならない。
 - ア みだりに傍聴席を離れること。
 - イ 私語、談話又は拍手等を行うこと。
 - ウ 議事に批評を加え又は賛否を表明すること。
 - エ 撮影、録音等を行うこと。ただし、報道関係者等で予め委員長の許可を受けたときを除く。
 - オ アからエまでのほか、会議の妨害となるような挙動を行うこと。
- (2) 傍聴人は、次のいずれかに該当する場合、速やかに退場しなければならない。
 - ア 会議を公開しないこととする決定があった場合
 - イ この要項に違反し、委員長が退場を命じた場合
- (3) (1) 及び (2) のほか、傍聴人は、委員長の指示に従わなければならない。

4 その他

この要項に定めるもののほか、傍聴に関し必要な事項は、委員長が定める。

教員の評価に関する調査研究協力者会議委員名簿

委員名	役職名等
委員長 堀内 孜	京都教育大学教授
委員 土井 廣明	元京都市立 PTA 連絡協議会副会長
委員 田井三智子	京都市立乾隆幼稚園園長
委員 藤村 法子 門間 良子	京都市立朱雀第三小学校校長 (~ 17.3.31) 京都市立東山小学校校長 (17.4.1 ~)
委員 長者 善高	京都市立修学院中学校校長
委員 北村 裕二	京都市立東総合養護学校校長
委員 濱中 直志	京都市立紫野高等学校校長

教員の評価に関する調査研究協力者会議審議経過

会議	時期	主な審議内容等
第1回会議	平成15.5.28	<p>委員長選出</p> <p>先行自治体の事例説明</p> <p>京都市の取組説明(学校評価,教員個々の研修計画)</p>
第2回会議	平成15.7.10	<p>会議の公開について</p> <p>新たな教員評価システムについて</p> <p>教員の自己申告・自己評価の取組について</p>
第3回会議	平成15.10.9	<p>民間企業における評価システムについて</p> <p>(講師:堀場製作所 野崎治子人事教育部長)</p>
第4回会議	平成15.12.10	<p>新たな教員評価システム実施に向けての論点項目整理について</p> <p>自己申告制度について</p>
第5回会議	平成16.6.30	<p>中間まとめ(案)について</p>
第6回会議	平成16.7.14	<p>中間まとめ(案)についての関係団体からの意見聴取 <別紙1></p>
第7回会議	平成16.7.26	<p>関係団体及び市民から寄せられた意見についての検討 <別紙2></p>
第8回会議	平成16.8.30	<p>中間まとめ(案)の修正</p>

教員の評価に関する調査研究協力者会議審議経過

会議	時期	主な審議内容等
	平成16.9.2	「新たな教員評価システムの導入に向けて～より一層の教員の資質向上と学校活性化のために～，中間まとめの提出
第9回会議	平成17.12.7	関係団体からの意見聴取 <別紙3>
第10回会議	平成17.12.16	関係団体からの意見についての検討
第11回会議	平成18.1.30	最終報告(案)の検討・修正

別紙 1

中間まとめ（案）に対する関係団体からの意見聴取について

平成16年7月14日（水）に開催された第6回会議において、中間まとめ（案）に対する関係団体からの意見聴取を行った。

ここでは、その際に聴取した各団体からの意見について掲載している。

意見聴取を行った関係団体

- (1) 京都市PTA連絡協議会会長 松井 憲昭 氏
- (2) 京都府教職員組合 書記長 松川 洋祐 氏
(補助者 今井 哲 執行委員長)
- (3) 京都市教職員組合 執行委員長 本田 久美子 氏
(補助者 松橋秀男 副執行委員長, 宮下直樹 書記長)
- (4) 京都市立高等学校教職員組合 執行委員長 秋山 吉則 氏
(補助者 中谷 隆 書記長, 山上知明 副書記長)
- (5) 校長会・園長会代表
京都市小学校長会会長 向島藤の木小学校長 東山 力 氏

【中間まとめ(案)について関係団体からの意見聴取】(: 関係団体発言, 委員発言)

(1) 京都市PTA連絡協議会会長 松井 憲昭 氏

PTA活動を7年間行ってきた中で、多くの先生を見て、様々な評判を耳にしてきた。人が人を絶対的に評価するのは難しいが、先生方には、子どもの心をつかんでやる気を起こさせる先生もいれば、残念ながらそうではない先生が居られるのも確かであると思う。子どもは平等で均質な教育を受ける権利があり、先生方の差によって、その到達度に差が出るようなことは保護者として容認できない。

先生方は、現在の評価の仕組みが続く限り、「自分自身がどうだろう」と思うことが少ないように思える。以上のことから新たな教員評価システムを進めて頂きたい。

子どもの教育は、突出した数人の先生でできるものではなく、そういった意味でも教員全体の資質の向上を目指されたい。

目標申告制度は、管理職とのコミュニケーションを図ると共に、学校全体の教育方針を細かな点まで伝えられる機会であると思うし、先生方の気付きを引き出す場としてほしい。全体のレベルアップを図るため、あまり安易な目標設定で済ますことのないようにしてほしい。

絶対的に評価することは難しいといったが、一般的な社会がそうであるように、やはり管理職が評価せざるを得ないと思う。ただし、それはマニュアルに沿った公平なものでないと制度自体が揺らいでしまうし、さらに、管理職も評価というものに対する研修をする必要があると思う。

最近新聞でも見たが、優秀教員の表彰は、私自身の経験からも励みになると思う。今後よりよい制度となるよう改善を重ねてほしい。

指導力不足教員に対して退職勧告など厳しい対応を行っていることも聞いている。親としては、子どもを預けたくない先生がいるのは事実であり、先生方には厳しいかも知れないが、仕方がないことだと思う。

どの先生にあたって、均一な教育が受けることができるよう、全体的なレベルアップを望んでいる。

(2) 京都府教職員組合 書記長 松川 洋祐 氏 (補助者 今井 哲 執行委員長)

現場の声を聞くために発言の場を確保されたことに、敬意を表する。

昨年度まで26年間市立中学校で勤務し、生徒指導や同和教育について様々な取組を行ってきた。今年度、組合専従となり、また違った立場で教育の現状を見させていただいており、こういった形で教育に生かせるのか考えているところである。

