

## 「能力開発型」教職員人事評価制度に 対する教員の意識傾向と諸特徴

—広島県内公立学校教員調査結果の属性クロス分析を通して—

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 (皇学館大学) 藤村 祐子 (広島大学大学院・院生)  
藤本 駿 (広島大学大学院・院生)

### ABSTRACT

A New Personnel Evaluation System for Professional Development:  
A Survey of Public School Teachers in the Hiroshima Prefecture

**Kazuhiro KOGA** (Hiroshima University)  
**Toshiyuki ICHIDA** (Takada Junior College)  
**Kensaku SAKAI** (Kogakkan University)  
**Yuko FUJIMURA** (Graduate Student, Hiroshima University)  
**Shun FUJIMOTO** (Graduate Student, Hiroshima University)

The purpose of this paper is to clarify the tendency and characteristics of public school teachers' understanding about a new personnel evaluation system that has been carried out in the Hiroshima prefecture, and to study the conditions for the effective operation of this system through an analysis of a survey on public school teachers in the Hiroshima prefecture. The survey was done by sending questionnaires to public school teachers who were randomly selected.

The 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 four 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, the performance-appraisal system.

The findings from this survey are as follows: (1)When administrators make a plan of school management objectives, they need to establish a route that young teachers or general teachers (except for chief teachers) or women teachers can communicate their opinions to them effectively. (2)Teachers who are male or who work at a high school or in any place other than Hiroshima City, have a higher tendency to set their self-objectives based on the achievements of the previous year, thus adapting themselves to a systematic intent of achieving the objectives-management system. (3)Many high school teachers think that class observation is insufficient, because administrators as class observers are relatively unfamiliar with the subjects concerned.

## I 課題設定

東京都の教職員人事考課制度を嚆矢とした「能力開発型」の人事評価制度が全国的な広がりを見せつつある。各地で展開されているこの制度は、子細な点でそれぞれ異なる部分を有するものの、その多くは、教職員の資質能力や意欲の向上を標榜しつつ、「自己申告に基づく目標管理」と「実績評価」という二つの側面を内包している点で基本的な共通性を有している。かかる新しい教職員人事評価制度は、前述の東京を始め、大阪、神奈川、広島、香川等の先発都府県では、すでに数年の経験を蓄積してきており、これらの地域における同制度の詳細な実態分析は、当該地域のみならず、後に続きつつある他県における同制度の運用・改善にも有益な知見を提供し得るものとする。

そこで、本稿は、この「能力開発型」教職員人事評価制度に関する継続研究の一環<sup>1</sup>として、同制度の本格実施から4年目を迎えた広島県の公立学校教員を対象に実施したアンケート調査結果の分析を通して、同制度に対する県内教員の意識傾向と諸特徴を明らかにするとともに、その効果的な運用に資するための具体的な留意点を考究することを目的としている。その際、必要に応じて、2005年度実施した同県内公立学校長悉皆調査の分析結果等も併用する。

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ら、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、各々一定の研究成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。特に、堀尾・浦野や露口的一般教員を対象とした調査研究では、「女性教員や経験年数の多い教員の方が評価制度に対してより批判的であること」等が指摘されているが、この点は本研究の調査結果においても全く同様であり、先行研究の知見が再確認される格好となった。しかしながら、これらの先行研究では、露口自身も今後の研究課題として指摘しているように、その他の属性要因（例えば職位の設定）や学校規模、評価システムの実存等の諸要因を考慮した分析はなされていない。また、本研究の特徴の1つでもある「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構造的に抉り出し、効果的な運用に資するための具体的な留意点をも提示しよう」とする視角も、管見の限り見あたらない。

（古賀 一博）

## II 広島県における「能力開発型」教職員人事評価制度の概要

広島県では、平成15年度より、「自己申告による目標管理」と「実績評価」（同県では「勤務評定」と呼称、以下「勤務評定」）の2本柱による「新たな人事評価制度」を導入した。同県によると、本制度は「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。なお、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の評価項目や評価（評定）者は、基本的に同一である。

## 1 「自己申告による目標管理」

同県の「自己申告による目標管理」は、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、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を目的としており、その期間は、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、所属学校の経営目標等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>3</sup>と各教職員との面談が実施され、目標が決定される。その際、達成水準が明確に示せるよう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、各教職員の自己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。

目標決定後、各教職員は自己目標の達成に向けて、職務を遂行する。この間、校長等は、目標達成に資する適切な指導・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。

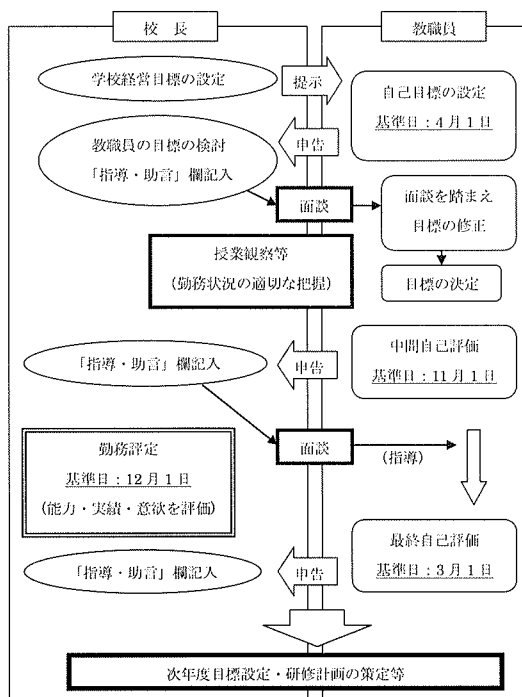
そして、年度の間中期に、教職員は、目標の進捗状況を自己評価し中間申告をおこなう（基準日：11月1日）。校長等は、中間申告に基づき教職員との面談を実施し、その際、教職員個々の進捗度を把握するとともに、個人の目標達成や組織の目標達成に向けた指導・助言をおこなう。

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、目標の達成度を自己評価し、最終申告するとともに、申告書の「継続課題」欄に次年度への継続課題が記入される（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。なお、中間申告時における進捗度、最終申告時における達成度の評価は、文章による評価と1～5までの5段階の数値評価を併用している。

## 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、職員の意欲の向上、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。教諭の場合を例にとると、一次評定者は教頭、二次評定者は校長と

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。

なっており、校長、教頭はそれぞれ、個々の被評定者の①学習指導、②生徒指導等、③学級経営・その他の3項目について、④能力、⑤実績、⑥意欲の3評価要素ごとに、5段階評価（絶対評価）をおこなう。その際、それら能力、実績、意欲の重みづけ（評定割合）は、4：4：4の均等とされている。また、一次評定者（教頭）と二次評定者（校長）による評定割合は同等であり、総合評定は、両者の評定点を合算して2で除したものとなる。この総合評定点が、事前に区分されたS～Dまでの5段階に振り分けられ、絶対評価上のランクが決定する。そして、最後に、これら絶対評価によって一度確定した評価を、各学校単位で校長が相対評価（S：10%、A：10～30%、B：約50%、C：約20%、D：0～5%）に落とし込んで完了するわけである。その際、SとAの合計は30%以内と定められている。評定期間は、評定基準日である12月1日から翌年の評定基準日の前日までである。

新しい人事評価制度において最も重要なポイントの1つである「自己申告による目標管理」上の評価と「勤務評定」上の評価との関係性については、制度上「勤務評定が前者を踏まえて行う」ことしか規定されていない。評価項目や評価（評定）者が同一であることを勘案すると、一定の関係性が存在することは容易に推測できるが、その内実は、勤務評定の結果が開示されていないこともあり、不明である。（古賀 一博）

### III 調査の概要

本調査は、平成18年9月26日から平成18年10月31日にかけて、広島県の公立学校教員（3,956名を無作為抽出）を対象に郵送法で実施した。有効回答数は1,218通（回収率は30.8%）で、回答者の年齢は、23歳から59歳（平均：43.9歳）、性別は、男性602名（49.9%）、女性605名（50.1%）であった（無回答者11名）。教員としての経験年数の幅は1年から38年までであり（平均：20.4年）、主幹・主任の職にあるか否かについては、633名（53.8%）が主幹・主任の職にある（法令主任以外も含む）と回答した（無回答42名）。また、回答者の勤務する学校種に関しては、小学校と回答した者が691名（57.4%）、中学校290名（24.1%）、高等学校194名（16.1%）、盲・聾・養護学校19名（1.6%）、中高一貫校9名（0.5%）であった（無回答15名）、各学校の教職員数に関しては、15人以下と回答した者が351名（29.1%）、16人～25人が287名（23.8%）、26人～35人が237名（19.6%）、36人～50人が190名（15.7%）、51人～70人が95名（7.9%）、71人以上が47名（3.9%）であった（無回答11名）。なお、クロス分析などの統計処理は、SPSS 13.0J for Windowsを用いた。（古賀 一博）

