

給与反映の直前・直後の「実施調査」が浮き彫りにするシステムの本質的欠陥

2005年度・2006年度「評価・育成システム」の実施状況調査市町村教委回答の分析から
新勤評反対訴訟団

1. 「市町村教委回答」（以下「2005回答」「2006回答」）の性格

(1) 府教委は、2004年度のシステム本格実施以降、市町村教育委員会および府立学校長を対象にして「評価育成システム」の実施状況を行っている。ここで取り扱う「回答」は、それらのうち42市町村教育委員会からの回答である。「2005回答」の調査時期は、2006年8月1日から8月18日のものであり、評価結果の給与反映（2007年度）が始まる直前に実施されたものである。「2006回答」の調査時期は、2007年10月以降のものであり、初めての給与反映（同年6月勤勉手当）後に実施されたものである。

(2) 「2005回答」は、2006年12月、原告が府教委に対して情報公開請求したところ、府教委からいったん非開示決定を受けた。これに対して2007年2月、大阪府情報公開審査会に「異議申し立て」をしていたところ、11月30日、「回答」のほぼ全面的な開示決定答申を受け、公開された。府立学校長からの回答は、非公開のままとなった。「2006回答」は、「2005回答」公開に合わせて公開となったが、「2004回答」は、「保存期間満了（保存期間は1年）により破棄している」という理由で不存決定を受け、分析することはできなかった。

(3) 府教委は、大阪府情報公開審査会に提出した「弁明書」の中で文書の性格を次のように述べている。

本件行政文書は、各府立学校や各市町村教育委員会において、システムがどのように運用されているのかを把握・検証するとともに、システムの運用上の課題を点検し、改善するために、実施機関が実施した調査（以下「本件調査」という。）に対する各府立学校長及び市町村教育委員会からの回答個票である。

具体的には、所定のスケジュールに応じてシステムが実施できているかどうか、あるいは、校長が教職員の職務遂行についてどういった点から把握したのか、校長が本システムの実施に伴って学校運営にどのような影響があったと考えるか、また、どのように改善すべきかなど率直な意見が記載されており、これらを踏まえて実施機関がシステムを検証し、運営改善を図るために用いるものである。

さらに、本件行政文書は、府立学校長や市町村教育委員会の実施結果や率直な記述が記載されることを前提としたものである。また、府立学校長や市町村教育委員会が、自校あるいは管内学校の実施状況をふりかえり、システムを実施する中での思いや提言をまとめることによって、今後のシステム運用について活用されることもある。

つまり、「回答」は市町村教委や学校長が「システム」の実施状況についてどのように感じているか、現場がどうなっているか、まさに「率直に記述」されているもので、給与反映を実施する直前・直後の「システム」のリアルな有様の一端を明らかにするものである。

2. 「回答」が明らかにしているもの

(1) 市町村教委と校長が「システム」の弊害を告白している

われわれは、「第5準備書面」で「システム」は教育委員会による校長の直接支配とそのことを通した学校への不当支配をもたらしていることを主張した。校長は一方では、自らの自己申告と教育長との面談を通して、学校教育方針と学校経営について厳しい統制を受ける。他方、校長は教職員に対しては評価者として登場し、業績評価、能力評価、総合評価をつける。校長には、自らが下した評価が給与反映される段階になり、これまで以上に評価基準の公平・公正さ、教職員の職務全体の把握と評価、等を明確にする説明責任を負わされることになった。1人で何十人のも教職員を評価しなければならない校長には、きわめて大きなプレッシャーを与え、不満と動揺を蓄積させていつている。「回答」の中にはそのような校長の悲鳴があふれている。それは、システムそのものの弊害と致命的欠陥が表面化していることを浮き彫りにするものである。

(2) 「最終報告」の主旨に反して強引に導入された評価結果の給与反映

被告は、評価結果の処遇等への反映について、「検討委員会最終報告」をもとに導入の合理性を主張している。

しかし、「最終報告」は、無条件に評価結果の処遇への反映を認めていたのではない。「最終報告」では、「意欲的な取り組みにつながるよう、システムの信頼性・納得性を高めた上で、顕彰や処遇等に反映していくことも求められる」と記載され、処遇等への反映は、システムの信頼性と納得性を高めることが前提条件となっている。

評価結果の給与反映を直前に控えた時期に記入された「2005回答」を見れば、多くの市町村教委・学校長がシステムそのものの問題点を指摘し、給与反映に不満・不安・躊躇・拙速感・準備不足を主張しているのである。「2006回答」には、明確に「給与反映自体に反対」「給与反映をなくすべき」「給与に反映させない」等、給与反映を止めるように訴える校長が何人も現れている。

これらの市教委担当者と校長は、「システムの信頼性・納得性が高め」られたとはとうてい言えない現状を浮き彫りにしている。そのことは、府教委が「最終報告」に反して、現場の声を無視する形で強引に給与反映を実施したことを証明するものである。

