

サンフランシスコ日本語補習校理事会 御中

サンフランシスコ日本語補習校 人事評価制度検討の結果に関する報告

人事制度検討委員会

委員長：
浅尾一郎

委員（50音順）：
安 俊弘
北村典生
渡辺隆章
渡部悦穂

オブザーバ：
村山 斉

2007年6月18日

目次

1. 委員会への諮問事項と答申.....	1
2. 背景.....	2
2. 1 人事委員会の成り立ちと本委員会設置までの経緯	2
2. 2 本委員会の構成	2
3. 本委員会の活動.....	3
3. 1 会合等	3
3. 2 収集資料一覧	4
3. 3 閲覧資料一覧	4
4. 本委員会における検討内容.....	5
4. 1 現場における人事評価システム運用の実情	5
4. 2 従業員ハンドブック、雇用契約書について	7
4. 3 人事評価の目的（校長と理事会の関係）	8
4. 4 人事委員会、理事会、保護者（会）の関係	9
4. 5 その他	9

1. 委員会への諮問事項と答申

2007年3月27日付のサンフランシスコ日本語補習校（以下、「本校」）理事会（以下、「理事会」）付議により、「人事制度検討委員会」（以下、「委員会」）の設置が議決された。本報告書は、理事会から委員会に課せられた下記2点の諮問事項に対して、委員会が検討した結果を理事会に報告することを目的に作成されたものである。

以下の事項が理事会より委員会に対して諮問された。

- | |
|--|
| <p>(1) 人事委員会の機能・理事会と人事委員会の関係も含めて、現行の教職員の人事決定に至るプロセスをレビューし、その結果を理事会に報告する。</p> <p>(2) 委員会として見直しが必要との結論に達した場合、その内容について理事会に提案する。</p> |
|--|

また、附帯事項として、

- ① 人事制度検討委員会は教職員の人事決定プロセスのレビューと必要に応じた改善策の検討を目的とするものであり、過去の人事の妥当性の判断を目的とするものではない、
 - ② 教職員の人事を取扱うこととなるため通常の理事会での議論以上に秘密保持が必要であること、現職理事以外も委員に含まれることから、この委員会だけに特化した守秘義務契約を各委員と締結することとし、個人情報の閲覧は委員長長の判断により必要最小限にとどめる。
- ことが特記された。

第4章において後述する検討結果を踏まえて、委員会は次の8点を理事会に答申する。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 1年毎の更新を前提とした現在の雇用契約は、本校の実情に即したものであり、妥当である。2. 人事考課を行う目的は、「学校運営の基本方針」「本校の教育目標」などに定められた本校設立の趣旨を実現するため、協力して職務を遂行できる人材を養成・選別し、本校の教育を指導する将来の幹部教員を見出すことにある。3. 人事評価制度の運用や教員能力開発の実情、雇用契約の内容を検討した結果、人事委員会と主幹を軸とした現行制度は本校教育目標の実現を目指すシステムとして妥当なものであり、現場の各講師、主幹、教頭、さらに校長を含む人事委員会の真摯な努力によって、誠実に運用されてきたと認定する。4. 人事評価の中心的資料として設計された「自己申告書」が当初の設定とは異なり、講師に対する指導助言の材料とみなされたため、「経営案」と混同された可能性がある。また、日本の教育現場において人事考課の資料を本人に開示することは例がないようであるが、米国における慣行を考慮すると、開示しない資料（本校の場合「勤務査定書」）に基づくことは、講師本人が自らの成績を客観的に認識できず、さらには管理職である主幹の業務を困難にするという潜在的問題がある。「評価資料」としての観点から、「自己申告書」「勤務査定書」の内容を整理統合し、評価内容を評価者・被評価者ともに共有できるよう、再定義することを提言する。5. 授業参観時の保護者アンケートで得られた保護者の意見を、人事考課のための参考資料として人事委員会に伝達することを提言する。6. 人事委員会は理事会内に設けられた常設委員会であり、その下す決定は最終的に理事会が責任を負う。教員のプライバシーを扱う人事委員会には情報管理において細心の注意が求められるが、重要な判断に際しては理事会に対して適切な範囲において情報を開示し、理事会全体が決定のプロセスに参加することが肝要である。7. 教員からの不服申し立て・意見具申を受け付ける手続きを整備し教員に理解せしめ周知するよう、理事会は努力をするべきである。評価者および被評価者が本評価制度全般をよく理解した上で運用できるよう、理事会は制度の周知徹底を図る努力を続けることが望ましい。8. 現行制度の要である主幹の任用期間、任期満了後の処遇についての検討を理事会・人事委員会において始めることを勧告する。 |
|--|