### IV 調査結果の分析

#### 1 個人属性別にみる教員の意識傾向と特徴

本節では、広島県における教職員人事評価制度に対して、年齢、性別、教員としての経験年数、校内における役職の有無といった個人属性の違いにより、県下の教員がいかなる意識傾向を示すのか明らかにする。なお、分析方法としては、調査票の各項目と属性間のクロス分析を用い、特に有意差が確認された項目について考察の対象とする。

### ① 学校経営目標策定における意識傾向

個々の学校における学校経営目標は、当該年度の各教員の自己目標の設定に大きく影響する事項である。したがって、その策定段階では、広く教員の意見や要望を採り入れることが、制度の効果的運用に資する重要な要素である<sup>1</sup>。表1は、学校経営目標の策定における自らの意見や要望の伝達手段の有無について年齢別

にクロス分析したものである。その結果、意見や要望を伝達する手段がないと回答する教員は全体で26.2%に留まり、多くの教員が、何らかの方法で意見や要望を伝えている状況が窺える。中でも、選択肢「校務分掌上の所轄委員会を通じて」との間に1%水準、「伝えることはできない」との間に5%水準の有意差が確認され、年齢が上がるにつれて意見や要望を伝達でき、若年教員であるほど伝達が困難であるという傾向が看取された。この結果については、年齢が上がるにつれて、校務分掌上の主要な役割を担うことが増えること、また、若年教員の組織内における発言力の問題等が、その要因として推察される。

また、教員の役職別に分析した結果が、表2である。これによると、全体的に、主幹・主任の教員が一般教員より、意見・要望の伝達が容易であることが確認される。

次に、性別で分析してみると、男女で顕著な違いが確認された。表3は、学校経営目標策定過程における意見・要望の伝達方法について性別とクロス分析したものである。これによると、男性は女性と比較して「校務分掌上の所轄委員会を通じて」意見を伝える傾向がある（有意差1%水準）。また、男性は「個人的」に伝えることも多く（有意差5%水準）、一方で女性は「伝えることができない」と回答する傾向がある（有意差5%水準）。すなわち、女性教員は男性教員と比べて、学校経営目標策定者（管理職）とのコミュニケーションに「距離」を感じているのではないかと推察される<sup>5</sup>。

### ② 自己目標設定における意識傾向

各教員が自己目標を設定する際、いかなる点に留意しているのだろうか。この点について、性別でクロス分析した結果が表4である。これによると、女性教員が自身の自己目標を考える際、「児童生徒の実態」について考慮する傾向が確認される。この点については、自己目標設定時の面談においても、中心指導事項が「児童生徒の実態」であると感じていることから<sup>6</sup>、女性教員が、より児童生徒への教育を中心に据えた職務活動を意識しているからではないかと考えられる。一方で、男性教員は、自己目標設定時に留意する事項で「昨年度の自己目標の達成状況」を選

表1 学校経営目標策定過程における教員の意見・要望の伝達方法（年齢別）

年齢 (サンプル数)	職員会議で発言する	校務分掌上の所轄委員会を通じて	個人的に伝える	伝えることはできない	その他
20代 (44)	18.2%	38.6%	20.5%	36.4%	6.8%
30代 (266)	24.4%	43.6%	21.8%	32.3%	5.3%
40代 (590)	23.6%	55.6%	28.3%	23.7%	3.9%
50代 (281)	28.1%	58.0%	27.0%	23.8%	4.3%
全体 (1181)	24.6%	52.8%	26.2%	26.2%	4.4%

(複数回答/制限なし)  
注：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する。

表2 学校経営目標策定過程における教員の意見・要望の伝達方法（役職別）

役職 (サンプル数)	職員会議で発言する	校務分掌上の所轄委員会を通じて	個人的に伝える	伝えることはできない	その他
主幹・主任 (625)	25.3%	62.9%	31.2%	19.2%	4.2%
一般教員 (538)	24.2%	41.8%	20.3%	34.0%	4.6%
全体 (1163)	24.8%	53.1%	26.1%	26.1%	4.4%

(複数回答/制限なし)

表3 学校経営目標策定過程における教員の意見・要望の伝達方法（性別）

性別 (サンプル数)	職員会議で発言する	校務分掌上の所轄委員会を通じて	個人的に伝える	伝えることはできない	その他
男性 (594)	23.6%	56.9%	29.1%	23.1%	3.5%
女性 (600)	25.7%	49.2%	23.5%	29.2%	5.7%
全体 (1194)	24.6%	53.0%	26.3%	26.1%	4.4%

(複数回答/制限なし)

表4 自己目標設定における留意点（性別）

性別（サンプル数）	学校経営目標との関連	数値化・スケジュール化などの検証可能性	自己目標の達成可能性	個人的な能力の開発	昨年度の自己目標の達成状況	児童生徒の実態	保護者・地域社会からの期待	その他
男性（593）	82.8%	39.1%	47.2%	14.7%	48.9%	52.8%	4.7%	0.7%
女性（597）	82.9%	34.7%	50.1%	14.4%	36.9%	69.2%	3.4%	0.8%
全体（1190）	82.9%	36.9%	48.7%	14.5%	42.9%	61.0%	4.0%	0.8%

\*\*\* (複数回答/3つまで)

択する傾向にあること、面談における中心指導事項にも「学校経営目標との関連」や「学校経営目標の達成促進」を選択する傾向にあることから<sup>7</sup>、ある程度評価制度の趣旨が受容されているのではないかと考えられる。また、自己申告書の作成に費やす時間については、当初申告、中間申告のいずれも、女性教員の方が長いという結果となった（表5、表6参照）。このことは、人事評価制度の受容について性別で考える際、女性教員の方が否定的であるということの一つの遠因になっているのではないかと推察されよう。

表5 性別にみる「当初申告」欄記入にかかる時間

性別（サンプル数）	30分未満	30分～1時間	1時間～1時間半	1時間半～2時間	2時間以上
男性（600）	3.5%	22.8%	30.8%	19.8%	23.0%
女性（604）	3.0%	16.4%	27.3%	22.2%	31.1%
全体（1204）	3.2%	19.6%	29.1%	21.0%	27.1%

(p<0.01)  
(単数回答)

表6 性別にみる「中間申告」欄記入にかかる時間

性別（サンプル数）	30分未満	30分～1時間	1時間～1時間半	1時間半～2時間	2時間以上
男性（599）	8.0%	41.4%	27.7%	11.2%	11.7%
女性（597）	6.4%	32.3%	29.0%	16.9%	15.4%
全体（1196）	7.2%	36.9%	28.3%	14.0%	13.5%

(p<0.01)  
(単数回答)

ところで、各教員の自己目標の内容について、年齢および教員としての経験年数の観点からの分析もおこなった

が、自己目標設定の際の留意点を問うた設問との間では、いずれも有意差が確認されなかった。このことから、自己目標の設定行動傾向を規定する要因は、年齢（教員としての経験年数）より、むしろ性別による認識の差が大きいのではないかと推測できる。しかしながら、自己目標設定行動とは直接関係しないが、制度上設定されている2回の面談（自己目標設定時・中間自己申告時）における校長等からの指導内容から、ある程度の傾向が看取される。まず、年齢別にみると、年齢が上がるにつれて、自己目標設定時および中間申告時の面談における指導内容に「学校経営目標との関連」（有意差0.1%水準）、「学校経営目標の達成促進」（有意差0.1%水準）が挙げられるようになる。ここから、年齢が高い教員には、学校経営目標との関連、すなわち制度の基本的趣旨が十分に理解されていない傾向が窺える。逆に、若年教員は、自己目標設定時の面談で「児童生徒の実態」（有意差5%水準）について指摘される傾向にあり、また、「自己目標の達成可能性」（有意差5%水準）や「メンタルサポート」（有意差0.1%水準）に関する指導も若年教員に多くみられる傾向がある。

### ③ 評価結果の活用についての意識傾向—処遇との結節—

教職員人事評価制度の制度改変の今後の方向性として、評価結果を処遇（とりわけ給与等）と結節させていくことも考えられている。広島県における現行の制度では、評価結果と処遇は直接的に結節してはいないものの、そのような制度改変の可能性について教員がいかなる意識傾向を示しているのかについても調査した。