(3) 「システム」の信頼性を揺るがす重大な疑惑～府教委による恣意的な集計結果の公表と不満かくし

大阪府教委は2006年12月26日、「平成17年度『評価・育成システム』の実施状況に関する調査(集計)」を公表している。そこには、3. 回答の分析で指摘した「システム」の本質的欠陥につながる意見(評価基準の不公平性・不明瞭性、教育の特殊性から評価基準の明確化が難しいこと、子どもを軸にした教育実践の変質、教職員集団の協働性を破壊していること、苦情申し立てへの不安)や給与反映に対する懸念・批判・不安・拙速感については、全く触れられていない。また、給与反映に慎重な姿勢を示す市町村教委の意見も全く採り上げていない。恣意的集計というほかない。「システム」がなんの矛盾もなく現場に浸透しているかのように見せる「調査集計」のねつ造である。

【「調査(集約)」にある「9. マイナス面」「10. ご意見・提言」の集約結果】

校長の意見：「マイナスの影響」について

- * 自己申告した内容だけ頑張ればよいという教員もいる。
- * 評価結果を理解しようとしめない教員との人間関係が気まづくなった。

* 面談・評価・授業観察等の準備、その資料作りに膨大な時間がかかる等。

市町村教委担当の意見

* 評価力向上の管理職研修をより充実されたい（教頭への研修も重要）

* 評価基準などをさらに詳細にできないか等

府教委は、これまでも「システム」導入と給与反映について、客観的で公正な検証をほとんど行ってこなかった。試行実施時に教職員に1度だけアンケート調査をしているが、本格実施以降、教職員へのアンケートは一度もなく、唯一実施しているのが市町村教委と府立学校長を対象にしたこの「調査」である。現状では、この「調査」が「システム」が教育現場にどのような影響を与えているかを検証する唯一の現場調査資料となっている。

しかし府教委は、その「調査」でさえ公正に集計せず、恣意的な調査結果を作成していたのである。「システム」の信頼性を揺るがす重大な問題である。

（４）「2006 調査」からは、「学校運営にマイナスの影響」を聞く項目を削除

府教委は、2006 年度「実施調査」において、調査項目から「システム実施に伴い学校運営において、マイナスの影響がありましたか」を削除し、職員の理解が進んだかどうか、創意工夫していること、改善点を聞いているだけである。システムの矛盾が出てきそうな項目を意図的に削除したとしか思えない。府教委は、現場からのシステムに批判的な意見を無視するだけでなく、声を拾い上げることさえ放棄したのである。

【「プラス面」「マイナス面」「ご意見・提言」に変わって挿入された質問項目】

8 評価・育成システム実施の運用等について

教職員が自己目標を設定し、その目標達成に向け年間を通じて取り組み、自己評価と評価（育成）者による評価を通じて次年度への充実・改善につなげていくという本制度の運用に関して、

（1）制度の趣旨や内容に関する教職員の理解について

あ）職員の理解が進んでいる。→（その理由や事象を具体的に）

い）職員の理解が進んでいるとはいえない。

→（その理由や事象を具体的に、またどのようにすれば理解が進むと考えるか。）

う）どちらともいえない。→（その理由や事象を具体的に）

（2）教職員の年間における職務遂行状況を把握する上で、創意工夫していること

（3）府教委（教職員企画課）が実施している評価者研修において、今後取り入れてほしい内容等

（4）評価・育成システムの制度運用において、今後必要と考える事項について

あ）現行の制度運用でよい

い）現行の制度運用の中で改善した方がよい→（理由、その内容等）

府教委は、準備書面の中で自己申告票の提出率が高くなっていることを根拠にして「本件システムについて教職員の認識、理解が広がっている」（被告第3準備書面）と主張した。しかし、府教委は、「回答」に現れた市町村教委と校長の意見をどのようにとらえているのであろうか。府教委は、原告が教育への「不当支配」と協同性の破壊、システムの致命的欠陥と不条理をもたらしているという主張に対して「事実でない」「根拠がない」と主張してきた。府教委は、市町村教委と校長意見の全てを公表し、さらには教職員全体にアンケート調査を実施し、現場の声を十分明らかにした上で「システム」の合理性を主張すべきである。

3. 「2005回答」の分析

(1) 校長の意見総数の4割が、学校運営にマイナスの影響を危惧

「回答」の「8、プラスの影響」「9、マイナスの影響」「10、ご意見・提言【学校】」には、校長意見が転記されている。給与反映直前の校長の意見である。そこでは、意見総数の4割が学校運営にマイナスになっていると指摘している。