現在の学校を取り巻く様々な問題、教育課題は今の公教育の仕組みに対する子どもたちからの異議申し立てでもあり、保護者・地域・教職員が智恵を出し合い、教育改革に着手しなければならぬという認識を持っている。

今回の中間まとめ(案)のP1「すべての子どもが心豊かに～保護者・地域から信頼される学校づくりを実現しなければならない」という立場には異論をはさむものではなく、4回にわたる協力者会議での真摯な議論にも敬意を表する。

複雑多様化する学校への期待にこたえるため、30人以下学級の実現や、教職員定数の改

善，教育設備の整備，メンタルヘルス対策など，教育行政の本来の任務も問われるべきである。

教員評価制度の設計と運用にあたって5原則，2要件の申し入れを行ってきた。5原則は，「合目的性」，何のために何をどう評価するのかを明確にする。「公正・公平性」，恣意的評価の排除と双方向評価を確保する。「客観性」，評価基準を明確化する。「透明性」，評価結果を開示するなど。「納得性」評価に対する相互信頼と受容できる関係を構築する。2要件は，「苦情処理」，評価結果に対する異議申立，苦情処理制度を創設。「労使協定制」，教職員組合と十分な協議を行うこと。中間まとめ(案)には，私たちの申し入れが一定反映された部分もあるが，再び論議の俎上にあげて欲しい部分もある。

民間の目標管理制度の導入について，この制度が既に破綻しつつある論考が大企業の中からも出てきていることには触れられていない。教育現場は，効率や短期間の成果を問う企業経営とは全く違った特性を持っている。制度の設計と運用を誤ると教育改革の実現や信頼される学校づくりを逆に阻害することになりかねない。

教員評価を給与・処遇に反映させることは強く反対する。そもそも学校での子どもの成長は，教職員の集団的な関わりの中で保障されるもので，同僚が処遇上のライバルとなることで，子どもに関する情報や実践の課題・成果・経験の共有を困難にし，学校としての教育力は低下を余儀なくされる。給与・処遇への反映が，教員の資質向上と学校組織の活性化により教育の充実を図れるように述べているが，成果をあげた者に見返りを与え，そうでない者には不利益を与えるといったシステムは無効であり，学校現場をより荒廃させる。

学校組織は，現実の課題について職種を超えて，取り組んできている。課題を抱えた子どもやその保護者に対しては，家庭訪問をし，話し込み，夜10時，11時になってから学校に帰って，待っている管理職や他の先生とともに，生徒と打ち解けた喜びを分かち合う。そうした協働作業の中で力量を高め，教育は営まれてきた。そういった中で教育の成否をアメとムチで人を操作するかごとき成果主義，個人に全ての成果も責任も還元帰結させ，経済論理に貫かれた民間手法を模倣するのではなく，教育課題に協働して取り組めた要因を点検しなおすことが重要。

学校目標設定については，非常に大事であると考えているが，教職員が論議し，十分検討することがとても重要である。教育基本法，憲法に基づいた公教育としての目的や方針を踏まえる必要がある。

評価者の評価能力が信頼されなければ，学校の活性化や教職員の意欲を引き出すことはできない。評価者を教職員が評価するシステム，セーフティーネットとしての不服申し立ての制度を明確に示すべき。

個人の力量だけではどうにもならないこと，例えばクラスや学年による学級経営の難しさ，校務分掌についての適正な人事配置がされていない場合等，個人的に評価すべきでない。

面談を通して，コミュニケーションを大切にしながら評価するという点については，同感であるが，「自己目標の作成」や年間3回の面談を実施するには，教育現場における深刻な多忙化の解消が必要不可欠である。

評価項目については，まだまだ検討する余地があると考えている。

教員評価制度が適切に運用され、効果をあげていくためには、労使協議に基づく不断の改善が必要である。今後も協議の場を確保していただくようお願いしたい。

学校運営の中では、能力のある人に仕事が集中してしまう面も避けられない。そういった不公平感をお持ちの方もいらっしゃると思う。それを適正に給与・処遇に反映させることも一つの考え方であると思うが。

中学校では、生徒の成績や評価付けに追われている担任と、副担任との負担の差について声があがることもあるが、そういった時に学年主任や他の教員などが支えあうことのできる職場をつくるのが重要である。そういった中で、自分だけが給料がよければそれでいいと思う教員は少なくともいないであろう。責任ある管理職が、それぞれの能力をプロデュースして、仕事をうまくまわすように努力することが大切である。

(3) 京 都 市 教 職 員 組 合

執 行 委 員 長 本 田 久 美 子 氏

(補 助 者 松 橋 秀 男 副 執 行 委 員 長 , 宮 下 直 樹 書 記 長)

現在、小学校2年生の担任として勤務している。私の意見は、日々子ども、保護者、父母の意見を反映しているものであることを最初に表明しておく。

学級懇談会などで教職員も常に父母、地域の方々の評価を受けている。授業研究会など教職員間の評価も日常的に行われている。したがって、父母や地域の方々の意見を受け止める教員評価のすべてを否定するものではない。ただし、中間まとめ案については、訂正していただきたい点があるので、受けとめていただきたい。

国立教育政策研究所の調査によると、小学校教員の平日一日の超過勤務が3時間という結果が出ている。教育改革等に伴う職務内容の質的变化に応じきれない教員の元凶を、中間まとめ(案)では、年功序列の給与制度に求めているが、現在の子どもを取り巻く社会状況の変化や、教員のおかれている状況をどれだけ配慮しているのか。

保護者や子どもの教員の資質向上への思いを受けとめるものになっていない。教員評価の目的を「学校目標の達成」のための「資質向上」としているが、教育の目的は「人格の完成」であり、学校教育目標に縛られる限定的なものではない。また、教員評価の活用に挙げられているのが、人事、表彰、研修、給与の4つであり、ここでも教員の力量向上を最終目的としているのではなく、教育行政による人事管理の効率化が目的となっていると思われる。