まず、年齢および教員としての経験年数の観点から分析したところ、評価結果を処遇と結節させることについては、年齢が上がるにつれて、「人事評価と処遇は結節させるべきではない」との回答が増える傾向にある（有意差0.1%水準）。表7は、評価結果をいかなる形で反映させると最も意欲が向上するかを問うた設問と年齢とのクロス分析結果を示したものである。これによると、「いかなる形でも寄与しない」との回答は、全体的にみると3割以下に留まっているものの、年齢が上がるにつれてその回答傾向が高まっている。これは、年齢が上がるにつれて、評価と処遇の結節に対する根強い反対論が存在することを示している。その一方で、若年教員は、評価結果の反映方法で「給与に反映」「希望地への異動に反映」を多く選択する傾向があることから、若年教員では、より即物的な処遇に反映させることで職務に対するモラルの向上を図ることが可能となることも看過できない。

表7 処遇形態と意欲向上（年齢別）

年齢(サンプル数)	給与への反映	希望地への異動に反映	昇進への反映	自主的な研修機会への反映	校務分掌への反映	表彰・認証への反映	いかなる形でも寄与しない	その他
20代(42)	38.1%	16.7%	2.4%	19.0%	0%	4.8%	14.3%	4.8%
30代(253)	28.1%	13.0%	1.2%	12.6%	9.9%	2.0%	25.3%	7.9%
40代(555)	27.4%	7.9%	4.7%	14.1%	8.5%	0.5%	28.5%	8.5%
50代(260)	21.5%	6.2%	4.6%	11.9%	12.3%	1.2%	34.6%	7.7%
全体(1110)	26.6%	9.0%	3.8%	13.4%	9.4%	1.2%	28.6%	8.0%

(p<0.01)  
(単数回答)

表8 処遇形態と意欲向上（役職別）

役職(サンプル数)	給与への反映	希望地への異動に反映	昇進への反映	自主的な研修機会への反映	校務分掌への反映	表彰・認証への反映	いかなる形でも寄与しない	その他
主幹・主任(586)	30.4%	7.5%	4.3%	11.1%	11.1%	0.5%	28.5%	6.7%
一般教員(511)	22.9%	10.4%	3.1%	15.9%	7.2%	2.0%	29.2%	9.4%
全体(1097)	26.9%	8.8%	3.7%	13.3%	9.3%	1.2%	28.8%	7.9%

(p<0.01)  
(単数回答)

表8は、先の設問を教員の役職別にクロス分析した結果であるが、これによると、主幹・主任に就いている教員は、「給与への反映」を多く選択する傾向にあることが確認できる。一般に主幹・主任は年齢が高いと考えられ、先の分析結果と一見矛盾するようであるが、より管理職に近い存在である彼らが、後進である若年教員の意欲向上には、給与への反映が効果的であると認識している結果ではないかと考えられる<sup>8</sup>。

また、評価と処遇との結節について性別で分析すると、女性教員は「関連させるべきではない」と回答する傾向にあり（有意差0.1%水準）、評価結果の処遇への反映についても「いかなる形でも（意欲の向上に）寄与しない」と回答する傾向にある（表9参照）。

表9 処遇形態と意欲向上（性別）

性別(サンプル数)	給与への反映	希望地への異動に反映	昇進への反映	自主的な研修機会への反映	校務分掌への反映	表彰・認証への反映	いかなる形でも寄与しない	その他
男性(568)	34.3%	8.5%	5.5%	11.3%	10.6%	1.4%	21.8%	6.7%
女性(556)	18.5%	9.4%	2.0%	15.8%	8.1%	0.9%	36.0%	9.4%
全体(1124)	26.5%	8.9%	3.7%	13.5%	9.3%	1.2%	28.8%	8.0%

(p<0.001)  
(単数回答)

#### ④ 評価結果への納得性

校長等による評価結果への納得性については、他の年代と比較して20代で「納得できる」と回答する傾向があることから（有意差5%水準）、若年教員は評価結果への納得性が高いように捉えられる<sup>9)</sup>。しかし、一方で、評価者体制に関する質問項目を見ると、若年教員ほど、評価者体制の補完に「主任クラスの教員」（有意差0.1%水準）、「保護者」（有意差5%水準）、「児童生徒」（有意差5%水準）といった項目を選択する傾向があることから、若年教員は、評価結果に対して、ある程度の納得性を示しているものの、より多角的な評価を望んでいることが窺える（表10参照）。また、この点に対して、年齢が上がるにつれて「現行の評価者体制で十分」と回答する傾向にあることは、その他の回答傾向をも勘案すると、年齢が高い教員が現行の評価者体制に満足しているというよりも、むしろ「これ以上の評価は必要ない」との消極的傾向の表れと解釈するのが妥当であろう。

表10 評価者体制の補完者（年齢別）

年齢(サンプル数)	現行の評価者体制で十分である	主任クラスの教員	同僚教員	保護者	児童生徒	地域住民	学校評議員	専門評価機関などの第三者	その他
20代(44)	22.7%	40.9%	29.5%	18.2%	25.0%	2.3%	6.8%	15.9%	0.0%
30代(248)	41.5%	21.8%	20.2%	12.9%	15.7%	1.6%	2.8%	14.1%	8.1%
40代(553)	40.7%	17.2%	19.2%	13.2%	15.9%	3.1%	3.1%	16.5%	8.9%
50代(248)	46.8%	17.3%	17.3%	6.5%	10.5%	2.0%	4.0%	15.3%	7.3%
全体(1093)	41.5%	19.2%	19.4%	11.8%	15.0%	2.5%	3.4%	15.6%	8.0%

(複数回答/制限なし)

また、性別でみると、女性教員は男性教員より「納得できない」と回答する傾向にある（表11参照）。ここからも、評価者に対する不信任は、男性教員に比べて女性教員の方が高いことが読みとれる。この点は、「勤務評定」結果の開示問題で、女性教員が、より開示に肯定的であったこととも関係するのではないかと考えられる<sup>10)</sup>。

表11 評価制度に対する納得度（性別）

性別(サンプル数)	納得できる	納得できない
男性(563)	54.4%	45.6%
女性(562)	44.8%	55.2%
全体(1125)	49.6%	50.4%

( $p < 0.001$ )  
(単数回答)

#### ⑤ 教職員人事評価制度導入による変化

評価制度導入によりいかなる変化が生じたかについて、本調査では、12個の指標を用い検証した<sup>11)</sup>。それぞれの項目を年齢別にクロス分析した結果、有意差が確認されたものを中心に、その意識傾向を分析すると、まず、年齢が上がるにつれて、若干ではあるが、「組織の一員としての自覚が向上」したと回答する傾向がある（有意差5%水準）。これは、従前、「組織体としての学校」があまり意識されていなかった年代にとっては、制度が肯定的に作用しているものと推察される。同様に、20代で「管理職との意思疎通がスムーズになった」と回答していることも（有意差0.1%水準）、制度の効果的作用を示唆しているのではないだろうか。また、教員としての経験年数別にクロス分析してみると、概して年齢別の分析と同様の結果を示すものの、経験年数が長い教員は、「数値化しやすい事項のみを重視するようになった」と回答する傾向を示した。

次に、この点について、性別で分析すると、男性教員は女性教員と比較して評価制度の導入を肯定的に捉えていることが看取される。これは、制度導入による変化を問うた設問で「意欲をもって教育活動に取り組むようになった」（有意差5%水準）、「組織の一員としての自覚が強まった」



(有意差0.1%水準)、「学校の経営的側面に対する理解が深まった」(有意差0.1%水準)、「管理職との意思疎通がスムーズになった」(有意差.1%水準)と回答する傾向が男性教員に表れていることから確認される。

以上、教職員人事評価制度に対する個人属性別の意識傾向を分析してきた。ここから、次の諸点が指摘できよう。すなわち、①性別で分析した場合、基本的に男性教員は制度に対してより肯定的見解を示し、女性教員はより否定的である。②年齢で分析した場合、年齢が高いほど制度に対して否定的見解を示す。③しかしながら、主幹・主任である場合は、逆に肯定的見解を示す。これらは、先行する国内の調査研究においても一部指摘されている点であり、広島県においても追認される形となっている。

しかしながら、全体的傾向を俯瞰すると、一般に教員は評価制度に対して否定的であるという認識が必ずしも的確ではないと思われる。無論、2005年度に実施した校長アンケートの結果と比較して、教員の方が、総じてネガティブな対応を示していることは否定できないが、全面的に拒否反応を示しているとは言い難い。むしろ、評価結果と処遇の結節に関する意識傾向などからは、一定程度「評価」を受容する姿勢も看取される。これら先行研究との調査結果の差は、本調査が、制度実施から4年経過しておこなったことと無縁ではなからう。すなわち、この4年間の間に、評価者、被評価者の双方が、制度運用の中である程度成熟したからであると考えられる。このような本調査の結果は、教職員人事評価制度のより効果的運用の可能性を示唆するものにならう。