マイナス意見の具体的中身を見ると、原告の主張した「システム」の弊害が如実に表れていることがわかる。

A 評価基準と評価そのものの問題点

①給与反映に耐えられる評価基準の公平性・明確性が確保されていない。評価基準の曖昧さは、評価そのものの客観性・信頼性を壊している。

- ・評価においては、評価基準が不明瞭で非常に難しい。不明瞭さは不信につながりマイナス影響が予想される。(能勢町)
- ・育成者単独で評価することは、評価の信頼性に疑問が残る。職員との信頼関係を保持することからも複数による評価、より細かな評価項目が必要になる。(豊能町)
- ・給与・処遇への反映もあり、評価には公平性、透明性を確保するなど慎重を期す必要がある。(豊中市)
- ・給与等への反映に関わるので、評価基準・方法について客観性・公平性が必要。(吹田市)
- ・評価基準の公平性を確保すること。曖昧な評価基準だと信頼関係に影響が出る。校長自身の評価能力の向上が必要である。(茨木市)
- ・客観的な判断をしているのだが、評価基準に対する要望が多い。(門真市)
- ・評価結果について、納得できない場合、十分説明をしたが、明確な基準がないことに対する不満があると思われる。(東大阪市)
- ・評価の明確な基準の設定が難しい。(東大阪市)
- ・教職員一人ひとりをもっと十分に把握するための時間的余裕もなく、評価の客観性や信頼性と言った点で不安が残る。(八尾市)
- ・客観的な評価基準が作りきれていないため、評価者の異動や被評価者の異動に伴って評価の差異が起こっている。(八尾市)
- ・設定目標が学級手段づくり等、第3者では実績・能力評価ともに困難なものが多い。その場合職員からの不服申立に反論根拠を明確に示すことは難しい。評価者・被評価者双方が共通の土俵で合意形成するための判断基準を可能な範囲で示す必要がある。(柏原市)
- ・客観的な評価ができるかの疑念がある。(忠岡町)
- ・A・Bの評価が困難である。(高石市)
- ・設定目標が適切かどうかの判断が難しい。システム理解の徹底にまだ時間が必要。(岸和田市)
- ・単年度で成果を評価し、開示して説明することの難しさを実感している。(茨木市)
- ・業績評価において、基準の設定に苦慮する。(羽曳野市)

②市町村間、学校間での評価基準のばらつきによる不公平感の拡大

- ・システムの今後の活用等については、理解・納得を得るための関係者の努力が必要だと考える。給与への反映により、システムが形骸化することにつながるのではという問題も感じている。

る。評価は、個々の学校の状況・課題等により異なる面もあると思われるのに、給与について、府として一律。そのうちに正しく評価されなくなっていくのでは？システム導入の趣旨が本当に生かされるのか疑問。（池田市）

- ・評価の点で、市町村や校長間で基準に違いがあるように思う。給与などに活用すると不公平感が生じる。（箕面市）

- ・地域・学校により環境が異なることで、評価に差が出ていいのだろうか。（枚方市）

- ・学校の状況により、評価の分布が大きく異なることを理解してほしい。（河南町）

- ・学校の地域性や教員の特性により、評価の基準がどこに置かれるのかは違ってきて、全体的に各段階の基準が示しにくい。（堺市）

- ・不満を払拭しきれない。学校間格差(生指困難校)をどのようにシステムに反映すべきか。（岸和田市）

- ・年度過ぎるごとに「校長個人の評価傾向」が明らかになり、学校間格差が生まれる。→府として「よし」とするか、より客観的評価基準を示すか、給与反映を見送るか。（阪南市）

③教職員の全ての教育活動を評価することなどできない

- ・各教職員の全ての教育活動を把握することに限界を感じている。（大東市）

- ・校長が一人で全職員の業績評価と能力評価を総合判断することは不可能である。理論では可能であっても、実践では不可能である。現状では、一部分から全体を推測しなければならないので、より適正な評価をするためには、中間管理職制度の実施が必要である。（大東市）

- ・校長一人で多くの教職員の日々の言動を観察するのは無理であるし、その範囲で十分な評価をすることは困難である。（泉大津市）

④「評価」が「育成」につながない

- ・「B」をもらえればいい、と必要最小限の仕事しかしない教職員が増えないか？（吹田市）

- ・本人なりにがんばり、問題を抱えながらも立っている教員に評価を示すこと、シートを渡すことはやる気をそいでしまう場合がある。（大阪狭山市）

- ・評価することと育成することは、相反する面もある。「だめだ」という評価をされた者と、意欲を持たせて育成するという関係ができない。（堺市）

B 子どもから出発し、子どもを中心にした教育実践の変質のはじまり

「結果が全て」「見えやすい教育活動に重点」「地道な教育活動を軽んじる傾向」

- ・教職員の中に「目に見える効果測定」に対して抵抗感がある。息の長い教育実践を心がけている人により強い。（池田市）

- ・段階評価は結果が全てのような考えに流れる危険性がある。理解してもらえない場合もある。（島本町）

- ・教師は、管理職に見えやすい教育活動に重点を置き、見えにくい地道な教育活動を軽んじる傾向が出てきている。（茨木市）

- ・自己申告で申告した内容だけをはげればよいという教職員が出てきた。（枚方市）

- ・評価を伴うため、職員対管理職という関係に少々問題を感じる。営業成果のように数値ではかれない部分もあり、評価そのものの難しさを感じる。（大東市）

- ・校長の目を意識しながら、働いている者がある。(羽曳野市)
- ・公平で客観性のある評価を行うにはかなりの労力を要する。業績評価の結果判断は、目標の難易度と達成状況の両面からとらえるシステムにする方が、より実態を反映できる。(藤井寺市)
- ・教育現場に成果主義、効率主義が前面に出るのはいかかなものか。意欲を高め、協働意識を持たせられるか疑問。(熊取町)
- ・民間企業的手法として営業成績等の数値化から成果反映は理解するが、短期での成果が見えにくい教育現場(しかも専任人事考課担当者が存在しない)での給与反映導入は、いくら「絶対評価」と説明しても、結局説明矛盾を起こす評価となるのではないか。また学校間差・地域間差が大きくなりシステム自体が揺らぐのではないか。→今以上の評価者具体評価基準研修・評価基準説明会を行うことが必要。(阪南市)

