

## 「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—

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)  
郭 仁天 (広島大学大学院・院生) 何 京玉 (広島大学大学院・院生)

### ABSTRACT

A New Personnel Evaluation System for Professional Development:  
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)

**Rentien GUO** (Graduate Student, Hiroshima University)

**Jingyu HE** (Graduate Student, Hiroshima University)

The purpose of this paper is to study the significance of and the issues arising from 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 new personnel evaluation system in Hiroshima prefecture can result in school improvement when it is recognized by principals that most employees work on the new system actively and that the new evaluation system changes schools positively. (2) In schools with many teachers or high schools, it is difficult to promote the effective application of the new evaluation system because of the inflexibility of the new evaluation system. (3) Enhanced training for principals as evaluators and support for experienced teachers are necessary to reform the evaluation system.

## I 研究の意図・方法

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晩類似制度の導入・展開がなされるものと考えられる。

そこで、本稿は、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た。むしろ、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考えられる。なお、本報告は、その第一報であり、紙幅の都合上、特に各学校の属性と運用実態及び校長意識とのクロス分析を中心としている。

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>1</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。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がたく、「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

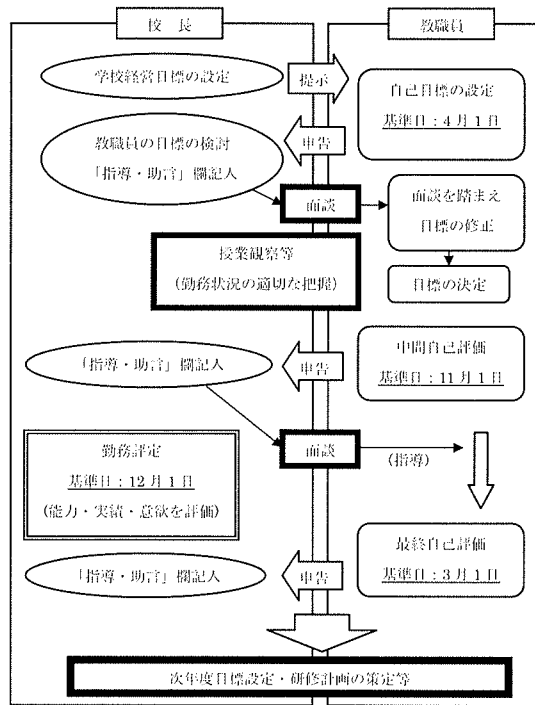
広島県では、平成15年度より、教職員の能力を評価しその結果を能力開発に結び付ける仕組みや、評価の客観性を保持する仕組みが十分に整備されていないなど、従来の勤務評定制度の反省に基づき、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の2本柱で構成された「新たな人事評価制度」を導入した。この制度は、人材育成・能力開発・意欲向上につなげる、評定結果を適正に人事・研修に反映させる、評定結果の客観性・信頼性・納得性を確保する、評価項目の見直し及び評価基準の明確化を図る、評価者訓練を充実させるという、5つの視点が重視され整備されている。同県では、この新制度の実施により、教職員の能力開発を図るとともに、能力、実績、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

### 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・サイクルに沿って、職務を遂行することが求められている。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>2</sup>と各教職員との面談が実施され、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。

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、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こととされている。

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。

## 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）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、総合評価がおこなわれる。総合評価には、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<sup>4</sup>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。

(唐澤 健)

### Ⅲ 調査の概要

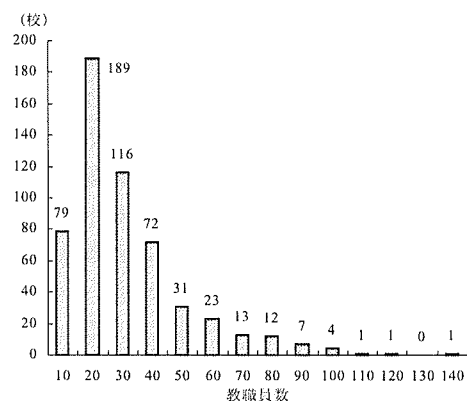
本アンケート調査は、平成17年11月11日から平成17年11月25日にかけて、広島県の全公立学校長(948校)を対象に郵送法で実施した。有効回答票は558通(回収率は58.9%)であった。また、本調査に先駆け、広島県内の小学校2校に対し、予備調査としてインタビュー調査をおこなった。そこでは、主に「新たな人事評価制度」の運用実態、それに対する校長の意識などを問うた。なお、クロス分析などの統計処理は、SPSS 13.0J for Windowsを用いた。

回答者の年齢は44歳から60歳までであり(平均:55.69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:4.62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)

図2 教職員数の分布



### Ⅳ 調査結果の分析・考察

#### 1 「自己申告による目標管理」の運用実態

本節では、「自己申告による目標管理」の実施過程を、「学校経営目標の決定」「自己目標の決定」「中間自己評価」「最終自己評価」「評価結果の活用」の5段階に分け、各段階における制度運用の実態について詳述する。

##### (1) 学校経営目標の決定

「自己申告による目標管理」の一連の流れは、校長による学校経営目標の提示から始まる。この学校経営目標の決定にあたり、校長が誰と相談して、目標決定をおこなっているのかを問うた

ところ、「教頭と主幹、主任クラスの教職員」と相談するとの回答が36.1%（199人）と最も多く、次いで「教頭」とのみ相談するとの回答が33.7%（186人）という結果であった。また、16.1%（89人）の校長は、「誰とも相談しない」と回答しており、全体としては少数ながらも、校長が単独で経営目標を決定する場合もあることが確認された。

表1<sup>5</sup>は、学校経営目標の決定に際しての校長の相談相手を学校種<sup>6</sup>別に示したものである。ここから、相談相手として「教頭と主幹、主任クラスの教職員」を選択する校長は、高等学校で多く、小学校で少ないことが分かる。一方で、「教頭」とのみ相談するとの回答は、小学校長の選択が多いという傾向が確認できる。とりわけ、小学校に限って見てみると、「教頭」「誰とも相談しない」との回答は併せて58.5%にのぼり、管理職のみの協議により学校経営目標が決定される学校が半数を超えるという実態が明らかとなった。以上のことから、学校段階があがるにつれて、学校経営目標の設定にあたり、主任クラス教職員等に、広く意見を求める傾向にあるといえよう。これは、学校段階があがるにつれ、教職員数も増え、各教科の専門性も高まるため、学校全体の意思統一を図るような経営目標を設定するためには、主任クラス教職員の意見等をはじめ、より幅広い意見を取り入れる必要があるためと考えられる。