(酒井 研作)

## 2 組織属性別にみる教員の意識傾向と特徴

次に、本節では、広島県で導入されている人事評価制度に対して、教員がいかなる意識傾向と特徴を有しているか、学校種<sup>12</sup>、学校規模<sup>13</sup>、地域<sup>14</sup>といった組織属性別に分析を試みる。

### (1) 学校種・学校規模別にみる意識傾向

#### ① 学校経営目標の策定

広島県における現行の人事評価制度では、学校経営目標の策定や提示方法は各学校(各校長)の判断に委ねられている。この点について、学校種による違いはみられるのだろうか。学校種別でみた場合、全体的にみると、「校務分掌上の所轄委員会を通じて」を53.0%の教員が選択しており、学校経営目標策定時、教員の意見や要望は所轄委員会を通して伝達される場合が多いとの結果になった。実際、2005年度におこなった校長対象調査からも、学校経営目標策定時における校長の相談相手を問うた設問に関し、職員会議より所轄委員会と回答する校長が多いとの結果がみられること<sup>15</sup>から、教員が所轄委員会を通して学校経営目標策定に参加する学校は多いといえよう。その一方で、次のような興味深い特徴を示している。所轄委員会と回答する教員は学校段階が上がるにつれて増加しているが、逆に職員会議を選択する教員は学校段階が上がるにつれて減少している。表12は、学校経営目標策定時の

表12 学校経営目標策定過程における教員の意見・要望の伝達方法(教職員数別)

教職員数 (サンプル数)	職員会議で発言する	校務分掌上の所轄委員会を通じて	個人的に伝える	伝えることはできない	その他
15人以下 (348)	28.1%	46.6%	23.3%	25.3%	4.9%
16～25人 (283)	25.1%	49.8%	24.7%	30.0%	3.5%
26～35人 (233)	24.0%	56.2%	28.8%	26.2%	3.4%
36～50人 (188)	24.5%	56.4%	26.6%	26.1%	3.2%
51～70人 (95)	20.0%	67.4%	34.7%	17.9%	7.4%
71人以上 (47)	10.6%	61.7%	27.7%	25.5%	8.5%
全体 (1194)	24.7%	53.0%	26.3%	26.1%	4.4%

(複数回答/制限なし)

教員自身の意見や要望を伝達する方法を、学校規模別に示したものである。これによると、学校規模別にみた場合も同様の傾向がみられる。この要因として、概して小規模である小学校では、職員会議を使っても教員の意見や要望を十分に吸い上げることができるのに対し、大規模校の多い高等学校では、教員全員が職員会議で意見や要望を発言するには不十分であり、そのために、「個人的に伝える」など、各学校段階の事情に応じた伝達方法がとられているものと考えられる。

また、学校経営目標の提示方法に関して、学校種による相違があるのだろうか。表13は、そのクロス分析結果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」との間に0.1%水準で有意差がみられる。プリント・掲示物で提示されていると回答した教員の割合は小学校が極めて高く、逆に、「教員に個別に提示」、「その他」を選択する割合は、学校段階が上がるにつれて高くなっていることがわかる。その要因として、学校規模の大きい高等学校では、校内LANやメールなど様々な方法を用いて臨機応変に対応していることが推察される<sup>16</sup>。

表13 学校経営目標の提示方法（学校種別）

学校種 (サンプル数)	プリント・掲 示物等で提示	職員会議など 会議の場で提 示	教員に個別に 提示	特に提示され ていない	その他
小学校 (691)	77.1%	86.8%	9.7%	0.0%	1.7%
中学校 (288)	69.1%	84.0%	10.1%	0.7%	1.4%
高等学校 (194)	67.0%	87.1%	17.0%	0.0%	7.2%
全体 (1173)	73.5%	86.2%	11.0%	0.2%	2.6%

\*\*\*

(複数回答/制限なし)

## ② 自己目標設定

制度上、教員の自己目標は、学校経営目標を踏まえて設定することが求められている。この点を考えると、学校経営目標が自己目標に関連づけやすいかどうか重要となる。そこで、学校経営目標と自己目標の関連度について、学校種別にみたところ、

表14 自己目標との関連性からみる  
学校経営目標の適切性（学校種別）

学校種 (サンプル数)	十分なってい る	おおむねな っている	あまりなっ ていない	なっていない
小学校 (690)	17.8%	69.3%	11.9%	1.0%
中学校 (289)	19.0%	62.3%	17.6%	1.0%
高等学校 (194)	14.4%	63.4%	19.1%	3.1%
全体 (1173)	17.6%	66.6%	14.5%	1.4%

(p<0.05)  
(単数回答)

5%水準の有意差がみられた。この結果が表14である。これをみると、学校経営目標が自己目標と関連づけやすいと感じている教員は、学校段階が上がるほど減少していることがわかる。

表15 自己目標設定における留意点（学校種別）

学校種 (サンプル数)	学校経営目標との関連	数値化・スケジュール化などの検証可能性	自己目標の達成可能性	個人的な能力の開発	昨年度の自己目標の達成状況	児童生徒の実態	保護者・地域社会からの期待	その他
小学校 (680)	86.8%	39.6%	48.2%	11.2%	35.9%	68.4%	3.2%	0.7%
中学校 (286)	77.6%	36.7%	46.5%	19.6%	55.9%	50.7%	3.5%	0.0%
高等学校 (192)	81.3%	31.8%	52.1%	17.2%	46.9%	51.0%	7.3%	1.0%
全体 (1158)	83.6%	37.6%	48.4%	14.2%	42.7%	61.1%	4.0%	0.6%

\*\*\*      \*      \*      \*\*\*      \*\*\*      \*\*\*

(複数回答/3つまで)

では、実際に自己目標を設定する際、教員はいかなる点に留意しているのだろうか。表15は、学校種別にそれを示した結果である。全体的にみると、83.6%が「学校経営目標との関連」と回答しているが、その中でも、小学校の教員ほど、この回答を選択するものが多いとの傾向がみられた。さらに、これ以外の項目に着目すると、学校種による一定の傾向が看取される。「児童生徒の実態」や「数値化・スケジュール化」との選択は小学校教員の割合が他と比べて高く、また「昨年度の達成状況」や「個人的な能力の開発」といった項目に関しては、中学校・高等学校で、回答する割合が高くなっている。すなわち、中学校・高等学校段階では個人的な側面に關わる項目を留意する教員が多く、逆に、小学校では児童の実態や制度的側面に留意する教員が多い。ま

た、自己目標設定時の面談に関して、その指導助言の内容を問うた設問と学校種とのクロス分析においても、小学校で児童生徒の実態を選択する教員が多い傾向がみられた。これらの結果から、小学校には児童との距離が近いといった小学校教員特有の教員文化があり、個人的な力量形成の側面よりも児童の実態を重要視する傾向にあるのではないかと推察される。

次に、学校種別に自己目標設定時の面談の適切性（十分度）に関する分析を試みた。表16は、この分析結果を表したものである。これによると、学校段階が上がるほど面談が十分に行なわれていない実態が看取される。また、表17は、これを学校規模別に分析した結果である。これによると、大規模校ほど面談が不十分であることがわかる。この点については、校長対象調査においても、同様の結果が得られている<sup>17</sup>。すなわち、教員の自己目標決定に際し、指導等が十分におこなわれているかの設問に対し、指導は十分におこなわれていると認識している校長は、88.7%（491人）であるが、その一方で、不十分だと感じている校長の中には、学校段階が上がるほど、その割合が増えるとの傾向が認められた。このように、学校段階や学校規模が上がるほど面談が十分に実施されていないという実態が確認できよう。

表16 自己目標決定時の面接の適切性（学校種別）

学校種 (サンプル数)	十分おこな れている	おおむねお こなわれている	どちらかとい えは不十分で ある	不十分である
小学校 (686)	27.1%	54.8%	13.8%	4.2%
中学校 (290)	23.4%	55.5%	14.5%	6.6%
高等学校 (194)	15.5%	56.2%	19.1%	9.3%
全体 (1170)	24.3%	55.2%	14.9%	5.6%

(p<0.01)  
(単数回答)