C 教職員間、教職員と管理職間の関係を壊していく

①管理職と教職員との信頼関係にマイナスとなる

～「評価されたという不自然な空気」「フランクに話しぶらい」

- ・現状において、特に具体的のマイナス影響はないと判断している。しかし学校教育目標を踏まえた個々の教職員の具体的で適切な目標設定や実施計画を立てることの困難さや、また、評価基準が客観的なものとして明確にしにくい実情がある中で、システムの内容について十分に理解が得られているといえない部分があるように思う。そのような状況が考えられる中、給与に反映する評価がなされていくことによって、あからさまな対応はなくても、管理職と所属教職員との間に不信感が生じやすくなることが考えられ、それが学校運営に影響を及ぼしていくことを危惧している。(池田市)
- ・校長として大変な時間を要す。評価されているという不自然な空気がある。(岸和田市)
- ・低い評価の者については信頼関係を保つことが難しい。(岸和田市)
- ・評価の公正さが課題。不公平を口にする者が出てきた。(岸和田市)
- ・職員相互で評価を公表し合うことで、時には同僚間・管理職との間で気まずさが残る場合がある。評価について客観的に判断できる基準を作るべきである。一部の教職員は管理体制が強まったとの受け止め方をする状況が生まれた。(泉佐野市)
- ・管理職と教職員との信頼関係にマイナスとなる→客観的評価基準導入か給与反映見送り。(阪南市)
- ・評価に対する見解相違があった場合、対応に大変多くの時間が必要となる。人間関係にもマイナス面が生じる。(阪南市)
- ・校長の評価に対する反発がある。校長と教職員の間関係が損なわれる。(吹田市)
- ・評価されることについて、教職員が過敏に反応し、人間関係が作りにくくなっている。(茨木市)
- ・今が精一杯であり、これ以上頑張らせるのかと不満を述べる者もおり、溝ができた。(摂津市)
- ・管理職に対して何かと厳しい意見が出るようになりギスギスした。(高石市)
- ・少しずつ、フランクに話しくらくなってきている。(熊取町)
- ・自己申告と評価の隔たりがある場合、納得させる過程においてしこりができる。(松原市)

②職員間の人間関係がぎくしゃくしてきた

- ・今回は、給与に関係しないとの見通しがあり、大きな混乱はなかったが、給与にかかわっての評価については不安が大きく、評価に強くこだわり、相対的に見てしまう教員が見られた。小学校教育の現場では、教職員が一丸となって支えあい、職務を遂行することが必要から、先行きが心配である。(池田市)
- ・他の教職員の評価を気にする者がでてきた。(枚方市)
- ・評価システムに納得できない教職員がいることと、評価について理解をしない状況があり、必要以上に関係性がぎくしゃくする。(大阪狭山市)
- ・他の教職員との比較を気にせずにはいられないので、不満が生じやすい。(忠岡町)
- ・職員間の人間関係がぎくしゃくしてきた。(泉大津市)(松原市)(和泉市)

D 給与反映が「システム」の弊害を拡大

①公平な評価が難しいうえに、給与反映と言うことで納得を得られにくい。(堺市)

- ・給与等への反映に関わり、評価の形骸化にならないか？(吹田市)
- ・給与への処遇の反映となると評価することへの戸惑いができそうだ。(門真市)
- ・評価結果の給与反映について、納得させることができる根拠を示す必要があり、難しい点がある。(羽曳野市)
- ・評価結果の反映を踏まえ、AかBかの判断は微妙である。やはり一定の比率等の設定が必要かもしれない。(羽曳野市)
- ・給与に反映される以上、より公平性・客観性のある評価システムとなるよう研究を重ね、改善に努めて欲しい。(藤井寺市)
- ・評価基準、昇給等の課題が大いにある。(藤井寺市)
- ・評価が給与に反映されることは、無理な部分があるように思われ、教職員を100%把握することは困難。(藤井寺市)
- ・基本的に全校職員ががんばっているなかで、給与への反映と、Bを基準にすることやAとBの違いや判断等、矛盾が多い。(堺市)
- ・給与への反映には反対。十分な評価とはいえない面があり、校長だけで決まることには耐え難い。(泉大津市)
- ・給与への反映にはもっと丁寧な観察が必要だ。そんな時間はない。(泉大津市)
- ・単年度で成果が現れない中で、給与に反映する評価を行う事は難しい。(和泉市)
- ・多くの教職員を抱えると一人の校長ではきわめて困難。給与に関わるという不安。(岸和田市)
- ・労力を費やした割には、効果が薄いように思われる。給与に反映することで課題は多い。現在の状況では校長の権限が弱いため、協力体制に悪影響を及ぼす可能性がある。講師に対しても同様のシステムがあれば……。公平・客観的な評価は難しい。評価の現実の線引きは大層難しい。絶対評価だが各段階の割合を示した方が評価者によって格差が生じなく職員との信頼関係を保つ上でも良いのでは……。評価の方法については、府レベルで諸団体や一般教職員を含む協議組織を立ち上げ、もっと納得しやすい努力を行ってほしい。(泉佐野市)
- ・1年間の結果が将来的に継続する給与に反映されることが疑問。「がんばった人間への処遇UP」で意欲を引き出すなら、1年限りの結果として手当反映とすべきと考える。(阪南市)
- ・給与条件は勤務者にとって非常に大きなものであると考えるが、十分な説明責任を果たせて