表1 学校種別による学校経営目標決定における校長の相談相手

学校種(サンプル数)	教頭	教頭と主幹	教頭・主幹・主任	所務委員会	職員会議を通じて	誰とも相談しない
小学校(318)	40.6%	3.8%	26.7%	4.4%	1.3%	17.9%
中学校(144)	28.5%	5.6%	43.1%	4.2%	1.4%	13.9%
高等学校(77)	16.9%	5.2%	59.7%	1.3%	0.0%	14.3%
全体(539)	34.0%	4.5%	35.8%	3.9%	1.1%	16.3%

(p<0.001)

## (2) 自己目標の決定

校長により学校経営目標が決定された後、教職員は自己目標を設定することになる。既述の通り、制度上、この教職員の自己目標は、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。学校経営目標を踏まえた自己目標の設定にあたっては、まず、学校経営目標の教職員への提示や学校全体での目標の共有が重要である<sup>7</sup>。そこで、教職員が自己目標を設定するに際して、校長がどのような手段で学校経営目標を提示しているのかを問うた。その結果、92.8%（516人）が「職員会議など会議の場で提示」、83.5%（464人）が「プリント・掲示物で提示」、11.7%（65人）が「教職員に個別に提示」と回答した。「特に提示していない」と回答した校長はいなかったことから、自己目標の決定に際して、いずれの学校においても、何らかの形で学校経営目標の提示はなされていることが分かる。また、多くの校長は「プリント・掲示物」と、双方向のコミュニケーションが可能な「会議の場」を併用し、学校経営目標を教職員に提示している実態が明らかとなった。

前述の通り、教職員の自己目標決定にあたっては、制度上、その目標が学校経営目標を踏まえたものとなるよう、校長等による指導・面談がおこなわれることになっている。その自己目標決定に際する教職員への指導等が、実際には誰によっておこなわれているのかを問うたところ、96.9%（538人）は「校長」と回答し、82.9%（460人）は「教頭」と回答しており、大多数の学校で、自己目標決定に際しての指導等は、校長・教頭の両者が担っているという実態が明らか

表2 学校種別による自己目標決定における指導担当者

学校種(サンプル数)	校長	教頭	主幹	主任クラス
小学校(320)	97.2%	80.9%	1.6%	5.3%
中学校(144)	98.6%	83.3%	2.1%	6.3%
高等学校(77)	93.5%	89.6%	9.1%	15.6%
全体(541)	97.0%	82.8%	2.8%	7.0%

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。

となった。表2は、自己目標の決定における指導等の担当者を学校種別に示したものである。ここから、学校段階が上がるにつれ、「主任クラス教職員」との回答が増える傾向にあることが分かる。この点もやはり、学校段階が上がると教科の専門性が高まり、教科ごとに個別の指導が必要とされるためと推察される。また、教職員1人当たりの指導等の時間を問うたところ、「15分から30分」と回答した校長が57.4%（318人）と最も多く、次いで、「30分から1時間」が30.1%（167人）、「15分未満」が8.5%（47人）であった。また、0.7%（4人）の校長は、指導を「おこなっていない」と回答した。常識的に、教職員数の多い学校では、1人当たりの指導等の時間が短くなるものと予想されるが、本調査において、指導等の時間と学校種・教職員数とのクロス分析の結果に有意差は見られなかった。このことは、教職員数の多い高等学校においては、「主任クラスの教職員」等の協力を得て教職員への指導等をおこなうことで、校長・教頭の負担を補っているためであると推察される。翻せば、制度上規定はされていないものの、実態として高等学校においては、「主任クラス教職員」の協力

表3 学校種別による自己目標決定における学校経営目標に関する指導の程度

学校種(サンプル数)	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	不十分である
小学校 (320)	22.2%	70.3%	7.5%	0.0%
中学校 (143)	19.6%	67.8%	12.6%	0.0%
高等学校 (77)	18.2%	58.4%	23.4%	0.0%
全体 (540)	20.9%	68.0%	11.1%	0.0%

( $p < 0.01$ )

なしには、教職員への指導等を十分におこなうことができない状況があるものといえる。これを傍証するように、教職員の自己目標決定に際しての指導等が十分におこなわれているかどうかを問うたところ、「十分におこなわれている」「おおむねおこなわれている」との回答をあわせて、88.7%（491人）にのぼり、多くの校長が、指導は十分であると認識していることが認められた。表3は、この結果を学校種別に示したものである。これによると学校段階が高等学校へ上がるにつれて、「どちらかといえば不十分である」と回答する割合が高まる傾向が認められた。

また、設定された自己目標は、制度上規定されているように、数値化・スケジュール化などの検証可能なものとなっているのだろうか。加えて、それは学校経営目標の達成へとつながるものとなっているのだろうか。これらの点を明らかにするため、教職員の自己目標が数値化やスケジュール化などの検証可能な目標となっているかを問い、4段階で回答を求めたところ、「十分になっている」「おおむねなっている」との回答をあわせて64.8%（360人）であった。過半数の校長が肯定的な認識を示しているものの、「どちらかといえば不十分である」「不十分である」と回答した校長も35.3%（196人）おり、検証可能な目標設定が完全に実現される段階には至っていないといえよう<sup>8</sup>。また同様に、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かどうかについては、「十分になっている」「おおむねなっている」との回答をあわせて89.3%（496人）にのぼり、多くの校長は、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になっていると認識しているようである。

