

《研究論文》

## 「能力開発型」教職員人事評価制度の 運用実態とその課題（第二報）

— 「広島県内公立学校長悉皆調査」の分析を通して—

古賀 一博 (広島大学大学院) 市田 敏之 (高田短期大学)  
酒井 研作 (広島大学) 赤木 由佳 (広島大学大学院・院生)  
唐澤 健 (広島大学大学院・院生) 坂本 泰雅 (広島大学大学院・院生)

### ABSTRACT

A New Personnel Evaluation System for Professional Development (second report):  
A Survey on Principals of Public Schools in Hiroshima Prefecture

**Kazuhiro KOGA** (Hiroshima University)  
**Toshiyuki ICHIDA** (Takada Junior College)  
**Kensaku SAKAI** (Hiroshima University)  
**Yuka AKAGI** (Graduate Student, Hiroshima University)  
**Takeshi KARASAWA** (Graduate Student, Hiroshima University)  
**Taiga SAKAMOTO** (Graduate Student, Hiroshima University)

The purpose of this paper is to clarify means of the effective operation of the new personnel evaluation system that has been carried out in the Hiroshima prefecture. The survey was done by sending questionnaires to all school principals.

This new type of personnel evaluation which has been spreading rapidly is carried out in public schools and is aimed at helping its teachers improve their skills. In the Hiroshima prefecture, the Board of Education started a new personnel evaluation system three years ago, where the principal evaluates the teachers serving in his or her school. The personnel evaluation system consists of two systems, one, the objectives-management method using self-report, and the other is the performance-appraisal system.

The findings from this survey are as follows: (1)The close link between the objective of school management and the new personnel evaluation system, promote the effective application of the new evaluation system for school improvement. (2)The close relationship with two systems of new evaluation system (objectives-management method and performance-appraisal system) contributes to the effective operation of the new evaluation system. (3)It is necessary for effective operation of the new evaluation system that setting the enough principal-teachers meeting time (more than 30 minutes) and implementation enough training for principals (more than 5 times).

## I 研究の目的

近年「新しい教職員評価」システムとして注目される「能力開発型」の人事評価制度は、東京都の取組み（「教職員人事考課制度」）がその嚆矢とされる。東京都では、まず昭和61年度から行政系一般職員に「自己申告制度」と「業績評価制度」が導入された。その後、平成7年度からは教育管理職へ同様の制度が導入され、ついに平成12年度より全公立学校教職員へもその対象が拡大され、本格実施に至ったのである。同制度では、従来から実施されていた勤務評定制度の不備あるいは形骸化によって惹起していた「人事管理・人材育成」上の諸問題、例えば評定結果の客観性や評定精度への疑問、評定結果の非開示による育成的視点の欠落、評定結果の不十分な活用等を解決することが企図されていた。

一方、国のレベルでは、東京都の取組みに後押しされる形で、平成12年12月に「教育改革国民会議」が「教師の意欲や努力が報われ評価される体制をつくること」を提言した。これを皮切りに、平成13年の文部科学省「21世紀教育新生プラン」で「優秀な教員の表彰制度と特別昇給の実施」が、そして、平成14年2月の中央教育審議会答申でも「信頼される学校づくりのために新しい教員評価システムの導入」が提言された。さらに、平成14年6月の閣議決定「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」でも「文部科学省は早期に新たな教員評価制度の導入を促進する。また、教員の一律処遇から、やる気と能力に応じた処遇をするシステムに転換する」ことが示された。このような一連の動向を背景に、文部科学省は、平成15年2月に「教員の評価に関する調査研究」を各都道府県教育委員会等へ委嘱するに至った。前述の東京都の先導的取組みとこの国レベルの動きを受けつつ、大阪、神奈川、広島、香川等の各府県でも類似の教職員評価制度がすでに創設、展開されており、おそらく残りの道府県においても早晚類似制度の導入・展開がなされるものと考えられる。

そこで、本研究は、この「能力開発型」教職員人事評価制度の本格実施から3年目を迎え、一定の経験を蓄積してきた広島県（同県では「新たな人事評価制度」と呼称）を対象に、県内公立学校長への悉皆アンケート調査を通して、同制度の運用実態とそれに対する学校長の意識傾向を明らかにし、あわせて内包する諸課題を考究することを主たる目的としている。むろん、本研究は、直接的には調査対象県である広島県における同制度運用上の具体的改善視点を提示する際、最も有効性を発揮し得るものではあるが、それにとどまらず、類似制度の本格導入を目前にした他府県へも政策実践上の貴重な示唆を与え得るものとする。なお、本稿は、その第二報であり、制度運用の実態と制度全体に関する校長の意識（見解）を分析した上で、特に質問項目間におけるクロス分析を通して「新たな人事評価制度」と学校改善との関係、さらには同制度と「学校評価」との関係を中心に考察する<sup>1</sup>。

ところで、本研究に関連すると思われる主な先行研究としては、佐藤全・坂本孝徳、元兼正浩・八尾坂修、露口健司、佐藤晴雄、勝野正章、堀尾輝久・浦野東洋一などの研究があげられる<sup>2</sup>。これらの研究は、大別して、諸外国における教員人事評価制度に関する研究や国内における先駆的な事例に関する研究、さらには教員人事評価に関するサーベイ調査による研究等に分類できる。また、これらは、総じて、国内外の教員人事評価制度を考察対象にしなが、各自治体の制度設計への示唆（あるいは批判）などを主たる目的に論究がなされており、各々一定の研究結果

を看取することができる。中でも、堀尾・浦野、元兼・八尾坂、露口らの国内を対象とする実証的な調査研究に関しては、人事評価制度の受容をめぐる一般教員や校長の意識・態度、あるいはそれらの分散傾向と決定要因等を中心にその実状を考察・解明しており、とりわけ興味深い。しかしながら、本研究において意図した「学校評価と教職員評価との関連性」や「自己申告と業績評価（勤務評定）との結節性」等についての論究・分析が十分になされているとは言い難く、「特定地域における制度運用の態様をそのプロセス全体を通して詳細に抉り出し、改善に向けた具体的課題までをも考究しよう」とする研究視角は、管見の限り見あたらない。（古賀一博）

## II 広島県における「新たな人事評価」の制度的枠組み

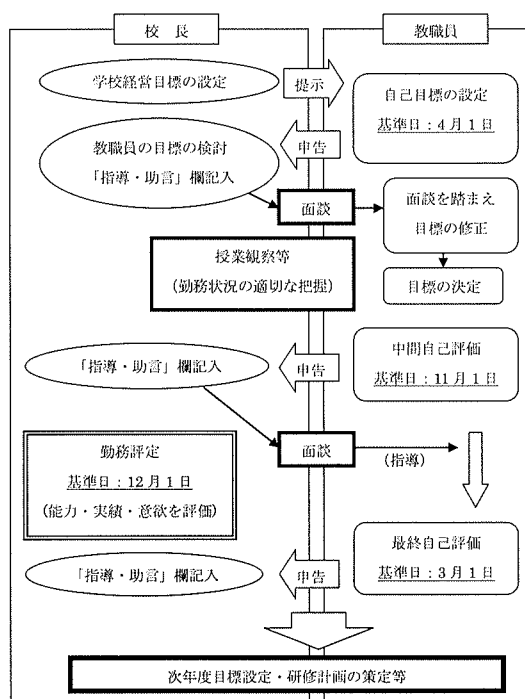
広島県では、平成15年度より、教職員の能力を評価しその結果を能力開発に結び付ける仕組みや、評価の客観性を保持する仕組みが十分に整備されていないなど、従来の勤務評定制度の反省に基づき、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の2本柱で構成された「新たな人事評価制度」を導入した。この制度は、「人材育成・能力開発・意欲向上につなげる」、「評定結果を適正に人事・研修に反映させる」、「評定結果の客観性・信頼性・納得性を確保する」、「評価項目の見直し及び評価基準の明確化を図る」、「評価者訓練を充実させる」という5つの視点が重視され整備されている。同県では、この新制度の実施により、教職員の能力開発を図るとともに、能力、実績、意欲を的確に把握し、適材適所の配置を進めるための人事上の資料として活用することを目指している。

