

平成 30 年度 第 3 回大阪市総合教育会議議事録

日 時：平成 31 年 1 月 29 日（火）午後 3 時から午後 5 時

場 所：大阪市役所本庁舎 屋上会議室

出席者：吉村市長

山本教育長、林教育委員、森末教育委員、巽教育委員、平井教育委員、大竹教育委員
大森特別顧問、西村事務局顧問

司 会：ただいまから平成 30 年度第 3 回大阪市総合教育会議を開催します。私は、本日の進行を務めます政策企画室企画部長の吉村です。よろしくお願いいたします。本日は、大阪市総合教育会議設置要綱第 2 条に基づき、教育を行うための諸条件の整備その他の地域の実情に応じた教育等の振興を図るため重点的に講ずべき施策としまして、学力向上に向けた総合的な制度構築についてご協議をいただきます。また、設置要綱第 5 条に基づき、専門の見地から意見を聴取するため、大森不二雄特別顧問、西村和雄教育委員会事務局顧問にご出席をいただいています。なお、本日の会議の様子はビデオ撮影を行っています。撮影した動画は、会議資料と同様、ホームページに掲載しますので、よろしくお願いいたします。また、傍聴申込者が本日の定員 10 人を超え 15 人となっていますが、本日は会場に収容可能な範囲で特別に傍聴席を追加しています。それでは、早速ですが、本日の議題である学力向上に向けた総合的な制度構築について、市長からご挨拶をいただきます。

市 長：平成 30 年度第 3 回の総合教育会議を開催します。この間、学力の点について議論を重ねてきました。まず大きく言えば、これからの社会は非常に先行きの見通しが難しく、いろいろな新しいものが出てきます。そして、いろいろなものがグローバル化していきます。将来がどうなっていくか分からないような、そういった状況の中で、大阪の子ども達には、是非生き抜く力を身につけてもらいたいと思います。これは一番初めの総合教育会議でも言いましたし、教育振興基本計画にも入れてもらいましたが、やはり重要なことは、生き抜く力を身につけることだと思います。われわれは、小学校・中学校といった初等中等教育を担当していますから、子ども達が時間を多く過ごし、学びを受ける場である小学校・中学校で、その生き抜く力を身につけてもらいたいと思います。当然、机の上のお勉強だけではなくて、学校で学ぶことには、いろいろなことがあります。そこで、総合的に生き抜く力を身につけることになると思います。ただ、学校における要素として、やはり勉強して学力を向上させるということも非常に重要だと思います。もちろん個人差がありますので、全員が 100 点満点をめざすのは難しいと思いますが、例えば、なかなか学力は上がらない普段 30 点の生徒がいれば 35 点をめざす、80 点の子がいれば 85 点をめざす。そして、めざす過程において、自分の分からない問題にぶち当たるわけですから、そこで自分の頭で考え、それぞれ個人差はありますけれども、自分の頭で考え、そして問題に忍耐強く立ち向かって、そういったものを解いて、自分でもできるのだと、そういう体験の繰り返しというのが

非常に重要だと思っています。これは学力を向上させることにもつながると思いますし、将来の生き抜く力を身につけることにもつながると思っています。そういった意味で、僕は、学力以外の部分もあるのも当然ですが、学力の向上をめざしていくことも非常に重要な要素だと認識しています。また、学校の先生は子ども達と直に接するわけですから、一生懸命その目標に向かって頑張っている子ども達の学力を上げている、といった学校の先生については、きちんと評価しなければいけないし、そうではない先生を評価しないのは当然と思っています。もちろん学力だけではないですが、今までの教員の人事評価制度を見ても、みんなが真ん中の方で同じように評価されて、全員が同じように昇給するという仕組みになっています。これは、少し違うのではないかと、頑張っている先生がきちんと評価される仕組みが必要ではないかと思っています。それがひいては、大阪の子ども達が学力向上をめざして頑張る、結果を出して力をつけていくことにつながっていくと思っています。前回の9月14日に開催した総合教育会議において、そういった学力テストのいわゆる伸びの部分、付加価値について、しっかりと成果を出す先生についてはきちんと評価していこう、人事評価に反映させていこうという制度構築について、その必要性を認識、共有できたと思いますし、それについての方向性についても合意したと思っています。前回9月14日以降、具体的にどうしていくのかということについて、教育委員会で議論を重ねてきてもらいました。大森特別顧問も入っていただいて、議論を重ねてきてもらったと認識しています。今日はその検討の結果をお聞きして、議論させてもらいたいと思います。また来年度、いわゆる全国学テに向けた取り組みの進捗についても確認したいと思います。最近の全国学テでは、大阪市は徐々に確かに上がってきていますが、徐々に上がってきてても政令市でも最下位だという状況にありますので、やはり最下位をきちんと脱出するように目標に向かって頑張ろうというのは、これは当然のことだと思います。この点についても学力向上に向けた取組ということで、西村顧問をはじめ、様々な取組をしていると認識をしています。ですので、この点についても、取組状況について確認をしたいと思います。われわれは井戸端会議をしているわけではありませんし、テレビで討論会をしているわけでもありません。きちんと制度構築をして、スケジュール感を持って進めていきたいと思っています。来年度からいきなりではなく、あくまでも試行ですが、来年度から試行で実施し、そして修正することがあったら修正しながら、2020年度に本格実施して、そして2021年度には実際に給与へ反映していくというスケジュールで進めたいと思います。来年度の試行実施に向けて、いよいよ制度を固めていきたいと考えています。本日、新たな人事評価制度の成案を得たいと考えていますので、皆さんの忌憚のないご意見をお願いします。

司 会：ありがとうございました。続きまして「子ども達にこれから求められる学力の育成に向けて」について教育委員会事務局より説明をお願いします。

事 務 局：政策推進担当部長の川本と申します。資料の1ページをご覧ください。昨年7月31日

に公表されました学力学習状況調査の結果におきまして、大阪市における児童生徒の結果が全ての教科において全国平均を下回り、昨年に引き続き指定都市で最下位であったことを受けまして、8月2日に市長から、子ども達の学力の現状に対する強い危機感と、教育においても、学力テスト結果をはじめとした結果に対して責任を負う制度として各学校が明確な目標設定を行い、その達成に向けて教職員一人一人までが一丸となって取り組むための仕組みとして、目標の達成について、期末勤勉手当への反映や、予算への反映が提案されたところです。これを受けた9月14日の総合教育会議では、まず来年度の全国学力・学習状況調査において、指定都市最下位を脱し、おおむね15位程度をめざすため、各学校で全国学力・学習状況調査と相関関係にある小学校学力経年調査及び中学校チャレンジテストを活用した目標を掲げることとしました。さらに、学力向上において成果をあげた校長・教職員に報いる方策として、新たな人事評価・給与制度の導入が大森特別顧問から提案され、これをベースとして、今後教育委員会において、教員が学力をどれだけ上げたかを測るための指標、学力向上指標の開発など、制度の検討を行い、2020年度からの本格実施に向けて、今年度中に制度構築、2019年度に試行実施できるように取り組むとされたところです。教育委員会では、この間、これから子ども達に求められる学力を身につけさせる取り組みを進めるとともに、学校現場が学校長を中心に目標に向かって学力向上に取り組んで、成果を上げるための制度について検討を進めてきましたので、その内容をご報告します。

事務局：指導部長の水口です。前回の総合教育会議における議論、その後の教育委員会議で議論いただいていることを踏まえて、事務局として検討、あるいは既に実施していることも含め、学力向上に向けての具体的な方策について説明します。資料の2ページをご覧ください。これから求められる学力は、新しい時代に必要となる資質・能力であり、読解力や論理的な思考力等の学習の基盤となる学力を確実に習得しつつ、いわゆる生きて働く知識・技能、あるいは未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力、学びを人生や社会に生かそうとする学びに向かう力・人間性が求められており、その育成に向けては、教員が指導方法を不断に見直し改善していく必要があります。さらに、求められる学力の状況を把握・分析し、その改善を図ることを目的として、全国学力・学習状況調査、あるいはこれと相関関係が見られる小学校学力経年調査・中学生チャレンジテストを指標として位置付け、子ども達への教育指導の充実・改善に役立てていくことも大切だと考えています。そこで現在、資料下段四角囲みの1～5にありますように、これまでに比べて、一步踏み込んだ学力向上の取組を推進しています。各校においては、1に示していますように、全国学力・学習調査の結果を受けた学力向上に向けた取組を推進しています。事務局としましては、2にありますように、学校力UP支援事業70校には、学校経営に長けた校長OBであるチーフコーラボレーターが、学力向上推進モデル校80校には、国語・算数・数学の指導に長けた校長OBと指導教諭で構成される学力向上推進指導員が、その他の学校274校には、指導部あるいは教育センターの指導主事が中心となって訪問し、全小中学校に対して学力調査の結