いない現状ではと考える。学校活性化のシステムとしては評価する面もあるが、給与反映には、もっときめ細かなステップと明確な判断基準を示すことが必要。(阪南市)

②給与反映により、「評価」に意識が行き、「育成」の視点がなおざりにならないか心配である。(茨木市)

- ・育成重視で、良い方向へ導いてきたが、給与に反映することで懸念をもつ。(東大阪市)
- ・給与に反映するということになると、本人のやる気を引き出すというシステムの主旨にそぐわない。人を育てることを目標とする学校教育に、一般企業の手法がそのままあてはまるとは思えない。(柏原市)
- ・評価と処遇に反映されることにより、このシステムの教員育成の良さが壊されることとなり、残念である。(堺市)

③結果の給与体系への反映は、システム趣旨の逆効果作用が大きい。今後、給与反映となった場合、管理職と教職員間また評価の異なる教職員間の溝が生じる恐れが大きい。(阪南市)

- ・現時点では、学校運営上問題があるようには思わないが、評価の給与反映には、教職員の理解が得られず、評価についても、教職員の感情面でしこりを残すなど、教職員間の人間関係・教職員と管理職の信頼関係にも、今後、問題を生じることになりかねない。そのことは、学校運営についてもマイナスになると思う。内容面でのみ、純粹に面談できることが望ましい。(池田市)
- ・給与への処遇の反映による教職員間の人間関係が悪化しないか心配である。(門真市)
- ・育成システムが18年度から給料と連動するという状況が職場において人間関係のギクシャク感として表出しないか。また、苦情という形で出ないかと危惧する。この面では個々の諸君のライフプランや家庭の状況、教育についてのポリシーなどを育成者が充分理解することが重要であると考え、し難しさを覚える。(河内長野市)
- ・給与に結びつくことによって今までの職場の空気を気まずくしてしまう。(泉大津市)
- ・給与反映ということで職員との関係が気まずくなった。(堺市)
- ・職員の評価と給与等との連関は職員に評価育成システム全体に対する警戒感を持たせ、ひいては、管理職に対する警戒感を高めさせているように感じる。(岬町)

④給与やボーナスに反映させることへのマイナス効果が大きい。(忠岡町)

- ・評価を給与に影響させることはマイナスである。ペナルティーを与える場合にのみ給与に影響させればよい。(大東市)
- ・給与に反映されることで、新たな課題が生じないか心配である。(東大阪市)
- ・給与に反映することで、マイナス面が出てくるのでは。(東大阪市)
- ・給与に反映させる評価・育成システムは、教育の現場にはなじむものではない。(東大阪市)
- ・評価結果が処遇に反映することから、今後さまざまな意見が出てくると予想される。(八尾市)
- ・具体的なマイナス影響は見えないが、給与に反映される18年度以降はどうなるだろうか。(高石市)
- ・給料に反映していくのは難しい面がある。(岬町)

E システム運営のための特別な時間をとる余裕がない状況にあり、負担ばかり多く、日常の

学校運営に支障が出ている。面談の時間的な確保が極めて難しい実態がある

(河内長野市)

- ・面談等にもっと時間をかけたいが、忙しい中で時間を確保することは、非常に困難である。(箕面市) (摂津市) (門真市) (東大阪市) (柏原市) (太子町) (羽曳野市) (藤井寺市) (泉大津市)
- ・スケジュールに時間的制約があり難しい状況。面談時間の確保が難しい。(島本町)
- ・より精度の高い評価をするための授業観察になかなか時間を割けない。(吹田市)
- ・大規模校では教職員数が多く、面談の時間設定が困難である。(吹田市)
- ・システム運用にあたって、教職員に多忙感を与えている。(摂津市)
- ・計画通りに実施できないので、効率化できないかが課題である。(寝屋川市)
- ・各学校が様々な課題を抱え、日々その対応に追われている中、目標設定面談並びに開示面談については実施時期が定められており、時間を捻出するのが困難である。(交野市)
- ・面談、参観、観察、面談を繰り返すため、時間的負担が大きすぎる。必要に応じて、その都度職員とは細かい打ち合わせを実施して学校運営を行っている。また、急を要することも多く、毎日の生徒指導や保護者対応を最優先し、学校運営している。そのため、システム運営のための特別な時間をとる余裕がない状況にあり、負担ばかり多く、日常の学校運営に支障が出ている。面談の時間的な確保が極めて難しい実態があり、面談等の方法に改善の余地がある。育成者は常に職員の動向を見ながら又、その都度、指導助言することによって、本来の信頼関係が培われたかどうか疑問である。教員の期待する(予想する)評価と違う評価を下したときに、十分に説明をしたつもりでも、心の溝ができてしまう。マイナス影響とはいえないところがあるが、授業観察をはじめ面談等を計画的に持つことが容易ではない。評価のための資料を整えるためいかなりの時間を要する。(河内長野市)
- ・年度末・年度始めの校務多忙な時期の新たな業務プラスであり、多忙感増幅。特に大規模校では、面談時間の確保すら難しい現実がある。→報告業務減を切に願う。学校現場に対して、府が業務ビルドするのであれば、その前提としてスクラップが必要(阪南市)
- ・システム導入により現場で生じた時間的負担に対しての補填が無いことは遺憾。(阪南市)
- ・教職員の評価及び育成は重要なことであるが、このシステムに係る労力が大きすぎる。(和泉市)