### 1 「自己申告による目標管理」の概要

広島県では、「自己申告による目標管理」の目的を、「教職員自身が、学校経営目標に基づいて自己の目標を設定し、その達成度を自ら評価することによって、教職員の業務に対する意欲や自主性の向上、使命感の高揚、能力開発を図るとともに、学校教育目標の着実な達成を図ること」としている。そのため、この制度下で、教職員は、計画（Plan）、実践（Do）、評価（Check）、改善（Action）というマネジメント・サイクルに沿った職務の遂行が求められている。なお、この制度が対象にしている教職員は、県立学校職員及び県費負担教職員であり、実施期間は、毎年4月1日から翌年の3月31日までの1年間である。

「自己申告による目標管理」を時系列的に表したのが図1である。まず年度当初、教職員は、所属する学校の学校経営目標、各部会、

図1 広島県における「自己申告による目標管理」の概要



出典：広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年、5頁より引用。

各教科で設定した目標を踏まえて自己目標を設定し、校長に申告する（基準日：4月1日）。自己申告に基づいて、校長等<sup>1</sup>と各教職員との面談が実施され、当該年度の自己目標が決定される。この自己目標に関しては、達成水準が明確に示せるように、可能な限り数値化するとともに、期限・方策に関しても明確に設定することが求められている。また、自己目標は、学校経営目標を踏まえて設定する必要があるため、各教職員による自らの目標を達成しようとする努力は、結果的に学校経営目標の達成に帰結するとされている。このように、広島県においては、制度上、学校評価の目標、その中軸である学校経営目標と人事評価の目標段階を関連させることが図られている。

自己目標決定後、各教職員はその達成に向けて職務を遂行する。この間、校長等は、自己目標達成のための適切な指導・助言をおこなうために、教諭に対しては授業観察をおこない、その他の職員に対しても観察・指導記録等を作成し、日常の勤務状況を把握するよう努めなければならないとされている。

そして、年度の間中期に、教職員は、自己目標の進捗状況を自己評価し中間申告をおこなう（基準日：11月1日）。校長等は、中間申告に基づき教職員との面談を実施し、その際、教職員個々の進捗度を把握するとともに、個人の目標達成や組織の目標達成に向けた指導・助言をおこなう。また、必要に応じ、目標や取組み方法の追加・修正もおこなわれる。最終的に、年度末になると、教職員は、自己目標の達成度を自己評価し、最終申告をおこなうとともに、申告書の「継続課題」欄に次年度への継続課題を記入する（基準日：3月1日）。校長等は「指導・助言」欄に「授業観察」や「勤務評定」を踏まえて記入するが、最終申告時には特に面談はおこなわない。

教職員が記入する申告書は、それぞれ職種ごとに定められている<sup>2</sup>。教諭の例で言えば、教諭が記入する目標事項として、「学習指導の分野」、「学習指導以外の分野（生徒指導・学級経営・その他）」「研究・研修」の3分野がある。そしてそれぞれ、目標設定段階では、「今年度の目標」と「目標達成のための手立て」、中間申告段階では「取り組み内容についての自己評価」、そして最終申告時では「1年を振り返っての自己評価」という着眼点で記入するようになっている。

各段階における教職員の自己申告は、自己申告書の提出によっておこなわれ、教職員は自己申告書に記入した後、教頭にそれを提出する。教頭は、教職員の自己申告書を取りまとめ、必要に応じて「指導・助言」欄に記入し、校長に提出する。校長は自己申告書の内容を検討し、「指導・助言」欄に記入することとなる。

## 2 「勤務評定」の概要

新たな「勤務評定」は、各教職員の能力、実績、意欲を的確に把握し評価することにより、資質や指導力を高める研修に生かすとともに、適材適所の人事配置、職員のモラルの向上、組織の活性化及び人材育成等に資することを目的としている。勤務評定の被評定者は、県立学校職員および県費負担教職員であり、また、評定者は、主に校長、教頭、教育長（市町村立学校では市町村教育委員会の）である<sup>3</sup>。

この制度では、評価項目および評価要素は、職種ごとに定められている。例えば、教諭の評価項目は、「学習指導」「生徒指導等」「学級経営・その他」の3項目からなり、各項目は、「能力」

「実績」「意欲」の評価要素に分かれている。それら評価項目・要素は、「知識・技能」「達成力」「指導力」「企画・計画力」などの着眼点に基づき評価される。評価過程は、まず一次評定者が評価基準に基づき、一次評定をおこなう。この一次評定は5段階の絶対評価である。次に、一次評定と同様の手順で二次評定者が二次評定をおこなうとされている。最後に、一次・二次評定に基づき、総合評定がおこなわれる。総合評定には、絶対評価と相対評価があり、絶対評価は二次評定者が、定められた算定方法で算定した数値に基づき5段階で評定されている。相対評価は、相対評価者がS（0～10%）、A（10～30%）、B（約50%）、C（約20%）、D（0～5%）の分布割合となるよう評定するとされている。

評定期間は、評定基準日である、毎年12月1日から翌年の評定基準日の前日までと設定されている。評定書の提出先は、県立学校に関しては、校長が評定後、県教育委員会の教職員課長へ提出することとされている。また、市町村立の学校に関しては次の通りとなっている。まず校長が、評定書を市町村教育委員会へ提出する。次に、市町村教育委員会は、教諭・講師以外（校長、教頭、職員など）の相対評価をおこなう。なお必要に応じて教諭・講師に対する校長の相対評価の調整をおこなう場合もある。最後に、市町村教育委員会は評定書を所管の教育事務所に提出する。なお、「勤務評定」の結果は開示されない。

以上、両制度の概要を述べてきたが、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の評価項目や評価者は、基本的に同一であるとされている。そのため、「勤務評定」の際には「自己申告による目標管理」を踏まえて評価し、「自己申告による目標管理」の際には「勤務評定」を踏まえて評価することが可能となっている。また、この制度では、「勤務評定」の際に「自己申告による目標管理」の中間申告の結果を踏まえて評定するといったように、両者の評価補填をおこなうことで、両制度を一体的に運用し「総括的に評価」することが求められている。

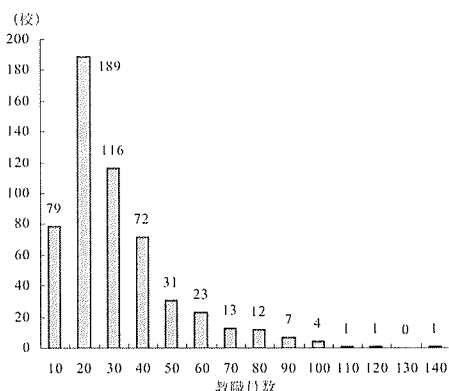
（唐澤 健）

### Ⅲ 調査の概要

本アンケート調査は、平成17年11月11日から平成17年11月25日にかけて、広島県の全公立学校長（948校）を対象に郵送法で実施した。有効回答票は558通（回収率は58.9%）であった。また、本調査に先駆け、広島県内の小学校2校に対し、予備調査としてインタビュー調査をおこなった。ここでは、主に「新たな人事評価制度」の運用実態、それに対する校長の意識などを問うた。なお、クロス分析などの統計処理は、SPSS 13.0J for Windowsを用いた。