果分析による方策や取組の検証・改善に向けての助言、あるいは授業改善に向けた効果的な事例の提供などフォローアップしています。さらに、3に示していますように、教育センターにおいては、全国学テの結果を受けて授業改善を目的とした研修を実施しており、また、4の授業改善に向けた情報、あるいは効果的な取組内容を教員に直に届く形で配信する学力向上通信の配信等の取組を進めています。さらに、5に示していますように、各小中学校における、全国学力・学習状況調査、あるいは小学校学力経年調査、中学生チャレンジテスト等から見えた、本市の子ども達の課題に対応した振り返りプリントを年3回実施する等、事務局と学校現場が一体となって取組を進めているところです。この間、指導主事が学校訪問する中で、学校課題に関する詳細な分析の説明により、具体的な取組の方策を聞いた、子ども達にどの単元の内容を重点的に復習させれば良いかが明確になった、等の声を校長先生から聞いており、今年度の取組に手応えを感じているところです。この後、現場の校長先生からも取組の様子を報告いただく予定としています。次に、来年度の取組についてご説明します。下の資料3ページをご覧ください。真ん中にお示ししていますように、各校では、年度当初に運営に関する計画で学力向上に向けての具体的な数値目標、あるいは重点的な取組を立てて、今年度実施している取組をベースにしながら、1年を通してPDCAサイクルを回すことで、継続的に子ども達がこれからの社会を生き抜くために必要な力の育成を図っていきます。事務局としては、各校の学力向上の取組を支援するため、学力状況の把握、あるいは、学力向上推進モデル事業で作成している国語・算数数学の指導資料等を活用した、指導主事による学校訪問をさらに手厚くしていくことで、各校を支援してまいりたいと考えています。この後、学力向上推進モデル事業等で指導いただいている国語・算数教科教育推進ワーキング会議の座長の西村和夫顧問に、授業改善に向けた具体的な方法などについて、お話いただきたいと考えています。西村顧問よろしく申し上げます。

西村顧問：学力向上ワーキンググループでは、今年度の4月からベテランの指導教員をモデル校に派遣して、授業を改善して、学力を向上させる取組を算数・数学・国語で行っています。モデル校は各教科で小学校が24校、中学校が16校です。指導教員は各教科3名、授業では、重要でありながら、理解に欠けている分野に焦点を当てて改善をしています。国語では、今の子どもたちの文章読解力が弱いということは多くの専門家が認めているところです。今年度から教科書の文章の言いたいことを理解する指導を、モデル校の小学校1年生からの授業の中で行ってきました。小学校算数では6年生で学習する「割合」が重要で、これは多くの子どもがつまずくところです。「割合」を6年生になる時には十分に理解できることを念頭において、1年生からの授業を改善しています。同時に多くの子どもがつまずく単元については、その前あるいは低学年から前もって工夫した指導を行い、習った時に子どもがつまずかないように理解を深めていきます。教科書には書いていないことも教える必要が出てきますが、教育委員会の方針として、ベテラン指導教員が現場に行き、指導することで、若手教員にも理解をし

ていただいています。教員の指導の仕方が変わり、授業が改善して、子どもの理解が確実になり、学力が向上する。それを感じた現場の教員も授業に自信とやりがいをもつという、良いサイクルができあがりつつあります。国語と算数は、モデル校で行ってきた指導を来年度の4月から全市の小学校に広めるよう段取りをしています。理科については、現在指導内容を検討していて、来年度の2学期ぐらいからモデル校で指導を始める予定です。小学校1年生、2年生では、理科ではなくて生活科ですが、理科への興味を引き出していくように、生活科の授業も改善する予定です。このような方法は時間がかかるとは思いますが、実は最も早く結果を出せる方法です。なぜかという、先生も児童も、それぞれの教科で何が大切かを意識しますので、教科書や問題を見る目が変わってきます。それだけでも結果につながります。そして、物事を見る目は時間が経っても失われないので、効果は学年が進んでも長続きします。さらに、このようなつまづきを解消する取組は、子どもの一人一人を見ることにつながるので、今後は学習障がい児や発達障がいのある児童の指導、教科の得意不得意の程度が強く、教科によっては得意なものもありながら、才能に偏りのある生徒の指導にも広がっていくことができます。それは、安心・安全の部分で大阪市の暴力件数が激減したことが、今後の不登校やいじめの減少にもつながったことと似ています。安心・安全と学力向上もまた、一つの効果が上がれば他もよくなるという関係にあります。学力向上を大阪市の二大重要目標の一つとして位置付けるとともに、学力向上を通じて安心安全を改善して、不登校を減らし、吉村市長の言う生き抜く力をつけることにつながると考えています。また、学力テストの結果、経年調査の結果は出ていませんが、お配りした資料では先生自身の自己評価と指導教諭の見た教員の指導力の客観評価が両方とも上がっています。それは、もう変化がすでに表れているということです。単元テストは一概に難易度が調整されていないので、なんとも言えませんが、少なくとも単元テストの成績は、試験の点数の低かった子ども達でも上昇しています。学力が低い子供の成績は、問題を易しくしてもなかなか上がらないものですから、それが上がっているということも含めて考えると学力向上推進モデル事業において、子ども達の学力、あるいは教員の授業力の変化が着実にあると考えています。

事務局：ありがとうございます。来年度は、この学力向上推進モデル事業で得た成果を、今顧問からもありましたが、小中学校の全体に広げていけたらと考えています。続きまして現場の校長からの取組の報告ということで、小中学校の代表の校長先生よりお話をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

高橋校長：小学校校長会事務局の高橋です。小学校校長会としましては、この全国学力調査の結果を本当に重く受けとめています。なんとか上げたいというのは、みんな共通の思いです。小学校校長会としましては、幹事校長会、校長会全体会、あるいは新任校長研修会等のそれぞれの機会ごとに、全国学力調査の重要性について、何度も話しをしてきています。全国学力調査の問題は、基礎基本や知識理解だけでなく、思考力や判

断力を問うような、今まさに求められているそういった学力を問う良質の問題が多いということ、そして、校長自ら問題を解くのが当たり前で、それぞれの学校の中でしっかりと分析して課題を克服するよう、校長会から呼びかけています。それを受けて各学校でも本当にいろいろなことをやっているところです。例えば、本校におきましても、算数の研究授業を全員が行っています。英語の低学年からの取組、一斉読書、毎日 365 日の日記、漢検の取組、その他にも日本文化のいろいろな取組なども行っていますが、指導部の様々な指導や、校長会の呼びかけを受けまして、他の学校の校長先生とも、どのようにして教員に学力調査を意識づけていこうかということ話し合っただ中で、「管理職からではなく教員自らが学力調査についての意識を高めていかなければならない」という話になりました。そこで、校内の学力向上推進委員会において担当の教員に調査結果の全データを提供し、結果を分析させました。実際に授業を受け持っている教員ですので、私や教頭だけでは見えてこないことも、いろいろな視点から分析することができました。そして、そこから見えてきた課題克服のために、各学年で何を取り組んでいくのかを考えることができました。その他、先ほど言いましたように全員が研究授業を行っているのですが、教員の中には、これまでの全国学力調査の B 問題、活用問題も意識して授業作りをしていくような教員も増えてきています。

校長会としても指導部や教育センターの施策が浸透するよう、これからも働きかけてまいりたいと思っています。

笹田校長：中学校の校長会です。昨年市長にも現場視察をしていただき、現場の教員がどれだけ大阪市の子どもの学力向上のために奮闘しているか、実感していただけたと思っています。見ていただいたら分かりますように、子ども達の学力に関心がないとか、向上させたくないと考えているような教員は一人もいません。日々、悪戦苦闘し、悩みながら努力を続けています。ご存知のように、学力と家庭環境の関係、あるいは基本的な生活習慣の確立を含めた生活指導との関係など、様々な要因が学力に絡んでいます。それらの要因を少しでも取り除く取組も、教員は教科指導の一方で継続して努力を続けています。全国学力調査の結果の低迷をそれらの要因のせいだけにするつもりは私どもも全くありません。学校としましては、学力向上に向けた取組を教育委員会事務局、あるいは教育センターと今まで以上に連携を深め、授業改革や教員の授業力の向上に努めているところです。全国学力調査に向けた対策という点では、大阪市の多くの中学校は、事前に過去の問題に取り組むことはこれまであまりやっていませんでした。調査の本来の趣旨に則って、日常の学習の成果を測り、今後の指導に役立てるというスタンスでやってきました。だからといって、いつまでも低迷しているというのは、この調査結果を活かせてないやないかという、おしかりの声につながることも重々承知しています。ただ、先ほど市長も言われましたが、中学校における対全国平均比は、悉皆調査が始まった 2009 年度から 2018 年度まで、2015 年度のイレギュラーな年を除けば、全国平均との差はわずかですが縮まってきています。ただ、市長の言われるように最下位脱出までには至っていませんが、そんな流れの中で、数年前か

ら事務局や教育センターから全国学力調査の問題は良い問題が多く、学校でもどんどん取り組んでほしいという話が出てきていました。本校でも学力調査実施後、各教科の授業でこれらの問題の振り返りをやっております。今は3年生のみならず、1・2年生のチャレンジテストの後も、振り返りの授業をやってもらったりしています。この全国学力調査の問題はこれからの時代に求められる学力であり、今後の大学入試改革を見据えた上でも重要と考えています。先ほどの説明の話にもありましたが、これらのタイプの問題を振り返りプリントなどで全市あげて取り組んでいくことは、大変意義あるものと考えています。個人的には、以前から学校任せにせず、全市でこういう取組をやってほしいとずっと言っていました。やっと取り組んでくれるのだと嬉しく思っています。また、事務局や教育センターの指導主事が各学校訪問をして、授業の作り方などの教員向けの研修や、学力向上の取組の助言を行ってくれています。また、モデル校には月2回入ってくれたりもしています。そういう取組の中で現場からは非常に参考になった、教員も刺激になってよかった、もっと来てほしいという声も多く上がっています。特に課題の大きい学校には、今後も定期的に訪問指導を行っていただけたらと個人的には考えています。大阪市の子どもの学力向上は、我々教員の大きな目標であり、保護者の皆さんの強い願いでもあります。今回の市長からのご提案を受けて、校長会としましても、具体的な目標の一つとして、より明確に全国学力調査の結果向上をめざして教育委員会事務局・教育センターと力を合わせて、一層の努力をしてみたいと思いますので、市長におかれましては、これらの現場での努力をご理解いただいて、今までもご支援いただいておりますが、今後とも、教育に対する様々なご支援をお願いしたいと思っています。