教員評価システムは、同僚性を破壊するもの。校長、教頭を日常的に観察する評価者とするすることで、教育に関して相談等してきた学校内の教員の人間関係を破壊するものとなる。また、積極的にチャレンジする姿勢を積極的に評価する加点主義は、学校内を底なしの加点競走に追い込むものとなり、職場の助け合いや同僚性を破壊し、子どもの教育に対しての阻害要因となるのではないか。

評価者の客観性や公平性が確保されないのではないかという懸念がある。教育は、その目標が多面的で、多様な価値観が大切にされなければならない場所である。中間まとめ(案)でも、評価者の陥りやすい点を上げ、その公平性の確保の困難さを十分示している。またこの点については、今後の検討課題とするなど、中間まとめ(案)の性急さと不十分さが浮き彫りになっている。

繰り返して述べている給与・処遇と評価とのリンクは、教員の力量向上につながらないだ

けでなく、その阻害要因になるのではないか。教員をランク付けし、かえって教員の意欲を奪うことになる。ILO教員の地位に関する勧告第124項では、給与決定を目的としたいかなる勤務評定制度も関係職員団体との事前協議及びその承認なしに採用し、あるいは適用されてはならないとしている。この中間まとめ(案)ができるまで、教職員組合は一切議論に参加できておらず、今後改めて協議の場を設けていただきたいと考えている。

民間企業の人事給与制度を、違いはあっても教員評価と課題は共通のものとしているが、利潤追求を目的とする民間企業と、人格の完成を目的とする教育の課題を共通のものとするのは、いくらなんでも乱暴に過ぎる。民間企業における成果主義とよばれる人事給与制度が、成果を求められるために、成果の短期志向化や目標の低レベル化がおこっていることなども、メディアでは既に取上げられており、問題を抱えている制度であることは明らかである。

平成12年度から導入された東京都の人事考課制度についての、教員に対するアンケートを踏まえ、「制度は目的を達成していないし、もしくは失敗している」と指摘されている。中間まとめ(案)は、この失敗の後追いにならないのか。

中間まとめ(案)の教員評価観は、本来の集団的な営みであるはずの教育活動を、個人責任の追及と個人の業績に帰してしまうもので、結果として職場の同僚性を破壊し、学校の教育力を高めることにはならない。教育行政が管理職を通して行う恣意的な評価ではなく、子ども・父母・同僚などの関与のもとで行われる教育活動への丁寧な評価であるべきだ。

(4) 京都市立高等学校教職員組合

執行委員長 秋山 吉則 氏

(補着 中谷 隆 書記長, 山止 知明 副書記長)

現在全国的に進められている教員評価については反対である。この制度を導入しても何もメリットはなく、教職員を分断し、やる気をなくすだけである。中間まとめ案に書かれてある教員評価制度、特に処遇に反映させるような評価制度は、私たちが考えている教育のあり方の本質と根本的に相反するものである。

最初に指摘したいのが、この評価制度が教職員を分断するというものということ。教育というものは、教職員が協力し、集団的に営まれる活動であるもので、特に高校現場では様々な職種の多くの教職員集団が、その教育目標を集団的検討により決定したうえで、生徒と生徒の教育に関わっている。教職員集団は、教科の学習活動や生活指導等を絶えず議論し、職員会議で全教職員の合意を図り、年度末には総括を行い、次年度につなげている。このような活動は、集団評価というべきもので、教育現場にふさわしいものである。今回のシステムは、そういった集団性を否定し、個人個人を分断して評価するものである。

また、この制度は教職員の専門性を考慮しないものである。特に高校では、各教職員が高い専門性を持って、教育活動を行っており、一部少数の評価者が、限られた時間で公正な評価をすることは、物理的に不可能である。専門性に考慮を払わなければ、主観的恣意的な評価にならざるをえない。

教育活動は多様性を持っており、一律な基準を持つ客観的評価は両立し得ない。

教育には時間がかかる。在学中の3、4年の間に成果が現れない場合もある。1年間に限定して目標を設定し評価するのは、教育の本質にそぐわず、教育が偏る危険性をもつ。

自らの教育活動を評価して、人事配置や研修、さらには処遇に反映させてほしいと、多く

の教職員は考えていない。自分自身の生き方をかけて教育活動に当たっているのであり、自分の能力と実績で、人事や給与面で優遇されるべきだと考えている教員がいたとしたら、教育的ではないと言わざるを得ない。

教職員数が多い高校で、年3度の面談と授業視察を行い評価するということが本当に可能なのか疑問である。

一般的には、以上のことを指摘するが、教育現場に「一切の評価を受け入れない」という立場に立つものではない。管理職や少数の評価者による評価に反対しているもので、対案として集団評価をあげたい。また、開かれた学校づくりの中では、生徒・保護者による教員評価も重要な位置を占めていると考える。

P1、教育の集団性や集団的対応の部分を無視し、責任を教職員一人一人の個人責任に集約しているのは誤り。また、条件整備を整える教育行政も同時に評価の対象になるべき。

年功序列の給与体系が障害であると断定しているが、賃金が労働力の再生産に用いられるのである以上、生活の保障面からも、極めて合理的な制度であり、現実に行われている超過勤務の部分に適正な手当を支給することによって十分解決するもので、相対評価により給料を変化させるのは、集団性を破壊するものである。

P3、民間企業における人事給与制度に言及するのであれば、正・負の両面からの言及がされるべき。評価主義賃金により、集団で対応してきた研究開発が不調になる、新入社員の教育がおろそかになるなどの事例が報告されている。また、成果をあげるために過重な勤務を強いられ、神経系疾患で休職する労働者が増加している。

P5、目標申告制度の導入については、一部の評価者が評価をすることは物理的な限界があると思う。集団討議を経て出された教育目標に対して、教職員がそれぞれの集団の中でその目標を達成するために努力する。高校現場において日常的に行われている、こういった集団評価の体制、条件整備を、教育行政は保障することが大事である。

今後の検討課題として、P6、客観性・公平性の確保については、われわれの考えである集団評価の立場に立つならば、教科ごとの専門性も確保され、客観性も確保される。また、少数の評価者が評価に悩む心配もない。