### (3) 中間自己評価

自己目標の決定以後は、各教職員が自己目標達成のための実践をおこなうわけであるが、その際、年度の中間期に個々の教職員は中間申告をおこない、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、校長と教頭が共同で面談をおこなっているとの回答が60.5%（312人）と最も多かった<sup>9</sup>。なお、「面談はおこなっていない」と回答した校長は0.4%（2人）であった。

表4は、中間申告時の面談担当者と教職員数とのクロス分析の結果を示している。ここから、

校長と教頭で分担して面談をおこなっているとの回答は、全体としては少数ながらも、教職員数別で見た場合、教職員数の多い学校では、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

表4 教職員数別にみる中間申告時の面談担当者

教職員数(サンプル数)	校長	教頭	校長及び教頭に よる共同	校長と教頭 で分担	面談はおこ なっていない
25人以下 (295)	23.1%	2.4%	67.5%	4.7%	0.0%
26～50人 (151)	32.5%	1.3%	54.3%	6.6%	1.3%
51人以上 (61)	16.4%	9.8%	44.3%	18.0%	0.0%
全体 (507)	25.0%	3.0%	60.7%	6.9%	0.4%

( $p < 0.001$ )

にある。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の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。

また、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」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よう。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見て取れる。前述の通り、「自己申告による目標管理」の自己目標決定段階においては、学校経営目標との関連が認められたが、中間自己評価段階においては、「勤務評定」との結節は認められるものの、学校経営目標との関連はさほど強く意識されてはいない。これは、中間自己評価段階では、あくまで各教職員の自己目標の進捗度を把握することに主眼がおかれ、学校経営目標との関連については「組織の目標達成に向けて」<sup>10</sup>指導をおこなうとされているものの、その制度設計上示されている位置づけが相対的に低いとめと考えられる。

#### (4) 最終自己評価

年度末には、各教職員により最終申告がおこなわれる。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」欄に記入する。この際、校長は、教職員の自己目標達成に関する事項だけでなく、学校経営目標に関する事柄や、「勤務評定」結果に関する事柄を記入しているのだろうか。この点を明らかにするため、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い、「必ず記入する」「必要に応じて記入する」「記入しない」の3段階で回答を求めた結果、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ところ、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。ここから、最終申告時の「指導・助言」欄において、多くの校長は、学校経営目標や「勤務評定」結果に関する内容を記入しているという実態が明らかになった。したがって、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。

次に、最終申告時の「指導・助言」欄を作成する際にどのような情報を活用しているのかを問



うたところ、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。「主幹」と回答した校長は、全体としては少ないものの、主幹設置学校数 (50校) との割合でみると、76.0%と高い値を示している。「他者の意見は活用しない」と回答した校長は、12.5% (69人) であった。

表5は、この結果を教職員数別に示したものである。ここからは、教職員数が多いほど、主任クラス教職員の意見を活用する割合が高くなっていることが読み取れる。

この結果は、前述と同様に、大規模校ほど、校長と教頭の2人での、教職員全員の勤務状況の把握が困難であり、評価の実施にあたっては、主任クラス教職員等の協力が不可欠であるという状況を示しているものといえよう。さらに、最終申告時の「指導・助言」欄作成過程において、教頭がどのように関与しているかを問うたところ、「自己申告書の取りまとめ」が80.0% (439人) と最も多く、続いて、「校長との協議」が53.2% (292人)、「指導・助言欄の原案作成」が42.3% (232人)、「関係情報の収集と提供」が34.1% (187人) であった。

表6は、この結果を教職員数別に示したものである。ここから、大規模校ほど、「指導・助言」欄の原案を教頭が作成している傾向にあることが分かる。換言すれば、

大規模校ほど、教頭の果たす役割が大きくなっている。被評価者である教職員の人数が増えれば、その分、評価者たる校長・教頭の負担も増える。とりわけ、教職員数が50人を超える大規模校では、小規模校と比較して、評価者にかかる負担はかなり大きいものと考えられる。表6で示される、大規模校ほど教頭の果たす役割が大きいという結果は、それだけ評価者にかかる負担が多いという大規模校の実情の一端を反映しているものといえよう。

### (5) 評価結果の活用

校長は「自己申告による目標管理」の評価結果をどのように活用しているのだろうか。この問いに対し、「次年度の学校経営目標の設定・修正」「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」との選択肢を設け、回答を求めた。その結果、「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68.5% (372人) と最も多かったことから、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よう。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、多くの校長は、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ことが分かる。また、「校長自身の指導・評価方法の改善」との回答

表5 教職員数別にみる最終申告時「指導・助言」欄作成に活用する情報

教職員数(サンプル数)	教頭	主幹	主任	同僚教職員	児童生徒・保護者	学校評議員	意見は活用しない
25人以下 (325)	82.2%	2.5%	22.8%	6.2%	39.7%	9.8%	13.5%
26~50人 (159)	82.4%	10.1%	24.5%	5.0%	36.5%	6.9%	14.5%
51人以上 (62)	93.5%	21.0%	45.2%	12.9%	27.4%	9.7%	3.2%
全体 (546)	83.5%	6.8%	25.8%	6.6%	37.4%	9.0%	12.6%

表6 教職員数別にみる最終申告時「指導・助言」欄作成過程における教頭の関与のあり方

教職員数(サンプル数)	自己申告書の取りまとめ	「指導・助言」欄の原案作成	校長との協議	関係情報の収集と提供
25人以下 (320)	78.4%	42.8%	56.3%	33.1%
26~50人 (160)	85.0%	36.3%	45.6%	38.8%
51人以上 (60)	73.3%	55.0%	56.7%	30.0%
全体 (540)	79.8%	42.2%	53.1%	34.4%

も56.5% (307人)と多く、制度導入から3年とあまり時間がたっていない広島県において、自身の評価者としての力量にまだ不安を感じている校長が多数存在するのではないかと推察される。

表7 学校種別にみる「自己申告による目標管理」の結果の活用方法

表7は、この結果を学校種別に示したものである。この表から、高等学校では評価結果を次年度の校務分

学校種(サンプル数)	経営目標の設定・修正	校務分掌	教育委員会への意見具申	教員研修	評価項目・基準の改善	校長の指導・評価方法の改善
小学校(310)	68.7%	57.4%	24.5%	42.6%	38.7%	59.4%
中学校(144)	65.3%	63.9%	18.8%	45.8%	36.8%	54.9%
高等学校(76)	76.3%	81.6%	23.7%	36.8%	31.6%	47.4%
全体(530)	68.9%	62.6%	22.8%	42.6%	37.2%	56.4%