2. 背景

2. 1 人事委員会の成り立ちと本委員会設置までの経緯

2005（平成17）年8月25日開催の平成17年度第3回理事会において、本校現地採用教職員#の人事案件（①任免、②研修・昇降任、③賞罰、④異動、⑤その他）に関する判断を下す理事会内の常設委員会として人事委員会を設置することが理事長より提案（議案第3号）され、全会一致で承認された。議案第3号では「人事委員会規則」も同時に提案され、全会一致で承認された。さらに、同第4回理事会（2005年10月20日開催）において、「人事委員会規則」において定められた人事委員会の5種の業務のそれぞれに対する運用細則の制定が議案第8号として提案され、全会一致で承認された。平成17年度はこれらの人事委員会規則と運用細則に基づき、各種書式の整備と試行が行われた。

2006（平成18）年度は、人事委員会による人事運用の初年度であり、計10回の会合が開催された。また、小学部、中高部のSF、SJ各校に主幹が採用された。2007年3月3日の第9回人事委員会において2007（平成19）年度の講師人事が最終決定され、対象者に通知された。翌年度人事に関する情報は本校運営上の重要な守秘対象事項とみなされ、その漏洩は講師が守るべき守秘義務に反する可能性が高いにもかかわらず、2007年3月第2週の時点で多数の保護者・児童・生徒の周知するところとなり、その決定（特に雇用契約を更新されなかった講師がいたこと）をめぐり、保護者から多数の意見・質問が出され、3月17日には小学部サンフランシスコ校において、人事委員長が保護者との会合を持つにいたった。

この状況を受けて、人事委員会制度を正式運用し1年が経過したこの時点で制度の点検を行うことが平成18年度特別理事会（2007年3月27日開催）において決定され、本委員会が設置された。

2. 2 本委員会の構成

委員長：

浅尾一郎（平成16年度理事・保護者会SJ校副会長、平成17年度理事長・人事委員長（初代））

委員（50音順）：

安 俊弘（平成16年度理事・総務委員長、平成17年度第2副理事長（非人事委員）・校務委員長）

北村典生（平成18年度理事（非人事委員）・保護者会代表会長）

渡辺隆章（平成18年度理事（非人事委員）、平成19年度理事・人事委員）

渡部悦穂（平成18年度理事（非人事委員）・保護者会SF校会長）

情報提供のためのオブザーバ：

村山 斉（平成17年度理事・保護者会代表会長（非人事委員）、平成18年度理事長・人事委員長）

本報告書においては、現地採用教員のうち、主幹を除く教員を「講師」と称する。講師の雇用はNon-Exemptである。主幹はExempt雇用の管理職である。両者を総称する場合、「教員」とする。文部科学省より派遣される校長と教頭については、「派遣教員」として区別する。