司 会：ありがとうございました。それでは、ただいまのご報告等も踏まえ、ご協議をよろしくお願いします。

市 長：全国学テについて僕が指摘した時に、教育専門家から大批判を受けましたが、まず、そもそも全国学テを信用できるのかという議論が社会の中に、教育評論家の中でもあるだろうと思います。ただ、僕自身はこういう立場に立っています。全国学テは、文科省が毎年60億円の予算をかけて全国で子ども達の学力を調査するために実施するものだから、この問題自体の精度は信用ができるし、学力を調査する上で精度の高いものだと認識しています。だから、この学テ自体に僕は一定の信頼をおいています。もしこれが信頼できないのであれば、これは文科省自体がおかしいという話になると思いますが、やはりこれだけ国税を投入して毎年やっているわけですから、この全国学テ自体のいわゆる学力を調査するという意味では、学力を測るという意味では一定精度の高いテストだろうという認識に立っています。その上で、まず、全国学テの結果を受けて、そして先生の指導も含めて弱点を見つけて、そしてそれを学力向上につなげていくということをするべきだと思っています。ただテスト対策をしたら点が上がるとか、そんな簡単なことを言う人もいますが、そう簡単にはいかないと思います

し、弱点を見つけて改善をして、そして学力を向上させるという当たり前のP D C Aのサイクル、今まで回っていなかったものを回していこうというのが基本的に僕の発想です。西村顧問から報告がありましたが、教員自体の指導力をどう上げるのか、どうやって教員をサポートしていくのか、指導力を上げるためのサポートをしていくのか、ということはモデル校で実施していただき、一定の成果も出ているということです。これはぜひ、より実施をしていって強化していってもらいたいと思います。それから、現場の校長先生からのご意見をいただきました。僕も現場の視察もしましたし、今日もご意見いただきましたが、現場の学校の先生も、やはりこの全国学テには一定の信用をおいたうえで、どうやったら学力が上がるのだろうか、普段の子ども達の生活などの個性があるなかで、どうやったら伸ばしていけるのか、日々苦勞されながら、目標を上げていこうという共通認識は持っているとと思っています。それをいかに具体化していくのかについて、今までは教育委員会も含めて、少し不十分だったと思うのですが、そこを今回取り組んでいただけということで、心強いと思いますし、この点について教育委員の先生方からもご意見をもらいたいと思います。

林 委員：西村顧問と一緒に学力向上ワーキングに参加して、授業改善に向けてやらせていただきましたが、そもそも私が教育委員になった時、「大阪市の教育改革について」というレポートを出して応募したわけですが、改革してほしいことの一番最初に挙げたのが、授業を改善してほしいということでした。保護者として、授業参観にずっと通っていたわけですが、寝ている子どもがいたりとか、授業に参加できずに少し横で騒いでいる子どもがいたりというのを、何度も見てきた経緯があります。そういう状態があるのは、やはり少し問題があると保護者としてその時は思っていたのですが、やはり授業が全てだと思うのです。学力向上に関して、子どもにとっては1日のうちの6時間なり7時間を学校で過ごして、その間、5時間6時間の授業を座ってずっと受け続けているわけで、その授業が面白くなかったり退屈であったり、有意義でない時間であるのは非常に問題があると思っていました。そういう意味でも、今回、学力向上というところで授業力の改善にスポットを当てて議論ができたというのは、非常に嬉しいことだと思っています。それから、市長も最初に言われていましたが、社会がどんどん変わっていき、求められる学力が変わっていき、資料にも書いていると思いますが、ここが非常に新学習指導要領も含めて明確になっているところが大きいと思います。委員会としても、各学校としても、この能力を付けていくということを共通認識として、そのためにうちの学校では何ができるのか、私のクラスではどういうことをしていけばいいのかを、教師自身が考えないといけないという段階にきていると思います。以前、教育委員になった時に、例えば読解力に問題があるのであれば、もっと文章も読まなくてはならないとっていて、図書館の状況の整備をお願いして、大阪市の学校図書館の状況も良くなって、先生方や地域の方々の方々の努力もあって、開館日数も増えて子ども達も通っていっぱい本を読んでいます。そのもう一歩先の部分、例えば読解力をどうつけるのかというのは、やはり先生の技量、教える力に関わって

ると思います。算数にしても計算プリントを多く解くことは家でもできますが、どうポイントを絞って子ども達に本当に力をつけていくのか、ということはやはり学校の先生の仕事であって、一步踏み込んだその次の学力向上についての施策を進めていくことが求められていると思います。その議論が教育委員会の中でできていることは非常に良いと思いますし、そこに向けて施策を作って、できることをやっていくという形になっているのは良いと思います。また、校長先生も言われていましたが、指導主事や指導教員が直接現場に出向いて指導することに非常にニーズがあることが分かりましたので、そこを手厚く進めていくことが非常に効果のある施策だと思っておりますので、そこは進めていきたいと思っています。

司 会：他にご意見・ご質問等はありませんか。また後ほどご協議の時間を取りますので、このまま進めたいと存じます。続きまして、学力向上に向けた制度の構築について教育委員会事務局より説明をお願いします。

事 務 局：まず始めに校長経営戦略支援予算の改編について説明します。資料の4ページをご覧ください。先ほども触れましたが、学びの検証改善サイクルを今後回していく中で、成果の見えたところ、いわゆる目標を達成したところにきっちりと報いていく、そのために校長経営戦略支援予算を改編し、学校の取組を支援してまいります。具体的には、今後、学校現場が課題を共有し、一丸となって学力向上の目標達成に向けて取り組んでいく中で、今の校長経営戦略支援予算の加算配付分約1.6億円を原資としまして、2019年度に各学校が立てる学力向上に係る目標を達成した学校にインセンティブを付与する仕組みを2020年度の予算に反映してまいります。校長経営戦略予算とは、学校長が十分に裁量を発揮し、各学校が毎年策定する運営に関する計画に掲げた目標の達成に向けて、学校が主体性をもって取組を推進することを目的とした予算です。予算の内容としては、学校規模に応じて各校に配付する基本配付、それに加えて特色ある学校づくりのための加算配付、さらに区役所が学校や地域、保護者のニーズや意向を的確に把握して教育行政を推進する区担当教育次長執行枠の3つから構成されています。今回の校長経営戦略予算の改編では、加算配付分について変更を行おうとしています。真ん中の改編スケジュールの部分ですが、現行の加算配付については各学校がそれぞれの特色づくりに向けた申請を行い、外部の有識者による選定により配付するという仕組みですが、この部分について、来年度2019年度については小・中学校において、学力の維持・向上につながる計画に特化した計画書の提出を求めて、加算配付を充てることとし、2020年度からは、今後設定予定の学力向上に係る目標の達成状況に応じてインセンティブを付与していくことを想定しています。このインセンティブについては、単に学力結果が優れた、いわゆる成績上位校に配付するものではなく、各学校が設定する目標の達成状況に応じた配付としているため、どの学校においてもチャンスはあると考えています。もちろん、努力はしているものの目標を達成できなかった学校に対しても、達成できなかった原因をしっかりと把握し、分析し、指

導主事による学校訪問を重点的に行うなど、事務局によるサポートも徹底してまいりたいと考えています。また、校長経営戦略支援予算の改編とは別に、全国学力学習状況調査の結果の向上をめざし、特に顕著な学力向上の成果がみられる学校に対しては、一定の研究活動費を支給する仕組みを検討してまいりたいと考えています。インセンティブにせよ、研究活動費の支給にせよ、実際にどういった学校にインセンティブを与える、あるいは研究活動費を支給していくかは、今後、学校選定の基準作りについて検討していく必要があると考えています。こうした取組を通して、成果の見えたところにきっちりと報いていく流れを作っていきたいと考えています。校長経営戦略予算についての説明は以上です。

事務局：教務部長の井上です。私からは資料5ページの「4 - 2 学力向上に向けた制度の構築について」以降をご説明します。まず5ページの上段です。先ほど1ページの説明にもありましたように、市長からご提案のあった、教職員全員が緊張感をもって一体となって学力向上に取り組み、継続的に成果を挙げる組織体制の構築、また、誰が見ても頑張って成果を上げている教員に報いる制度の確立、これが必要であると考えています。それを実現するための方策としまして、矢印の右側にありますように「学力向上にかかる客観的数値に基づく効果的な目標の設定」と「人事評価制度の再構築」について検討を進めてきました。まずの「学力向上指標(付加価値)の開発に係る検討状況」の方です。前回の総合教育会議の際にも議論いただきましたが、子どもの学力に影響を与える要因は教員の授業指導力以外にも様々あり、学力向上指標が教員の授業指導力を純粋に示す指標となるためには、それ以外の環境要因を排除する必要があります。この間、それを排除する手法等を検討してきましたが、課題としまして、国の研究においても考慮すべき要素、例えば経済的・家庭的要因についてのコンセンサスがなないこと、保護者の年収や学歴といった必要なデータ収集が個人情報保護との関係で困難であること、さらには習熟度別授業における学級編成上の問題、例えば中学校の数学で、方程式はA教諭が担当し、1次関数はB教諭が担当するといったような、単元によってクラス編成を頻繁に変更している学校があること、といった点があります。それに加え、経年調査・チャレンジテストの結果判明時期と教員ごとの付加価値を算出していく際のスケジュールの課題があります。特に大阪府が実施していますチャレンジテストについては3月上旬に結果が出ますが、教員とその受け持つ生徒が紐づいたデータがありませんので、結果が出てから紐づけ作業を行い、差分平均を算出する必要がありますが、それでは人事評価に間に合わないという課題があります。以上のような点を踏まえ、当面の間、学力向上指標(付加価値)においては、環境要因を考慮しないこととし、引き続きビッグデータの検討の中で研究を進めていきたいと考えています。ただし、喫緊の課題である学力向上に向け、現段階において学力向上指標を活用する取り組みは必要と考えていますので、次のページに教育委員会として検討しています新たな人事給与制度の中で活用していくことを考えています。次に6ページにあります「具体的な方策の方向性について(案)」ですが、まず一つ目としま