\*\*\*

掌に活用している校長が多い傾向にあり、逆に、小学校では校務分掌への活用は少ないということが読み取れる。高等学校では、小学校・中学校と比較して、教科の専門性が高まると同時に、教員の独立性を志向する学校文化が相対的に強く、個々の教職員と管理職との距離も遠い。そのため、高等学校では、ひとつの組織体として教職員をまとめあげ、適材適所の校務分掌配置を実現するためには、客観的な拠りどころに基づいた評価結果を示し、彼らの納得性を高めることがより重要となるのではないだろうか。これらのことから、高等学校では、評価結果を次年度の校務分掌へ活用するとの回答を多くしているものと推察される。

(赤木 由佳)

## 2 「勤務評定」の運用実態

本節では、「勤務評定」の運用実態について、「勤務評定」の評価内容及び「勤務評定」の活用方法という視点から詳述する。

### (1) 「勤務評定」の評価内容

「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。広島県では、校長がおこなう評定の時期については、「自己申告による目標管理」を踏まえて評定ができるように、中間自己評価の後に設定している。また、「自己申告による目標管理」の場合とは異なり、制度上、教職員の学校経営目標に対する貢献度を評定に反映させることを直接明示はしていない。

図3は、「勤務評定」の際に教職員の自己目標の進捗度をどの程度考慮するかを示したものである。それによれば、「おおいに考慮する」が14.8% (81人)、「ある程度考慮する」が71.3% (390人)の結果を示しており、これら両者を合わせると大多数の校長が自己目標の進捗度を考慮して「勤務評定」をおこなっている実態を窺うことができる。

また、制度上は求められていない学校経営目標

図3 「勤務評定」における自己目標進捗度の考慮

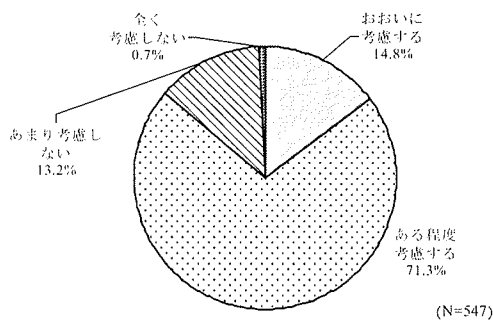
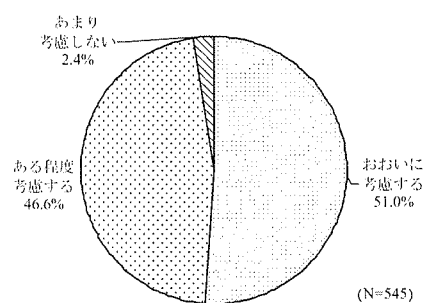


図4 「勤務評定」における学校経営目標への貢献度の考慮



に対する貢献度の「勤務評定」への反映について、その実態を問うた結果を図4に記した。それによれば、学校経営目標を「おおいに考慮する」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。

確かに大半の校長は学校経営目標を一定程度考慮しているものの、厳密に言えば、これらの結果は、校長により、勤務評定の評価内容に差異が生じることを意味しており、全県的なレベルでの評価の客観性・公平性という観点からは、看過できない課題として指摘することができるのではないだろうか。特に、今後、「勤務評定」が給与等と関連させる方向で改革がすすむのであれば、この点を含めて検討していく必要がある。

## (2) 「勤務評定」の活用方法

図5は、勤務評定の活用方法について、その回答状況を整理したものである。「次年度の校務分掌」への活用が75.5%（412人）で最も多く、次いで「教育委員会への意見具申」が64.8%（354人）であった。このことから、「勤務評定」の目的のひとつであった「教材適所の配置」はおおよそ達成されているものと思われる。また、「勤務評定」の活用方法として、52.6%（287人）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は、制度上は明示されていない「勤務評定」と学校経営目標との結節も、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。さらに、「勤務評定」と「自己申告による目標管理」との活用方法の差異について付言すれば、前者において「教育委員会への意見具申」を選択した校長が64.8%（354人）であったのに対して、後者が22.8%（125人）であった結果から、両制度間で運用のすみ分けがなされている実態が明らかとなった。

表8は、勤務評定の活用方法を学校種別に分析したものである。高等学校では「次年度の校務分掌」に活用する校長が96.1%（73人）と非常に高いとの結果が得られた。また、「校長自身の指導・評価改善」に「勤務評定」

の結果を活用する割合は、学校段階があがるにしたがって低くなることが明らかになった。これら学校種別での評定結果の活用方法の傾向は、同じく学校種別での「自己申告による目標管理」の結果の活用方法と類似した結果であった。つまり、結果の活用方法という観点からみると「勤務評定」と「自己申告による目標管理」の両制度間には、学校種別では大きな違いはみられなかった。

ところで、「自己申告による目標管理」における自己申告書は、最終自己申告後、その原本を教育委員会が保管し、写しを学校が保管する。また、人事異動があった場合は異動先の学校に2年間分の写しを送付する。すなわち、校長は、各教職員の少なくとも過去2年間分の自己申告書を状況に応じて活用することが可能である。一方で、前述のように「勤務評定」の評定結果を、

図5 「勤務評定」の結果の活用方法

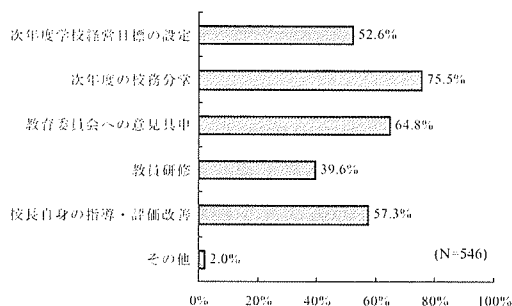


表8 学校種別にみる「勤務評定」の結果の活用方法

学校種 (サンプル数)	次年度学校経営目標の設定	次年度の校務分掌	教育委員会への意見具申	教員研修	校長自身の指導・評価改善
小学校 (312)	51.9%	72.1%	66.3%	37.5%	61.9%
中学校 (145)	55.2%	73.8%	61.4%	43.4%	55.9%
高等学校 (76)	50.0%	96.1%	63.2%	40.8%	43.4%
全体 (533)	52.6%	75.5%	64.8%	39.6%	57.3%