表17 自己目標決定時の面談の適切性（教職員数別）

教職員数 (サンプル数)	十分おこな れている	おおむねお こなわれている	どちらかとい えは不十分であ る	不十分である
15人以下(349)	29.8%	53.6%	11.2%	5.4%
16~25人(287)	24.4%	55.4%	14.6%	5.6%
26~35人(235)	19.6%	55.3%	18.7%	6.4%
36~50人(189)	27.0%	52.9%	14.8%	5.3%
51~70人(95)	16.8%	62.1%	13.7%	7.4%
71人以上(47)	12.8%	51.1%	29.8%	6.4%
全体(1202)	24.4%	54.8%	15.0%	5.8%

(p<0.05)  
(単数回答)

### ③ 授業観察・中間申告・最終申告

現行制度下では、評価者である管理職が授業観察をおこなうこととなっているものの、その際の具体的な実施方法は制度上、示されていない。そこで、授業観察の際の着眼点の提示の有無、フィードバックの有無について設問した。表18は、フィードバックの有無と学校種とのクロス分析の結果である。これによると、「ほとんどフィードバックはない」「まったくフィードバックはない」と認識する教員は、高等学校が最も多い。また、フィードバックの有無と学校規模とのクロス分析をおこなったところ、5%水準で有意差がみられた。表19からわかるように、学校規模が大きくなるにつれて、否定的な回答を選択する教員が増加している。つまり、学校段階が上がる高等学校や、教職員数の多い大規

表18 授業観察結果のフィードバックの有無（学校種別）

学校種 (サンプル数)	授業観察の度 にフィード バックがある	ときおり フィードバッ クがある	ほとんど フィードバッ クはない	まったく フィードバッ クはない	授業観察はお こなわれてい ない
小学校 (680)	49.3%	34.7%	9.3%	2.9%	3.8%
中学校 (287)	44.6%	35.2%	12.2%	2.1%	5.9%
高等学校 (194)	29.9%	29.9%	20.1%	14.4%	5.7%
全体 (1161)	44.9%	34.0%	11.8%	4.7%	4.7%

(p<0.001)  
(単数回答)

表19 授業観察結果のフィードバックの有無（教職員数別）

教職員数 (サンプル数)	授業観察の度 にフィード バックがある	ときおり フィードバッ クがある	ほとんど フィードバッ クはない	まったく フィードバッ クはない	授業観察はお こなわれてい ない
15人以下 (343)	45.2%	38.5%	9.0%	4.1%	3.2%
16~25人 (283)	45.6%	31.8%	12.0%	4.2%	6.4%
26~35人 (236)	50.0%	32.6%	11.0%	2.5%	3.8%
36~50人 (189)	43.9%	32.3%	13.2%	5.3%	5.3%
51~70人 (95)	37.9%	32.6%	16.8%	6.3%	6.3%
71人以上 (47)	25.5%	27.7%	23.4%	12.8%	10.6%
全体 (1193)	44.7%	33.9%	12.0%	4.5%	4.9%

(p<0.05)  
(単数回答)

模校ほど、観察結果のフィードバックが十分におこなわれていないようである。さらに、授業観察の着眼点の提示に関しても、学校種・学校規模ともに同様の結果がみられた。以上の結果を鑑みると、高等学校や大規模校では、教職員数が多いために評価者が十分にフィードバックをおこなえない実態が推察される。

表20 授業観察の適切性（学校種別）

さらに、授業観察に関しても学校種により実施状況が異なるのではないかとの仮説の下、授業観察の十分度を問うた設問と学校種、学校規模とのクロス分析をおこなった。表20は、その結果を示している。これによると、不十分であると認識する

学校種 (サンプル数)	十分である	おおむね十分 である	どちらかとい えば不十分で ある	不十分である	授業観察はお こなわれてい ない
小学校 (681)	19.5%	53.3%	20.1%	4.8%	2.2%
中学校 (288)	12.8%	51.4%	25.0%	7.3%	3.5%
高等学校 (194)	7.7%	54.1%	23.7%	10.8%	3.6%
全体 (1191)	15.9%	53.0%	21.9%	6.4%	2.8%

(p<.0001)  
(単数回答)

教員はやはり学校段階が上がるほど増加している。また、学校規模との間にも、有意差がみられ、学校規模が大きくなるほど否定的な回答を選択する割合が増加する。高等学校や大規模校はフィードバックや着眼点が十分に示されていないと認識する教員が他と比較すると多いのは既述の通りであるが、この点を考慮すると、評価者が授業観察の着眼点の提示やフィードバックをおこなうことが授業観察の十分度と強く接続しており、換言すれば、教員の満足度を誘引することにもつながるのではないだろうか。

前述の通り、広島県では、自己目標の設定以後、教員は年度の中間期に中間申告をおこない面談を受ける。この中間申告時の面談における教員の意見の尊重度を問うたところ、学校種との間に有意差がみられた。「十分尊重されている」「ある程度尊重されている」と回答した教員が合わせて91.4% (1078人)であり、全体的にみると、肯定的見解を持つ教員がほとんどであった。その一方で、否定的見解に関しては、学校段階が上がるほど、とりわけ高等学校段階においてその割合が高い。さらに、具体的な面談内容に関して問うたところ、「進捗状況に応じた自己目標の修正・改善・助言」と回答した教員が90.2%、「学校経営目標の達成促進」と回答した教員が47.1%であった。校長対象の調査でも、中間申告時の面談における重点指導事項を問うたところ、「自己目標の進捗状況の把握」(72.9%)、「自己目標の進捗状況に応じた自己目標の修正・改善」(40.2%)、「学校経営目標の達成促進」(23.9%)と自己目標に関する指導が最も多く、教員調査と同様の傾向を示した<sup>18)</sup>。表21は、学校種とクロス分析の結果を表したものである。これによると、自己目標に対する教員の進捗状況、学校経営目標の達成促進と回答する教員は学校段階が上がるほど減少し、反対に、「人事異動調書」の内容と回答する教員は、高等学校が極めて多い。現行の評価制度は、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の2本柱で構成されるが、両輪の一方である「勤務評定」の主要な目的は、「適切な人事管理」である。つまり、人事異動調書と回答する教員が多い高等学校では、「自己申告による目標管理」の側面だけでなく、実態として、中間申告時の面談が「勤務評定」の機能補完的役割をも担っていることが窺われる。

表21 中間申告における校長との面接はどのような点为中心か（学校種別）

学校種 (サンプル数)	進捗状況に応じた自己目標の修正・改善及び助言	学校経営目標の達成促進	「人事異動調書」の内容	自己の勤務状況	メンタルサポート	同僚教員の勤務状況	その他
小学校 (661)	92.6%	50.1%	3.8%	10.6%	8.8%	1.7%	1.7%
中学校 (283)	88.3%	41.0%	7.8%	12.0%	7.4%	3.2%	3.5%
高等学校 (190)	85.3%	48.9%	19.5%	10.0%	4.7%	3.2%	3.7%
全体 (1134)	90.3%	47.6%	7.4%	10.8%	7.8%	2.3%	2.5%

(複数回答/2つまで)

また、中間申告の面談にかかる時間を問うた設問と学校種、学校規模とのクロス分析をおこなったところ、0.1%水準で有意差がみられ、学校段階が上がるほど、面談時間が減少するとの結果になった。なお、先行する校長対象調査で中間申告時の面談担当者を問うた設問と教職員数とのクロス分析をおこなったところ、教職員数の多い学校ほど、分担して面談をおこなっているとの回答が比較的多い傾向にあったが<sup>19</sup>、このことは面談時間の減少傾向を傍証するデータの1つであるといえよう。つまり、教職員数の多い学校においては、校長が教職員全員と面談をおこなうための十分な時間を確保するのが困難な実態があるものと推察される。

最終申告に関しても、最終申告の指導・助言が適切であると感じている教員は学校段階が上がるほど減少する。加えて、その指導・助言欄の内容に対し、意見を伝達する方法があるとの回答割合も、学校段階が上がるほど減少する。やはり、高等学校や学校規模が大きい学校ほど、時間的な余裕という点で限界性があるものと考えられ、そのことが教員の感じている適切性に一定の影響を与えているものと推測される。

#### ④ 教職員人事評価制度導入による変化

次に、評価制度導入後の教員自身の変化について、教員はどのように感じているのであろうか。表22は、学校の経営的側面に対する理解が深まったか否かを問うた設問と学校種とのクロス分析結果である。これによると、学校の経営的側面に対する理解が深