基本的に、教員評価の目標が各学校の教育の充実であるということには同意する。集団ごとに毎年度評価をして、来年度に課題を繰り越していける形であれば、個人の評価は原則として必要でない。個人に責任を言及する必要はなく、最終的に集団をコーディネートするというのが、管理職の責任であると考えられる。

中間まとめ(案)で第一次、第二次評価者とされている、管理職に対する評価の言及が具体的にない。

集団評価というキーワード、流動的なイメージしかもてない。評価の場合、責任をともなうものであり、集団の実態とは具体的にどういったものか。

教科や学年の集団、年度によって構成が変わるという流動性はあるが、そこで行われている教育活動に対して評価をするということであれば、その統一性はとることが可能である。

中間まとめ（案）で提言されていることは、いずれもこれからの学校にとって必要なことばかりで、民間企業での「目標管理制度」の導入や「人事給与制度」の改革が進む中、学校にも教員の能力・実績等を適正に評価し、配置や処遇、研修に適切に結びつける新しい教員評価システムを導入することは、当然のことと受けとめている。副題の「より一層の教員の資質向上と学校の活性化のため」というのが、評価システムに期待することを端的に表現している。

P 2, 3 行目「教員の資質向上について体系的・組織的に取り組むことが、ますます重要」と記述があるが、なるほどと思う。小学校では、学級王国といわれていた状況から、授業への入り込み指導や週案の提出と内容指導の取組みで、ずいぶん改善された。

P 2, 年功序列と結びついた勤務評定制度の形骸化についての見解は同感。新たな教員評価システムがそうならないように、心がけなければならない。

P 4, 「目標管理制度」について、よい制度だと思う。多くの小学校では、学級経営案という形で年間・学期計画を立てて、実効段階で評価・点検を繰り返し、自己評価を行うという取組があり、管理職の指導・助言により効果を上げている。学校評価が軌道に乗っているところでは、約100項目の評価項目による自己評価とその公開を行っているところもある。PCDAサイクルについては、既に学校評価システムに組み込んでおり、多くの小学校でその素地はできている。

P 5, 16 行目「教員との面談」について、管理職が日常的に教員とのコミュニケーションを深め、教育活動の状況の把握と指導・助言を行うことは当然である。また、高等学校・養護学校等教員数の多い学校では、副教頭が面談を行うなど工夫が必要であると思う。

管理職が教員を評価するときには、管理職自身がしっかりとした理念を持ち、人材を育てる観点からの指導・助言が的確にできるようにならなければならない。

P 17, 表彰について、経験年数の浅い教員でも、熱心で実績があれば表彰される教育実践功績表彰は、校長会としても大変よい制度であると評価している。

P 18「関連ある取り組みの整理」については、「学級経営案」や総合教育センターの「自己研修・研究計画」については「自己目標申告書」に吸収できると思う。教育委員会各課で連携して調整をお願いする。

市民・保護者は、学校や教職員を厳しい目で見ている。新たな教員評価システムが教員の資質向上を学校組織の活性化に十分機能することを願っている。

校長会として、行政とは別に評価に関して取り組んでられることはあるか。

校長会としても、評価能力を高めないといけない、またすぐにでも手をつけなければならないという認識は持っており、研修についても実施する必要があると共通認識している段階である。

別紙 2

中間まとめ（案）に対するパブリックコメントについて

教員の評価に関する調査研究協力者会議での検討内容を踏まえた，中間まとめ「新たな教員評価システムの導入に向けて」～より一層の教員の資質向上と学校の活性化のために～（案）について，京都市教育委員会教職員課のホームページ上に掲載し，市民，保護者等様々な方から電子メール，郵送又はファックスにて，平成16年7月2日（金）～21日（水）まで意見を募集した。

第7回会議において，これらパブリックコメントについての検討が行われ，中間まとめ（案）を修正するにあたり，貴重な資料となった。

ここでは，寄せられたご意見，計208件全件について，氏名を省き，年齢，職業とともに掲載している。

（ホームページに戻っていただけると，ご覧になれます。）

【関係団体からの意見聴取】(: 関係団体発言, 委員発言)

(1) 京都府教職員組合 書記長 松川 洋祐 氏

昨年7月第6回会議で調査研究協力者会議の「中間まとめ」(案)に対して、次の観点から意見表明を行った。

1つめに学校現場がかかえているさまざまな課題解決のために、子どもたちの声を聞き、保護者・地域・教職員・教育行政がともに知恵と力を結集せねばならないことは当然である。そのために、きょうと教組は学校現場ではたらくすべての職員とともに実践を積み重ねてきた。

2つめに山積する教育課題の解決にまず必要なことは、「30人以下学級の実現、教職員の定数改善・教育設備の整備」などをはじめとする教育予算の充実と、子どもたちの教育に安心して専念し、職能向上できる「教職員の労働条件の整備」であること。そのことこそが教育行政本来の任務であること。

3つめに、中間まとめにある「教員の資質向上と学校組織の活性化により教育の充実をはかること」の重要性には反対するものではないが、その目的達成のために、教員個人への評価を人事考課とむすびつけ、給与処遇と連動させることは、教育現場に無用な競争と不信を生み、子どもたちの教育にマイナスにしかならず、断固反対する。教員の資質向上への動機付けをメリットペイによって行い、有能な教員には人事・給与・表彰で報い、課題を抱えた教員には相応の処遇をするというこの制度は、多くの教職員がどこにもモチベーションを持って労働しているのかを見ようとしない粗雑で乱暴な論理だ。

4つめに、そうした批判の上で、「教員の資質向上」に資するのであるならば、私たちは新たな教員評価制度の制度設計と運用にあたっては、5原則(合目的性、公正・公平性、客観性、透明性、納得性)2要件(苦情処理、労使協議制)の確保が必要であることを要請してきた。

さて、4月から京都市教育委員会は、すべての市立学校・幼稚園に対して「京都市立学校教員評価実施要綱/同・実施要領/新たな教員評価システムのあらまし」にもとづき、教員評価システムを導入した。