3. 本委員会の活動

3. 1 会合等

本委員会は、下記の日程で会合を開催し検討を行った。

第1回：2007年4月7日（土）午前11時30分～午後2時、中高部 SJ 校 10 番教室

第2回：2007年4月14日（土）午前10時～午後1時20分、小学部 SF 校 126 番教室（校長との面談を含む）

第3回：2007年5月3日（木）午後9時30分～午後11時、電話会議

第4回：2007年6月2日（土）午前10時～午後2時、中高部 SJ 校 10 番教室

第5回：2007年6月9日（土）午前10時～午後1時、小学部 SF 校 124 番教室

第6回：2007年6月16日（土）午前10時～午後1時、中高部 SJ 校 10 番教室

資料収集等を目的として以下の活動を行った。

○ 主幹、教頭からの事情聴取（2007年4月21日（土））

	時間	被面談者	場所	委員
午前	10:00～10:30	太田主幹	中高部 SJ 校	浅尾、北村、渡辺、村山
	10:30～11:00	西村教頭		
	11:20～11:50	木下教頭	小 SJ 校	浅尾、北村、渡辺、村山
	11:50～12:20	城田主幹		
午後	13:30～14:00	牛島主幹	中高 SF 校	浅尾、安、北村、渡部、渡辺、村山
	14:20～14:50	デイシー主幹	小 SF 校	浅尾、安、北村、渡部、渡辺、村山

○ 職員室での業務状況の視察

場所	委員	日程
中高部 SJ 校	北村	2007年5月26日
小 SJ 校		
中高 SF 校	安	2007年5月26日
小 SF 校	渡部	2007年5月12日

また、委員会審議の経過をお知らせする浅尾委員長のあいさつ文が「やまなみ」（2007年5月号）に掲載された。以下に転載する。

委員会設立経過については、以下の前年度理事長村山さんから保護者の皆さんに出されたメールの文章を引用させていただきます。

「多くの保護者から理事会の中に人事委員会があり、補習校の人事の権限を与えられていることを全く知らされていず、突然大きな人事異動を決断されて学校への信頼を失った、というものがあります。人事委員会は前年度の理事会で設置が決まり、過去二年間活動をしてきましたが、便覧への掲載が不明瞭でした。また、その人事プロセスに改善するべき余地は無いのかというご意見もあり、これも真摯に受け止めて、今後更なる改善を続けていく必要性も感じています。そこで先週の特別理事会で、補習校における人事プロセスを見直し、今後の人事決定の仕方を検討する「人事制度検討委員会」を設けることにしました。今年度の人事委員を代表して私が今の制度を再度説明し、前年度・来年度の理事と保護者会の代表、計5名にプロセスの妥当性を審査し、よりよい制度を作るために提言していただきます。」

当然のことですが、当委員会は、昨年度理事会が下した人事、配置の決定の是非を議論するものではありません。

村山委員長(当時)の上記依頼を受け、委員全員守秘義務契約にサインの上、精力的に作業を進めており、6月の夏期集中学習前までに理事会に提言すべく活動しています。委員会の性格上、途中経過を報告するものでもない判断し、最終答申案で報告とさせていただきます。提言内容についての保護者の皆さんへの公開方法は、現理事会の判断に委ねます。

委員全員、補習校で勉強する児童、生徒が、楽しく有意義な学校生活を送るにはどうすればいいのかを大前提に検討を進めていることをお伝えしておきたいと思います。

3. 2 収集資料一覧

- サンフランシスコ日本語補習校 従業員ハンドブック、April 2007（日本語版）
- San Francisco Japanese Language Class, Inc. EMPLOYEE HANDBOOK、April 2007（英語版）
- SAN FRANCISCO JAPANESE LANGUAGE CLASS, INC. EMPLOYMENT AGREEMENT

3. 3 閲覧資料一覧

昨年度実際に作成された下記の書類の複写（記入者、評価対象者の氏名は複写の前にあらかじめ白塗りで消したもの）を参考資料として閲覧した。それぞれの役割、作成・使用される時期については6ページの表を参照のこと。