\*\*\*

\*

各学校長が活用するという制度上の意図は窺われない。しかしながら、本調査結果からは、多くの校長が「勤務評定」の結果を制度上の意図とは違う形で活用しているという実態が明らかとなった。これは、校長が「勤務評定」のみを単独化して意識しておらず、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」という二つの制度を「新たな人事評価制度」という一体の枠組みの中で捉えているからではないかと予想される。

(坂本 泰雅)

### 3 「新たな人事評価制度」導入に対する校長意識

本節では、広島県で導入されている「新たな人事評価制度」に対する各校長の意識について、「評価時期」「評価者体制」「評価結果の公開・開示」「評価者訓練」「教職員の対応」の5点から詳述し、最後に、制度導入による学校の変革、すなわち、その効果に対する校長意識、換言すれば、県内各校長が「新たな人事評価制度」導入をどのように評価しているかについて分析を試みる。

#### (1) 評価時期に対する校長意識

前述の通り、「自己申告による目標管理」の評価時期は、自己目標設定の基準日が4月1日、中間申告の基準日が11月1日、最終自己評価の基準日が3月1日と設定されている。各基準日の設定について、その適切性を校長に問うたところ、82.3% (446人)の校長が「適切である」と回答している。この結果に関しては、学校種や教職員数とのクロス分析においても有意差は見られなかった。また、本アンケート調査の実施に際して、予備調査としておこなった校長インタビュー<sup>11</sup>においても、4月1日の自己目標設定を受けて面談・指導が実施され、実際に決定するのが4月下旬から5月初旬である。それから半年後の11月を中間自己評価と設定するのは妥当であろうとの意見も聞かれた。アンケート結果の数値を見る限り、「自己申告による目標管理」の評価時期は、おおむね妥当な設定であるといえよう。

しかしながら、この評価時期を適切でないとする校長(96人)の回答理由を見てみると、そのうちの42.7% (41人)の校長が、「目標修正の最終時期を過ぎている」と回答している。このことは、11月の中間自己評価では目標の修正がおこなえず、教職員の教育実践の方針転換が難しいと感じている校長が少数ながらも存在することを示しており、看過できない側面も内包している。なぜならば、年度当初に設定する自己目標の妥当性の確認においては、一律に半年後を待つという方式もさほど問題があるとは考えられないが、目標の内容によっては、より早い段階でその妥当性を確認し、適切な方向へと目標を修正する必要がある場合もあり得るからである。

では、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」との関係下における評価時期の設定について、各校長はいかなる見解を有しているのであろうか。制度上では、「自己申告による目標管理」の評価時期が11月1日と3月1日、「勤務評定」が12月1日と設定されている。これは、「自己申告による目標管理」の中間評価結果(11月)を、「勤務評定」(12月)に活用し、さらに、「勤務評定」での評価結果を「自己申告による目標管理」の最終評価(3月)で活用することが企図されているためである<sup>12</sup>。この点については、「自己申告による目標管理」の評価時期を適切とする(あるいは、適切としない)理由を問う設問の選択肢に、「勤務評定」に関係する事項を設定した。その結果、評価時期が適切であると回答した校長(446名)のうち、その理由として、「中間自己評価の結果を「勤務評定」に利用しやすいため」と回答した校長が26.9% (119人)、「「勤務評定」の結果を最終自己評価に利用しやすいため」と回答した校長が10.6% (47人)であった。一方の、「自己申告による目標管理」の評価時期が適切でないとする校長(96人)においては、

そのうちの37.5% (36人) が、最終自己評価と「勤務評定」の時期の齟齬を指摘している。いずれにしても、さほど高くない数値である。また、校長インタビューにおいても、制度がそのように設計されている以上、特段の問題意識も持たず、粛々と遂行する様子を窺うことができた。これらから、多くの校長は、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の評価時期の違いについて、特段の問題を意識していないことが明らかとなった。

## (2) 評価者体制に対する校長意識

次に、現行の人事評価制度における評価者体制の適切性について、校長はいかに感じているのであろうか。表9は、評価者体制の適切性が教職員数によってどのように変化するかを示したものである。これによると、全体としては、81.9% (430人) の校長が適切であると回答しており、おおむね肯定的な評価を下しているといえよう。しかしながら

ら、一方で、教職員数が増加するにつれて、「適切でない」と回答する校長が増加している点は看過できない点でもある。既述の通り、現行の人事評価制度における様々な場面、例えば、自己目標設定時や中間自己評価、最終自己評価などにおいても、教職員数が増加するにつれて、教頭や主幹及び主任クラスの教員の役割が重要性を増していった。すなわち、現行の評価者体制は、教職員数が比較的少ない小規模校にとっては問題ないが、大規模校には適合しにくい体制であるといえよう。

また、図6は、現行の評価者体制が適切でないと考える校長に対し、その理由を問うた結果を示したものである。これによると、「全教職員の把握が不可能」と「主観に陥りやすい」と回答する校長が多いことが分かる。また、これらの結果について、教職員数や学校種との間に有意差は見られなかった。

以上より、現行の評価者体制に関しては、多くの校長が肯定的見解を示しているものの、一部の校長、とりわけ、教職員数が多い大規模校の校長にとっては、評価の客観性や精密性を担保しづらい体制になっているものと考えられる。

## (3) 評価結果の公開・開示に対する校長意識

広島県における現行の人事評価制度では、評価結果の公開・開示について、「自己申告による目標管理」では本人以外に公開せず、「勤務評定」では開示しないこととなっている。この点について、校長はいかに考えているのかを問うた。