しては、人事評価制度において、喫緊の課題である学力向上に重きを置いた評価制度の設計を行うこととしたいと考えています。具体的には、学力・体力にかかる評価のウエイトを校長は現行の約 20%から 40%に、教員は現行の約 35%から 40%に引き上げることで、喫緊の課題である学力向上への取組への意識付けを行ってまいります。二つ目としまして、学力向上にかかる客観的数値に基づく行政評価、組織目標です。これは学校評価である運営に関する計画で設定する目標になりますが、それと個人の人事評価を関連付けて P D C A サイクルを回すことにより、継続的に成果を挙げることをめざしてまいりたいと考えています。具体的には、経年調査等の前年度からの向上度、伸びを運営に関する計画の全市共通目標の一つに位置付けることとし、校長のマネジメントのもと、学校全体で目標達成に向けた取り組みを行う体制を構築したいと考えています。そして、校長については、学校運営及び組織マネジメントに責任を負っていることから、人事評価に明確に反映していくことを考えています。先ほど申し上げました前年度からの向上度の目標を目標管理の一つの項目に設定し、客観的な数値の達成度で点数づけすることにより人事評価に反映してまいります。教員については校長とは異なり、向上度の指標を直接に用いるのではなく、テストの担当教員と担当外教員とにかかわらず、全ての教員が、校長が定める運営に関する計画に掲げる教育振興基本計画の 2 大目標である安全・安心と学力・体力にかかる目標を踏まえ、測定可能な指標により校長のマネジメントのもとで個々の教員が目標管理の一つの項目に設定することとします。学力向上指標（付加価値）については各学校に提供することとしますが、校長が教員の指導助言に活かしたり、教員評価の際に参照したりする扱いとします。次に「めざすスケジュールについて」は、来年度は経年調査・チャレンジテスト結果の向上度の集約・分析と新人事評価制度の試行実施を行うこととし、来年度末に新人事評価制度の試行結果が出ますので、学力項目の人事評価反映状況の検証や、この間ご指摘いただいている評価分布を含む適正化の検討もあわせて行ってまいります。その後は、2020 年度に本格実施し、2020 年度末の人事評価の結果を 2021 年度の昇給や勤勉手当に反映するスケジュールで考えています。7 ページは、学力向上指標の活用のイメージを示したものです。各学校で策定します運営に関する計画の全市共通目標の中で、例といたしまして、ここでは経年調査等における自校のいわゆる偏差値である標準化得点を「前年度より 〇ポイント向上させる。」という目標を掲げています。具体的な目標の中身については、今後検討してまいります。この目標を下の校長の人事評価への反映や右の校長戦略支援予算の追加配付への反映に活用してまいります。教員については、この目標を直接反映することはせず、〇〇の形で活用してまいりたいと考えています。8 ページは 2020 年度における今後改編予定の人事評価シートにおける具体的な目標管理の位置付けを示したもので、左側が校長の人事評価シートイメージ、右側が教員の人事評価シートイメージです。校長においては、上から二つ目の黒枠の目標管理の目標に先ほどの全市共通目標を設定してまいります。この項目の評価ウエイトは 20%とし、その達成度を 5 点満点で評価してまいります。詳細の評価方法等につきましては、今後検討をしてまいります。教員について

は、自校の運営に関する計画に掲げられた目標の中から、自身に関わる目標を目標管理として設定することとしています。そして、達成度の評価については校長のマネジメントのもとで決めるということにしています。9ページの参考2は、テスト結果の目標をはじめとする学校評価と人事評価の時期、経年調査やチャレンジテストといったテスト結果が現れる時期を表にしたものです。これまで学校評価と人事評価は連動していませんでしたが、学校評価におけるテスト結果の目標を校長の人事評価に反映し、教員についても学校評価を基に目標設定し、その結果を評価して、それを次年度の改善につなげていくことによって、PDCAサイクルを回していきたいと考えています。説明は以上です。

司 会：続きまして、教育委員の皆様からご意見をいただきたいと存じます。よろしくお願います。

大竹委員：教育委員の大竹です。今の説明について、私どもはこれまで数回にわたっていろいろ検討をしてきていますので、なぜこういう結論に至っているか、少し私自身の立場でお話したいと思います。まず一点目ですが、やはりトップの喫緊の課題を明確にするための施策は、これはどの企業にとっても必要で、そういう面では、学力向上に関わる目標の達成に校長経営戦略支援予算の加算配付分を配付するというのは極めて妥当な話ですし、市長が言うように、これから学力が15位、10位とどんどん上位になってきた時には、この加算配付の内容は変わってくるというのは当然だと思います。今の喫緊の課題として、この校長戦略支援予算の一部を使うというのは、極めて理にかなっている話だと思います。私どもも、そういう点ではこういう形でのインセンティブが望ましいのではないかとということで、ここに提案をしています。それから人事評価ですが、私どもの意見の中であったのは、子どもの成長には全人的な教育というのはやはり必要で、しかも、これから社会が非常に複雑化をしていく、そういう面では市長が言われるように、自分で考えて生き抜く力を身につけるといことは極めて重要ですし、その基礎として、やはり学力は大きなベースを占めていくと、これは当然だろうと思います。然るに、現状では学力に課題があることが今のデータから明らかですから、そこに焦点を当てた対応をとることも必要であります。ただし、人事評価をするにあたっては、学力という評価もありますし、やはり全人的な教育をするためには、いじめの対応、生活指導といういろいろな要素も見えていくことも、一方で考えていかないとはいけません。そういう面では学校の責任者は校長ですから、校長について人事評価へ反映させることは、それが適当ではないかと思っています。ただ教員に関しては、一部の学力だけを取ってということではなくて、学力の向上に関しては学校全体として学力を上げるという見方があるわけですから、そういう面では校長が教員を評価する際の参考として、学力に関わる手法を提供することに意義があると思っています。市長の一番のご意見である、学力向上に責任を持つということは、これからの複雑な社会に対応する力で非常に重要なことですが、それは教員の人事評価とは分け

て考えるべきで、今回、ここに示していますのは教員の評価は学力向上の評価を含めたいろいろな多項目をシステム化して、校長に任せたらどうかということで、今回の教育委員会としての意見としてまとめさせてもらっています。ただ私自身の見方ですから他の教育委員の方からもいろんな観点から意見をいただいていますので、それは後ほど聞いていただければと思います。以上です。

森末委員：教育委員の森末です。前回の総合教育会議で全国学テの成績なり向上度なりを教員の評価、校長の評価に反映できないものかというご示唆をいただいて、かなり教育委員会としてもいろいろと検討をしてきました。もちろん一つの対応としては、向上度をそのまま直接に、校長・教員の評価に反映するという方法もないことはないと思います。ただ、先ほども話がありましたように、その他の要因などがいろいろありますので、これをいきなり各校長・各教員の人事評価について、テストが何ポイント上がったら評価を何点とすることは、やはり教育委員会としては、そこまでは執行機関としてなかなかできかねるという意見があります。ただ市長の思いを何とか実現させたいという思いがありますし、教育委員としても学力は向上させるべきで、向上させた先生・校長については正当な評価をすべきだと、当然の前提として考えます。今回の教育委員会の案としては、全市共通目標として、7ページの目標を各学校で設定して、その目標の達成度によって評価をしようとなりました。7ページの例ですと、例えば小学校学力経年調査・中学チャレンジテストにおける自校の標準化得点を前年度より何ポイント向上させるという目標を立てて、それについて達成度はどうだったかということで評価しようということです。ただ、ここの肝はこの目標をどう立てるのかということで、この点が非常に難しく、これについては教育委員会と各学校で本当に詰めたうえで、公正かつ内容の適切な共通目標をたてるということがなければ、すべて始まらないと思います。その決め方が難しいですが、これをやっていかないといけないと思っています。以上です。

平井委員：平井です。学校教育の基本になるのは、いわゆる知・徳・体のバランスです。その中で学力向上のみに焦点を絞った場合に浮かんでくるのは、学習者自律に結びつくような授業展開ができるのかという点です。ここが一番のポイントだと思っています。学力向上というのは生徒によって様々で、その生徒のポテンシャルを最大限に引き延ばして、そして伸び幅を上げてあげるためには、学習者自律に直結する授業力の展開しかありません。しかしながら、そういったものを構築していく場合に教師1人では限界があるので、学習者の伸び幅を確認して、学校としてP D C Aサイクルを回していかなければなりません。各学校には温度差がありますので、学校全体の底上げをしていく場合には、学習者自律に結びつく学校長が中心になったカリキュラム・マネジメントこそが重要と考えます。カリキュラム・マネジメントは新学習指導要領の肝で、入口・中身・出口の部分を学校長が責任をもって、全教職員のリーダーシップをとりながら、生徒一人一人の進路保障をしていくということです。学習者自律に結びつく授業力を