- 「経営案」
- 「教員自己申告書」
- 「勤務査定書」
- 「人事具申案」

4. 本委員会における検討内容

本委員会では、次の5点に着目して検討を加えた。すなわち、

- 現場における人事評価システム運用の実情
- ハンドブック、雇用契約書について
- 人事評価の目的（校長と理事会の関係）
- 人事委員会、理事会、保護者の関係
- その他

4. 1 現場における人事評価システム運用の実情

人事評価に際してはその基礎となる評価資料の作成が重要である。現在の人事評価システムにおいて、どのような資料が作成され、それらがどのように利用されているか、現状を調査した結果を以下に整理する。方法として、まず、村山・平成18年度人事委員長より、人事関連プロセスの流れをまとめた資料の提出を受けた。次ページの表にそのまとめを示す。

次ページの表から、評価にかかわる可能性のある基礎資料として、各講師は、毎週の「学級経営日誌」、年度初め・年度末の「経営案」「自己申告書」の3つの書類の作成を求められることが把握された。そこで、委員会は、これら3点の書類の人事プロセスの中での位置づけ（あるいは目的）と利用の実態を把握するため、さらに、現場の担当者である主幹・教頭に面談した。その結果、これらの基礎資料は現場において、以下のようなそれぞれ異なる位置づけと利用がなされていることが判明した。

「学級経営日誌」は、各講師と主幹・教頭の業務連絡のために、各講師によって毎週作成される。各講師は授業の進度を必ず記入する。主幹は翌土曜日までにそれを読んで、年間指導計画通り進んでいるかをチェックし、必要に応じて指導助言・激励をする。教頭・校長がさらに見て、必要に応じて主幹を通じてアドバイスする。通常翌週、講師に返却される。緊急のことはメール、電話等でも相談する。校長・教頭が主幹を指導するための材料としても用いられる。

「経営案」は、学校の基本方針を担当のクラス・学年・教科でどう実現していくかを年度はじめに各講師が作成する。年度当初のビジョンを文章化し一年間確認しながら次への課題を確認するものである。学年間で教育目標を共有し、チームワークを行うための講師間の情報共有、能力向上のための材料として用いられる。また、「経営案」は5月の授業参観の保護者学級懇談会で配布されるものであり、保護者への情報開示のための資料でもある。

「自己申告書」は、5月、担当職務に対する《今年度の目標》を各講師が記入し、12月頃にそれに対する自己評価を記入する。主幹・教頭は、年度始め、12月、コメントを記入する。しかしながら、現場においてこの書類をどのように捉えているかは、一定していないように見受けられた。たとえば、講師への指導助言の材料という捉え方がある一方、人事委員会の要求によって作成する書類、という捉え方がある。また、経営案と自己申告書の内容は同じでフォーマットを変えただけ、という捉え方がある一方、まず自己申告書がありそこから経営案が導出されるという捉え方がある。このように、「自己申告書」は、講師に対する指導助言の手段として「経営案」と重複して用いられている。

平成17年度に人事委員会が発足した当時のコンセプトでは、「自己申告書」は、講師に対する指導の記録を残し、不適切な講師あるいは優秀な講師を見出すための書類として制定されたという経緯がある。それが人事上の判断（契約非更新あるいは昇格など）につながるという意味で、これは人事考課の基礎資料として設計された書類である。その中心的要素は主幹・教頭が書くコメントである。つまり、歴年の自己申告書に書かれたコメントを見返したとき、ある一定の方向（講師の能力向上、停滞、怠慢、など）が見出せるよう、コメントを書くことが期待されていた。