表22 学校の経営的側面に対する理解度（学校種別）

表22 学校の経営的側面に対する理解度（学校種別）

学校種 (サンプル数)	学校の経営(運営)的側面に対する理解が深まった				
	全く 当てはまらない	あまり当てはま らない	どちらともい えない	当てはまる	とても 当てはまる
小学校(683)	5.6%	16.8%	30.0%	37.8%	9.8%
中学校(282)	5.7%	9.2%	30.9%	47.2%	7.1%
高等学校(190)	7.4%	13.7%	21.6%	46.8%	10.5%
全体(1155)	5.9%	14.5%	28.8%	41.6%	9.3%

(p<0.01)  
(単数回答)

まったと回答する教員は、学校段階が上がるほど増加していることが分かる。

また、表23は評価者体制の補完について問うた設問と学校種とのクロス分析結果を表すものである。これによると、現行の評価者体制で十分であると回答する教員は学校段階が上がるほど減少しているといえる。学校規模とのクロス分析結果でも、同様に、学校規模が大きくなるほど減少している。実際、校長を対象とした調査でも、現行の評価者体制が適切であると認識している校長は、教職員数の多い学校ほど少ない傾向にあった<sup>20</sup>。さらに、その理由として校長の回答では、「全教職員の把握が不可能」と回答する割合が最も高く、大規模校ほど評価者にかかる負担が多いという状況がこの結果にも大きく影響を及ぼしているものと推察される。

表23 評価者体制を補完するためにどのような評価者を加えることが適切か（学校種別）

学校種(サンプル数)	現行の評価者 体制で十分で ある	主任クラスの 教員	同僚教員	保護者	児童生徒	地域住民	学校評議員	専門評価機関 などの第三者	その他
小学校(626)	46.6%	16.5%	18.1%	12.1%	12.5%	2.6%	3.5%	13.7%	7.7%
中学校(266)	41.7%	20.7%	19.2%	10.2%	16.9%	1.9%	3.4%	15.8%	6.8%
高等学校(183)	26.2%	26.2%	21.9%	9.8%	20.8%	2.2%	3.8%	20.8%	11.5%
全体(1075)	42.0%	19.2%	19.0%	11.3%	15.0%	2.3%	3.5%	15.4%	8.1%

(複数回答/制限なし)

では、どのような評価者及び評価者体制が望まれるのか。評価者体制に納得できないと感じている教員にその理由を問うたところ、学校種・学校規模で差がみられる。中でも、学校段階が低いほど、評価者の人間性に対する不信感と回答する割合が高くなる傾向がみられた。逆に、評価者体制に関しては、高等学校や大規模校ほど適切でないと感じる割合が高く、やはり評価者にかかる負担の大きさが影響しているものと思われる。

表24 処遇形態と意欲向上（学校種別）

学校種(サンプル数)	給与への反映	希望地への異動に反映	自主的な研修機会への反映	校務分掌への反映	表彰・認証への反映	いかなる形でも寄与しない	その他
小学校(638)	20.8%	8.6%	3.8%	14.9%	9.7%	1.1%	33.1%
中学校(268)	31.0%	6.7%	4.1%	11.2%	9.3%	1.5%	29.1%
高等学校(189)	38.6%	12.7%	3.7%	11.1%	9.5%	0.5%	15.3%
全体(1095)	26.4%	8.9%	3.8%	13.3%	9.6%	1.1%	29.0%

(p<0.001)  
(単数回答)

さらに、評価結果の反映に関して、いかなる反映内容であれば、教員は意欲が向上するかについても問うてみた。表24は、評価結果の処遇への反映内容を学校種とクロス分析した結果である。「給与への反映」「自主的な研修機会への反映」「いかなる形でも（意欲の向上に）寄与しない」との点での相違が顕著にみられる。「給与への反映」を希望する教員は学校段階が上がるにつれて増加するのに対し、「自主的な研修機会への反映」「いかなる形でも寄与しない」と回答する教員は小学校段階が最も多い結果となった。

最後に、現行の評価制度に対し、教員はその必要性をどの程度感じているのだろうか。評価制度の必要性について、学校種別にみても、表25のような結果が得られた。これによると、必要性を感じていると回答する教員は学校段階が上がるにつれて多くなっている。逆に、小学校の教員に関しては、「必要ない」との否定的見解を持つ教員が多い結果となった。

表25 評価制度の必要度（学校種別）

学校種(サンプル数)	必要である	必要な部分もある	必要ない	わからない
小学校(675)	6.4%	51.0%	35.6%	7.1%
中学校(282)	6.7%	51.4%	30.1%	11.7%
高等学校(191)	4.7%	66.5%	22.5%	6.3%
全体(1148)	6.2%	53.7%	32.1%	8.1%

(p<0.01)  
(単数回答)

以上、現行評価制度に関する学校種・学校規模別の分析では、ほぼ同様な傾向がみられた。この要因として、学校規模は、学校種に大きく影響を受けている点が考えられよう。実際、小学校段階の学校規模は概して小規模から中規模が多く、反対に、高校段階では中規模から大規模である場合が多い。

学校種、学校規模別に分析をおこなった結果、全体として以下のことが指摘できる。小規模校、小学校段階では他と比較して、当初申告作成時や中間申告の際の面談時間が比較的長く、面談内容や指導助言に対しても適切であると感じている教員が多い。また、授業観察に関しても、着眼点の提示やフィードバックがあると回答する教員が多く、彼らの満足度も比較的高い。この要因として、小学校は比較的規模が小さい学校が多いため、時間の確保が容易であり、総じて丁寧な面談がおこなわれていることが考えられよう。しかし、その一方で、現行評価者体制に反対する理由として評価者に対する不信任と回答する教員が小学校段階に多かったが、その直接的な根拠と考えられる要因は本調査において見出すことはできなかった。ただ、概して小学校は小規模であるため、教員と校長との人間関係が濃密にならざるを得ないこと、小学校の管理職は他と比較して女性が多く、全体的にみても女性教員の多い小学校では、評価者、被評価者が女性同士である割合が高いこと、現行の評価制度が客観性や透明性を求められる非常にリジッドなシステムであること等、これらが複合的に関わっていることが何らかの形で影響しているのではないかと予想される。また、興味深い点として、面談や授業観察等の制度プロセスのそれぞれの段階に対する十分度（満足度）に関する設問では、肯定的な回答を選択する教員が多いのに対し、評価制度

は必要だと感じるかとの設問では、否定的な回答を選択した教員の割合が小学校に高いことがあげられる。小学校では、相対的に教員間の協調性を志向する学校文化が強くと、他の学校段階と比較して、「組織体としての学校」を意識する環境が脆弱であるように思われる。そのため、構造化された評価を受け管理されることに否定的な見解を持つ教員が、他の校種と比べて比較的多いのではないだろうか。(藤村 祐子)

## (2) 地域別にみる教員の意識傾向と諸特徴

### ① 学校経営目標・自己目標策定

学校経営目標の策定過程において、地域別でいかなる違いがあるのか。まず、学校経営目標の策定過程における教員の意見や要望の伝達方法については、地域別で「職員会議で発言する」との間に0.1%水準の顕著な有意差がみられた。この項目は、広島市の教員が30.0%と比較の高い割合になっているが、尾三地区では14.6%、福山地区では19.7%と選択する教員が少ない。また、学校経営目標の提示方法に関しては、「プリント・掲示物等で提示」(0.1%水準)、「職員会議などの会議の場で提示」(1%水準)で有意差がみられ、広島市では、他地域と比べ、プリント・掲示物等で提示するよりも、職員会議などの会議の場で提示されることが多いことが確認できる<sup>21)</sup>。

次に、自己目標設定における留意点に関して、地域別で「学校経営目標との関連」(1%水準)、「数値化・スケジュール化などの検証可能性」(0.1%水準)、「個人的な能力の開発」(5%水準)、「児童生徒の実態」(1%水準)でそれぞれ有意差がみられた。すなわち、「学校経営目標との関連」や「数値化・スケジュール化などの検証可能性」について、広島市では、他地域に比べ、留意している教員が少なく、一方で、「個人的な能力の開発」や「児童生徒の実態」については、広島市の教員が、他地域の教員よりも留意している<sup>22)</sup>。

自己目標決定時の面談における校長等の指導・助言内容については、表26のように、それぞれ有意差がみられた。自己目標設定における留意点に関する設問と同様の傾向を看取取ることができ、広島市では、他地域に比べ、「学校経営目標との関連」や「数値化・スケジュール化などの検証可能性」について選択する教員が少なく、「児童生徒の実態」について選択する教員が多くなっている。

表26 自己目標決定時の面談における校長等の指導・助言内容(地域別)