展開させるために、校長経営戦略支援予算等を使って、全クラスに波及効果を狙い、リーダーシップに基づくカリキュラム・マネジメントを展開していけばよいのですが、実践以前にやはり学校長から、教頭・教務主任等を通じて、十分に組織管理していく体制づくりが必要だと思えます。また、私は評価というのは二つあると思っています。一つは学校に対する評価、つまり学校長を中心にしたカリキュラム・マネジメントに対する評価です。それから、学校長によるマネジメントの中で、自分の担当するクラスの生徒に対して、一人一人に合う指導方法を担任なり教科担当がしていくアダプティブラーニング、つまり最適学習に対する評価というものがあると思えます。先ほど説明のあった学校評価にも連動しますが、現在、学校評価ワーキングが立ち上げられて進められています。さらには、算数ワーキングや理科ワーキングが立ち上げられていて、それをビッグデータ化して、そのビッグデータに基づいた客観的、妥当的、信頼性のある分析をしつつ、教育展開していこうとしています。そう考えますと、やはり教員一人一人のみならず、学校全体に対する評価があってよいと思えます。全国学テは当然上げなければならないことですが、全国学テの問題を読む限りは、到達度試験が大半を占めていますので、発展的問題というよりは教科書レベルをしっかり解いてもらえば、確実に点が取れるし得点化できます。P D C Aと一言に言っていますが、日本の学校の場合、P Dは得意だけれどC Aは弱いという傾向があります。全市共通で取り組んでいるプリントや類題演習も含めて、それをどれだけ各学校で各担任や各学年が落とし込めるようにしているかが重要だと思えます。また、全国学テには次回から英語が入ってきます。いわゆる4技能5領域と言う形で入ってきますが、これもやはりC A部分について、新しい問題ですから類題はありませんが、早めの対策が重要です。全国学テはあくまで到達度テストで、到達度テストは確認して当たり前なので、平常授業の中からP D C Aを繰り返すだけです。大事なことは、積み残しのあった生徒に対してどれだけ学校側がフォローするかということですので、その部分をカリキュラム・マネジメントの中で展開して行って、そして結果的に学校の平均点が上がる、あるいはクラスの平均点が上がる、教科の平均点が上がった場合に、学校への評価、担当者への評価に落とし込んでいけば、学校全体のモチベーションは上がっていくと思えます。

異 委 員：異です。今回、学力の課題に対しては、重点目標の一つですので、学力の向上を考慮した今回の取組に対して、今まで議論を重ねてきた結果、私としては異論はありません。学力の課題のある児童や生徒は二極化していると思えますが、いかに課題のある児童生徒を引き上げるかが重要になってくると思えます。先ほど説明にもありましたが、やはり家庭環境、地域によっての差、そして最近では、外国籍の子どもの増加もありますので、教員個々で頑張るのではなくて、チーム学校として学校の現場がやりやすい施策を、校長のマネジメントのもとでおもいきり取り組める環境を、われわれ教育委員会が全面的に支援をする形をとりたいと思っています。全国学テが最終目的、最終目標ではないと思っていますので、その結果を踏まえて分析・改善して、学力の

その向こうの伸び幅を、子ども達の生き抜く力をどう伸ばしていくかが重要になってくると思います。また、人事評価については、8ページにもイメージとして提示してもらっていますが、これが正式に進むにあたっては、やはり評価される側の各教員みんなが注目していると思いますので、対象者が誰なのか、誰がどんな項目でどう評価するのかを、しっかりと具体的に明示する必要があると思います。現場に分かりやすくしっかり周知していただきたいと思います。一方で、教員に求められる資質能力は、何も学力向上だけではないということは、市長も言われていましたが、現場の先生が一番よく理解されていると思います。日々、私も感じるのですが、先生方が子ども達に親身に向き合って、丁寧にいろんなことに対して取り組んでいるおかげで、何十年前に比べて大阪市の現場はすごく落ち着いたと思います。まだまだ足りないという方もいるかもしれませんが、まずはここまで現場が落ち着いて、次のステップの学力向上にたどり着いたということについて、現場の先生に頭が下がる思いでいます。今、先生方は本当に多忙で、長時間労働の問題もありますので、それに加えて学力向上というプラスアルファが入りましたので、正直余裕がありません。その中でも、今まで通り子どもに接する時間が短くならないように、親身に対応できるように、そういった環境を確保できるように、教育委員会は必ず頭の片隅に置いて継続して考えていきたいと思っています。子どもにとって先生はすごく偉大で影響力が大きいので、先生方が余裕がなければいい教育はできないと思っています。そこは、今後も継続して考えていきたいと思っています。

林委員：先ほども申しましたが、やはり先生方に授業の充実をお願いしたいと思います。そして、そこをきちんと評価できる人事評価にしたいと思います。学力向上指標については、公平・公正で客観的な正確なものができれば非常に分かりやすいですが、やはりなかなか難しい部分があるということで、今回このような形にすることは、私もその方がいいのではないかと考えました。この人事評価シートにおける目標管理ですが、結果もきちんと見ますし、努力したプロセスもきちんと評価するという形になっています。校長先生に関しては結果重視というところもありますが、教員に関しては自分で立てた目標に対して結果がどうだったか、それに対してどう努力したかというところの評価をすることにしています。チャレンジテストや経年調査で測れる教科に関してはそのデータを活用できますが、測らない教科を担当している先生方の評価をどうするかという課題があって、そこも議論をしましたが、なかなか難しいところがありました。その点について、指導主事等の評価や、授業アンケート等を見てきちんと評価することも、今後やっていただきたいと思います。いわゆる学力以外の情操教育等も、やはり教育としては大事な部分で、その質の向上もこの評価制度が導入されることにあって、期待したいと思っています。また、先日、教育センターの研修制度を見せていただきましたが、先生方が意欲的に授業改善をしたいとなった時に、きちんとサポートする体制が必要だと思いました。研修制度は、教育センターが行うものもあれば、各教育研究会や指導部が行うものもあるとお聞きしました。この三つがバラ

バラに動くのではなくて、連動して充実した研修制度を作って、先生方の意欲や向上心に対してきちんと教育委員会がサポートする形を作っただけだと聞いて安心しましたが、今後さらに充実させていくということが必要だと感じました。また、ニーズに合致した研修も進めていただきたいと思います。

司 会：ありがとうございました。それではただいま皆様からいただいたご意見も踏まえ、ご協議をよろしくお願いします。

大森特別顧問：本日の議題全体が、学力向上に向けた総合的な制度構築ということですが、私は前回もそう申し上げたつもりですが、人事評価は学力だけではないということで、私自身、前回9月の提案資料においても、安全・安心やその他の学校運営に関わる貢献を学力と併せて位置付けると話をしていて、人事評価全体の公平・公正さをいかに担保するのが大事と申し上げました。人事評価自体は学力向上だけの手段ではありませんので、それは市長もお分かりですが、分かりやすく問題提起していただいたおかげで、今日までこういう検討が進んでいるわけです。人事評価全体の中でこういった形で本市の目標に照らして、安全・安心、それから学力向上という市の二大共通目標といった形で位置付けられて、校長先生の評価については、学校別の学力向上指標も一定比率で反映されて、教員別学力向上指標については、機械的に教員の評価に反映させるのではなく、校長にデータを提供して評価において参照されるということは、これは教育委員会として慎重に検討された結果として、非常にバランスのとれた結論を頂いていると個人的には思っています。教育ビッグデータは人事評価のためだけにあるわけではなく、きちんとデータを見ながら検討しているところですが、人事評価に関わって言いますと、やはり学力の部分について言えば、学校の先生にしても、校長先生にしても、上の立場の人から評価を上げてもらうのではなくて、学力を上げればいいのだという組織のあり方にしたいわけです、私は。これは、学力に焦点を絞って話をしています。人事評価全体を学力で行うと言っているわけではありません。内申書の問題の時に、2015年の4月に内申書の公平性のための方針ということで、当時私は教育委員会の委員長を務めていましたが、その時にも申し上げたのが、まさに子ども達にとって評価は、先生に評価を上げてもらうのではなくて、もっと分かりやすく言えば、気に入られるためではなくて、学力を上げれば結果として内申点も上がるのだということが、健全な学校のあり方であるということです。これは、校長先生や教員一人一人の先生方にとっても、組織風土として健全なあり方は、誰かに評価される、気に入られるではなくて、きちんとみんながよくやったと思えるような先生や学校を高く評価していくということです。そういうことでは内申書の問題と通じていると思うのです。明確なルールが学校を明るくするというのです。特に学力の部分についてはそういったことが重要ではないかと考えています。繰り返しになりますが、人事評価の目的は学力だけではないのですが、じゃあ片方で人事評価ではなくて、学力向上の総合対策の方については、やはり今日最初の方でご紹介があったように、学力向上