回答者の年齢は44歳から60歳までであり（平均：55.7歳）、性別は、男性431人、女性124人であった（無回答者3人）。また、校長経験年数は1年から13年までであり（平均：4.6年）、現在校での勤務年数は平均で2.55年であった。校長の前職種の内訳は、教頭が453人（81.2%）、行政職が91人（16.3%）、民間

図2 教職員数の分布



企業が6人(1.1%)、その他が1人(0.2%)であった(無回答者7人)。

回答者の勤務する学校種の内訳は、小学校321校(57.5%)、中学校145校(26.0%)、高等学校78校(14.0%)、盲・聾・養護学校11校(2.0%)、中高一貫校1校(0.2%)であった(無回答7件)。各学校の教職員数の分布は図2に示すとおりである(無回答者9人)。

(唐澤 健)

## IV 調査結果の分析・考察

### 1 「新たな人事評価制度」の運用実態

#### (1) 「自己申告による目標管理」の運用実態

##### ① 自己目標の設定

自己目標を設定する際、制度上、各教職員は、当該年度の学校経営目標を踏まえることが求められている。したがって、教職員に対しては、事前に、何らかの形で学校経営目標が提示されなくてはならない。この点について、多くの校長は、プリント等の配布や掲示もしくは双方向のコミュニケーションを可能とする「会議の場」を活用して学校経営目標の提示をおこなっていた<sup>9</sup>。また、教職員が学校経営目標に即して作成した自己目標は、校長等による面談・指導を通じて決定されることとなる。この指導は、実態として、大多数の学校で校長と教頭の両者で担っており、とりわけ、学校段階が上がるにつれて主任クラスの教職員と回答する校長が増える傾向にあった<sup>10</sup>。また、指導時間に関しては、「15分から30分」と回答した校長が最も多く、次いで「30分から1時間」、「15分未満」の順であった<sup>11</sup>。

この自己目標設定に関する指導について、全体として、多くの校長は十分おこなわれているとの認識を示している<sup>12</sup>。さらに、この指導が「十分におこなわれている」との認識を示している校長ほど、教職員の自己目標が学校経営目標の達成につながるものとなっているとの認識を示す傾向も確認できる<sup>13</sup>。では、この点についていかなる方法を探る場合が有効と考えられるのか探ってみたい。表1<sup>14</sup>は学校経営目標の提示方法との関係を示したものである。これによると、「プリント・掲示物で提示」と「教職員に個別に提示」において、それぞれ5%水準で有意差がみられた。ここから、双方向のコミュニケーションが可能な職員会議も確かに一定有効ではあるものの、学校経営目標の内容が手元に残るプリント類やいつでも確認することができる掲示物といった形式、もしくは、個々の教職員に個別に示しその徹底を図る方法を併用することが、後の指導の効果という点でより一層有効であることが窺われる。

表2は、自己目標設定時の指導時間と指導の効果の関係を示したものである。これによると全体的に、「十分におこなわれている」「おおむねおこなわれている」の肯定的見解が示されているが、「30分から1時間」を選択した校長は、それより短い時間を選択した校長と比較して、「十分におこなわれている」と回答する割合が顕著に高くなっている。このことは、自己目標の設定時の指導が、全体的に十分におこなわれているもの、より改善を求めるとすれば、教職員1人当た

表1 学校経営目標の提示方法と自己目標決定時の指導の効果の関係

学校経営目標の提示方法 (サンプル数)	自己目標設定時の指導の十分さ			全体
	十分におこな れている	おおむねお こなわれている	どちらかとい え不十分	
プリント・掲示物 (462)	91.2%	82.2%	76.2%	83.4%*
職員会議などの会議 (514)	97.4%	92.0%	88.9%	92.8%
個別に提示 (65)	19.3%	9.5%	11.1%	11.7%*

註：表中の\*\*\*は $p<0.001$ 、\*\*は $p<0.01$ 、\*は $p<0.05$ を表す。  
以下の表も同様に表記した。

りの指導時間を30分以上確保することが有効であることを示しているといえよう。

ところで、各教職員の自己目標は、数値化やスケジュール化などの検証可能なものとなるよう求められている。この点について、校長の過半数が、「十分になっている」「おおむねになっている」と回答している一方で、4割弱の校長が「あまりになっていない」「全くなっていない」と回答しており、数値化・スケジュール化が全体的に達成されてはいない状況が明らかとなった<sup>15</sup>。表3は、時間との関係を示したものである。これによると、先ほどと同様、「30分から1時間」と回答した校長から、「十分になっている」「おおむねになっている」との肯定的回答が増えていることが分かる。すなわち、ここでも、自己目標の設定に関する指導時間を30分以上確保することの有効性が窺われる。

さらに、「人事評価」と「学校評価」との結節という観点からみた場合、個々の教職員の自己目標は学校経営目標の達成につながるものになっている必要があるが、全体として多くの校長(89.3%)が教職員の自己目標が学校経営目標の達成につながるものとなっているとの認識を示している。では、両者の結節の程度は、いかなる要因で変わるのだろうか。まず、学校経営目標の提示方法との関連では、自己目標と学校経営目標との結節度との間に有意な差は見られなかった。しかしながら一方で、指導の時間とは5%水準の有意差が見られた。表4は、自己目標設定時の指導の時間と学校経営目標との結節度の関係を示したものである。この表から、「30分から1時間」を選択した校長から「十分になっている」を多く選択していることが分かる。この点においても、やはり30分以上の指導時間の有効性を指摘できるのではないだろうか。

## ② 中間申告および最終申告

自己目標の設定以後、各教職員は自己目標達成に向けた実践をおこなっていくことになる。その間、年度の中間期に個々の教職員は中間自己評価をおこない、その結果の申告を基に校長等による面談を受ける。この中間申告時の面談の担当者を問うたところ、多くの学校で、校長と教頭が共同で面談をおこなっている実態が明らかとなった<sup>16</sup>。さらに、面談担当者を教職員数別にみて

表2 自己目標決定時の指導時間と指導の十分さの関係

自己目標決定時の指導時間 (サンプル数)	自己目標設定時の指導の十分さ		
	十分におこなわれている	おおむねおこなわれている	どちらかといえば不十分
おこなっていない (4)	25.0%	25.0%	50.0%
15分未満 (46)	15.2%	63.0%	21.7%
15分から30分 (318)	16.0%	70.4%	13.5%
30分から1時間 (166)	31.3%	63.9%	4.8%
1時間以上 (18)	16.7%	83.3%	0.0%
全体 (552)	20.7%	67.9%	11.4%

(p<0.001)

自己目標の数値化・スケジュール化の程度と設定時の指導の

表3 自己目標決定時の指導時間と数値化・スケジュール化の関係

自己目標設定時の指導時間 (サンプル数)	数値化・スケジュール化の程度			
	十分になっている	おおむね なっている	あまりなっ ていない	全くなっ ていない
おこなっていない (4)	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%
15分未満 (47)	4.3%	42.6%	53.2%	0.0%
15分から30分 (318)	3.1%	58.2%	38.4%	0.3%
30分から1時間 (167)	3.6%	71.3%	25.1%	0.0%
1時間以上 (18)	11.1%	66.7%	22.2%	0.0%
全体 (554)	3.8%	61.0%	35.0%	0.2%

(p<0.05)