まず「実施要綱・要領・あらまし」における問題点をいくつか指摘しておきたい。

第一に、きょうと教組が指摘してきた「苦情処理=不服申し立て」をめぐる制度整備についてである。昨年の第8回会議でも委員から、『苦情処理制度については、教職員組合からも意見があったところではあるが、本会議として当然といえば当然と思っている。表現を強めて必要不可欠であるという認識を持っていただきたく申し上げた。』と意見表明があり、『まとめ(案)』の表現から「まとめ」では「教員が教育委員会に直接解決に向けた申告ができる苦情処理の仕組みを設けることが不可欠である。」と表現が変更された。にもかかわらず、今回の4月からの「実施要綱・要領・あらまし」には「苦情処理=不服申し立て」の制度についてはどこにもふれられていない。「給与・処遇」に結びつかない時点での「教員評価」であれ、当然「苦情処理=不服申し立て」に対する窓口を設定すべきである。改めて「苦情処理=不服申し立て制度」の整備を強く申し入れる。また「給与・処遇」にリンクするような制度変更がなされた場合の「苦情処理=不服申し立て」制度の整備については、当然重大な勤務労働条件の変更にしかかわる問題であることから組合が関与し、第三者機関が判断する制度整備を強く要求する。

二つめに、「教員評価制度の制度設計と運用の行程」についてである。先行する他府県の

多くは、第一段階で抽出した数校での試行を行い、調査研究会議で問題点・課題の把握・分析をしつつ教職員組合などの意見も聞きながら、次の段階で全校試行を行い、再度調査研究会議などで制度改善をはかるといふ手順を踏んでいる。今回の4月からの導入については試行校もなく、いきなり、全市・校一斉の制度導入を行うなど、十分な制度改善をはかろうとする意思が見えず、06年度からの給与構造の見直し導入に強引に突き進もうとする意向を強く感じる。また行程表によれば、06年3月には協力者会議が「最終報告」を提出することになっている。全市・全校試行の実情の整理、問題点の分析もなしに最終報告がだしうのか。他府県では試行の検証までを研究会議でおこなっている。実際の教職員評価が現場で行われたのち、そのデータを集約し、6月前後に自己評価、第一次・二次評価の評価結果の分析を行い、制度修正も行われている。この調査研究協力者会議が、06年3月でその任務を終え、他府県のような実施直後の実態分析によって提言を行わないのであれば、自ら、PDCAサイクルの必要性を強く述べていることから、当然、C、Aのサイクルを行う新たな検証機関の創設を教育委員会に提言すべきであろう。

3つめに、限界に近い多忙さに追われる学校現場に、新たな制度導入を行うにあたって、既存のとりくみの精選が行われたのかどうかという点である。「中間まとめ」19ページでは「新たな教員評価システムの導入にあたっては、それぞれの取組の意義・関連性を明確にし、統合できるもの、簡素化等も検討したうえで教員評価システムとは別に残すもの、趣旨・目的の違いから現状のまま残すものなどに整理し、不必要に同じようなことを重ねてさせられているといった不満を教員に抱かせ、教員の資質向上や能力開発といった教員評価システムの目的が損なわれることのないようにしなければならない。」と提言されているが、今回の試行において、既存のとりくみで実効ある整理統合、削減がおこなわれたものはない。新たな事業を立ち上げるなら、それにみあう時間と労力、校務の削減を具体的に打ち出さなければ、今の多忙な学校現場は機能不全に陥ってしまう。「現場の工夫」を指示するのではなく教育委員会自らが実効ある手だてをうつべきである。

最後に、教員の資質向上は、教員を個別に分断して評価するというこの教員評価システムという方法ではなく、すべての教職員が、子どもたちの健やかな成長のために、自らを高め、厳しい批判と温かい支え合いのある職場の中でこそ、なしうること、なしえてきたことをあらためて強調しておきたい。それをわたしたちは「職場の教育力」といつてきた。残念ながらいま、「職場の教育力」は日ごとに衰弱してきているように思える。その要因は、さまざまなところに求めうるが、いま教育行政が担うべきは、人事査定管理ではなく、そうした職場の教育力を取り戻し、一人一人の教職員が誇りを持って職務に専念できる条件整備であることを再度訴えておきたい。

組合として、現時点でアンケートなどで意見を集約していますか？

意見の集約は行っているが、今は、数値的には出していない。今後整理していく。ただ年度途中なので、最終評価が実施された段階であらためて実施する必要があると考えている。

(2) 京都市教職員組合 書記長 宮下 直樹 氏 (補助者 本田 久美子 執行委員長, 松岡 寛 書記次長)

昨年行われた調査研究協力者会議での意見表明において「中間まとめ(案)」に対し、次の点で意見表明を行った。教員評価システムの導入は、父母・子どもの願いに反するものであること。教員評価システムの導入は、学校職場の同僚性を破壊するものであること。評価において「客観性」「公平性」は確保されないこと。評価結果を給与に含めた処遇に結びつけることは目的と反し、教育をゆがめること。民間企業においても成果主義的な給

与制度は見直しされていること。先行実施している自治体で教員評価制度の失敗がすでに明らかになっていること。父母・子ども・市民の声を生かした学校づくりこそ必要であること。

今年度4月より「試行実施」においていっそう明らかとなった問題について、報告・指摘します。私たちは、7月から11月にかけて市内小・中・総合養護学校・幼稚園の教職員1,194名からアンケートの実施・集計を行った。その教職員アンケート結果から明らかとなった問題として、「システム」の目的は「よりいっそうの教員の資質向上」としていますが、逆に意欲を削ぐものであることが明らかになりました。アンケートでは「意欲の向上につながると考えるか」が、「はい2.2%」「いいえ81.1%」となっています。被評価者自身の資質向上が目的であるにもかかわらずそうならない制度であることは明らか。

