

③ 目標設定ミーティング

目標設定ミーティングの目的

有用な目標設定と教職員の目標遂行意欲の喚起

評価者は、事前に学校経営ビジョンと自らの目標が決定し、方針の伝達が終われば、教職員との間で「目標設定ミーティング」を行います。

このミーティングでの話合い、そして設定された目標内容が、その年度の教職員の行動に大きな影響を与えます。

ここでは、目標内容や優先度合い、各目標の具体的な遂行手順などについて、忌憚のない話合いをすることが大切です。

評価者と教職員がお互いの期待や意思を伝え合い、すり合わせていくことで、教職員は目標を受容し、目標に向けての意欲が喚起されていきます。



目標設定ミーティングの5つのステップ

Step 1. 面談の目的を話す。



Step 2. 教職員に各目標を説明してもらう。



Step 3. 評価者の期待目標を伝え、目標内容を確認する。



Step 4. 保留事項について確認する。



Step 5. 実行への意欲を喚起する。

Step 1. 面談の目的を話す。

教職員の多くは、評価者に呼ばれて面談という場面で少なからず緊張します。これでは率直な話し合いは難しくなります。

そこでまず、教職員の緊張をときほぐすような話題を提供して、相手をリラックスさせます。そのあと面談の目的を伝えます。

ここで伝える面談の目的は、当年度の期待される役割と役割達成のための手段等について話し合い、お互いの認識を一致させ、合意を行うことです。

教職員には、この面談から得られるメリットを説明し、有益な話し合いになるよう、教職員の意欲を引き出します。

Step 2. 教職員に各目標を説明してもらう。

教職員が事前に記入した役割達成度評価シートに基づいて、自分で立てた期待される役割と役割達成のための手段等について説明してもらいます。その際、ゴールイメージや、達成のための具体的手順や方法についても説明を聞きます。

ここでは評価者は、教職員の説明をじっくりと聞くようにします。教職員の話の途中で意見をはさんだり、話の方向を変えたりしてはいけません。

とりわけ、ここで、「この目標や手段は適切でない。」などと否定の言葉を入れてしまうと、面談の流れが壊れてしまいます。

Step 3. 評価者の期待目標を伝え、目標内容を確認する。

教職員から目標やゴールイメージ等を聞いた後、評価者から期待される役割や目標の内容を確認していきます。

教職員の設定した目標について、組織目標との整合性、役割期待との整合性、本人の能力や将来像との整合性などの観点から確認を行っていきます。その目標の意味するところ、どうしてそれをやろうと思ったかなど、教職員の意思を確認します。

また、達成の具体像が明確になっているかどうかも確認します。

さらに、各目標をどのように達成するか具体的な方法についても話し合っておきます。

もし、教職員の目標内容や達成基準が評価者の期待と違っていた場合は、評価者が教職員に対して期待していること、すなわち期待目標を伝え、すり合わせを行っていきます。

教職員の目標と評価者の期待は、往々にして異なることがあるものです。あいまいな説明や押し付けがましい言い方にならないよう、事実や根拠を示しながら話すようにします。

Step 4. 保留事項について確認する。

この面談で決着をみなかった事項、遂行すべき事項の確認をします。
目標内容や具体的手順などについて、評価者と教職員との間で疑義が残り、合意に至らなかったものは保留扱いとし、調整を図った上で決定し、フィードバックする、又は修正を受け取るようにします。

Step 5. 実行への意欲を喚起する。

教職員に言い残したことや疑問点はないか必ず尋ねます。教職員から疑問が出ればそれをしっかり受け止め、教職員の気持ちに理解を示しながら疑問の解消を図ります。教職員が疑問をもつのは目標に向かう意欲の現れです。決して無視したり、無理に納得させようとしたりしてはいけません。