表4 自己目標決定時の指導時間と学校経営目標との結節度との関係

自己目標設定時の指導時間 (サンプル数)	学校経営目標との結節度		
	十分になっている	おおむね なっている	あまりなっ ていない
おこなっていない (4)	0.0%	75.0%	25.0%
15分未満 (47)	6.4%	80.9%	12.8%
15分から30分 (317)	5.4%	81.1%	13.6%
30分から1時間 (167)	12.6%	82.0%	5.4%
1時間以上 (18)	11.1%	88.9%	0.0%
全体 (553)	7.8%	81.6%	10.7%

(p<0.05)

みると、教職員数の増加につれて校長と教頭での分担というケースが増える傾向にあった。すなわち、教職員数の多い学校において、校長が教職員全員と面談をおこなうために十分な時間を確保するのが困難な実態を読み取ることができよう<sup>17</sup>。

また、中間申告時の面談における重点指導事項に関して問うた設問では、「自己目標の進捗状況の把握」が72.9%（399人）と最も多く、続いて、「進捗状況に応じた自己目標の修正・改善」が52.1%（285人）、「自己目標の達成促進」が40.2%（220人）、「学校経営目標の達成促進」が23.9%（131人）の割合でそれぞれ回答を得た。このことから、中間申告時の面談において、校長は、学校経営目標の達成促進という学校全体からみた指導よりも、むしろ直接的には、教職員個人の自己目標達成に向けた指導をおこなうことに重点をおいているといえる。また、「自己申告による目標管理」における面談の際、「勤務評定」の評価項目・評価要素に関する指導をおこなうか問うたところ、3.5%（19人）の校長が『『勤務評定』』の評価項目と評価要素を直接示して指導・助言をおこなう、85.3%（463人）が『『勤務評定』』の評価項目と評価要素を直接は示さないが、それを踏まえた指導・助言をおこなう、11.2%（61人）が『『勤務評定』』の評価項目と評価要素は考慮に入れない」とそれぞれ回答した。この結果から、多くの校長は、「自己申告による目標管理」における面談の際、「勤務評定」を考慮に入れた指導をおこなっているという実態が看取される。

最後に、年度末に各教職員により最終申告がおこなわれ、校長は、各教職員の最終申告を検討し、教職員の日常の勤務状況を踏まえ、「指導・助言」欄を作成することとなる。この際、多くの校長は、教職員の自己目標達成に関する事項のみならず、学校経営目標に関する事柄や、「勤務評定」結果に関する事項を記入していることが明らかとなった<sup>18</sup>。すなわち、最終申告時においては、多くの校長が「自己申告による目標管理」と学校経営目標、「勤務評定」との関連を強く意識しているといえよう。

このような「指導・助言」欄の作成の際には、校長自らの授業観察等に加え、教頭からの情報提供が最も頻繁になされていることが明らかとなった<sup>19</sup>。また、このことを教職員数別に見てみると、教職員数が多くなるにつれて、教頭あるいは主任クラスの教職員の意見が重要になる状況が看取される。とりわけ、最終申告時の「指導・助言」欄の作成過程における教頭の役割については、全体的にみると、「自己申告書の取りまとめ」や「校長との協議」といった役割が多い。しかしながら、教職員数別にみても、教職員数が多い学校ほど、「指導・助言」欄の原案を教頭が作成している傾向にあった<sup>20</sup>。すなわち、大規模校ほど、評価に関わる人的スタッフの充実が求められる現状が顕著にあらわれている。

### ③ 評価結果の活用方法

以上、「自己申告による目標管理」の運用実態を、その手続きに沿って描出してきた。「自己申告による目標管理」導入の制度的意図とは、教職員の職能成長にあることは言うまでも無いが、それはあくまで学校経営目標の達成の下にあることが述べられている<sup>21</sup>。このことは、校長の評価結果の活用の実態にも表れている。各校長が評価結果をいかに活用しているかを問うた設問では、「学校経営目標の設定・修正」との回答が68.5%（372人）と最も多かった<sup>22</sup>。すなわち、多くの校長は、評価結果の活用段階において、「自己申告による目標管理」と学校経営目標との関連を明瞭に認識しているといえる。



また、「学校経営目標の設定・修正」に次いで、「次年度の校務分掌」へ活用するとの回答も63.0% (342人)と高い値を示した。この2つの選択肢への回答率は共に6割を超えており、多くの校長が、次年度の学校経営の改善という観点から、「自己申告による目標管理」の評価結果を活用しているという実態が窺える。

## (2) 「勤務評定」の運用実態

「勤務評定」は、教職員の勤務成績を能力・意欲・実績の評価要素に応じて評定することで、その結果を適切な人事管理に資することを目的としている。その点では、「自己申告による目標管理」とは基本的にその性質を異にするものである。しかしながら、広島県では、両者の評価(評定)時期を相互に設定することで、両者を関連させることを可能としている<sup>23</sup>。この点について、「勤務評定」をおこなう際、中間申告時の自己目標の達成状況をどの程度加味するかを問うた設問では、実態として、9割近くの校長が一定程度考慮していることが明らかとなった<sup>24</sup>。それでは、制度上は求められていないが、「人事評価」と「学校評価」との結節という観点から考えると、学校経営目標達成への貢献度がどの程度「勤務評定」に加味されているのであろうか。この点については、学校経営目標を「おおいに考慮する」と回答した校長が51.0% (278人)、これに「ある程度考慮する」を加えると97.6% (532人)の校長が、学校経営目標に対する貢献度を考慮して「勤務評定」をおこなっている実態が明らかとなった<sup>25</sup>。

「勤務評定」の結果の活用については、「次年度の校務分掌」に活用するという回答が75.5%で最も多く、次いで「教育委員会への意見具申」が64.8%であったことから、「勤務評定」の目的の1つである「適材適所の配置」に向けた活用方法はおおよそ達成されていると判断される。加えて、52.6%の校長が「次年度の学校経営目標の設定・修正」と回答した結果からも、制度上は明示されていないものの、「勤務評定」と学校経営目標との結節が、実態としてはある程度存在しているという事実を窺うことができる。(酒井研作)

## 2 各評価制度の結節実態と学校改善(学校変化)

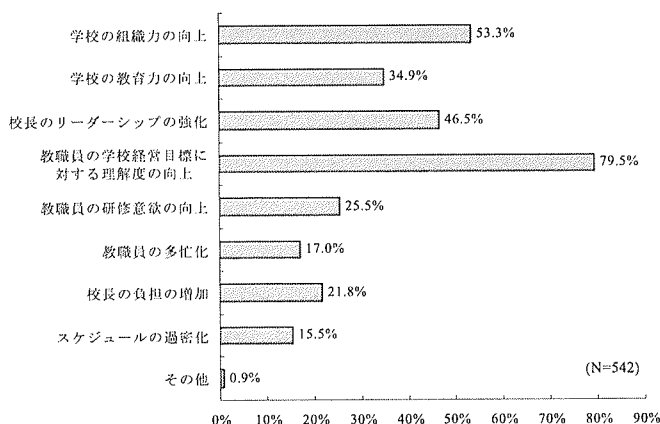
教職員評価が、彼らの職能開発に寄与することを第一義的目的としていることは自明のことであるが、昨今の教育制度改革の文脈で捉えなおすと、最終的には、学校改善に寄与する側面も有する必要がある。本調査において、「自己申告による目標管理」の導入が学校改善に寄与するか否かを問うたところ、「非常に役立つ」「ある程度役立つ」を合わせると9割以上の校長が肯定的見解を示す結果となった<sup>26</sup>。図3は、その具体的な変化の状況を示したものである。これをみると、「学校の組織力の向上」「教職員の学校経営目標に対する理解の向上」などの肯定的変化が、それ以外の否定的変化を上回っていることが看取される。さらに、「勤務評定」が学校改善に役立つか否かに関しては、「非常に役立つ」「ある程度役立つ」を合計して8割近くの校長が肯定的見解を示している<sup>27</sup>。