表： 人事関連プロセスの流れ

	内容	講師	主幹	教頭	校長	人事委員会
4月	学級、専科、学年経営案	学級(専科)経営案に、教育目標達成のための具体的な指導方針を記載し、4/21までに主幹に提出。学年主任は学年経営案も提出。	学校から公文書扱いで保護者宛に配布されるため、教頭、主幹が内容を確認。		校長が最終確認	人事委員が全講師の各種経営案を閲覧。
	自己申告書(当初申告)の作成と面談	「今年度の目標」と「目標達成の具体的な手立て」等を記入のうえ 4/28 までに主幹に提出。	面談に先立って教頭が自己申告書にコメントを記載。(平成19年度は、主幹が面談を担当する部分は主幹がコメントを記載することも検討中)。		校長が最終確認	人事委員が全講師の自己申告書を閲覧。
5月		教頭もしくは主幹と面談(一人15分程度)	4月末から5月末にかけて、教頭、主幹が手分けして各人と面談。面談時に申告書の内容に関して双方合意のもと署名。			
6月						
7月						
8月						
9月						
10月	現地採用教員勤務評定	個別面談の資料の一つとして使われるが本人への開示なし。	面談前に1次評定として17の評価項目及び総合評価について5段階評価を記入し、1次所見を書く	面談後に2次評定として17の評価項目及び総合評価について5段階評価を記入し、2次所見を書く	校長が総合所見と総合評価を5段階評価で記入。2月に人事具申案とともに人事委員へ提出。人事委員長が承認(1次所見については、面談時に確認済み)。	
11月	個別面談	年に1度の人事委員会との個別面談(15分程度)	個別面談に出席し、進行役を務める	個別面談に出席し、自己申告書についてコメント	個別面談に出席し、教務に関わる総合的なコメント	個別面談に出席し、雇用に関わる部分でコメント及び講師からの質疑応答
12月	次年度雇用契約の為の願書	次年度雇用契約更新のための願書を提出(12/8〆切)	願書を主幹が回収し、事務総長へ提出		各講師の願書のコピーを保管	事務総長が各講師の願書を保管
1月	自己申告書(最終申告)の作成と面談	自己申告書に、成果と課題の記述及び、自己採点を記載し、1/12までに主幹に提出。	面談に先立って教頭が自己申告書(最終申告)にコメントを記載。(平成19年度は、主幹が面談を担当する部分は主幹がコメントを記載することも検討中)。		校長が最終確認	人事委員が全講師の自己申告書を閲覧。
		教頭もしくは主幹と最終面談(15分程度)	1月3週～2月1週にかけて、教頭、主幹が手分けして各人と面談。面談時に申告書の内容に関して双方合意のもと署名。			
2月	次年度の講師雇用に関して				校長が人事具申案を作成し、人事委員会に提出。人事委員会は校長からの具申案に基づき、講師の来年度雇用更新の可否について審議し、決定。	
	次年度校内人事		教頭、主幹に意見を聴取し、校長が校内人事(案)を作成			人事委員が承認
3月	学級、専科、学年経営案	学級(専科)経営案に、成果と課題を記載し、2/23 までに主幹に提出。学年主任は学年経営案も提出。	学校から公文書扱いで保護者宛に配布されるため、教頭、主幹が内容を確認。保護者には3月1日に配布し、コメントを募る(3/15〆切)		校長が最終確認	人事委員が全講師の各種経営案を閲覧。
	次年度雇用更新に関する通知	人事委員会からの雇用通知を受理。更新が決まった講師は、3月8日までに署名のうえ、契約書を事務局宛返信。				3月初旬に各講師宛に次年度雇用の通知と雇用契約書等を郵送。
3月8日に各校主幹から校内人事を発表。辞令内示が各講師へ渡される。						