最後に、困ったときはいつでもサポートすることを約束し、激励の言葉を述べて終了します。



3 評価者の心構え等

評価者の心構え

教職員評価は、評価者が意義や自らの役割をしっかりと理解した上で評価を行わなければ、制度としては機能せず、評価対象者の理解・納得は得られません。評価者には、評価能力を高め、評価の客観性と納得性を高めていくことが求められます。

評価の基本は、

「チェック（管理）のための評価ではなく、育成のための評価」
です！

<評価者の心構え>

1) 評価期間を遵守する。

評価期間の後半、あるいは直近の出来事は、評価者にとって印象に残りやすいものです。しかし、評価期間全体を通して評価しなければなりません。

また、評価期間以外のことに影響されることも禁物です。過去の仕事ぶりが、いつまでもついでまわっていたのでは、適切な評価とはいえません。

2) 公私混同を排除する。

教職員評価は、評価対象者の人格を評価するものではありません。あくまでも日常の仕事ぶり（職務行動）と、役割達成度を評価するものです。職務とは直接関係ない私的な部分を評価に加える公私混同は、避けなければなりません。

また、評価者自身の個人的な趣味や感情による「合う、合わない」「好き、嫌い」も決してあってはなりません。

3) 客観的な事実に基づいて評価する。

教職員評価は最終的には評価者自身の主観によって判断されるものという認識が必要です。

評価者による偏りのない、客観性の高い評価を実現できるかどうかは、制度上のいろいろな工夫を重ねても最終的には評価者の目にかかっていると言えます。

評価の客観性を高めるためには、評価者がイメージではなく、事実に基づいて評価を行うことが大切です。

4) 日常的な関わりを通じて行動事実をとらえる。

日常から仕事を通して評価対象者とかかわっていなければ、具体的な仕事ぶりをとらえることができません。もちろん評価対象者の行動のすべてを把握することは不可能です。

しかし、仕事を通して日常的に評価対象者を観察する意識があるかないかでは、フィードバック時に評価対象者の納得感に差が出てきます。

そして、「彼（彼女）は、やっているから良い」とか「やっていないから悪い」というだけでなく、何故やれるのか、何故やれないのかその原因（行動の背景）を把握して、日頃から評価対象者の育成を意識した関わりをすることが重要です。

5) 細部を洗い出し、全体像を再構築する。

具体的な行動事実に基づいた分析的な評価は、合理性や客観性を高めることにつながります。しかし、分析的な評価だけでは、時に細部にとらわれてしまい評価対象者の総合的な強みや弱みを見逃してしまう恐れがあります。