F 苦情申し立てに対する不安

- ・不服申し立てに対して不安を感じる。(摂津市)
- ・評価基準の明確化が要求され、多くの苦情が出ると予想される。(高石市)
- ・転勤後の赴任校での苦情対応は困難(人間関係が希薄・情報不足・前任者との引き継ぎの難しさ)である。(阪南市)

(2) 校長の「プラス意見」は「システム」の有効性を根拠つけるものではない

評価をすることのプラス面はほとんど語られていない

校長意見の6割がプラス意見になっているが、内容を読めばほとんどが面談などを通

して教職員とのコミュニケーションの機会が増え、相互理解が深まったというものである。その上で教職員が「学校経営に積極的になった」「目標を文章化することで、自覚化することにつながった」等の成果を強調している。それがほとんどの意見である。

しかし、管理職と教職員がコミュニケーションを深めること、教職員が明確な目標を持ち日々の実践をすることは、教職員の評価システムとは別次元の問題である。「システム」がないとできないことではない。

校長意見から見えてくるものは、評価することが重要なのではなく、普段からの校長と教職員とのコミュニケーションと信頼関係の醸成が必要だということである。「マイナス意見」を踏まえて考えると、評価することが校長と教職員との関係を悪化させる作用をもたらしているケースも多く報告されている。それは、評価することが教職員の意欲向上につながったとする意見は、2～3しか見ることができなかつたことに如実に表れている。

(3) 大阪府内の半数の市町村教委が、「システム」の問題点の指摘と改善を要望

「回答」の「10, ご意見・提言」市町村教委回答部分を見ると、市町村教委の半数である21市町村教委が、「システム」への不安・不満・懸念・問題点および要望を記載し、その中の8市町村教委が拙速な給与反映への懸念と不安を表明している。市町村教委回答部分は、市町村教育委員会の担当部署の組織としての回答であり、域内の校長の意見をふまえたものである。

●給与反映に対する懸念・不安を表明している市町村教委

【池田市】

・上記校長の意見・提言のとおり、評価結果の給与への反映は、評価・育成システムの趣旨とは別の次元で、学校現場の戸惑いがある。趣旨が、十分理解・納得され、それが給与への反映にスムーズに結びつくことができるよう、校長だけでなく、教頭も含めた管理職への研修の重要性を感じる。

【箕面市】

・各校長により、多少評価のばらつきが見られる。同じ教諭が同じように仕事をしていても校長が替わったことにより評価が変わることも出てくる。
・評価結果を給与等に活用するには、評価する側の研修をもっと行い、より公平性のある評価をしていかなければならない。

【寝屋川市】

・評価結果が給与に活用されるなか、苦情等が以前に増して出ると思われ、対応について困難が予想される。
・各学校における評価基準の客観性をいかに持たせるかが課題となる。
・年度末に評価育成システムの事務と人事に関する事務が集中するため、時間的な確保ができづらい。

【東大阪市】

18年度の評価結果を受けて、給与への活用がスムーズに実施できるかどうか、事務手続きも含

めて懸念される。

【羽曳野市】（校長の意見と市教委の意見を分けて記載されていない）

- ・校長の評価が、給与に反映するので一人ひとりしっかり見なければならない。
- ・評価結果の給与反映に係って評価の具体的観点や指標が必要。自己申告票未提出者がでた場合、校長としてプレッシャーを感じる。
- ・評価結果の給与反映について、納得させることができる根拠を示す必要があり、難しい点がある。

【藤井寺市】

- ・教職員理解には、役立っているようだが、給与反映には課題が多くある。（たとえば、学級経営にしても、問題行動をもつ子どもをもっている場合ともっていない場合など、条件の違いがあり、また個人目標の高低など評価の難しさをどのようにカバーしていくかなど）
- ・校長の公務の多忙を考えると、学校規模の差もあり、評価の公平性や客観性に課題が残る。ただ、教職員の資質向上には役立つと思われる。

【泉大津市】

- ・校長の評価能力にかなりのばらつきが見られ、給与に反映される評価ができているとはいえない学校がまだ多い。研修だけでは改善できない部分がある。
- ・本市のような小さな組織では人員に余裕がなく、年度末の繁忙期に苦情の受け止めや処理ができるのか不安である。

【阪南市】

- ・「育成」面でのプラス効果は大きいと考えるが、システムとしては曖昧な部分が未だ整理しきれておらず、それが現場不安を引き起こしていると考え。
- ・苦情（給与への結果活用で今後増えると予想される）が出た場合、非常に多くの時間と事務処理が新たに必要になり、学校現場・市町村教委の負担増となるが、それが耐えていける範囲のものであるのか正直不安である。
- ・給与に関係付けるのであれば、今以上に評価に客観性・妥当性が求められることは必至で、理念伝達だけではない実務的説明会・評価実習研修等が必要となる。

4. 「2006回答」の分析

（1）半数の校長が「職員の理解が進んでいない」と考え、現行制度の改善を要求

本格実施3年目の本調査においても、約半数の校長がシステムがスムーズに運営されていないと考えている。校長でさえここまで批判的であることの実事の重みを考えてみなければならない。他府県の同様のアンケートを見ると、校長の回答は教職員の回答よりも制度への肯定的意見が多くなる傾向がある。府教委は、一般教職員への調査を実施していないため、実態をつかむことはできないが、他府県の傾向を考えると教職員のシステムへの批判は極めて高いのではないかと推測できるからである。