「システム」の目的である「学校の活性化」につながらないことも明らかで、逆に疑心暗鬼を生みだし、混乱させるものです。アンケートでは「学校の活性化につながるか」が、「はい2.7%」「いいえ81.2%」となっています。目的である「資質向上」も「活性化」も、上からの評価によって教職員を分断する方向でなく、教職員が子どもたちへの教育に専念できる環境づくりや自主的な研修の時間などの保障を充実させることこそ大切です。なお、年齢別でみると、40歳代・50歳代の中堅・ベテラン層での「意欲向上」「活性化」につながらないとの回答が多くなっています。これまで京都市の教育を支え、学校運営の中心となってきた層が特に評価システムを拒否・否定していることが明らかです。逆にみれば学校・学年全体を視野においた取組・教職員が一致団結して取り組むことの重要性を全ての教職員に理解してもらうことが必要だといえます。評価システムでの「客観性・公平性の確保」は不可能であることです。アンケートでは「評価者が客観的で公正な評価ができるか」が「はい1.2%」「いいえ74.8%」となっている。ほとんどの教職員は客観的で公正な評価はできないと思っていることは明らかです。中間まとめでは「評価が公平性を欠き信頼されなければ、教員評価の目的は達し得ないばかりか、逆効果になる恐れさえある。」とされています。いくら評価者研修を行っても無理があります。少なくない校長先生が「こんなことはやってられない」などと発言されておられる。「能力・意欲・実績」の3つの評価要素について、「S・A・B・*」の4段階評価をする問題について、アンケートでは、「能力・意欲・実績」についてS・A・B・*の4段階で評価することに賛成ですか？」が「はい2.5%」「いいえ84.4%」となっています。教育活動は、本来多様な価値観を持つものです。今日、父母・市民の教育観がいっそう多様化しています。何をもち「標準」とするのか、教育活動やその「能力・意欲・実績」は輪切りにできるものではありません。他府県では、文書の記述で評価を行い、指導改善に役立てている例もあります。「能力・意欲・実績」についてS・A・B・*の4段階で評価することは教育の条理に反するものです。評価結果を、人事・研修・給与などの処遇に反映させることは、過度の競争主義を持ち込み、職場に疑心暗鬼・分断を生むものです。アンケートでは、「評価結果を人事・研修・給与などに反映させることに賛成ですか」は「賛成3.0%」「反対85.2%」となっています。「中間まとめ」P11.では「教員の資質向上や能力開発に活用するための評価方法としては、・・・絶対評価による評価が妥当である。」とし、「加点主義の評価とすることが望ましい」としている。しかし、中間まとめP2.では「能力や実績等のいかにかわからず、ほぼ年功だけで給与が決まっており、そのことが、時には向上心や主体性を失い、時代が求める教育の質的变化に応じきれない状態を生む大きな要素の一つ」とされています。また、2005年人事院勧告において「査定昇給」の分布率が相対評価として示されてい

ます。評価結果を処遇や賃金にリンクさせることは、相対評価とせざるを得ず、資質向上や学校の活性化との目的に反します。職場に過度の競争主義と疑心暗鬼を持ち込み、協働体制の崩壊とモラルハザードを引き起こしかねません。まさに自分の賃金をあげるために、同僚には実践をみせない・アドバイスしない状況になりかねない。保護者・地域・子どもたちの意見反映こそ、大切です。アンケート自由記入欄には、評価システムへの反対の声が多く綴られている一方で、「教職員の意欲向上も含め何らかの方策が必要な時期かもしれません。」との意見や「自分の仕事をシビアにふり返ることも大切である。」「本来は自分たちで相互批判しながら高まっていくようなシステムが必要。」との声も寄せられている。教職員の力量向上が必要とする声はアンケートにも反映している。しかし、教職員を競わせ、管理する方向を強化するのではなく、教育の専門職として、自由な研究・研修のできる時間や環境の保障こそが必要です。また、支え励まし合い、率直な相互批判ができる教職員集団づくりこそ急務です。同時に、父母・地域・発達段階に依じての子どもたちの意見を取り入れる学校づくりが必要であり、父母・市民とともに学校づくりを実践的に進めてこそ、教育に生きる本来の「評価」となります。

「試行実施」を行った学校現場の実態から、試行実施にあたって多くの学校では4月段階で十分説明・議論されていません。「やりたくない」との本音を発言する多くの管理職もいます。「試行実施要項」についての具体的問題について、「自己目標申告」設定において踏まえるべき学校教育目標の設定について、職員会議での議論が一切なく、校長からの「提示」で終わった学校は、約7割になる。これでは納得して一人一人が学校教育目標を踏まえて自己目標を設定することにならない。全教職員が十分納得・理解してこそ学校教育目標が生きるものですが、今必要なことは集団的な論議を経た目標設定など学校の民主的な運営である。試行実施は評価対象を教諭に限定している。学校のみでなく、様々な職種により集団的・組織的に運営されている。多くの学校で、各職種ごとの管理職による評価は事実上無理だとの意見が相次いでいる。このことから公正・客観的な評価は不可能であることは明らかである。実施手順において、「自らの評価に関わるものも、偶然知り得た他人の評価に係わるものも、みだりに他人に知らせたりすることのないようにして下さい。」とされているが、子どもたちの実態や各教職員の取組をオープンにしてこそ、「学校の活性化」につながります。個人情報に配慮するのは当然であるが、しかし、秘密主義が蔓延し、相談できない学校、クラスの問題行動を隠す学校になる危険性がある。むしろ、今、率直な相互批判も含め、論じ高め合う取組こそ必要である。「自己目標申告書記入にあたっての留意事項」において、目標の設定について「達成状況の評価が適切に行えるよう具体的なものとし、数値化できるものは数値化し、数値化できない場合は目標達成後のあるべき状態を具体的に記入してください。」とされているが、機械的な教育目標の数値化は教育を歪める。数値化できるものとできないものの違いははっきりせず、評価が適切にできる目標設定が強調される中で、教員も子どもも父母も数値目標の「ノルマ競争」に陥る危険性がある。「勤務時間外の取組」を評価対象にすることで、評価システムがいつそう時間外勤務を増加させることにつながる。「中間まとめ」は「勤務時間外の取組について」で「多くの熱意ある教員によって勤務時間外や休日にも部活動指導や家庭訪問、補習指導などの取組行われている実態がある。そうした取組があり、成果が見られる場合には、積極的に加点评価すべき」とするが、何をもちて成果とするのか、またはどのように熱意があるとするのか、時間外勤務の実態をどう公正・客観的に評価しうるかなど、極めてあいまいで、恣意的な評価にならざるを得ない。今、教職員は健康破壊を引き