これらのことをもとに、勤務査定と講師へのフィードバックはどのように行われたか、について、調査検討した結果を以下に示す。

- 年度末の契約更新の判断材料となる勤務査定は、日々の業務の様子を見ることによって行われる。つまり、自己申告書、経営日誌、経営案を勤務査定の直接の資料としては用いていない。
- 講師の業務において問題・課題のある場合は、なるべくその場で口頭で指導をする。授業を見た後会って話すに越したことはないが、会えない場合は1-2枚書いて渡している。できるだけいいところをのばしていくように指導している。このような日日の積み重ねの結果として出て来たものが勤務査定である。
- 勤務査定書において、経営的・組織的側面は主幹、教育的側面については教頭が査定を行なう。まずは主幹が第一次所見、その書類を見て教頭が第二次所見を書く。それらがずれたときは話をする。校長・教頭が主幹を指導する材料にもなる。
- 勤務査定を見せながら話し合うことも効果的であろうが、現在は行っていない。査定が気になって子供どころじゃなくなるのが心配される。また、教頭2名の体制で4校に対し、そこまで見切れるかどうか不安もある。勤務査定を先生に開示するのは日本の感覚からするときびしい。しかし、米国のことなので、説明責任、いざというときには出さないといけないものだ意識して査定をつけている。
- 今一番大事なのは新しい体制が定着することである。その体制に対して全面的に協力してくれる講師を大事にしていく。今どうかよりも前向きかどうか、協力していこうとしているかどうか、ということが重要である。

以上を要するに、人事評価の中心的資料として設計された「自己申告書」が当初の設定とは異なり、指導助言の材料とみなされたため、「経営案」と混同されたことがわかる。また、日本の教育現場において人事考課の資料を本人に開示することは例がないようであるが、米国における慣行を考慮すると、開示しない資料（本校の場合「勤務査定書」）に基づくことは、講師本人が自らの成績を客観的に認識できず、さらには管理職である主幹の業務を困難にしているという潜在的問題があることがわかる。「評価資料」としての観点から、「自己申告書」「勤務査定書」の内容を整理統合し、評価内容を評価者・被評価者ともに共有できるよう、再定義することを提言する。

4. 2 従業員ハンドブック、雇用契約書について

人事・労務上の判断をする際、基礎となるのが雇用契約書や従業員ハンドブックである。委員会はその内容について、(1) 1年契約の妥当性、(2) 人事の不服などを訴える方法、(3) 現在の運用、の3点を中心に検討した。

- 1年雇用契約が妥当なのか。
 - ◇ 解雇ではなく「雇用契約の終了」という形で講師の新陳代謝を計れること、また、解雇ではないため対象となった講師の経歴に傷がつかないこと、などの長所がある。
 - ◇ 何らかの状況の変化（現場のリーダーである校長が交替する、あるいは、契約終了となった理由に思い当たり改善が見られる、など）のある場合には再契約の可能性もある。
 - ◇ 土曜日だけを勤務日とする本校の場合、他に主たる職業があることが通常想定され、おのずと流動的にならざるを得ない。このような条件に対して、1年という期間は学年内の継続性を考慮した合理的な長さであると考えられる。
- 人事の不服などを訴える方法
 - ◇ 講師が職場内で問題を感じた時に、現在のハンドブックでは、事務局長、校長、教頭もしくは主幹に訴えることになっている。

- ◇ ただし、現在の規定では、プロセスが明確でなく、この点を整備する必要がある。人事委員会そのものが不服を受け付けることが考えられるが、人事委員会の下した判断に不服がある場合の取り扱いについて理事会において検討すべきである。
- 現在の運用
 - ◇ 今年度から合同研修会がなくなり、雇用に関する説明がない。
 - ◇ 職員にとっては日常馴染みの薄いものになりがちだが、守秘義務規定等、周知徹底すべき内容もあるため、雇用に伴う義務と権利を教職員に周知する努力をする必要がある。
 - ◇ 雇用契約についてまず大事なことは、違法性がないことを確認することであり、あとは運用の問題で、特に大きな問題がなければ、変更の必要はない。
 - ◇ 契約期間満了により新たに契約を締結しない場合等において、該当者に対しては書面による通知のみではなく、人事委員・校長から決定内容を該当者に伝達する場を設けることが望ましい。