推進モデル授業によって実際に教科の指導力をいかに上げるかに尽力をいただいている、各学校それから事務局において、これは平井委員中心に取り組んでおられると思いますが、この図示されているP D C Aサイクルが実質化される状況に持っていかれば、学力の向上の総合対策として生きてくると思います。我々が教育の議論する時に陥りがちな錯覚なのですが、学力向上と安全・安心やトータルな人間性の教育とは相反するものではないということです。これは現場にいる先生の方がよく実感されているとは思いますが、安全・安心が担保されている学校は、学力向上に取り組めるベースがあり、また学力向上に取り組んでいる学校の多くは、安全・安心が一定以上確保されているということです。誤解に基づく議論が教育論には多すぎる気がします。学力というと、生徒指導はどうなのだとか、あるいは人間性はどうなのだとかという話になりますが、根本は違うと思うのです。根本は上手くいっている学校、指導力のある先生というのは、全体が良いサイクルで回っていく学校だし、頑張っている先生というのはそういう先生だろうと思うわけです。以上です。

司 会：市長、お願いします。

市 長：まず、一番初めに全国学テの結果が出た時に、この全国学テと先生の給与を連動させるべきと言いました。そして、結果に対して責任を負う制度を作るべきだという大きな問題提起をしました。前回の総合教育会議においても、議論をする中で、経年調査の結果は全国学テにも非常に連動しているところを見た時に、やはりいかに付加価値を上げていくのが重要だという認識を共有できたと思っています。つまり、いろいろな家庭環境、状況がある中で、冒頭にも言いましたが、普段30点の子にいきなり80点、100点をめざすということではなくて、30点の子は35点に、この5点を上げる努力をしていきましょうということです。80点の人は85点に上げる、それは当然本人の努力も必要だけれども、学校の先生が普段教育をして、勉強を教えているわけだから、そういったところに力を入れて、そこを伸ばせる先生については、やはり人事評価においても高く評価すべきではないかというのが僕の意見で、そしてここも共有できたと思っています。なぜこういうことを言うかということ、当然子ども達の学力を上げたい、生き抜く力をつけてもらいたいというのがあります。これは親であれば当然だと思います。それぞれの親は自分の子どもにはそう思っているのがほとんどだと思いますが、市長という立場になれば、大阪の子ども達が学力をつけてもらいたいと、いろんな環境の中でも生き抜く力をつけてもらいたいと思うのは当然のことです。それをやる学校の先生の予算は、市長がこれは差配します。これは選挙で選ばれているからやるのは当然なわけです。大阪市で言えばその金額も中途半端な金額ではないです。巨大な都市ですから、年間でいうと大体1000億円から1200億円ぐらいの皆さんの税金を使っています。教員の人件費というのは国が3分の1、大阪市が3分の2を持つわけですが、その3分の2の部分だけでも1000億円から1200億円になります。市民の皆さんの税を受けてこの組織は成り立っているという、僕は予算編成者として

そういう強い認識を持っています。ですので、やはり学校の役割として学力を上げることは非常に重要な要素であり、それを担う先生の人件費も税で賄われているわけですから、頑張っている先生をきちんと評価するのは当然だし、そうではない先生を評価しないというのは当然だと思います。ただ、現状の制度は全員一律に給料が上がっていく、そして5段階の真ん中で評価しているのが98%となっていますが、現状は僕は組織内のお手盛りだと思っています。最終目標は学力向上ですが、きちんと人事評価するのもこれは当然のことだと思いますし、税という点から考えても当然のことだという認識でこれまで申し上げてきましたし、これからもそういう認識です。そんな中で、今回の制度ですが、教育委員会の先生方の中で本当に深く議論していただいたと思います。僕のそういう問題意識も汲んでいただいて、そしてここまでだったら妥当性があるのではないかという提案をいただいたと思っています。もちろんこれは僕が言った100%そのままではないですが、その問題意識の根本のところは共有できていると思っています。まず、最初のところの校長経営戦略支援予算ですが、全国学テの結果を受けて、それを向上させようと頑張っている学校に対して、その結果が出れば加算配付を行うということです。現在の校長経営戦略支援予算の加算配付分を原資として、インセンティブを付与する制度を実施するということから、これはまさに僕が思っていることと同じ認識ですので、是非これはやってもらいたいと思います。これをやっていく上で注意してほしいのが、全校にいい取り組みは広げていきたいと思っています。全国学テの結果の向上に向けて一生懸命頑張った学校で、結果を出した学校については、さらにこの配付された予算でいいところをどんどん伸ばしてってもらいたいと思います。あわせて、そういうことをした学校について、どういうことやっているのかをきちんと教育委員会でも分析して、なかなか実践できていない学校と共有して、その学校も上げられるようにしていくプラスの連鎖を生み出す仕組みの落とし込みを、教育委員会にはやってもらいたいと思います。それから人事評価制度について、客観的な指標を組み込むことは大きな挑戦だと思います。今までの公教育の中で、これを僕が打ち出し、大批判を受けていますが、一切そういうことをやっていないのがほとんどの全国の公教育です。大阪においてはこれを取り入れていこうという判断を教育委員会の皆さんでしていただいたので、これをぜひ進めていってもらいたいと思います。ただ、その進めていく中で、現状においてはまだ教員別学力向上指標の中身について、環境要因等々を含めて、さらにビッグデータの集積や検討を深めていく必要があるという判断なので、それはこれからもぜひ深めていってほしいと思います。僕は、そのきちんとした資料のもとで学力、付加価値をどんどん付けていける先生については、どんどん高く評価していくべきだと思っていますので、ぜひこれは今後していただきたいと思います。現状においても、この指標を一定程度活用して、学校ごとに数値は違いますが、必ず学校ごとに数値目標を立てて、それを達成できた場合の校長先生の人事評価に反映させていく、一方で教員についても校長先生のマネジメントのもとで一定反映させていくということです。人事評価のシートのイメージも今日見ましたが、具体的に数字として落とし込んでいくというこ

とです。これは今の制度と比べれば非常に大きな前進だと思っています。この教員別の学力向上指標は、ビッグデータをもとにこれから精度を高めるのも当然ですし、あわせて、今回の校長の人事評価の一つの項目に具体的な数値を落とし込んで、大森顧問の言う公平で公正な人事評価を、この制度で一定実現できると思いますので、試行実施でこれに取り組んでほしいと思います。試行ですから、試行実施をする中で改善すべき点や、さらに強化すべき点なども検証しながら、2020年度に本格実施をするスケジュール感で進めてもらいたいと思いますので、よろしくお願いします。

司 会：ありがとうございます。他にご意見ご質問がある方があればよろしくお願いします。それでは続きまして、本日の議題に関連して市長から大森特別顧問のご提案を伺うようにとの指示を受けていますので、大森顧問よろしくお願いします。

大森特別顧問：配付資料の中に「学校・校長及び教職員を対象とする新たな表彰制度等について（提案）」という資料があります。私から提案について説明します。本日この会議で議論されていますように、学力向上と人事評価制度は、重なりはあるけれども同じではありません。人事評価は学力向上のためだけにあるわけではないということです。しかしながら、そういったトータルな議論における共通点は、安全・安心にしる、全人的な教育にしる、いかにして大阪市の教育全体を前向きな良い方向に動かしていくか、元気を出していくかについての方向性、方策を議論していることと私自身は認識しています。そういう観点から、この資料の冒頭の4行ほどで書いていますように、本日の学力向上の総合的な取組、それから新たな人事評価制度の構築に当たり、様々な学校の頑張り、個々の先生の頑張りについて、学力にとどまらず、幅広い観点からその功績に報いるというものです。これは人事評価とは別途の制度です。そこにインセンティブ制度と書いていますが、これもあっていいのではないかと思います。学校現場の一体性、チーム学校ということで、委員の先生方からもありましたが、そういった観点から様々な良さ、だれが見ても素晴らしいと言えるようなものを、いろいろな観点から検証していくものです。一つ目に書きましたように、本市の教育振興基本計画に掲げる二つの最重要目標、これは安心・安全と学力・体力の向上ですが、この二つを初めとして、大阪市の教育のために顕著な功績があった学校、校長先生、個々の教職員の方々を対象にして、新たな表彰制度を創設してはどうかということです。大阪市の学校教育を前向きに盛り上げていくため、よく頑張ったという表彰制度を、永年勤続といった公務員的なものにとどまらず、みんなが祝福できるようなものを積極的に表彰していく制度を設けてはどうかということです。二つ目としましては、そういった表彰制度を設ける場合、被表彰者のうち、特に功績が顕著な方については、単に表彰するだけではなく、昇給を行うこととしてはどうかということです。この昇給については、本市の職員の給与に関する条例に根拠規定があります。これを実際に運用できるようにしてはどうかと。事務局に調べてもらった限りでは、国では人事院規則において同様の規定があり、数はそんなに多くないようですが、例年、運用の実績もあると伺っていますので、こういった表彰を受け

られた方の中で、更にきちんと精査したうえで昇給を行うことを検討してはどうかというのが二つ目の提案内容です。それから三つ目ですが、上記1及び2、つまり、表彰そのものあるいはその被表彰者のうちの一部を対象とする昇給いずれの制度についても、勤続年数ではなくて、幅広く偏りのない対象範囲とし、その貢献が安全・安心であれ、学力・体力であれ、その他であれ、幅広い対象範囲において、公平・公正な基準の設定を行って、かつ、選考基準をきちんと設けることと、もう一つは選考に当たっては行政内部だけではなく有識者の参画も得て、きちんと候補者一人一人を、丁寧かつ慎重に審査する選考方法が採られるといいのではないかと思います。1及び2のような制度を設ける場合は、そういった公平・公正を担保する丁寧かつ慎重な方策が求められるということで、三つ目を提案しています。以上、人事評価制度とは別途で、大阪市の教育界全体を前向きに盛り上げていく上で、積極的な顕彰表彰のための制度を提案させていただきます。よろしくお願いいたします。