地域(サンプル数)	学校経営目標との関連	数値化・スケジュール化などの検証可能性	自己目標の達成可能性	個人的な能力の開発	昨年度の自己目標の達成状況	児童生徒の実態	保護者・地域社会からの期待	その他
広島市(292)	53.4%	35.6%	38.7%	32.2%	26.4%	38.4%	12.7%	7.9%
広島地区(広島市を除く)(74)	64.9%	59.5%	45.9%	20.3%	13.5%	29.7%	10.8%	4.1%
呉・賀茂地区(272)	71.7%	54.4%	36.4%	27.2%	19.1%	34.6%	8.5%	3.7%
芸北地区(48)	75.0%	70.8%	37.5%	25.0%	10.4%	27.1%	6.3%	10.4%
尾三地区(206)	69.4%	72.3%	32.5%	28.6%	23.3%	23.8%	10.2%	5.3%
福山地区(196)	78.1%	72.4%	37.8%	23.0%	25.0%	19.9%	6.1%	3.6%
備北地区(103)	68.9%	70.9%	31.1%	25.2%	20.4%	26.2%	5.8%	7.8%
全体(1191)	67.3%	58.3%	36.7%	27.3%	22.0%	29.9%	9.2%	5.6%

\*\*\*

\*\*\*

\*

\*\*\*

(複数回答/3つまで)

### ② 授業観察・中間申告・最終申告

授業観察と最終申告に関しては、地域別で特に有意差はみられなかった。しかし、中間申告時の面談の適切性については、0.1%水準の有意差がみられ、広島市では、その実施状況について

否定的な回答が多いのに比べ、尾三地区や福山地区においては肯定的に捉えている<sup>23</sup>。

では、各地域で面談内容にいかなる違いがあるのか。表27は、中間申告における校長との面談はどのような点が中心かという設問と地域とのクロス分析の結果である。これによると、「進捗状況に応じた自己目標の修正・改善及び助言」（1%水準）、「学校経営目標の達成促進」（1%水準）、「自己の勤務状況」（5%水準）との間にそれぞれ有意差がみられた。全体的に「自己目標の修正・改善及び助言」と「学校経営目標の達成促進」が面談の中心となっているようであるが、これらの項目について広島市では比較的选择する教員が少なく、尾三地区や福山地区では多い。また、「自己の勤務状況」に関しては、広島市で選択する教員が比較的多くなっている。ここから、中間申告時の面談を否定的に捉えている広島市では、学校経営目標の達成促進といった組織的事項が面談ではそれほど重視されていないことが窺える。

表27 中間申告における校長との面談はどのような点が中心か（地域別）

地域（サンプル数）	進捗状況に応じた自己目標の修正・改善及び助言	学校経営目標の達成促進	「人事異動調査」の内容	自己の勤務状況	メンタルサポート	同僚教員の勤務状況	その他
広島市（284）	84.5%	37.3%	11.6%	13.7%	8.5%	3.2%	6.0%
広島地区（広島市を除く）（75）	90.7%	45.3%	8.0%	13.3%	10.7%	4.0%	2.7%
呉・賀茂地区（268）	91.0%	46.6%	6.0%	11.6%	9.3%	1.5%	2.6%
芸北地区（47）	91.5%	46.8%	6.4%	17.0%	4.3%	4.3%	0.0%
尾三地区（203）	90.6%	51.7%	6.4%	10.8%	6.9%	1.5%	1.5%
福山地区（188）	95.7%	56.4%	5.9%	4.3%	6.9%	2.7%	1.1%
備北地区（100）	91.0%	49.0%	7.0%	11.0%	6.0%	1.0%	0.0%
全体（1165）	90.1%	47.0%	7.6%	11.1%	7.9%	2.3%	2.7%
	**	**		*			**

（複数回答/2つまで）

### ③ 教職員人事評価制度導入による変化

制度の導入によって、地域別で意識変化の違いはあるのだろうか。まず、組織の一員として自覚が高まったかという設問に対し、0.1%水準の有意差がみられた。広島市では、否定的な回答が比較的多かったが、尾三地区や福山地区では肯定的な回答が多かった<sup>24</sup>。学校の経営的側面に対する理解が高まったかという設問に関しても、ほぼ同様

の結果を示している。一方、児童生徒と関わる時間が減少したかという設問では、表28のように、0.1%水準の有意差がみられた。広島市では、児童生徒と関わる時間は減少していないと回答する割合が比較的高かったのに対し、尾三地区や福山地区では減少したと感じる教員が比較的多かった。また、精神的なゆとりがなくなったかという設問においては、1%水準の有意差がみられ、尾三地区や福山地区でゆとりがなくなったと感じる教員が比較的多いという結果が得られた。

以上を踏まえれば、広島県において、政令指定都市である広島市と広島市以外の地域で、次のような地域別の特徴が見て取れる。まず、自己目標決定時や中間申告時の面談において、広島市以外の地域では、学校経営目標の達成や数値化・スケジュール化などの検証可能性が重視されているのに対し、広島市は、比較的軽視されていない。むしろ、広島市の教員は、他地域に比べて、児童生徒の実態を重視している。制度上、それぞれの面談では、個人と組織の目標達成に向けた指導・助言を行うことが求められるが、広島市では、学校経営目標の達成促進や検証可能性などの組織の目標達成のための指導・助言が、他地域に比べ、それほど浸透していないのではないかと

表28 児童生徒との関わる時間の減少（地域別）

地域（サンプル数）	とても当てはまる	当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
広島市(202)	14.0%	24.7%	30.1%	21.6%	9.6%
広島地区（広島市を除く）(77)	6.5%	42.9%	28.6%	15.6%	6.5%
呉・賀茂地区(269)	10.4%	24.5%	35.7%	22.3%	7.1%
芸北地区(49)	12.2%	28.6%	32.7%	12.2%	14.3%
尾三地区(203)	21.7%	32.5%	29.6%	13.8%	2.5%
福山地区(196)	21.9%	27.0%	32.7%	13.3%	5.1%
備北地区(100)	24.0%	25.0%	32.0%	16.0%	3.0%
全体(1186)	16.1%	27.7%	31.9%	17.8%	6.5%

(p<0.001)  
(単数回答)



と推測できる。

また、制度導入後の意識の変化を分析した結果、広島市と他地域で興味深い特徴の違いがみられる。広島市以外の地域では、それぞれの面談において学校経営目標の達成促進などの組織的事項が重視されていることから、組織の一員としての自覚や経営的側面に対する理解が比較的高くなっていることは当然の結果であると考えられる。しかしながら、これらの地域が、児童生徒とのかかわる時間の減少や精神的なゆとりがなくなったという制度に対して否定的に捉えている面がある点は見逃すことができない。一方で、広島市では、経営的側面に対する理解は低い、児童生徒とのかかわる時間の減少や精神的なゆとりがなくなったと比較的感じていない教員が多い結果となった。(藤本 駿)

#### IV お わ り に

以上、本稿では、広島県の公立学校教員を対象として、同県の教職員人事評価制度に対していかなる意識傾向を有しているのかについて、個人属性、組織属性ごとに分析を行った。最後に、分析の結果を考察することで、まとめに代える。

まず、学校経営目標の策定に関してであるが、学校経営目標が各教員の自己目標の設定に大きな影響を有するために、これを策定する際に教員の意見を反映させることが教職員人事評価制度の効果的運用に資することは既述の通りである。これについて、若年教員、一般教員（非主幹・主任教員）、あるいは、女性教員ほど学校経営目標を策定する際に自らの意見を伝えることが出来ないと結果を得ることができた。また、その伝達の方法についても、上記の教員ほど校務分掌上の委員会を通じて伝えたり、個人的に伝える割合も低い結果が得られた。ここから、管理職（学校経営目標の策定者）には、より積極的に若年教員や一般教員、女性教員の意見、希望を取り入れるルートの確立が求められよう。同時に、この傾向は学校種別にも差を見出すことができ、学校段階が下がるほどに同様の結果がある一方で、職員会議を通じての意見伝達が増加することも明らかとなった。さらに、地域別では、職員会議を通じて意見伝達を行う割合が、広島市や呉・賀茂地区で高いのに対して、尾三地区、福山地区では低いとの結果を得た。