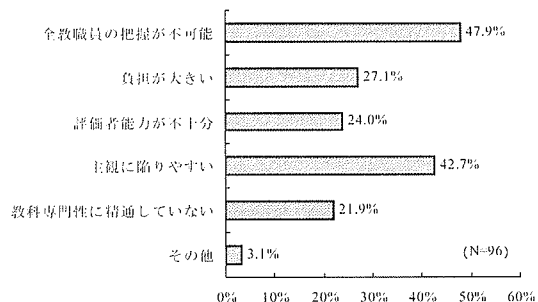
「自己申告による目標管理」の結果の公開については、「公開する必要がある」「公開してもよい」と回答した校長が合わせて31.7% (169人) であるのに対して、「公開する必要はない」と回答した校長が68.3% (364人) に上った。ここから、大多数の校長が評価結果の公開には否定的であり、現行制度に肯定的見解を示している。では、評価結果の公開について肯定的見解を示した校長に、その公開範囲をいかにどのように設定するのが望ましいか問うたところ、そのうちの多くの校長 (89.2%) が「同僚教職員」を上げている。これは、「保護者 (47.0%)」「地域住民 (16.3%)」

表9 教職員数別にみる評価者体制の適切性

教職員数(サンプル数)	適切である	適切でない
25人以下 (311)	86.8%	13.2%
26~50人 (156)	79.5%	20.5%
51人以上 (58)	62.1%	37.9%
全体(525)	81.9%	18.1%

(p<0.001)

図6 評価者体制が適切でない理由



「児童生徒（7.8%）」を大きく上回る結果となった。広島県における「新たな人事評価制度」は、教職員の職能成長を第一義的目的としており、この点から考えると、公開範囲を「同僚教職員」とする回答が多かったことは、例えば、米国で採られている「同僚教員評価制度」<sup>13</sup>のような、公開することにより教職員間の相互支援機能が作用することが意図されているのではないかと推察される。実際、先述の校長インタビューからも、公開する場合、地域住民や児童生徒は考えにくく、同僚教員に公開することとで、支援的コミュニケーション環境を作るのが望ましいのではないかと意見も聞かれる。

「勤務評定」に関しては、結果を開示するか否かについて、「開示する必要がある」「本人の請求に応じて開示する必要がある」と回答した校長が合わせて36.4%（193人）であったのに対し、「開示する必要がない」と回答した校長が63.7%（338人）と大きく上回った。この点については、浦野が実施した東京都の人事評価制度についての校長アンケートにおいても同様の結果<sup>14</sup>が得られており、管理職である校長は、その評価結果を開示したがる傾向が共通してあることが分かる。

また、現行の「勤務評定」は、教職員の給与処遇とは関連しない。しかし、仮に、今後、教職員のモラルの向上という観点から、「勤務評定」と給与処遇とが結節した場合、開示すべきか否かという設問に対しては、肯定的見解が大幅に増加し、「開示する必要がある」「本人の請求に応じて開示する必要がある」と回答した校長が合わせて74.3%（343人）となり、「開示する必要はない」の25.8%（119人）を大きく上回る結果となった。

#### （4）評価者訓練に対する校長意識

評価の問題を考える場合、評価者の力量形成という問題が常に付きまとう。広島県における「新たな人事評価制度」も例外ではない。現行制度下では、校長・教頭が評価の実務を担っており、校長・教頭の評価者としての力量の如何は、評価の客観性、公正性及び精密性の担保を左右する主要なファクターとなる。

そこで、具体的に、広島県下の校長は、県及び市町村教育委員会が主催する教員人事評価に関する説明会および研修（評価者訓練）等をどの程度受けているのかを問うたところ、0回が0.2%、1～2回が12.1%、3～4回が57.8%、5～10回が29.7%、11回以上が0.2%であった。半数以上が5回未満であり、10回以上は極めて少なかった。では、このような説明会や研修の実施に対して、各校長は如何なる見解を有しているのだろうか。先述の説明会や研修が十分であるか否かを問うたところ、「十分だと思う」「おおむね十分だと思う」と回答した校長が合わせて53.0%、「どちらかといえば不十分だと思う」「不十分だと思う」と回答した校長が46.9%と、ほぼ半数ずつに2分される結果となった。

人事評価に関する説明会や研修に対する肯定的見解と否定的見解が分かれる境界を探るため、前述の2つの問いをクロス分析した。その結果が表10である。これをみると、肯定的見解と否定的見解は、「3～4回」でほぼ半数ずつになり、5回を超えると、肯定的見解が多くなる。すなわち、広島県の校長は、十分な評価力量を身に付けるためには、研修等の機会が、少なくとも5回以上あることが望ましいと考えていることが確認された。

表10 評価者訓練の受講回数と満足度の関係

受講回数(サンプル数)	十分	おおむね十分	どちらかといえば不十分	不十分
0回 (1)	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
1～2回 (65)	0.0%	26.2%	56.9%	16.9%
3～4回 (309)	5.5%	44.3%	46.6%	3.6%
5～10回 (158)	6.3%	64.6%	26.6%	2.5%
11回以上 (1)	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
全体 (534)	5.1%	48.1%	41.9%	4.9%

( $p < 0.001$ )

(5) 教職員の対応に関する校長の見解

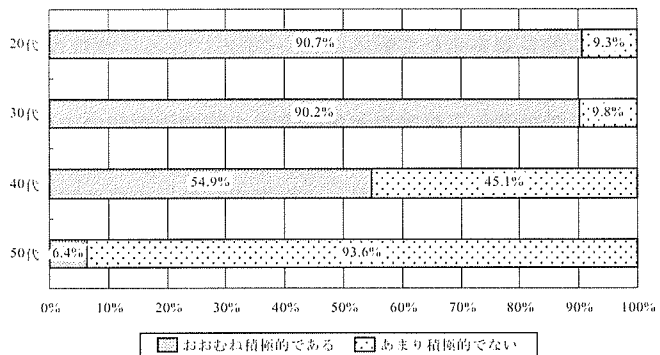
既述の通り、本調査は、校長に対するアンケート調査である。したがって、あくまでも、校長の目を通してという限界性を孕むが、「新たな人事評価制度」の導入に際して、教職員がいかに対応しているのかを探った。