【「2006 回答」結果から】

質問 8 評価・育成システム実施の運用等について

教職員が自己目標を設定し、その目標達成に向け年間を通じて取り組み、自己評価と評価（育成）者による評価を通じて次年度への充実・改善につなげていくという本制度の運用に関して、

(1) 制度の趣旨や内容に関する教職員の理解について

あ) 職員の理解が進んでいる。→（その理由や事象を具体的に）

い) 職員の理解が進んでいるとはいえない。

→（その理由や事象を具体的に、またどのようにすれば理解が進むと考えるか。）

う) どちらともいえない。→（その理由や事象を具体的に）

	あ	い	う
小学校	347校（約55%）	110校（約18%）	171校（約27%）
中学校	133校（約47%）	62校（約22%）	89校（約31%）
合計	約52.6%	約18.9%	約28.5%

(2) 教職員の年間における職務遂行状況を把握する上で、創意工夫していること

(3) 府教委（教職員企画課）が実施している評価者研修において、今後取り入れてほしい内容等

(4) 評価・育成システムの制度運用において、今後必要と考える事項について

あ) 現行の制度運用でよい

い) 現行の制度運用の中で改善した方がよい→（理由、その内容等）

	あ	い
小学校	361校（約58%）	266校（約42%）
中学校	136校（約48%）	149校（約52%）
合計	約54.5%	約45.5%

(2) 給与反映にNOを突きつける校長意見の多さ

質問項目がシステムの本質的矛盾を問うものになっておらず、運用面のみの質問になっているが、個々の記述式の回答を見れば、システムそのものの本質的問題点をあぶり出している。とりわけ、「2006 回答」は、給与反映直後の調査で、給与反映そのものに対する疑問・批判・中止の要求などが多数寄せられている。

以下、校長意見を列記する。

① システムが教育活動になじまない

- ・システムが学校教育になじまない。教職員に周知する期間がもう少し必要。（能勢町）
- ・制度上の趣旨やシステムについて浸透してきているが、本質的な内容については納得・理解できていない部分がある。（池田市）
- ・4月当初校長の考え方を説明、制度自体の理解は進んでいると思うが、なかなか目標設定が

難しい、給与に反映する、面談の充実、形式は整ったが学校運営に資するものにできていない。
(池田市)

- ・個々主体的に教育活動を進めており自主的に改善を図ってきておりシステムに反対。(東大阪市)
- ・制度として受け入れているものの、教育的効果を感じ取るまでには至っていない。(河内長野市)
- ・システムそのものに疑問や不信感を持っている教員が多い。(忠岡町)
- ・教育活動になじみにくい。(泉佐野市)

②評価基準が曖昧で客観性がない

- ・具体的評価基準があいまいでわかりにくい。(豊中市) (能勢町)
- ・評価基準に客観性が乏しい。(茨木市)
- ・意識はわかるが評価基準が曖昧である。教育の成果を数値化することに無理があると感じるから。(茨木市)
- ・評価基準の問題が大きい。(柏原市)
- ・より明確な基準・規準が必要。目標設定が容易でない。(阪南市)
- ・評価基準が学校ごとに違いすぎないか。(摂津市)
- ・学校間や市町村間で評価基準がまちまちで不公平が生じている。(忠岡町)

③評価することの問題性

- ・客観的な評価が困難である。(豊中市) (大阪狭山市) (高槻市) (門真市)
- ・若年層の育成については効果を期待できるが、職員の職務遂行状況すべてを把握することは不可能である。(豊中市)
- ・育成面では理解と効果が進んでいるが、評価の妥当性の面で問題あり。(豊中市)
- ・評価はなじまないという意識が強い。(高槻市)
- ・理解は進んでも浸透には時間がかかる。まだこのシステムに反対している者がいる。職員の個別の目標が具体的に書きにくいので一人一人の良さが出にくい。(摂津市)
- ・目標と達成状況が客観的評価として現れにくい。(交野市)
- ・評価の公平性に不満を持っている人が多い。公平に評価されていると職員が感じられるように評価者の一層の努力とシステムのたゆまぬ改善が必要。(忠岡町)
- ・学校ごとの事態が反映されない(不公平が生じる)(岸和田市)
- ・自己申告や校長評価に主観が入り込む。(豊中市)
- ・点検項目の細分化、校長によって異なる評価基準、管理職1名だけで評価することは実際には難しすぎる。(池田市)

④給与反映の問題性

- ・目標達成・育成という部分で一定の効果は出ているが、給与反映については教職員の意識のずれを感じる。(豊中市)
- ・実施の趣旨は理解するが、給与反映について抵抗感がある。(豊中市)
- ・目標等の設定については理解が進んでいるが、給与等への反映については、疑問がある。(豊中市)
- ・育成より、給与反映に重きと見られている。(箕面市)