起こすまでの超過勤務を強いられている実態がある。その中で、結果的にいっそう超過勤務を蔓延させ、限りない超過勤務競争を引き起こしかねない。

これまで京都市の学校は、「ひとりひとりを徹底的に大切にする」理念のもとに、優れて、教職員集団の一致した協力体制の取組を重視してきた。自分の担任・担任でない子どもたちにも、自分の担任・担任の子どもたちに対するのと同じように指導するスタンスを重視し、父母・地域の信頼を得てきた。教育活動に対する評価は、その学校全体あるいは学年・教科・分掌などの教職員集団の教育活動全体を対象にして行われるべきであって、個人を対象にし、その優劣を決するような評価のあり方は、学校教育の実際の運営のあり方と相容れない。教育現場以外の公益性の高い公務労働の職場でも、「勤務実績を反映する」給与制度の導入は、「何をもって実績・成果とするのか」「公務労働になじまない」との声が多く、今なお慎重な対応が迫られている。その中でも教育を含む医療・福祉・保育などのヒューマンパワーが必要な職場での抵抗感は極めて強いのは全国的な動向である。とりわけ、教職員に成果主義を持ち込むことは、教育・子どもたちに過度な競争主義を持ち込むことに直結する。今、子どもたちに必要なことは、「競争主義」・弱肉強食の論理でなく、「共生」「協働」の理念です。教職員を分断し、学校・父母・地域に疑心暗鬼を持ち込む教員評価システムを導入すべきではない。同時に調査研究協力者会議でも、独自に試行実施の実態を詳しく調査されることを求める。

実施されたアンケートに関して、対象数に対して、回答数は何%ですか？

どの数の教職員かは、正確には把握していないが、できる限り全てに配付して、回収を求めた。組合員に限定はしていない。

年齢の回答傾向が極端に違っているのが気になるので、アンケートの精度のためにも、整理がつくのならば、実数を含めて母数の具体的な数値を教えて欲しい。

可能な限り、再検討します。

(3) 京都市立高等学校教職員組合 執行委員長 中谷 隆 氏 (補助者 中西 亮 副書記長)

今年度の試行実施に対する管理職からの聞き取りも含めて、どの程度の精査がされ、またその結果が公表されるのか行政・事務局サイドの取組を注視したい。

京都府は行政主導でのアンケートの取組を始めているが、そういった取組も含め十分な検討をお願いしたい。

年度末にも再度職員団体の意見表明の機会を検討されたい。

多数の教職員で構成される高校の特性をふまえて提起した「集団評価」について簡単に触れると、「集団で目標を設定し、実行し、評価する」体制である。高校では教科、学年、校務分掌、それぞれの専門職種など多くの「集団」が教育活動を行っている。1年間や3年間、定時制では4年間という期間を見据えてそれぞれの教育計画を策定し、実行している。年度末、学校によっては年度途中も、それぞれの集団として検証・総括を行い、次年度の課題を明確にしてきている。現在市立高校の各校で行われている制度そのものが「学校教育の活性化」と「個人を含む教職員の資質向上」に資する制度であると断言できる。教職員をバラバラに分断して評価を行う、少数の管理職のみで評価を行うという二つの「集団性からの乖離」は、かえって評価の制度を低めるものにしかならないことを指摘しておく。

今春に起こった JR 宝塚線の大事故は、成果主義賃金と「日勤教育」でがんじがらめにされた職場が引き起こした悲劇であるとの指摘は多い。評価と成果で教職員を追いつめる危

険性のある制度を導入するのではなく、多様な教員集団での創造的な活動を保障する条件整備こそが今求められていることをこの事故の教訓としなければならない。

8月に人事院の勧告が出され、公務員の「査定昇給」が打ち出される中、この9月京都市の人事委員会は「成果主義」について以下のような勧告を発表した。民間調査の中で「大部分の事業所が定期昇給制度を採っていること、全国平均と比べて査定昇給を行う事業所の割合や賞与の支給における考課査定の反映割合が低いことなどが判明しており、(中略)賃金の生活給としての側面も重視していることがうかがわれる」と述べ、「査定昇給」含むいわゆる「給与構造の改革」については労使の継続審議課題としている。

市教組と同様、我々も11月の一月間で126名の教職員の協力を得て、アンケート調査を行った。全体の傾向は同様であるので詳細は避けるが、本日提示した資料についてのみ若干の説明を行う。年代別の分析の中で、20代、30代の若年層において「どちらとも言えない」の率が一定数存在する。これは、現場においてクラブ指導、補習などの勤務時間を超えた仕事が若年層に集中した実態の反映ではないかと考える。「これだけの仕事をしていることを分かって欲しい」という意識の表れではないか。これに対しては昨年の意見表明の中で「そういった意識を教職員評価にリンクするのではなく、勤務時間を超えた部分について手当や定数増などの条件整備で対応することこそが行政として急務である」と指摘したところであることを付け加えておく。

この4月から行われた試行実施について、全定含む12校の実施状況をもとに問題点を指摘したい。当初面談・中間面談に関して、自己目標について「具体的に」という意見が出され、書き直しを指示される例が見られた。しかし、教科・分掌ともに目標設定は通年を見通したものであるため、ある程度柔軟に対応のできる抽象的な文言を含むものにならざるを得ない。例えば、教科の目標で「全ての生徒に基礎学力的な力をつける」という文言に対し「具体的に」と注文がついた場合、学力をつける方法を具体的に書くこと(小テスト・宿題・課外での指導・学力補充ほか)は対象となる講座・生徒によってまちまちであり、また一人の生徒に対しても変化するものである。評価の「客観性」に偏重するあまり、あまりに狭い具体的な目標を強要することは、教育の幅を狭めることになる。また、書き直しを指示する際に「情報公開請求に耐えるため丁寧に書いて欲しい」等の説明を行う管理職があるが、今回の試行実施要綱では「自己目標申告書」は基本的に提出対象書式となっていない。仮に市教委に提出されるものであったとしても、個人の研究内容に関わる文言の入った文書をみだりに公開対象とすることは考えられない。校長会等での丁寧な指導をお願いしたい。