まず、「新たな教員人事評価制度」に対する教職員の理解度についてであるが、全体的にみると、「十分に理解している」「おおむね理解している」と回答した校長が合わせて71.8% (385人)、「あまり理解していない」「理解していない」と回答した校長が合わせて28.2% (151人)であり、校長の目を通す限り、おおむね理解していると解釈して問題ないであろう。また、「自己申告による目標管理」について、教職員が積極的に取り組んでいるか否かを問うた設問では、「十分に積極的である」「おおむね積極的である」と回答した校長が合わせて64.9% (348人)、「あまり積極的ではない」「積極的ではない」と回答した校長が合わせて35.0% (188人)であった。この点についても、おおむね積極的に取り組んでいる様子が窺える。

これら「新たな教員人事評価制度」に対する理解度や積極性を学校種別に見てみると、次のような結果が得られた。現行制度に対する理解度について、高等学校の校長は、小中学校の校長と比較して、「あまり理解していない」と回答する割合が高かった。ここでは、5%水準で有意差が見られた。一方、積極性に関しては有意差が見られなかったものの、現行制度に対する理解度と同様に、高等学校の校長の方が、積極的でないと判断する傾向が伺えた。これらの傾向から、高等学校における制度の定着度が相対的に低いことが確認できよう。なお、その主たる原因の1つは、いわゆる小中学校と高等学校の教員文化の違いによるものが推察される。

ところで、「自己申告による目標管理」に対する教職員の積極性は、年代ごとに異なるのではないかという仮説の下、年代の違いで積極性に差が出るか否かを問うた。その結果、「異なる」と回答した校長が33.8% (179人)、「異なる」と回答した校長が66.2% (350人)であった。さらに、「異なる」と回答した校長に対して、各年代別にその積極性の程度を問うた。その結果が、図7である。これをみると、年代ごとの積極性の差異が顕著に見て取れる。すなわち、20代、30代の若い教職員は、その9割近くが積極的であるのに対し、40代では半数、50代に至っては1割にも満たない数値となっている。たしかに、年代間による差を認識する校長は全体的に少数ではあったが、制度運用上における、ベテラン教員へのサポートを充実させる必要は一定程度あるのではないだろうか。

図7 年代別にみる教職員の積極性

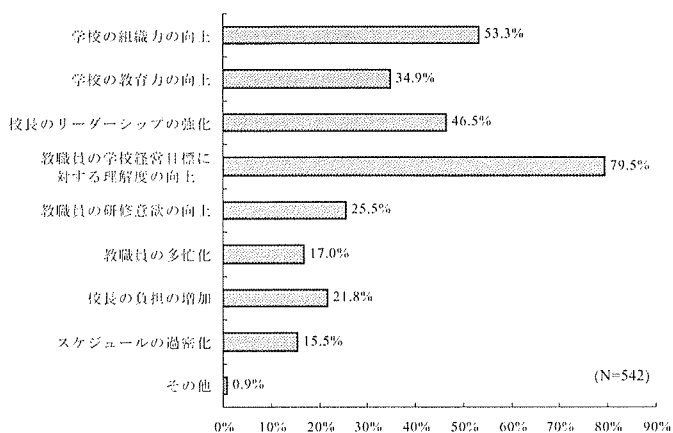


(6) 「新たな人事評価制度」導入による学校改善

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ものではないなければならない。そこで、本調査においても「自己申告による目標管理」「勤務評定」が、どの程度学校改善に寄与しているのか否かを探った。

「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に関しては、「非常に役立つ」と回答した校長が22.7%（123人）、「ある程度役立つ」と回答した校長が71.6%（389人）であり、両者を合計すると9割以上の校長が肯定的見解を示している。では、具体的に学校はいかに変化したのか。図8は、その変化の状況を示したものである。これを見ると、「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」「教職員の学校経営目標に対する理解度の向上」「教職員の研修意欲の向上」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よう。しかしながら、具体的な項目について分析すると、制度導入による問題も明らかとなる。具体的には、「校長の負担の増加」という項目についてである。この選択肢と教職員数とのクロス分析をおこなうと、0.1%水準で有意差が見られ、教職員数が増加するにしたがって、校長の負担が増加していることが明らかとなった。一方で、「学校の組織力の向上」という選択肢に

図8 「自己申告による目標管理」導入による学校の変化



関しては、教職員数とのクロス分析において、0.1%水準で有意差が見られ、教職員数が25名以下の比較的小規模校において、組織力の向上という効果がより顕著に現れることが明らかとなった。学校規模という観点からみると、比較的小規模の学校ではよりプラスに作用し、大規模になるにつれてマイナスに作用する状況も出現することから、現行の人事評価制度は、大規模校での運用に一定の課題を有していることが考えられる。

「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」と回答した校長が12.1%（66人）、「ある程度役立つ」と回答した校長が66.3%（362人）で、両者を合計して8割近くの校長が肯定的見解を示している。「自己申告による目標管理」と比較して、「勤務評定」において肯定的見解が少なくなっているのは、前者が制度上学校経営目標の達成により関連して位置づけられているのに対し、後者が人事管理との関連性が強いという制度上の性質の差によるものであろう。（酒井 研作）

## V おわりに —「新たな人事評価制度」の意義と課題—

以上、広島県で実施されている「新たな人事評価制度」の制度の枠組みを通観した上で、校長を対象とする調査結果をもとに、その態様を明らかにしてきた。最後に、「新たな人事評価制度」の特徴を指摘し、調査結果から浮き彫りとなった同制度の意義と課題を論考したい。

まず、「新たな人事評価制度」の特徴としては、少なくとも次の諸点を指摘することができる。第一に、同制度が「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の2本立ての構造により成り立っている点である。そして、両者は、最終的な評価者（評定者）が同一であることのみならず、その対象とする分野・領域が大きく重なっており、一体的に運用することが、制度上、明確に求められている。しかしながら、その一方で、「自己申告による目標管理」の主目的が学校経営目標