4. 3 人事評価の目的（校長と理事会の関係）

ここまでの検討は、技術的な問題に焦点をあててきたが、より基本的な点にも考察を加えるべきであろう。それは、「本校では、なぜ人事評価を行うのか？」ということに集約される。

現在の雇用・給与体系では、人事考課の結果に差がついたとしても、給与に反映されることはない。では、何のために行うのか。

第1に、本校教育目標を具現化するための最適化された講師陣を編成するため、
第2に、将来の主幹候補になる優秀な人材を見つけるため、
といえるであろう。

本校においては、理事会が文部科学省に校長、教頭など幹部教員の派遣を要請し、その派遣教員の指導の下、教育を遂行するという経営モデルを探っている。したがって、校長が教育の最高指導者であり、その主たる任務は現場の教育スタッフの選定・配置に関して判断を下すことである。理事会は派遣教員が存分にその能力を発揮して本校が目標としてかかげる教育を実現できるよう経営的基盤を整えることが責務である。

しかし、教育におけるリーダーシップ（派遣教員）と経営上の責任（理事会）は表裏一体で不可分な部分がある。人事・雇用の最終的責任は理事会が負うことになるが、それは上述のように派遣教員のもたらす情報と判断に基づく。このように両者の担う領域に明確な境界線はなく、両者の協力と調和が不可欠である。

現在の人事評価システムでは、ここまで検討してきたように、業務や人事評価に関連して数々の書類は作成されるものの、最終的には校長のアナログ的で総合的なプロの判断による部分が大きい。その判断は勤務査定書や人事具申案に記録として残されるものの、そこにいたるまでの部分は、校長を始めとした評価者の知識と経験に基づく判断によるところが大きく、可視化されていない仕組みとなっている。経営責任を担う理事会としては、派遣を要請し教育を委託した側であるという信頼関係の確立に留意しつつ、最終的な評価や具申に至る過程を可能な限り書類で確認できるようにするなど評価に至る過程についてもアマチュアのバランス感覚で常に客観的に検証できるよう改善を図っていくべきである。人事委員会という現行制度は、そのチェック機能を人事プロセスに持ち込むという意味で、優れた制度であり、今回、本委員会が設置されたことは、難しい舵取りを求められる理事会の責任を銘記するよい教訓として捉えるべきであろう。

また、人事評価の資料の中に、保護者の見方を含めることもチェック機能のひとつと考えられる。保護者から日常、種々の苦情、問い合わせ、提案、相談などがあり、その中には、講師に対すること

も含まれる。これらは多くの場合、否定的なことが多い。また、保護者の限定された見方に基づくこともある。したがって、それらのみを人事の資料とすると、公平性にかける恐れがある。一方、授業参観の際に収集される保護者アンケートは授業を見た中でのコメントであり、より具体的で建設的なものが含まれている可能性が高い。そこで、この保護者アンケートを人事考課の参考資料として人事委員会にも伝わるようにすることで、多角的な（したがってバランスの取れた）評価を期待できる。

4. 4 人事委員会、理事会、保護者（会）の関係

人事委員会は理事会内に設けられた常設委員会であり、その下す決定は最終的に理事会が責任を負うべきものである。委員会の議論において、次の3点が指摘された。

第1点は人事委員会側の問題である。昨年度の人事委員会は契約更新案件だけでなく、本校の積年の諸課題に対して、年10回にも及ぶ会合の開催など精力的な活動を行い、大きな成果を挙げたといえる。しかし、昨年度理事会議事録を見る限り、人事委員会からそれらの成果を理事会で報告、あるいは議題として提起したことは1度もなかった。これは理事会構成員が重要な経営上の情報を共有するという大前提からは好ましいことではない。教員のプライバシーを扱う人事委員会には情報管理において細心の注意が求められるが、人事委員会は、経営上の重要案件かどうかを適切に判断し、重要案件と判断された案件については、理事会に対して適切な範囲において情報を開示し、理事会全体が決定のプロセスに参加できるようにすべきであった。