司 会：ありがとうございました。続きまして、市長からご意見をいただきます。よろしくお願いいたします。

市 長：まず、教育委員の先生方から意見を。

司 会：では、教育委員の先生方、今の顧問の提案について、ご意見ご質問等ありましたらよろしくお願いいたします。

大竹委員：大竹です。市長が一番初め8月頃に言われた思いを実現する方策として個人的に考えたのは、それは表彰制度ではないかというのが、まず直感的な私自身の施策のあり方でした。今の大森顧問の提案の中で少し違ったのが、最初の時は、学力に焦点を当てたテンポラリーな表彰制度としてのあり方を検討した方がいいと思いましたが、今日のご説明ですと、割と恒久的な、学力だけではなくて、安心・安全を含めた制度ということですので、そういった項目をどう作るかということから始めないとなかなか難しいなと感じました。学力の問題は随分検討していますから、ある程度ビッグデータが集まればできるかなと思いますが、その他の項目は、やはりある程度時間がかかる気がします。それともう一つ、今の提案を聞いて少しひっかかりますのは、制度的にはあるということですが、通常の人事評価の昇給と、こういった特別施策による表彰による昇給の整合性をどう考えたらいいのかということです。一般的に企業の人を見ても、ある特別な非常に秀でた人は、やはり普通の人事評価でも良いのです。要は普通の人事評価があまりそうでもなくて、何か特異なことをするということは、ほとんど今までの経験から言うとありませんので、本当に特別な表彰というものが、この教育界で当てはまるのかなと思いました。例えば、われわれも企業の中でスポーツ選手などを持っていて、例えば本当にオリンピックで金・銀・銅と入賞すれば、ある意味では報奨金プラス特別昇給というのはありますが、本当に教育界でそういった誰

もが認めるものができるのかというところもあります。大森顧問の思いは思いとして受けとめますので、そういったところも含めて、少し検討させてもらいたいと思います。こういう表彰では、特別な報奨金ぐらいがいいのかなと今の時点では思っています。また今後検討させてもらえればありがたいと思っています。

司 会：他にご意見、ご質問等はありませんか。

森末委員：だれが見てもすごいという成果を上げられた人であれば、市長表彰ももちろんありうるでしょうし、プラス、その中で本当にこれはすごいというのであれば、根拠規定もありますので特別昇給もあるでしょうということは一般的に認めますし、それは学力重視という大阪市の施策からすると、そういう方向性は検討に値すると思います。ただ、対象の数を多くすると、それは何なのかという話になってくるので、その辺の検討が非常にいると思います。また、大森顧問も言われているように、3番の選考方法を慎重にして、これだったら誰も文句言わないなという人であれば、それは、前向きに検討したいと個人的には思っています。

平井委員：基本的には、提案の1・2・3の項目はよく分かりますし、1については、先ほど申しましたように、学校全体としての学校長への評価並びに教職員への評価が重要だと思います。いろいろな教師がいるわけですから、このことをやらせたら非常に秀でている教師というのはやはりいます。そういった教師については、提案の2も十分ありだと感じます。ただ、これについてはリーガルな検討などもありますので、可能な範囲でと考えます。ポイントは3だと思います。優秀な教員、頑張っている教員を選考する手法です。これがオープンなものでないといけないし、説明責任があると思います。3の部分をも十分に精査して出せば、良い教職員だけではなくて、学校のモチベーションを上げる大きな施策になるのではないかと思います。

異 委 員：異です。まずインセンティブについては、教職員のモチベーションを引き出す動機付けになっていないといけなと思います。1番の表彰制度に関しては、実績や成果、功労などを褒め称えること、そして公に広く周知するという意味ではすごくいいと思います。承認欲求を満たすという意味で、やったことに対して承認してもらえることはモチベーションが高まる一つだと思います。ただ、基準や人数などの細かいことはしっかりと検討して議論を重ねていく必要があると思います。そして、2番の昇給に関して懸念していることを三つほど簡単に申しますと、例えば一分野のみ優れた人材を昇給させることが、等級や役職に見合った職務遂行能力に相応する適正なものになるのかという点です。先ほど大竹委員からオリンピックについて話がありましたように私も報酬をいただきましたが、例えば現在所属している教育関係で、ぐんと昇格した場合に、自分はその能力に見合っているのかというのは、考えさせられると感じました。また、企業とは違って、学校の先生は、そういう昇給や出世をめざして、そこを

モチベーションにして頑張る先生は、もしかしたら少ないのではないかという点です。これは個人的に考えた思いです。もう一つは、例えばテストの結果等を昇給などに反映させた場合、昇給は生涯賃金に関わることで、例えば課題のある子どもや不登校の生徒が、テストから排除されるようなことがあってはいけないという点です。保護者としては、そういう課題のある生徒、子ども達こそ寄り添って支援するのが本来ある教育だと思いますので、そういったことはないとは思いますが、懸念の材料にはなると感じました。

市長：大森顧問の提案を受けまして、大竹委員から、これは学力が中心になるのではないかというご意見がありました。僕も大阪の学力を上げていくのが一番の大きな問題だと打ち出しましたので、それは重要なことだと思います。ただ、大森顧問の提案では、表彰制度においては、学力だけではなくて安心・安全と学力・体力の3つの分野において特に顕著な功績があった先生について、新たな表彰制度を創設するということになっています。僕は学力に絞ってもいいのではないかと思います。大森顧問の提案は、広く学校全般について、学力だけではない非常に重要なこともあるという観点からのものだと思いますし、今日の委員のみなさんのご意見を聞いてもそうかと思しますので、この表彰制度については、やはり特に顕著な功績を出した先生について表彰するというのでやりたいと思います。これは予算措置が必要になりますが、ぜひやっていきたいと思っています。頑張っている先生を評価するという、ずっと言っていることですので、頑張っている先生、その中の特に高い顕著な表彰に値するような先生を個別に表彰するというのは、ぜひ実現をしたいと思います。もちろん学力の点においては学力の向上指標がありますから、教員間の個別設定をきちんと担保しながら、ぜひ指標も参考にしてもらいたいと思います。ただ、これを進めていくうえで、森末委員も言われていましたが、対象の人数があまりにも多かった場合、これは人事給与制度になるのではないかという意見もあって、それはそのとおりだと思いますので、今後詳細を詰めていくにあたって、対象の人数は、特に顕著な結果を収めた少数の、オリンピックの選手ではないけれども、学力・体力や安心・安全において特に顕著な結果を収めた一握りの方になると思います。一万人いる先生の中で一握りだと思いますが、特に顕著な先生は、この表彰制度で表彰するというのはぜひやりたいと思います。異委員から意見があった、昇給を望んでいない先生もいるのではないかという点ですが、昇給すれば当然生涯賃金も変わってきますし、昇給を辞退される方もいるのかもしれませんが、組織としてはやはり表彰状を渡すだけでなく、きちんと予算もつけて評価していますよ、ということをしかりと示していくのがあるべき姿だと思います。法的な根拠もありますから、この昇給をぜひやりたいと思います。ただ昇給をやる以上は、本当に特に顕著な結果を発揮した先生に限って、そしてその選ばれる先生については、公正・公平な基準のなかで、選考にあたって有識者の参画する懇談会などを設けて、一人一人丁寧かつ慎重に審査する選考方法をとるべきという提案ですから、まさにこの選考会の中で、本当に顕著な成績を収めた先生について、学力・体力

でもそうですし、安心・安全の面では異委員が言われたような点も含まれると思いますし、いじめや体罰の面などで、本当にこれは顕著だという結果を出した先生について、選考会で候補者一人一人を丁寧に審査して、そして表彰に値する人を表彰するという制度をぜひ実現したいと思います。これは予算をつけていきたいと思いますから、この表彰制度の構築をよろしくお願ひしたいと思います。

大竹委員：一点市長に質問なのですが、これはやはり恒久的なものなのでしょうか。最初に思ったのは、今の喫緊の課題があるので例えば学力でやって、2年3年たって、いやいや今度は地域のつながりだから、そういう面で頑張った人は、また項目を変えてテンポラリーに評価しよう、ということかと当初は思ったのですが、今の大森顧問の提案ですと、割と幅広く恒久的な制度ということですので、そういう永続的な制度を見てくれということなのでしょうか。僕は企業出身なものですから、企業で見ると恒久的なものにしてしまうと、なかなかメリハリがつかないものですから、いやいやこの3年間はこれだといって目標を立てて、この項目で頑張った人を評価するとやるわけですね。それが達成したら、次はやっぱりまたいろいろ別の課題が当然出てきますから、その時の喫緊の課題はこれだと言ってやるのが我々企業としては多いものですから、そういう制度設計かと思ったら、今のお話を聞くと、大森顧問もそうですけれど、全体的に毎年、あらゆる項目に目を通して、顕著な人が上がってくるような制度設計を検討してくれというように聞こえたのですが、それはそちらの方でいいのですかね。それならそういう方向でまた議論いたしますが。