また、前述の通り、広島県における「新たな人事評価制度」は、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」に関して、評価者や評価項目が基本的に共通であり、その評価時期を交互にずらして設定することにより、両者の結節が図られている。さらに、「新たな人事評価制度」内における結節だけでなく、「人事評価」(「自己申告による目標管理」と「学校評価」)に関して、自

己目標と学校経営目標の目標段階を関連させることにより、その結節が図られている。この各評価制度間の結節は、広島県における人事評価の制度的特徴の1つといえよう。

そこで本節では、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の結節、「学校評価」と「人事評価」との結節について、各評価制度の結節実態が、上記に示した制度導入による学校改善（学校変化）にいかなる影響を与えているのかという点を中心に分析を試みたい。

図3 「自己申告による目標管理」導入による学校の変化



### (1) 「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の結節と学校改善

本項では、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」との結節と制度導入後の学校改善との関係について、「自己申告による目標管理」における中間自己評価時、最終自己評価時および「勤務評定」時のそれぞれの段階について分析を試みる。

#### ① 中間申告時の結節と学校改善

先述のとおり、制度設計上、意図されていないにもかかわらず、多くの校長が「自己申告による目標管理」の中間申告における面談の際、「勤務評定」を踏まえた指導をおこなっていることが明らかとなった。それでは、中間申告時の面談の際に「勤務評定」を踏まえた指導をすることによって、「自己申告による目標管理」導入による学校改善のあり方にはどのような変化があるのだろうか。この答えを探るため、中間申告時の面談の際に「勤務評定」を踏まえた指導をするか否かを問うた設問と、「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度を問うた設問とのクロス分析をおこなった。表5は、その結果を示したものである。この表から、面談時に「勤務評定」に関する指導・助言をおこなっている校長ほど、

表5 中間申告時における「勤務評定」に関する指導・助言の有無と「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度の関係

中間申告時における「勤務評定」に関する指導・助言の有無 (サンプル数)	「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度			
	非常に役立つ	ある程度役立つ	あまり役立たない	全く役立たない
直接提示し指導・助言 (19)	26.3%	73.7%	0.0%	0.0%
踏まえて指導・助言 (452)	24.6%	69.9%	5.5%	0.0%
考慮に入れない (58)	8.6%	81.0%	10.3%	0.0%
全体 (529)	22.9%	71.3%	5.9%	0.0%

( $p < 0.05$ )

「自己申告による目標管理」が学校改善につながると認識している割合が高いことがわかる。さらに、中間申告時の面談の際における「勤務評定」との結節度合いと、「自己申告による目標管理」導入後の学校変化を問うた設問とで、クロス分析をおこなった。その結果を示したものが、表6である。この表から、中間申告時において両制度を結節させている校長ほど「学校の組織力の向上」「学校の教育力の向上」といった肯定的変化を感じている校長が多い傾向にあることが明らかとなった。一方で、「教職員が多忙化」「校長の負担増加」「スケジュールが過密化」といっ

た否定的変化を感じている校長は少なかった。これらのことから、学校改善という観点から考えると、現行制度では意図されていない中間申告時においても、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の結節を制度上、明確に意識させることが有効に作用するのではないだろうか。

表6 中間申告時における「勤務評定」に関する指導・助言の有無と「自己申告による目標管理」による学校変化の関係

中間申告時における「勤務評定」に関する指導・助言の有無 (サンプル数)	「自己申告による目標管理」導入による学校変化							
	学校の組織力の向上	学校の教育力の向上	校長のリーダーシップの強化	教職員の目標理解度の向上	教職員の研修意欲の向上	教職員の多忙化	校長の負担の増加	スケジュールの過密化
直接提示し指導・助言	68.4%	47.4%	36.8%	84.2%	36.8%	0.0%	15.8%	5.3%
踏まえて指導・助言	55.6%	36.9%	47.1%	80.0%	24.9%	16.4%	19.8%	14.2%
考慮に入れない	33.9%	22.0%	39.0%	72.9%	25.4%	27.1%	35.6%	28.8%
全体	53.6%	35.6%	45.8%	79.4%	25.4%	17.0%	21.4%	15.5%

② 「勤務評定」時の結節と学校改善

前述のように、「勤務評定」の評価時期は、「面談等を通して把握した教職員の実績を踏まえて、よりの確に評価することができる<sup>28)</sup>」ように、中間申告の後に設定されている。そこで、「勤務評定」時における両制度の結節と学校改善とが、いかに関係しているかを検証するために、「勤務評定」時の結節度合いを問うた設問と、「勤務評定」の学校改善への度合いを問うた設問とでクロス分析をおこなった。その結果を示したものが表7である。この表から、「勤務評定」に自己目標の進捗度を踏まえるという評価補填をしている校長ほど、人事評価制度が学校改善に寄与していると感じていることが明らかとなった。

ところで、中間申告時に自己目標の進捗状況を把握することに重点をおいている校長はその進捗状況を「勤務評定」に活用しているのだろうか。この答えを探るため、中間申告時において、自己目標達成状況を把握することに重点をおくか否かを問うた設問と、「勤務評定」に進捗状況を考慮に入れるかを問うた設問とでクロス分析をおこなった。その結果が表8である。この表から、面談時に教職員の自己目標の進捗状況を把握しようと努める校長は「勤

表7 「勤務評定」時の自己目標進捗度考慮と「勤務評定」の学校改善への貢献度の関係

「勤務評定」における自己目標進捗度の考慮度合い (サンプル数)	「勤務評定」の学校改善への貢献度			
	非常に役立つ	ある程度役立つ	あまり役立たない	全く役立たない
おおいに考慮する (81)	24.7%	66.7%	8.6%	0.0%
ある程度考慮する (388)	10.6%	69.8%	19.1%	0.5%
あまり考慮しない (72)	5.6%	47.2%	41.7%	5.6%
全く考慮しない (4)	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%
全体 (545)	12.1%	66.2%	20.6%	1.1%

(p<0.001)

表8 中間申告時における重点指導事項と「勤務評定」の際の自己目標進捗度の考慮具合との関係

中間申告面談時における重点指導事項 (サンプル数)		「勤務評定」の際の自己目標進捗度考慮具合			
		おおいに考慮する	ある程度考慮する	あまり考慮しない	全く考慮しない
目標の把握 「進捗」	選択 (392)	13.5%	70.7%	15.3%	0.5%
	未選択 (144)	19.4%	72.2%	6.9%	1.4%
全体 (536)		15.1%	71.1%	13.1%	0.7%

(p<0.05)

表9 中間申告時における重点指導事項と「勤務評定」の際の自己目標進捗度の考慮具合との関係 (大規模校)

中間申告面談時における重点指導事項 (サンプル数)		「勤務評定」の際の自己目標進捗度考慮具合			
		おおいに考慮する	ある程度考慮する	あまり考慮しない	全く考慮しない
目標の把握 「進捗」	選択 (47)	19.1%	57.4%	23.4%	0.0%
	未選択 (12)	58.3%	33.3%	8.3%	0.0%
全体 (59)		27.1%	52.5%	20.3%	0.0%

(p<0.05)