の達成や人材育成であるのに対して、「勤務評定」のそれが教職員の能力の的確な把握とこれにもとづく適材適所の配置であるように、求められる役割に明らかな違いも認められる。

加えて、「自己申告による目標管理」においては、教職員が目標設定をする際や中間申告時に校長と面談をおこなうことを求めているなど、学校経営目標を踏まえての目標設定をおこなうように制度化されている点も、重要な特徴として指摘されよう。このことは、人事評価を通じての学校経営目標の達成が制度的に企図されていることを示すものであり、換言すれば、広島県の「新たな人事評価制度」は、学校評価との結節が意識された制度となっているとすることができる。

そして、かかる制度的特徴を有する広島県の「新たな人事評価制度」の実態を調査した結果からは、以下のような点が指摘できよう。すなわち、教職員の自己目標の決定に際して多くの学校で学校経営目標が示され、教職員が設定する自己目標がおおむね学校経営目標をふまえたものとなっていることから、まず、学校経営目標と自己目標の関連はおおむね達成されていると判断することができる。また、「自己申告による目標管理」の面談において、多くの校長が勤務評定を考慮に入れて指導をおこなっているという実態からは、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の結節も窺うことができる。さらには、「勤務評定」の際に学校経営目標への貢献度を重視する校長が多数であった結果からは、制度的には必ずしも結節を求められていない学校経営目標と「勤務評定」が、実施レベルでは密接に関連しているという実態も浮かび上がってくる。

あわせて、教職員の意識の面でも、少なくとも校長の認識によれば、全体として教員の積極性が高いとされていることから、「自己申告による目標管理」制度の導入は、おおむね、効果的な役割を果たしているということができよう。また、学校改善への寄与ということからも、「自己申告による目標管理」はおおむね肯定的な結果が得られた。このことは、「自己申告による目標管理」制度を導入したことにより学校がどのように変化したかという問いに、校長の負担の増加や教職員の多忙化、学校年間スケジュールの過密化といった否定的な回答をする校長に比べて、学校経営目標に対する教職員の理解度の向上や学校の組織力の向上等といった肯定的な回答する校長の方が多いという結果からも裏付けられる。

以上のことから、広島県においては、「自己申告による目標管理」を取り入れた「新たな人事評価制度」の導入は、学校経営目標と人事評価を連鎖させ、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いう点で一定の意義を見出すことができよう。

しかしながら、一方で、次のような課題もまた浮き彫りとなった。まず、「自己申告における目標管理」について、学校経営目標の決定や指導担当者、指導の程度についての回答には、学校種との間で統計的に有意な差を見出すことができた。また、中間申告時の面談担当者、「指導・助言」欄作成時に活用する情報や教頭の関与についての回答でも、教職員数との間で統計的に有意な差を確認することができた。さらに、校長の意識においても、評価者体制と教職員数の間で統計的に有意な差が認められた。すなわち、これらの結果は、いずれについても、「自己申告における目標管理」が学校種や教職員数に依らない画一的な制度となっていることに起因するものと考えられ、とりわけ、他と比べて教科専門性がより高い高等学校や校長単独で教職員全体を把握することが困難となる大規模な学校ほど、現行の制度が十分に機能していない実態を浮き彫りとするものである。

また、全体的な傾向から見出すことのできる「新たな人事評価制度」の課題としては、「自己申告による目標管理」の運用をめぐって時間確保や評価者訓練といった面で不十分さを感じている校長も少なからず存在しており、この点も改善の余地があるものと思われる。その際、「自己申告による目標管理」において評価者体制が適切でないという回答した校長が指摘する「全教職員の

把握が不可能である」や「主観に陥りやすい」等といった理由は、大いに参考とすべきところである。評価者の力量形成を図るためには研修等の評価者訓練が有効な手段の1つとなりうるであろうが、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、評価書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。他にも、「自己申告による目標管理」に対する教職員の積極性を年代別にみた場合、40代の54.9%、50代の約93.6%の教職員があまり積極的ではないとの結果は、この世代に対するサポートのあり方を検討する必要性を示唆するものであろう。

さらに、「勤務評定」の実態を問うた質問からは、「勤務評定」の評定をおこなう際に自己目標の進捗度や学校経営目標への貢献度を考慮に入れないと回答する校長も、少数ではあるが存在することが明らかとなった。このことも、評価の客観性や公平性の観点から課題として指摘しておかなければなるまい。

本稿では、広島県の「新たな人事評価制度」の実態について、全体的傾向を明らかにすることによりその意義と課題に接近してきた。とりわけ、課題を明らかにする際、学校種や教職員数とクロス分析することで、これを考察したが、本稿で取り扱わなかった質問項目間の分析を通じた実態の検討は、別稿を予定している。また、本研究は校長を対象とした調査であったが、一般教職員を対象とした調査をおこなうことで彼らの意識を明らかにし、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」の解析も今後試みたい。(市田 敏之)

## VI 註

- 1 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。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 「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。
- 5 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の下部にアスタリスクを付記している。
- 6 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。
- 7 大阪府による調査においても、校長は、自己申告の有効性を担保する上で、「校長の目標等の提示」及び「学校全体での目標の共有」を課題として意識しているとの結果が示されている。大阪府教育委員会『「教

職員の評価・育成システム」試行実施のまとめ』2004年，19頁。

- 8 広島県における人事評価制度全体に対する自由記述には、「数値化できない部分をどのように評価に取り入れるかが課題である」との記述も見られた。また，一方で，評価の客観性の向上を求める記述も多く，この点に関しては，校長の見解も一致していない現状が看取された。
- 9 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。
- 10 広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年，15頁。
- 11 校長インタビューは，2005年10月12・13日に，県内の2校の小学校長を対象におこなった。
- 12 広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年，63頁。
- 13 古賀一博「アメリカにおける教員の人事評価と職能開発」八尾坂修編『教員人事評価と職能開発—日本と諸外国の研究』風間書房，2005年，13-39頁。
- 14 東京都においても，業績評価の本人開示に肯定的な見解を示す校長は3割程度に留まっている。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，149-185頁。