市長：この表彰制度について、僕も民間の発想からすると大竹委員と全く同じです。学力という問題意識があって、それについて特別な結果を出した先生については特別表彰をする。そして、それはあくまでも時限的にして、一定程度年数が経てば、検証して見直していくというのは、それはその通りだと思います。ただ、これは教育長と事務局に確認したいのですが、公務員の世界で、1万人の教員がいるなかで、この表彰制度に該当する仕組みが学力だけだというのは制度としてどうなのですか。もしリーガルの成り立つのであれば、僕は大森顧問からは反対と言われるかもしれませんが、学力に絞るといってはありだと思います。ただ僕は、公務員の世界のなかで、ルールがあるかなと思うのですが。民間だったらできると思いますが、これはどうなのですか、もしそれができるのだったら、僕は大森顧問に反対されても、学力に絞ってやるべきではないかと思います。今学力に課題があって最下位になっているわけですから、1万人いるなかで、ごくごく少数になるかもしれませんが、特に顕著な結果を出した先生を表彰するということは、大竹委員が言うように、例えば、3年4年など期限を区切ってすることは、あるべき姿ではないかとも思います。

教育長：今の大竹委員と市長のご議論もよく分かりますが、一定の政策目標をつくって、それなりの評価をする部分は、先ほどの人事評価制度の中で、学力に重心を置いて評価す

る形で出来上がっていると、私としては思っています。今回の議論が学力向上偏重ではなくて、全体のなかで学力向上を重視していくという形で議論を半年間行ってきたことをみますと、先ほどの大森顧問の提言の大きな趣旨はやはり、学力偏重ではなくて全体を見ていくという観点からの一つの提言をいただいたと私としては思っています。そういう意味では、今回の表彰は人事評価制度とは全く切り離して、学校現場の全体の力で底上げを図っていく観点から、どのような形で特別功績をあげた人を見つけていくのかが、大きいポイントになると思っています。人事評価制度と表彰制度の違いの大きいところは、人事評価制度はあくまで個人情報で、その人が優秀であるということを喧伝するための制度ではありません。表彰制度は、先ほど巽先生も言われましたように、他の方にもその功績を広く知っていただくことが、大きな意味をもっていますので、そういう意味からいいますと、全体を見渡したものがふさわしいのが表彰で、一定の政策スタンスをもって、そこを重視してやるのが人事評価制度という方が、全体としてはバランスがとれたものになると思います。ただ、市長お尋ねの、法的に、学力向上だけに絞った表彰制度を設けてはいけないのかということ、それはそうではなくて、その理由を説明して制度の試行をつくしたら、必ずしも即違法ということではないと思います。それは対象者の絞り方と評価の問題になってくると思いますが、私の立場としてはできれば、そこを分けて、全然別の制度ですが、観点を分けて制度を構築していただく方が、今の教育現場の実情から言うとありがたいと思っています。

森末委員：今のご質問の印象としましては、問題点としては、教員だけに絞って学力で表彰をすると、他の一般職員と比べてそれが公平なのかという観点がでてきます。表彰するかどうかは市長の裁量行為になって、その裁量の範囲内にあるかどうかの問題点になると思います。大阪市の抱えている課題だから、特にここは重視するということと、あとは審査の仕方、対象数や昇給の幅などを見て総合的に判断することになります。そこを考えて裁量を超えるかどうかの判断がされると思います。そこがクリアできるのであれば不可能ではないと思います。

市長：大竹委員のご意見も、僕も民間の立場で賛成ですが、今回の表彰制度は、まず教員の約一万人の教員全員を対象にして、そして、われわれが教育振興基本計画で掲げた安心・安全と学力・体力について、特に顕著な結果を出した先生を表彰することとして、その選定は公正に行うことにすればいいと思います。規模についても、特に顕著ですから、ごく少数になると思います。学力の部分では当然学力向上指標も使うということになると思います。それだけではないにしても、やはり学力そして体力、安心・安全の部分で、特に顕著な成績を収めた先生を表彰することをこの表彰制度にしたいと思います。大竹委員何かあれば一言お願いします。

大竹委員：私が最初に思いましたのは、人事評価制度にはあまり触らずに、学力のところだった

ら表彰制度で、市長の思いは実現できるのではないかとということでした。その後、いろいろ議論をした時に、国語や算数などの先生はいいけれども、それ以外の人をどう評価するかというと、なかなかそれは難しいということになりました。人事評価制度を作るには、われわれの力量からしても、やはり実際に実務をされている先生方のトップである校長が、そのプロセスを見て評価するということで、それで人事評価に入れていいのではないかとなくなりました。先ほどの私の発言から、学力向上に特化した表彰制度をやるべきと思われたのなら、訂正しなくてはなりません。私も最初はそう思いましたが、結果的にできた人事評価制度で、学力の率を高くして、教員の場合は校長先生のマネジメントのもとでやってもらうということで、それは一歩でも前進ではないかと思ったものですから。ただ市長の思いが学力に絞った表彰制度にあるとすると、3教科あるいは5教科以外の先生をどうしていくかという詰めがなかなか難しいので、そこは少し検討が必要かと思いましたので、学力だけではなくて一般的にもう少し幅広くやるというなら、またそれはそれで作りようがあるのではないかという思いで、どちらの思いが強いのか、少し質問させてもらいました。もし発言について、そうすべきだと言っていると思われたのなら、そこは訂正をしていただければありがたいと思います。

市長：これまでの議論を受けて、大森顧問の意見はありますか。

大森顧問：繰り返しになりますが、私は一度も、教員一人一人にしる、校長先生にしる、学力だけで評価すべきという提案はしていません。学力にしる、安全・安心にしる、客観的に評価できる部分はきちんと評価することが大事ではないかと考えます。これが人事評価制度についての私の考えで、ただ人事評価制度については、それに対応できる部分が限られていて、それだけで全教職員のインセンティブにつながるのかということもありますし、先ほど人事評価というものは表に公にしてというものではないということもありましたし、それとは全く別の制度として、こういった表彰制度が考えられるのではないかとということで提案をしました。市長のお考えのように学力だけという表彰制度が、制度設計上リーガルのどようなのかということは事務局の見解も確認しなければいけないと思いますし、それは様々な可能性があるとは思いますが、トータルでやはり人事評価制度以外にも、この大阪市の学校教育、教育界を盛り上げていくための制度として、こういった表彰制度はあっていいのではないかと思います。大竹委員の言われる、恒久的かという点につきましては、行政の政策・制度というのは常に見直しの対象になっていきますので、これで未来永劫続くというわけではないので、こういった対象範囲にするにしる、見直すということは当然あることだと思っています。リーガルの観点で、その対象範囲について、事務局の担当の方で見解があれば、表彰制度とその対象ということでしょうか。

事務局：実際にはリーガルチェックは、今後詳細に制度設計した上で行うことになると思います。

すが、現状で申しますと、まず大森顧問から説明いただいたように、条例上の規定があり、同様の規定が国の人事院規則にありまして、毎年、そういう表彰を受けた者の中から特に顕著な方を昇給させている事例はあるということですので、その現状から考えても、ご提案いただいている趣旨というのは、森末委員からご指摘もありましたように、規模によって影響はあると思いますが、リーガル的にはクリアできるのではないかと考えています。

事務局：対象者の議論ですが、学力向上に特化した場合、学力テストが導入されている教科の方だけを対象にした表彰ということになりますので、この表彰基準が、一律教職員に適用される基準だとすれば、その公平性のところは少し課題があるかと考えています。先ほどありましたが、裁量の範囲かどうかという議論になってくると思います。学力テストがある教員だけの表彰となりますと、公務員には公平の原則がありますので、その点は考慮する必要があるかと思っています。

市長：それでしたら、この昇給制度は導入するということを前提としたうえで、弁護士の森末委員のご意見もありましたし、僕の思いもそうですけれども、学力に絞った場合とそうでない今回の大森顧問の提案の場合の二つについて、リーガルチェックもかけてもらって、市長の裁量がどこまでかは、最後は裁判所で判断するということになるのでしょうけれども、裁量の範囲がリーガル的に見て広く認められるのはどちらなのかというのも、一つの最終判断の参考材料にしたいと思いますので、そこをチェックをかけてもらいたいと思います。いずれにしても、この表彰制度を導入して、特に学校の現場で頑張っている先生は高く顕彰して評価する制度を導入したいと思います。もちろんこれは法律の範囲内でやるのは当然ですから、リーガルチェックも受けながら、制度を構築していきたいと思いますので、よろしくお願いします。時期のイメージについて教育長お願いします。

教育長：時期につきましては、本来の人事評価制度は、先ほどの説明にありましたように一定のスケジュールを持って議論していますが、この表彰制度は、人事評価制度とは別のものですので、リーガルチェックも含めてこれからという形になりますが、人事評価制度の本格実施を待たずとも、一定の議論整理ができれば可能なものですので、どのような形になるか十二分に教育委員の皆さんとご議論させていただいて、できるだけ早い時期にさせてもらいたいと思います。実際の表彰は、一番早くても再来年度になると思いますが、そのあたりも視野におきながら、業務を進めていきたいと思っています。来年度2019年度に試行に入りまして、本格実施が2020年度というのが人事評価制度の流れで、給与の方に反映されるのが2021年度となりますが、表彰制度はこれと関係ありませんので、できるだけ早く整理をさせていただきたいと思います。2019年度の実績を評価して、2020年度からそうした表彰制度をすることも不可能ではないと思いますので、それを一番最先端の目標に置きながら、遅くとも2021年度にはそう

いった形でやれるようなスケジュールを考えていきたいと思っています。

市長：それをお願いします。

司会：ありがとうございました。最後に全体を通して何かありましたら、お願いしたいと思いますが、よろしいですか。では本日予定していました議題につきましては以上です。本日はありがとうございました。