- ・給与に反映されることになって、職員が評価だけを気にするようになっていないか。（島本町）
- ・給与反映への理解が不足している。（高槻市）
- ・給与反映への反対が強い。（茨木市）
- ・面談によって自己の考えや取り組みの目標などを育成者に伝えることは意識があるが、給与反映に理解を得ているとは言い難い。（茨木市）
- ・給与反映に対して疑問を感じている。弊害の部分の検証・改善が必要である。（摂津市）
- ・理解はしているが昇給制度は納得していない。（守口市）
- ・給与への反映に関する質問が多い。（大東市）
- ・評価が給与にどう反映されるかが明確にわかる今年度の状況から、評価についてどのような受け止めが出てくるか不透明な部分がある。（大東市）
- ・給与評価に結びつけない。（東大阪市）
- ・給与反映をなくすべき（東大阪市）
- ・当初の説明とは違うほど給与・賞与における差額への不信感がある。（河内長野市）
- ・給与反映について、B評価の職員は、口に出さなくとも少なからず不満を抱いている。（河内長野市）
- ・賃金格差に教職員は不満を持っている。（河内長野市）
- ・理解は進んできているが、給与等への反映は職員に動揺を与えている。（松原市）
- ・給与に反映されることに対して抵抗感がある。（忠岡町）
- ・能力給自体に反対、理解させるのが困難。（和泉市）
- ・給与反映が本来の目的を失わせている。（和泉市）
- ・絶対評価と給与への反映についての矛盾。（高石市）
- ・給与とのリンクがすっきりしない。（岸和田市）
- ・評価はともかく、処遇への反映は望んでいない。（泉佐野市）
- ・給与に反映させない。（豊中市）
- ・できる限り給与格差をつけない方向で検討（豊中市）
- ・給与の差が教職員の意欲減退につながる。（豊中市）
- ・給与等への反映は、検討の必要あり。（豊中市）
- ・一定の効果はあると思うが、給与反映はどうか。（箕面市）
- ・給与と関連させることで矛盾がクローズアップされるのでは？校長によって評価基準の受け止め方が違うのではないか。あまりにも極端な評価をする校長がいると、教職員の異動などでトラブルにもなる。（島本町）
- ・(改善点)給与への反映（茨木市）
- ・給与への反映の工夫（SとDのみが差がつくのが現実的）（茨木市）
- ・給与反映のあり方について改善が必要（摂津市）
- ・給与に反映するシステムが現状ではまだ理解が不十分である。（守口市）
- ・給与と連動させるのは、目に見える業績で行うとよい（教諭の場合）（守口市）
- ・評価結果が直接給与等に反映する現システムの見直し、改善が必要。（交野市）
- ・目標設定や面談の流れはよいが、給与に反映するシステムは教育現場になじまない。（東大阪市）
- ・昇給と連動しているところがしんどい。（柏原市）
- ・賃金へのリンクの見直し（河南町）

- ・給与等に影響を与える以上、より繊細なシステムが要求されてくる（富田林市）
- ・絶対評価と給与への反映は矛盾する。（富田林市）
- ・職員給与に反映させることから、教職員間の関係が心配である。（河内長野市）
- ・評価とその給与反映に客観的な物差しが見られない。（河内長野市）
- ・給与等への反映は、今後とも慎重な検討が必要。（松原市）
- ・管理職は認めても、教職員間で明確に認めるほどの成果は上げにくいのに、給与には歴然とした差がつくこと（松原市）
- ・Bの評価について結果的に前年度よりボーナスが下がったことで、好印象を持たれていない。（藤井寺市）
- ・（改善点として）処遇への反映について（単年度の評価結果が将来にまで影響を及ぼす）（和泉市）
- ・給与反映しない（和泉市）
- ・給与とのリンクが難（岸和田市）
- ・（改善点）処遇への反映方法（泉佐野市）
- ・A Bの線引きは非常に難しい。おれが処遇に反映するのは心が痛む。（泉佐野市）
- ・処遇への反映は、教師集団になじまず、負の要素が大きい。（泉佐野市）
- ・給与反映方法のさらなる改善。（阪南市）

⑤給与反映と人材育成の矛盾

- ・これまで育成を主眼としてきたが、今年から給与の関連が出てきたため、育成とを感じる教員が少なくなってきた。（豊能町）
- ・育成での視点を含め、個々の職員がモチベーションや意欲を高めることができる内容にシフトできればよい。（島本町）
- ・評価を意欲につなげるのが難しい。（高槻市）
- ・評価よりも育成を重視すべき。（摂津市）
- ・校長の負担が大きすぎる。（管理職の数が少なすぎる。校長として四六時中そんな観点で教員を観なければならぬことに抵抗感がある。）（河内長野市）
- ・教職員と忌憚のない話ができにくくなっている。（河内長野市）
- ・目標設定および面談は育成に効果的であるが、給与等に反映される今の仕組みは、評価者の苦悩が大きいし、職員の励みや努力には必ずしもつながっていない。（忠岡町）
- ・給与反映から、教職員の意識が育成より評価に重点がいく。（貝塚市）
- ・賃金にリンクすることに関心が向き、本来の趣旨は二の次になっている。（柏原市）
- ・評価が給与に反映されるようになって育成面より評価だけに重きが置かれるとの意見が増えた。（柏原市）
- ・今の枠内での給与反映が教職員のやる気を引き出すとは思えない。（交野市）

⑥教育長の校長評価への疑問

- ・学校長の評価についても、教育長が行政出身者の場合、学校現場のことがあまりよくわからない状態で評価することにならないか心配。（島本町）