務評定」において、進捗状況を考慮に入れない傾向が窺われた。ここから、中間申告時の面談で自己目標の進捗状況の把握に努めている校長は、概して、それらを「勤務評定」に利用しているわけではないことが明らかとなった。さらに、この結果を教職員数別に分析をおこなったところ、教職員数が51人以上の大規模な学校のみ、その傾向が窺われた<sup>20</sup>。表9はその結果を示したものである。この背景には、大規模校では各教職員の進捗状況把握に努めること自体に精一杯で、それらを「勤務評定」に活用できるほどの状況把握が難しい実情があるからではないだろうか。

### ③ 最終申告時の結節と学校改善

制度設計上、最終申告時期は、「勤務評定」を踏まえて評価できるように、「勤務評定」の後に、設定されている。そこで、この時期における、両者の結節度合いと学校改善との関係を探るため、最終申告時に「勤務評定」を踏まえた「指導・助言」欄の作成をおこなっているか否かを問うた設問と、「自己申告による目標管理」が学校改善につながるか否かを問うた設問でクロス分析をおこなった。表10はその結果を示している。この表から、「勤務評定」を踏まえた内容を「指導・助言」欄に記入する校長ほど、制度が学校改善に寄与したと考える傾向が窺える。

しかしながら、これらの分析では、中間申告から「勤務評定」へ、そして最後に最終申告へという一連の流れの中での、評価の相互補填の有効性が確認できたとはいいがたい。そこで、その有効性を検証するために、「勤務評定」時において

表10 最終自己申告時の「勤務評定」を踏まえた内容記入の有無と「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度の関係

最終自己申告時の「勤務評定」を踏まえた内容記入（サンプル数）	「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度			
	非常に役立つ	ある程度役立つ	あまり役立つたない	全く役立たない
必ず記入（31）	38.7%	61.3%	0.0%	0.0%
必要に応じて（382）	24.9%	69.9%	5.2%	0.0%
記入せず（122）	12.3%	78.7%	9.0%	0.0%
全体（535）	22.8%	71.4%	5.8%	0.0%

( $p<0.01$ )

自己目標の進捗度を考慮に入れた校長と、入れなかった校長を区分した上で、最終申告に「勤務評定」結果を考慮するか否かを問うた設問と、「自己申告による目標管理」「勤務評定」のそれぞれが学校改善に寄与するか否かを問うた設問で再度クロス分析をおこなった。その結果、「勤務評定」時において自己目標の進捗度を考慮に入れた校長の中で、最終申告時に「勤務評定」を考慮に入れる校長ほど、両制度が学校改善に寄与すると感じている傾向が窺われた。一方で、「勤務評定」時に自己目標の進捗度を考慮に入れなかった校長では、有意差が見られなかった。ここから、最終申告における結節は、その前段階で、「勤務評定」に自己目標の進捗度を考慮に入れることで、学校改善に対する有効性が認められることが明らかとなった。すなわち、学校改善という観点からは、中間申告時に把握した自己目標の進捗度を踏まえて「勤務評定」をおこなうという、「勤務評定」時の評価補填の有効性が確認されたといえよう。（坂本泰雅）

### (2) 「人事評価」と「学校評価」の結節と学校改善

以上、「新たな人事評価制度」内における「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の結節に関して、両者の結節と制度導入後の学校変化との関係を分析してきた。次に、本項では、各評価制度の結節におけるもう一方の柱である、「人事評価」と「学校評価」との結節実態について、両者の結節が学校改善にどのような影響を与えているかという点を中心に分析を試みたい。

① 「自己申告による目標管理」と「学校評価」の結節と学校改善

(a) 目標設定段階における結節と学校改善

広島県における「新たな人事評価制度」では、「自己申告による目標管理」の自己目標設定時に、学校経営目標を踏まえた目標設定をおこなうことで、「学校評価」と「人事評価」との関連性が意図されている。前述の通り、本アンケート調査の単純集計結果からは、大多数の校長が、教職員の自己目標と学校経営目標とが関連したものとなっているという認識を有していることが明らかとなった。それでは、目標設定段階における、学校経営目標と自己目標との関連度合いによって、「自己申告による目標管理」導入による学校改善のあり方には変化があるのだろうか。この答えを探るため、教職員の自己目標が学校経営目標達成につながるものとなっているかどうかを問うた設問と「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度を問うた設問とのクロス分析をおこなった。表11は、その結果を示したものである。この表より、自己目標が学校経営目標の達成につながるものと「十分

表11 目標設定時における学校評価との結節と学校改善の関係

自己目標と学校経営目標との 関連度 (サンプル数)	「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度			
	非常に 役立つ	ある程度 役立つ	あまり 役立つ ない	全く役立 たない
十分なっている (43)	48.8%	48.8%	2.3%	0.0%
おおむねなっている (441)	21.5%	73.2%	5.2%	0.0%
あまりなっていない (56)	12.5%	75.0%	12.5%	0.0%
全くなっていない (0)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
全体 (540)	22.8%	71.5%	5.7%	0.0%

(p<0.001)

なっている」と回答した校長が、「自己申告による目標管理」は学校改善に「非常に役立つ」と回答する割合が高く、自己目標と学校経営目標との関連度が高いほど、「自己申告による目標管理」が学校改善に役立つと認識する校長が多い傾向が窺える。このことから、目標設定段階における「自己申告による目標管理」と学校経営目標との関連は、制度上意図されている通り、校長の意識分析を通す限り、学校改善にプラスに作用していると判断できよう。

また、前述の通り、本調査結果からは、教職員の自己目標が学校経営目標を踏まえたものとなるためには、教職員1人あたり30分以上の指導時間が望ましいことが指摘された。しかし同時に、自己目標決定時における指導について、高等学校の校長は、小・中学校の校長と比較して、指導が十分におこなわれていないと回答する割合が高い傾向も認められている(p<0.01)<sup>30</sup>。これに、「自己申告による目標管理」を効果的に機能させるために、目標設定段階における教職員への指導が重要であるという今回の分析結果を踏まえると、より重要な知見を提示できる。すなわち、広島県における「新たな人事評価制度」は、学校種によらない画一的な制度となっており、それ故、特に教科専門性がより高く教職員数が比較的多い高等学校では、制度を十分に機能させることが相対的に難しくなっていると考えられる。一方で、高等学校では、制度的には明示されていない主任クラスの教職員等の協力を得ることにより、実質的な制度の運用をおこなっている実態も明らかとなっている<sup>31</sup>。この点は、今後、高等学校に対してより適的な制度となるような改善・修正をおこなう際に、具体的な方向性を示しているのではないだろうか。

(b) 評価段階における結節と学校改善

(i) 中間申告時における結節

中間自己評価時における「学校評価」と「自己申告による目標管理」の関連性については、制度上、中間申告時におこなう面談の際、個人の目標達成だけでなく「組織の目標達成に向けて」<sup>32</sup>指導をおこなうものとされている。しかし、目標設定段階と比べると、その制度設計上の位置づ



示している。この表より、大規模校においては、「指導・助言」欄に学校経営目標に関する内容を「記入しない」と回答した校長は、「自己申告による目標管理」導入後の学校変化として否定的な選択肢を選択していることが分かる。中規模校においても同様に、最終申告時における「学校評価」との関連を強く意識している校長ほど、制度導入後の学校変化を肯定的に捉え、関連を意識していない校長ほど否定的な見解を有しているという結果となった<sup>3)</sup>。最終自己評価時においても、制度上の位置づけは低いものの、学校経営目標との関連を意識することは、中・大規模校における「自己申告による目標管理」の運用にプラスの作用をもたらすのではないかと考えられる。