次に、自己目標の設定については、性差や学校種、地域により差が見られた。すなわち、女性教員と比較して男性教員が、学校段階が高いほど、そして、広島市以外の地域において、前年度の自己目標の達成状況に留意して本年度の目標を設定する傾向が強いことが明らかとなった。この結果より、上記属性を有する教員ほど、広島県における教職員人事評価制度の主眼の一つとされるマネジメント・サイクルの導入による目標管理システムの実現という制度的意図に適應していることが判別できる。ただし、教職員人事評価制度導入による自身の変化については、小学校教員も目標を意識するようになったと回答したように、マネジメント・サイクルの導入による目標管理システムは教員の意識に今後さらに浸透していくものと推察される。また、本制度の他の目的である学校経営目標との関連については、あらゆる属性において留意されていることが明らかとなったように、組織的な学校経営については教員の認識が以前に比べて高まりつつあることが明らかとなった。このことは、本制度の導入による変化について問うた質問のうち、「組織の一員としての自覚が向上」したと回答する教員の割合が、勤続年数の長い教員ほど高いことから浮き彫りとなっている。

また、授業観察、中間申告、最終申告については学校種による差が認められた。授業観察に関しては、学校段階が上がるにつれて、授業観察の際の着眼点が校長より示されていると感じる教員や授業観察後のフィードバックが十分であるとを感じる教員の割合が減少していることが明らか

となった。このことは、学級担任制を採用する小学校と教科担任制を採用する中学校・高等学校との相違によるものであることが推察される。すなわち、中学校や高等学校の場合、授業観察者である校長自身は自らが専門とする教科以外の教科内容や指導法には相対的に精通しておらず、また、教員にも同様の意識があるために授業観察の着眼点やフィードバックが希薄になる傾向が高まるものと考えられる。また、授業観察に対する満足度について、学校段階が上がるにしたがって低下するという結果が得られたことや、中間申告時と最終申告時におこなう校長との面談に対する満足度が学校段階が上がるほど減少することについても、同様の要因があるものと推察される。

さらに、評価結果の活用についての意識にも、年齢、職種、性別、学校種のそれぞれにおいて差が認められた。いかなる形で評価結果を活用することにより意欲の向上に寄与することが出来るのかを問うたところ、ベテラン教員、一般教員、女性教員、そして、学校段階が下がるほどいかなる形でも寄与することはないと回答する教員の割合が高かった。その一方で、給与への反映が意欲の向上を導くと考える教員の割合は、若年教員、主幹・主任職の教員、男性、学校種が高いほど高かった。以上のことから、評価結果を処遇に関連づける方向で制度の改変を意図するのであれば、例えば給与のみと関連づけるといった一律の方法を採るのではなく、教員の属性やライフステージに応じて評価結果を反映することが可能となるように多様な選択肢を準備し、教員自身の希望に応じた対応が可能となるような制度の構築を目指すことが肝要と考えられる。

最後に、教職員人事評価制度の導入による変化について、いくつかの項目で地域による相違がみられた。具体的には、組織の一員としての自覚が高まったかという質問に対して、尾三地区や福山地区には肯定的な回答をおこなう教員の割合が高い一方で、広島市地区にはその割合が低かった。また、「児童生徒と関わる時間が減少した」や「精神的なゆとりがなくなった」と否定的な回答の教員の割合は逆に広島市地区と比較して尾三地区や福山地区で高いものとなった。むしろ、この結果のみから、組織の一員としての自覚の高まりと児童生徒との関わる時間の確保や精神的なゆとりを対立的に捉えることは早計と考えており、各地域における教育行政の歴史的背景や学校風土を含めた分析をおこない、本制度の導入による変化を精緻に分析していく必要があるように思われる。この点については、別に調査・分析を試みたいと考える。

(市田 敏之)

## V 註

- 1 本研究の一環として、以下の論稿を発表している。「「能力開発型」教職員人事評価制度の運用実態とその課題－「広島県内公立学校長悉皆調査」の分析を通して－」西日本教育行政学会編『教育行政学研究』第27号、2006年、39-57頁、「「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－」西日本教育行政学会編『教育行政学研究』第28号、2007年、「広島県における教職員人事評価制度に関する事例研究－公立学校教員へのインタビュー調査の分析を中心に－」上越教育経営研究会編『教育経営研究』第13号、2007年。
- 2 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。

- 3 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。
- 4 この点について, 学校経営目標への教員の意見の反映度を問うた設問と本制度による資質能力の向上度を問うた設問および本制度の必要性を問うた設問とのクロス分析では, いずれも0.1%水準で有意差がみられ, 教員の意見や要望が反映された学校経営目標になっていると認識する教員ほど, 本制度が有効である, あるいは必要であると回答している。
- 5 この点については, 露口(2005年)の調査を迫認することができた。
- 6 自己目標決定時の面談における中心指導事項を問うた設問を性別でクロス分析すると, 1%水準で有意差がみられ, 男性教員は, 「学校経営目標との関連」について指導を受けていると認識しており, 女性教員は「児童生徒の実態」と認識している傾向が看取された。このような結果は, 性差による認識の差が現れた結果であると推測される。
- 7 自己目標決定時の面談の内容については註4を参照。中間自己申告時の面談における中心指導事項について性別でクロス分析すると, 0.1%水準で有意差がみられ, 男性教員は「学校経営目標の達成促進」(52.3%)に関する事項について指導を受けていると認識している。
- 8 この点については, アンケート調査実施以前におこなったインタビュー調査において, 中学校の主任教員に同様の質問をしたところ, 「若い人のためには, 給与への反映は必要じゃないか」との発言をしていたことから傍証されよう。
- 9 この点は, 教員としての経験年数とクロス分析しても同様の結果である。
- 10 「勤務評定」結果が開示されるべきか否かを問うた設問を性別でクロス分析すると, 0.1%水準で有意差がみられ, 「開示されるべきではない」を選択した女性教員が5.2%であるのに対し, 男性教員は12.8%であった。また, 「開示請求をした者には開示すべき」を選択した女性教員は63.2%で, 男性教員が選択した割合(53.9%)よりも多いという結果になった。
- 11 具体には, 「目標を意識するようになった」「意欲をもって教育活動に取り組むようになった」「自己の教育実践を客観的に振り返るようになった」「組織の一員としての自覚が強まった」「他の教員との連携協力がとりやすくなった」「学校の経営(運営)的側面に対する理解が深まった」「管理職との意思の疎通がスムーズになった」「児童生徒と接する時間が少なくなった」「数値化しやすい事項のみを重視するようになった」「管理職に対する不信感が高まった」「精神的なゆとりがなくなった」という12個の項目を設定し, それぞれについて「とても当てはまる」「当てはまる」「どちらとも言えない」「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」のいずれかを選択させた。
- 12 本稿では, 学校種とのクロス分析をおこなう際, 統計上の信頼性を高めるため, サンプル数の少ない「盲・聾・養護学校」及び「中高一貫校」を除外して分析をおこなっている。
- 13 本稿では, 学校規模を教職員数として捉えた。その際, 教職員数を, 15人以下, 16~25人,

26～35人、36～50人、51～70人、71人以上の6段階に分けた。

- 14 本稿では、地域別で分析する際、広島県を、広島市、広島地区（広島市を除く）、呉・賀茂地区、芸北地区、尾三地区、福山地区、備北地区の7つの地域に分けた。
- 15 古賀他、前掲論文、2006年、44頁。
- 16 この点については、先述のインタビュー調査において、高等学校の教員に学校経営目標の提示方法を質問したところ、うまく時間がとれない場合などは「口頭での伝達、校内LAN、メールなど様々な方法を用いて臨機応変に提示する」との発言していたことから推測できよう。
- 17 古賀他、前掲論文、2006年、45頁。
- 18 古賀他、前掲論文、2006年、46頁。
- 19 古賀他、前掲論文、2006年、46頁。
- 20 古賀他、前掲論文、2006年、51頁。
- 21 広島市では、「プリント・掲示物等で提示」の項目を選択する教員が63.2%（全体72.8%）であり、「職員会議など会議の場で提示」の項目を選択する教員が91.0%（全体86.5%）となっている。
- 22 広島市では、「学校経営目標との関連」の項目を選択する教員が74.4%（全体82.8%）、「数値化・スケジュール化などの検証可能性」の項目を選択する教員が17.2%（全体36.8%）で比較的低い割合だが、「個人的な能力の開発」の項目を選択する教員が20.2%（全体14.6%）、「児童生徒の実態」を選択する教員が70.7%（全体61.1%）と他地域に比べ高くなっている。
- 23 この項目について、広島市では、「十分おこなわれている」「おおむねおこなわれている」という肯定的な回答を選択する教員が合わせて67.6%であるのに対し、尾三地区では88.7%、福山地区では83.5%と高くなっている。
- 24 この項目について、広島市では、「とても当てはまる」「当てはまる」という肯定的な回答を選択する教員が合わせて22.9%であるが、尾三地区では37.0%、福山地区では46.2%となっている。