

資料

教員評価制度の実態と課題に関する調査研究

— A 県における目標管理と勤務評定の比較分析を中心として —

諏訪 英 広^{*1}

問題状況と本研究の目的

今日、従来までの形骸化された教員に対する勤務評定を根本的に改め、評価の機能を実質的に高めることを目的として、「新しい教職員評価制度」と称される制度が導入されてきている。本制度設計者のねらいは、評価によって個々の教師の職能成長に関わるニーズを明らかにして適切な研修を行うことで、能力開発のあり方を改善し、また評価結果を給与などの処遇に反映させることで教師の意欲向上を図り、教育活動の効果を高めることにある。制度設計者側が本制度のポジティブな側面を強調する一方で、特に制度の対象者である教員から指摘されるネガティブな側面も少なくない。例えば、「評価を過剰に意識するため、教員が目子どもではなく評価者としての管理職にばかり行くようになる」「教員の孤立化及び教員集団の解体が進む」「評価者の能力に対する不信」等である。

このように、本制度には賛否両論が寄せられているのだが、自治体により状況は異なるものの、本制度が導入期を経て定着期に入りつつあることも事実である。つまり、本制度の撤廃ではなく、制度の再設計を含めたより良い運用のあり方を検討することが重要であると思われる。

そこで本研究では、本制度導入からすでに5年を経過しているA県を事例として、公立小学校・中学校・高校の教員を対象に実施した質問紙調査のデータをもとに、本制度に対する教員の評価の模様について分析し、本制度の再設計及びより良い運用のあり方について検討することを目的とする。

この時、A県における本制度の導入初年度(2003年)に筆者が実施した質問紙調査のデータをもとに経年比較を行う。本制度に対する教員の評価の変容の程度と理由を分析することによって、本制度の課題と運用のあり方を探求するための示唆が得られる

ものと思われる。また本研究では、本制度の2本柱である「自己申告による目標管理」と「業績評価(勤務評定)(以下、「勤務評定」)」を峻別して分析したい。各々の評価は目的と手法が異なるが故に、当然ながら両者に対する教員の認識(評価)は異なる。制度の再設計と運用のあり方を具体的に検討するためにも重要な視点であろう。

本制度に関する先行研究

高谷¹⁾は、本制度について議論する際に、「『人事評価として』の妥当性と『教員の』人事評価としての妥当性(p.184)」を欠くことができない重要な論点とした上で、これまでの議論や研究において、「これらの論点について十分な調査・分析・論考がなされてきたとは言い難い(p.184)」と指摘する。そして、高谷は、本制度に対する止まない批判と運用上の困難さは、次のような評価方法の問題に起因している。

- ・人事評価と成果の評価(業績評価)の関連づけ方の問題
本制度が「資質能力の向上」を目的としているにもかかわらず、業績(実績・成績)の評価が大きなウェイトを占めている。
- ・成果の評価方法の問題

教師の職務の特質(不確実性と無境界性)に適合しない目標管理の方法を採用している。

このような評価方法に関する問題が妥当性を持つとするならば、高谷¹⁾も指摘するように、「校長の評価能力の向上や、教員の取り組み方の改善などの、運用上の工夫で対応できる域を超えていると言わざるを得ない(p.184)」ないようと思われる。

さらに、古賀²⁾は、本制度が教員の能力開発や人材育成を目的としていることについては、アカウントビリティ要求が厳しくなっている社会的状況からすれば一定の合理性を有すると評価しつつも、「『人

*1 川崎医療福祉大学 医療技術学部 健康体育学科
(連絡先) 諏訪英広 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学
E-Mail: hidesuwa@mw.kawasaki-m.ac.jp

件費の抑制政策』を目論む政治的企図の存在(p.6)」について厳しい監視のまなざしを向ける必要があることを指摘する。

両者の論考から、本制度に関する本質的な難題や疑念を直視しなければならないことを十分に理解しつつも、一方では、全ての教員や管理職が好むと好まざるとにかかわらず本制度に日々関わっている事実を踏まえ、現行の制度における運用上の工夫・改善点を探求することには一定の意義がある。

さて、東京都の教員を対象とした浦野³⁾の調査を皮切りとして、本制度に対する教員の評価(認識)の実態に関する調査は蓄積されてきている。ここでは、本研究が対象とするA県の公立小中高の教員を対象として、2006年9月～10月に実施した古賀他⁴⁾の質問紙による調査研究を紹介する。主な結果は次の通りである。

- ・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と考えている。
- ・目標設定時に数値化等の検証可能性を留意する教員ほど資質能力が向上したと考えている。
- ・授業観察の満足度が高い教員ほど資質能力が向上したと考えている。
- ・中間自己評価時における校長との面談が自己目標達成に効果的であると感ずるほど資質能力が向上したと考えている。
- ・最終申告後、校長が記述した「指導・助言」欄の内容に対して意見申し立てを行う教員ほど資質能力が向上したと考えている。
- ・本制度を必要ないと考える教員ほど「勤務評定」結果の開示を求めている。
- ・「いかなる形の反映でも意欲向上に寄与しない」と考える教員が最も多いものの、「給与への反映」を筆頭に、給与以外の処遇との関連を望む教員も一定存在する。