そこで、分析的に積み上げた事実を再構成し、評価対象者を総合的に理解することも大切です。

評価者の陥りやすい誤り

どのような評価者でも、評価するという行為そのものの中にどうしても陥ってしまいがちな誤りがあり、これらが評価の客観性を低くする要因となっています。

これらの誤りに陥らないためには、自分自身の評価傾向にこれらの兆候がないかを把握し、十分に意識して評価を進めていくことが、最善の対策となります。

<陥りやすい誤り>

ハロー効果	<p>「ハロー」とは、後光とか仏像に見られる光背のことです。 評価者が評価対象者の特に優れている点、努力を要する点、又は全体の印象に惑わされて、個々の行動項目の評価がその印象に左右されてしまうことを、「ハロー効果」といいます。 そのため、一つひとつの項目を独立させて考え、評価を行うことが必要です。</p>
寛大化傾向	<p>評価が全体的に甘くなる傾向のことを「寛大化傾向」といいます。提出後、上司として指導の仕方が悪いと思われないか、フィードバックした時に評価対象者から恨まれないだろうかと心配して、全体的に甘く評価するのが原因です。 そのため、全体的に評価が高い場合には、個々にできていなかったところはないか、振り返る必要があります。</p>
厳格化傾向	<p>「寛大化傾向」と反対に、評価が全体的に辛くなる傾向のことを「厳格化傾向」といいます。評価の基準のとらえかたが厳しいときや、教職員に対する期待が大きいため全体的に辛く評価するのが原因です。 そのため、全体的に評価が低い場合には、個々に良いところはないか、振り返る必要があります。</p>
中心化傾向	<p>評価が全体に中心に集中し、優劣の差があまり出にくい傾向のことを「中心化傾向」といいます。評価者が評価にメリハリをつけることをためらったり、評価に対して自信がなかったりする場合、全体的に中心に偏って評価するのが原因です。 そのため、全体的に評価が中心に偏っている場合には、評価者の役割を思い出し、個々に良いところはないか、できていなかったところはないか、振り返る必要があります。</p>
論理誤差	<p>「ハロー効果」が評価対象者の際立った特徴に惑わされて評価が歪むのに対し、評価者が論理的に考えるあまり、関連のありそうな行動項目を同一、あるいは類似した評価にしてしまうことを「論理誤差」といいます。 そのため、全体の整合性よりも個々の評価項目と職場行動の対応づけをしっかりと行い、評価する必要があります。</p>
対比誤差	<p>客観的な基準に基づいて評価するのではなく、自分（評価者）を基準として評価することを「対比誤差」といいます。評価者の得意なことについては、比較的辛く評価し、不得意なことについては、比較的甘く評価してしまう傾向のことをいいます。 そのため、自分（評価者）と反対、または同じ特性をもつ評価対象者の評価に際しては注意する必要があります。</p>

中間ミーティング、フィードバック面談の目的

中間ミーティングでは、被評価者の職務行動評価における各行動指標の現状や役割達成度評価における目標や役割の達成・進捗状況を確認しながら協議を行います。

フィードバック面談（評価日）までに、「どのような能力」「どのような行動」が求められているのか、また目標達成に向け、課題を解決する手立てはどうあればよいのか等を明確にすることが目的です。

フィードバック面談は、教職員評価の最終的な結果を一方的に伝えることだけが目的ではありません。

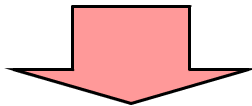
被評価者の納得を得られるように評価結果を伝えるとともに、行動のレベルを高め、成長を支援するような指導・助言を行うことも大きな目的です。

つまり、フィードバックは「評価のための評価」ではなく、「育成のための評価」を実現できるかどうかのカギを握っているのです。

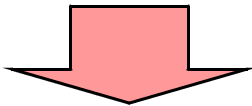


中間ミーティング、フィードバック面談の6つのステップ

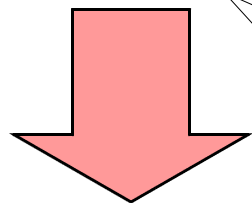
Step 1. 面談の目的を話す。



Step 2. 評価期間の目標を確認する。

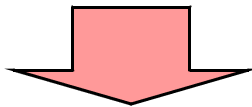


Step 3. 教職員の評価を話してもらう。

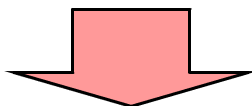


役割達成度評価と職務行動評価の
二つの評価がありますが、ここでは
① 役割達成度評価
② 職務行動評価
の順に進めます。
これはStep 4でも同じです。

Step 4. 評価者の評価を伝える。



Step 5. 評価の一致点のずれについて話し合う。



Step 6. 今後の課題を明らかにする。

Step 1. 面談の目的を話す。

目標設定ミーティングと同様に、リラックスした雰囲気をつくり、そのあと面談の目的を伝えます。

ここで伝える面談の目的は、以下のようになります。

中間ミーティング

- ① 職務行動、役割達成度の現状について確認すること
- ② フィードバック面談（評価日）までに取り組むべき課題を明確にすること

フィードバック面談

- ① 当該年度の仕事を振り返り、お互いの認識を一致させること
- ② 次期に向けて取り組むべき課題を明確にすること

教職員には、この面談から得られるメリットを説明し、有益な話し合いになるよう、教職員の意欲を引き出します。

Step 2. 評価期間の目標を確認する。

評価は、年度当初に立てた目標に基づいて実施されます。そのため、まず当該年度の目標について双方で確認します。この目標についての認識が曖昧だと双方の一致点が見付けにくくなってしまいます。