今回、小規模校においては有意差が見られなかったが、教職員数の少ない小規模校では、教職員との意思疎通が図りやすく、組織としての一体感を維持することが比較的容易であることに加え、評価にかかる負担も比較的少ないものと考えられる。そのため、教職員を1つにまとめるためや評価制度を効率的に運用するために、学校経営目標との関連をあえて強調する必要が低いのではないかと推察される。

### (c) 評価結果の活用段階における結節と学校改善

前述の通り、「自己申告による目標管理」の評価結果の活用方法について問うた結果、「学校経営目標の設定・修正」に評価結果を活用するとの回答が最も多く、評価結果の活用段階における学校経営目標との関連を、多くの校長が認識しているという実態が明らかとなった。それでは、この評価結果の活用段階において、学校経営目標との関連を認識しているかどうかにより、「自己申告による目標管理」による学校改善のあり方に変化はあるのだろうか。この点を明らかにするため、先の問に対する「学校経営目標の設定・修正」という選択肢の選択の有無と「自己申告による目標管理」導入による学校変化を問うた項目とのクロス分析をおこなった。その結果を示したものが表14である。この表から、評価結果の活用方法として「学校経営目標の設定・修正」を選択した校長は、「学校の組織力が向上」という選択肢を多く選択する傾向にあることがわかる。評価結果の活用段階においても、目標設定段階、評価段階と同様に、「学校評価」との関連が、「自己申告による目標管理」の運用にプラスの影響を与えるのではないかと考えられる。

さらに、評価結果の活用段階において、「学校評価」と「自己申告による目標管理」の関連を意識している校長のみを抽出し、(a)目標設定段階において述べた、教職員の自己目標と学校経営目標との関連を問うた項目と「自己申告による目標管理」の学校改善への貢献度を問うた項目とのクロス分析を再度おこなった。その結果、0.1%水準で有意差が見られ、評価結果を次年度の学校経営目標の設定・修正に活用している学校では、目標設定段階における学校経営目標との関連が学校改善にプラスの作用を与えているということが確認された。しかし、同様の分析を、評価結果の活用段階において「学校評価」と「自己申告による目標管理」の関連を意識していない校長のみを抽出して実施したところ、有意な差は見られなかった。つまり、評価結果を次年度の学校経営目標の設定・修正に活用していない学校では、目標設定段階における学校経営目標と自己目標との関連性が、学校改善にプラスに作用していないのである。これらの結果から、「学校評価」

表14 評価結果の活用における学校評価との結節と目標管理導入による学校変化の関係

結果の活用方法 (サンプル数)		目標管理導入による学校変化	
		選択肢「学校の組織力向上」	
		選択	未選択
設 定 ・ 修 正 の 選 択 肢	選択 (369)	56.1%	43.9%
	未選択 (168)	45.8%	54.2%
全体 (537)		52.9%	47.1%

( $p < 0.05$ )

と「自己申告による目標管理」との関連により、学校改善を図ろうとするならば、目標設定段階における関連だけではなく、評価結果の活用段階における関連も併せて意識化しておく必要があるといえよう。

## ② 「勤務評定」と「学校評価」の結節と学校改善

「自己申告による目標管理」と「学校評価」との関連に関しては、両者を関連付けることが制度上明確に求められているが、「勤務評定」と「学校評価」との関連に関しては、それに相当する文言は見当たらない。しかし、前述の通り、本調査結果からは、制度的には関連させることを求められていない「勤務評定」と学校経営目標が、実施レベルでは、密接に関連しているという実態が確認された。それでは、「勤務評定」時における、学校経営目標との関連付けが強い学校とそうでない学校とでは、「勤務評定」の学校改善への貢献度に差が見られるのだろうか。この問いに答えるため、「勤務評定」時に学校経営目標達成への貢献度を考慮に入れるかを問うた項目と「勤務評定」の学校改善への貢献度を問うた項目とのクロス分析をおこなった。その結果を示したものが、表15である。この表から、制度的に求められていないものの、「勤務評定」の際に、学校経営目標達成への貢献度を「考慮する」と回答した校長ほど、「勤務評定」が学校改善に役立つと回答する割合が高い傾向が読み取れる。少なくとも校長の認識を通す限り、「勤務評定」と学校経営目標との関連が、学校改善への一定の有効性を示唆しているのではないだろうか。

表15 勤務評定における学校評価との結節と学校改善の関係

「勤務評定」における学校経営目標への貢献度の考慮 (サンプル数)	「勤務評定」の学校改善への貢献度			
	非常に役立つ	ある程度役立つ	あまり役立たない	全く役立たない
おおいに考慮する (278)	19.1%	69.1%	11.2%	0.7%
ある程度考慮する (252)	5.2%	65.1%	28.6%	1.2%
あまり考慮しない (13)	0.0%	23.1%	69.2%	7.7%
全く考慮しない (0)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
全体 (543)	12.2%	66.1%	20.6%	1.1%

( $p < 0.001$ )

(赤木由佳)

## V おわりに

本調査第一報では、『自己申告による目標管理』を取り入れた広島県における『新たな人事評価制度』の導入は、学校経営目標と人事評価が連鎖し、学校改善を効果的に進めていくための枠組みを定着させつつある」との結論を得た。これを受けて、本発表では、質問項目間の分析をおこなうことで、かかる枠組みのより具体的な実態に迫った。

まず、学校経営目標と「自己申告による目標管理」との関連については、第一報で明らかにした目標設定、評価、評価結果の活用の各段階における実態面での両者の結節に加えて、本発表では新たに、学校改善を視野にいれた場合には、少なくとも校長の認識によれば、目標設定と評価結果の活用の両段階における両者の結節が非常に有効であることが明らかとなった。

次に、学校経営目標と「勤務評定」との関連については、既に第一報で、多数の校長が「勤務評定」をおこなう際に学校経営目標を考慮することや、半数を超える校長が「勤務評定」を次年度の学校経営目標の設定・修正に活用するとの実態を明らかとした。本発表において、学校改善の観点からこれらの結節状況を探ってみると、「勤務評定」に学校経営目標への貢献度を考慮する校長ほど、「勤務評定」が学校改善に資するものであると捉える傾向にあることが明らかとなった。



第三に、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の関連についてであるが、第一報では、「自己申告による目標管理」における中間申告時に「勤務評定」の評価項目と評価要素を踏まえた指導・助言をおこなう校長や「勤務評定」をおこなう際に自己目標の進捗状況を考慮に入れる校長、あるいは、「自己申告による目標管理」における最終自己評価の「指導・助言」欄に「勤務評定」を踏まえた内容を記入する校長が多数である事実から、これら両制度の結節を指摘していた。学校改善の観点から両制度の結節状況を検討した本発表では、「自己申告による目標管理」の最終自己申告時に「勤務評定」の結果を考慮するのみでは十分であると言えなく、「勤務評定」の際に中間自己申告時に把握した自己目標の進捗状況を踏まえた評定を行い、さらに、その評定結果を踏まえて最終自己申告時の評価を行うことで「新たな人事評価制度」の効果的運用が実現することが明らかとなった。

以上が、学校改善の視点から本調査結果を分析することによって得られた知見であるが、最後に、運用上の留意点として次の2点を指摘することができよう。

第一に、教職員との個別面談の時間についてである。これに関しては、指導が十分と考える校長の割合や教職員の自己目標が数値化・スケジュール化されていると考えている校長の割合が、30分以上の個別面談を行った場合に急激に増加していることは興味深い結果である。第二に、評価者訓練との関連である。「新たな人事評価制度」の効果的運用のためには、校長の評価者としての力量形成が必須となる。そのためには、研修等がひとつの手段となりうるであろうが、これに関して、5回以上の評価者訓練を受講すれば十分と考える校長が増加しているという本調査の結果は、評価者訓練の回数について1つの目安を提示していると思われる。