中間まとめP6.には「学校教育目標をふまえて学年・教科・校務分掌などの単位で組織目標が設定される場合にはその実現につながる目標としたりする必要がある」と書かれてあることは先に指摘した「集団評価」の観点からも一定評価はできる。集団で教育に取り組んでいる状態の中で、同一の集団の中で目標がバラバラでは、生徒に一つの方向性を示すことなどではしれない。我々は、当初面談についても「集団面談」の可能性を指摘していた。「集団での目標設定」と併せて、再度検討を試みられたい。なお、多数の教職員を抱える高校現場においての面談の実施は、管理職に膨大な負担を強いるものとなっている。中間まとめP6.にあるような「双方向の意思疎通が十分行えるように心がけ、教員の意欲を喚起し育てる観点」をもって面談に当たろうとしても、そんな時間は管理職には保障されていないであろう。最高で1時間を超える面談もあったようであるが、全員に対して保障できないことは物理的に明らかである。ここでも「集団面談」を導入して時間軽減を図る

などの手法は検討されてもよいと思われる。また、長時間にわたる面談が学校事務の処理など校務運営上も大きな障害、例えば学校長の決裁がとれない・校長印の管理の問題など、が起きている事実も事務職員部より指摘されているところである。

授業見学に関して、管理職が自分の専門外の授業を見て、正当に評価できるのかという危惧が現実のものとなっている。十分な時間をとって授業を見ない(15分などという原案が出された学校もある)。授業についての感想を求めても「教科についてはわからない」と返され、生徒指導上の観点からのみ指摘をされる。など、教科指導の専門性を考えれば当然のことではあるが、これでは貴重な時間を使って見学を行っても、その目的が果たせるとは思われない。専門性に関して言えば、本格実施になってか他の職種(事務職員・養護教諭・実習助手など)に対象が広がった場合問題は拡大する。評価が行えるだけの十分な職種を越えた専門性が、管理職に備わっているとは考えにくい。いくら管理職研修を行ったとしても物理的な限界は明らかである。

最終面談・自己評価・管理職評価に関して、現段階では最終面談が行われていないので中間まとめに基づく指摘を行いたい。中間まとめ P6.に「教員の自己目標に基づく取組は、あくまでその教員の職務の一部であり、教員の能力等を評価するに当たっては、自己目標の取組状況を重要な観点としながら職務全般の遂行状況やその成果について評価しなければならない。」とある。これでは管理職による評価の対象が無限定に拡大され何のための「目標申告制度」なのかと矛盾を感じてします。昨年指摘したように勤務時間外の活動まで評価対象とされるのは大きな問題である。中間まとめ P5.には「目標管理制度を取り入れることによって、教員一人一人の教育実践を学校教育目標の達成に集約し、教員の能力開発と人材育成を図るべきである」となっている。ここに示された「育成」の観点と P6.の「職務全般対象の評価」は矛盾していないか。再度検討をお願いしたい。

このアンケートは市教組のもの的高校版ということによろしいでしょうか？

はい、そのとおりです。回答数は126名です。

(5) 校長会・園長会代表 京都市小学校長会会長 野田 卓郎 氏

平成17年度教員評価システムを試行してみて、始まるまで大変な事が始まるなという思いでしたが、やり始めてその効果の良さに、子どもたちに充実した教育を進めるのに大切なことをしているのだという実感を持ちました。

目標申告制度についてですが、良い制度だと思います。学校教育目標の達成に向け、教員組織が一体となって取り組む中で、教員一人一人が、「学習指導・学習外指導・学校運営への参画でどのような自己目標を持ち、取り組んでいくか」教員一人一人の能力や意欲、実績を適正に評価し、より一層の教員の資質向上と学校の活性化を図っていける。それによって、子どもたちが充実した教育が受けられ、保護者・地域から信頼される学校づくりにつながっていくと思います。

その効果をあげている具体的な姿として、教員との面談に出てきていると思います。管理職が日常的に個々の教員とのコミュニケーションを深め、教育活動の状況の把握と適切な指導・助言を行うことは当然ですし、必要だと考えています。また、個々の教員の育成のためにもこの面談は有効な機会と考えています。形式にとらわれず、実際のところ、なかなか話し合う場をもてなかったのが、この面談を機にいろいろな相談を受けたり、いろいろなアドバイスが出来て良かったという声をたくさんの校長から聞いています。そして、たくさんの先生からも面談できてよかったと聞いています。教員一人一人と話し合う場を作ってもらえたこと。わざわざ相談しに行くほどでもないと思っていたが、話を聞いても

らえて解決できたこと。課題を抱えた児童の指導に悩んでいたたり、困っていたりしていることに対して、話し合えるだけでなく、的確な評価を受けていることを知り、やる気がさらに出てきたことなど、面談の効果を聞きます。多く聞かせていただいた声は、学習指導や生徒指導・校務分掌など頑張る視点がよくわかりやる気が強くなりましたという声です。教員評価システムを進めるのに大切なことは管理職研修の充実が大切と考えています。管理職自身の能力開発でもありと考えています。管理職が教員を評価するときには、管理職自身がしっかりとした理念をもち、人材を育てる観点からの指導・助言が的確にできるようにならなければならないと考えて、自ら研修・研鑽に励んでいます。校長会専門部での研究推進や報告会など研修会を数多く持っています。

今後、中間まとめにも提言させていただいたように関連ある取組の整理をして頂きたいと願っています。例えば、小学校の「学級経営案」や総合教育センターの「自己研修・研究計画」については「自己目標申告書」に吸収できるように思います。校長会教員評価プロジェクトが研究を深め、その成果を教育委員会に提案し、現在、各課で連携して調整していただいているところです。

市民・保護者は学校や教職員を厳しい目で見えています。新たな教員評価システムが教員の資質の向上と学校の活性化に十分機能することを願っています。教員評価を学校現場に導入することにより、教員を育成していく中で、子どもたちに充実した教育の推進を図り、より良い学校づくりに邁進しようと考えています。