改めて教職員から評価シートの各目標を説明してもらいます。教職員の目標に対する理解が不足していれば、評価者が補足します。

Step 3. 教職員の評価を話してもらう。

評価者からの一方的な評価の伝達とならないよう、まず教職員自身の自己評価を話してもらいます。教職員は自分の仕事を客観的に捉えることが可能になるとともに、自分の話を評価者に真剣に聞いてもらうことで、満足感と安心感を得ることができます。一方、評価者は自分の評価との一致点と不一致点を把握することができます。

はじめに、役割達成度評価に関して、現時点での目標や役割の達成・進捗状況、目標や役割の変更等について話してもらいます。

次に、その行動背景となる職務行動評価について、各行動指標ごとに、現状を自己評価してもらいます。

まず、現時点における目標についての報告という意味で、役割達成度の評価から話してもらいます。
次に、それにいたるプロセスとして、普段どんな動きだったのかを報告する意味で、職務行動評価の報告をしてもらいます。

ここでは、評価者は意見をはさまず、教職員の話をついじりと聞くことが大切です。教職員の話の方向を変えてはいけません。

とりわけ「それは違うよ。」とか「こうすべきだった。」などと否定的な発言をしてはいけません。

Step 4. 評価者の評価を伝える。

教職員の自己評価を聞いた上で、被評価者の職務行動評価について、各行動指標における現状がどの段階（SからD）であるのかを伝えます。また、役割達成度評価については、現段階での役割達成度や進捗状況の評価を伝えます。

次に不十分だった点や残された課題について話します。主観的な評価やあいまいな説明は避け、事実や根拠を示しながら話すようにします。特に、教職員とのずれがある場合には、丁寧にその理由を話すようにします。それだけに事前の準備が重要になります。

この時、成果や良かった点は全て伝えるようにします。一方、不十分な点は全て話題にするのではなく、いくつかの重要点に絞って指摘するようにします。一度にあまり多くのことを指摘されても、解決することはできないからです。

Step 5. 評価の一致点のずれについて話し合う。

双方が評価を出し合ったところで、一致点とずれについて確認します。

まず、一致した点を評価者が確認します。次に、一致しなかったと思われることについて確認し、このずれた点に絞って双方の意見を交換します。この時、一致点を広げ、不一致点を小さくすることを目指して話し合うように心がけます。

また、なぜ評価のずれが生じたのか、その理由を探っていくことが効果的です。見ている事実が違うのか、目標の達成イメージが違うのか、その違いを把握するように話し合いを進めます。評価者の評価を押し付けたり、論争になったりしないよう気をつけましょう。

Step 6. 今後の課題を明らかにする。

このステップでは、今後の課題や改善点を明らかにしていくことが大切です。

中間ミーティング

職務行動評価については、フィードバック面談（評価日）までに「どのような能力」「どのような行動」が求められているのかを明確にします。また、役割達成度評価については、学校経営ビジョンや方針、役割への期待を踏まえた上で、教職員のキャリアプランや能力開発の観点も鑑みながら、目標達成に向けてどのように課題を解決していくのかを明確にします。

フィードバック面談

学校経営ビジョンや方針、役割への期待を踏まえた上で、教職員のキャリアプランや能力開発の観点も鑑みながら、次期には何を目標にするのか、どんな課題があるのかなどについて話し合っておきます。それらの課題を解決することで、教職員にどんなメリットがもたらされるかについて話す効果的でしょう。

最後に、評価者が必要な支援を惜しまないことをしっかり伝えて、教職員への動機付けを行ってください。