なお、本調査は、校長を対象とした調査であり、得られた結果はあくまでも校長の認識を通した実態であることはいままでのない。現在、一般教職員を対象とした同制度に関する継続調査を予定しており、管理職と一般教職員の両側面からより精度の高い「新たな人事評価制度」の解析も試みたい。

(市田敏之)

## VI 註

- 1 具体的には、広島県で実施されている学校評価制度を指す。
- 2 第一報については、古賀一博・市田敏之・酒井研作・赤木由佳・唐澤健・坂本泰雅・郭仁天・何京玉「「能力開発型」教職員人事評価制度の運用実態とその課題」『教育行政学研究』第27号、2006年、39-57頁を参照されたい。
- 3 佐藤全・坂本孝徳編著『教員に求められる力量と評価』東洋館出版、1996年、佐藤全編著『教員の人事考課読本』教育開発研究所、2000年、勝野正章「教員評価制度をめぐる動向と課題」『日本教育法学会年報』第30号、2001年、135-144頁、佐藤全「教員評価の課題と展望」『学校教育研究』第17号、2002年、22-31頁、堀尾輝久・浦野東洋一『東京都の教員管理の研究』同時代社、2002年、勝野正章『教員評価の理念と政策』エイデル研究所、2003年、佐藤晴雄「優秀教員評価システムとその活用—都道府県・指定都市調査から」『教育制度学研究』第11号、2004年、103-107頁、元兼正浩・八尾坂修「人事管理と自律的学校経営」河野和清編『地方分権化における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』多賀出版、2004年、353-374頁、露口健司「教師の評価システム受容を規定する要因について—校長の公正的リーダーシップを中心に—」八尾坂修編著『教員人事評価と職能開発』風間書房、2005年、383-405頁などがある。
- 4 中間申告時の面談は、校長ならびに教頭(盲・聾・養護学校では部主事を加えることも可)が担当するとされている。
- 5 記入する内容は職種ごとに異なるものの、校長を除いた全職種に共通する事柄として学校経営目標に対する取り組み課題を記入する欄がある。

- 6 校長に対する一次評定者は教育長であり、教頭、部主事に対するそれは校長であり、教諭、養護教諭等に対しては教頭が一次評定者である。また、二次評定者は、一次評定者で、校長が担当していた箇所は、教育長、教頭が担当していた箇所は、校長となっている。さらに、総合評定では、校長、教頭、部主事の評定者は教育長であり、その他、教諭等は校長が評定者である。
- 7 「能力」「実績」「意欲」の評価要素の各配点に、校長は4：6：2の割合で、教頭・部主事は、4：5：3の割合で、その他の職種は4：4：4の割合を乗じて得られた合計点を180点満点で換算する。
- 8 学校種ごとの回収率は、小学校55.2%（581校のうち321校が回答）、中学校58.0%（250校のうち145校が回答）、高等学校77.2%（101校のうち78校が回答）、盲・聾・養護学校68.8%（16校のうち11校が回答）、中高一貫校併設型33.3%（3校のうち1校が回答）であり、中高一貫校（連携型〔中学校〕）と中高一貫校（連携型〔高等学校〕）からの回答はなかった。
- 9 古賀他、前掲論文、44頁。
- 10 古賀他、前掲論文、44-45頁。
- 11 古賀他、前掲論文、45頁。
- 12 古賀他、前掲論文、45頁。
- 13 この点に関しては、指導が十分か否かを問うた設問と自己目標と学校経営目標の関連度を問うた設問のクロス分析をおこなった。結果は、0.1%水準で有意差がみられ、指導が十分であると認識する校長ほど、学校経営目標との結節も上手くおこなえているとの認識を示した。
- 14 p値の表記に関して、単数回答の場合は括弧内に示し、複数回答の場合は有意差が見られた項目についてアスタリスクを付記している。
- 15 古賀他、前掲論文、45頁。
- 16 自由記述では、事務職員の場合は、教頭ではなく事務長と校長の共同で面談をおこなっているとの記述が見られた。これに関しては、最終申告の「指導・助言」欄作成時に活用する情報を問うた項目の自由記述欄にも、事務長の意見を参考にするとの記述が見られたことから、職務内容の異なる事務職員を評価する際、事務長の果たす役割は重要なものであるといえよう。
- 17 古賀他、前掲論文、46頁。
- 18 古賀他、前掲論文、46頁。最終申告時の「指導・助言」欄に学校経営目標に関する内容を記入するかを問うた設問では、98.2%（545人）の校長が「必ず記入する」「必要に応じて記入する」と回答した。また同様に、最終申告時の「指導・助言」欄に「勤務評定」の結果を踏まえた内容を記入するか問うた設問では、77.4%（418人）の校長が「必ず記入した」「必要に応じて記入した」と回答した。
- 19 前掲論文、47頁。最終申告時の「指導・助言」欄にどのような情報を活用しているのかを問うた設問では、83.8%（464人）が、「教頭の意見」と回答し、続いて、「児童生徒、保護者の反応」が37.2%（206人）と、高い数値を示していた。また、「主任クラスの教職員の意見」が25.5%（141人）、「学校評議員の意見」が9.0%（50人）、「主幹の意見」が6.9%（38人）、「同僚教職員の意見」が6.5%（36人）の順で回答を得た。
- 20 古賀他、前掲論文、49頁。
- 21 広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年、4頁。
- 22 その他の選択肢には、「次年度の校務分掌」「教育委員会への意見具申」「教員研修」「次年度の人事評価における評価項目及び評価基準の改善」「校長自身の指導・評価方法の改善」を設定した。
- 23 「自己申告による目標管理」では、自己目標の設定が4月1日、中間自己評価が10月1日、最終自己評価が3月1日と設定されている。その間、12月1日が「勤務評定」の基準日であり、「自己申告による目標管理」の中間自己評価の結果を踏まえた評定が可能となる。また、「自己申告による目標管理」の最終自己評価は「勤務評定」の結果を参考にすることができる。
- 24 古賀他、前掲論文、48-49頁。
- 25 古賀他、前掲論文、48-49頁。
- 26 古賀他、前掲論文、54頁。
- 27 古賀他、前掲論文、54頁、古賀一博・市田敏之・酒井研作・赤木由佳・唐澤健・坂本泰雅・郭仁天・何京玉『広島県下における教職員の『新たな人事評価制度（自己申告による目標管理）と「勤務評定」』に関する調査結果（資料）』11頁。

- 28 広島県教育委員会, 前掲書, 63頁。
- 29 本研究では, 学校規模別の差異を検討するため, 教職員数が25人以下の学校を小規模校, 26人から50人までの学校を中規模校, 51人以上を大規模校とした。
- 30 古賀他, 前掲論文, 45頁。
- 31 古賀他, 前掲論文, 45頁。
- 32 広島県教育委員会, 前掲書, 15頁。
- 33 広島県教育委員会, 前掲書, 18頁。
- 34 中規模校においては, 「指導・助言」欄に学校経営目標に関する内容を「必ず記入する」と答えた校長が, 「学校の教育力が向上」という選択肢を選択する割合が高く ( $p < 0.05$ ), 「校長の負担が増加」という選択肢を選択する割合が低い ( $p < 0.01$ ) という傾向が認められた。
- 35 古賀他, 前掲論文, 48-49頁。