第2点として、人事委員会メンバーでない理事から人事委員会の活動に関する質疑を一度も理事会で提起しなかったため、人事関係の判断に対する事実上の白紙委任を理事会が人事委員会に許した状態となっていた。このような状況にあった理事会は、昨年度末の雇用契約更新等に端を発する事態に対して、まず理事会内で情報共有や意思統一などをする必要に迫られた。この間も事態は刻々と変化し理事会の対応も困難を極めた中で、一部保護者の急進的な動きを察知した保護者会長が理事長に説明会の開催を具申するなど、理事会として懸命に迅速な対応がとられたことは評価できる。しかし、発生直後の動揺が理事会に対する保護者の信頼感に影響を与えたことは否めない。

第3点として、人事委員会の構成を見直すべきとの指摘があった。人事委員会の機能が、校長からの人事具申案をアマチュアのみでチェックする、というところにあるとすれば、本校の運営において重要な役割を担っている保護者の代表、たとえば、保護者会役員として理事となっている4名の中から人事委員を選ぶようにしてはどうか、という案が出された。これに対して、

- 保護者を代表する委員がいることで、バランスの取れたチェックができる。
- 人事委員会の密室性という保護者の印象を和らげることができる。

という肯定論があったが、

- たとえ保護者会から人事委員が加わったとしても、今回のような事態が起きたとき、講師個人の人事情報を開示することはできないため、密室性の印象は変わらない。
- これまでも保護者会役員理事を経て人事委員（長）となった例が多々あり、すでに、事実上そのようなバランスを取っている。
- 保護者会役員という属性に基づき人事委員の指定席を設けることは、理事自身が理事会に設置する委員を選任（信任）する過程を省略することになり、理事が責任をもって理事会を運営するという観点で望ましくなく、また、悪意を持ってそのポジションを狙うものが出る可能性が理事会における選任（信任）過程がないことで容易になり、その場合には人事委員会の運営が難しくなる。

という否定論が上回り、委員会としてはこのことを勧めないこととした。

4. 5 その他

過去数年において、本校において進められてきた人事・雇用制度の改革は、(1) カリフォルニア州法との整合性、(2) 派遣教員数の削減に対応する自立的システムの確立、という外的な要因がきっかけとなっている。平成 18 年度において、それぞれに対応する施策として (1) 時間給をベースとした労務管理、(2) 主幹制度の運用が開始された。これらにより、講師の職場環境は、それ以前の職場環境とは大きく異なったものになった（なりつつある）可能性が高い。

時間給をベースにする雇用制度では、仕事量を時間単位で計量する。しかし、教育の場において仕事量を時間で計量することは困難である。ここに、現制度の難しい点がある。難しいながらも時間給制度を採っているのは、カリフォルニア州法では、本校講師が **Exempt** 待遇となる教員とみなされないからである。このジレンマの解決には州法の変更というとてつもないハードルがあるため、短期的には変更を期待できない。しばらくは、このジレンマを抱えつつ、運営するしか選択肢はないものと思われる。理事会は、現場で働く講師の仕事にかかる責任感や熱意が、このジレンマによって損なわれないよう、また、適切な労働量で快適な職場となるよう、努力と配慮を継続することが望まれる。

主幹制度は、まだ始まったばかりであり、各主幹は高い責任感と熱意を持って職務に当たっている。現状はすばらしい状況にある。この状況ができるだけ安定的に続くことが、本校の教育の質の向上に直結する。どのように有能で志気の高い教育者でも、同じポジションに長くとどまると、組織に淀みが生じる。それをふせぐ手立てを今、順調に運営されているうちに立てておくことが重要である。具体的には、主幹の任期、任期満了後の処遇などについて早急に検討を開始することを勧告する。

本委員会の検討の対象は教員（講師、主幹）の人事評価制度であり、事務職員等の人事評価制度は対象に含まれていないことを付記する。