また、古賀他⁵⁾は、上記の質問紙調査に先立って、小中高の教員1名ずつを対象としたインタビュー調査を実施している。調査対象者及び学校のケースという限定性はあるもの、次のような結果を得ている。

- ・自己申告の内容に関しては、「学校経営目標との関連」「目標の数値化・スケジュール化」が十分意識されているものの、この作業が少なからず教員の負担となっている。
- ・自己申告に基づく校長との面談や授業観察において、管理職と教員との良好なコミュニケーション情勢の場としての機能が期待できる。
- ・「勤務評定」そのもの及び「自己申告による目標管理」と「勤務評定」との関係性に対する認

知度、理解度が不十分である。

- ・評価結果と給与等の処遇とを関連付けた場合、職務に対する意欲がことさら向上するわけではない。

古賀他の一連の調査研究によって、A県における本制度に対する教員の評価や運用の実態がある程度明らかにされていると言えよう。そこで、本研究においては、本制度の2本柱である「自己申告による目標管理」と「勤務評定」それぞれに対する教員の評価について属性等とのクロスなどによってさらに詳しく分析するとともに、2本柱それぞれに対する教員の思いや希望に関する自由記述の内容を分析したい。

A県における本制度の概要

A県では、東京都等の先行事例を受けて、平成15年度より、「新たな人事評価制度」をスタートさせた。本制度の目的は、教職員の勤務状況を適正に評価することにより、教職員の意欲や資質の向上、学校教育への信頼性や満足度を高めることであり、「自己申告による目標管理」と従来の勤務評定を見直した「勤務評定」の2本柱から構成される。

前者の目的は、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、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であり、教職員はPDCA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。目標設定(基準日:4月1日)と中間申告(同:11月1日)においては校長等との面談が義務付けられ、最終申告(同:3月1日)においては、校長等が「授業観察」や「勤務評定」を踏まえて、「指導・助言欄」に記入する。

後者については、前者をふまえて、能力・実績・意欲をよりの確に把握・評価することにより、職務遂行意欲の高揚、能力開発、適材適所の配置等を進めるための人事上の資料として活用することを目的としている。評価項目及び評価要素については、教諭の場合、評価項目は、「学習指導」「生徒指導等」「学級経営・その他」であり、評価要素は、「能力」「実績」「意欲」である。評価者は、一次評定者が教頭、二次評定者が校長である。評価基準日は12月1日であり、総合評定における絶対評価(S・A・B・C・D)は校長が行い、相対評価(S<0~10%>・A<10~30%>・B<約50%>・C<約20%>・D<0~5%>)も校長が行う。なお、平成21年12月現在、評価結果の開示及び給与等の処遇とのリンクはなされていない。

調査の概要

1. 調査対象

A 県の公立小学校・中学校・高校の教員（分校・定時制，校長・教頭・講師・非常勤等を除く）。

2. 調査方法

調査対象者の抽出にあたっては，県の教職員名簿を用いた。小学校は各校 1 名の教員を無作為抽出した（567名）。中学校は各校 2 名の教員を無作為抽出した（498名）。高校は各校 3 名の教員を無作為抽出した（279名）。そして，教員宛に調査票を郵送し，回答及び返送を依頼した。

3. 調査時期

2007年11月下旬～12月上旬。

4. 有効回答数及び有効回答率

小学校：247（43.6%），中学校：147（29.5%），高校：105（37.6%），全体：499（37.1%）。

5. 回答者の基本属性

表 1 を参照されたい。

6. 倫理的配慮

無記名回答であること，収集されたデータはあくまでも学術研究のために統計的に処理されるため回答者に迷惑がかかることは一切ないことを調査依頼文に明記した。よって，調査票の返送をもって，調査に対する同意を得たものとした。

調査結果

1. 本制度に対する教員の評価の経年比較

先述のように，A 県においては本制度導入からす

で 5 年を経過している。そこで，導入初年度（2003 年）の 10 月下旬～2004 年 2 月上旬にかけて A 県の公立小学校（2003 年 10 月下旬～11 月上旬）・中学校・高校（中高とも 2004 年 1 月下旬～2 月上旬）の教員を対象に実施した調査（以下，「2003 年調査」と今回の調査（以下，「2007 年調査」）をもとに，本制度に対する評価の経年比較を行った（表 2-1～2-5）。異なる回答者の評価の比較という条件ではあるが，本制度に対する評価の変化の有無と程度を確認する。

質問に対する肯定的回答（そう思う+とてもそう思う=a+b）の比率に注目して変化の様子を確認する。

本制度に対する全体的評価項目である「教員評価に対して好意的である（表 2-1）」については，19.9%→12.2%と低下している。χ² 検定の結果，5%水準で有意な差が認められる。導入後 5 年経過したにも関わらず，本制度に対する教員の厳しい評価がさらに増したと言える。次に，制度設計者が企図する本制度がもたらす効果等についての教員の評価の変化を確認する。

「教員評価は，教員の職務に対する『意欲』を向上させる（表 2-2）」については，20.1%→15.8%と低下している。ただし，有意な差は認められない。

「教員評価は，教員の『専門的力量』を向上させる（表 2-3）」については，37.8%→23.3%と低下しており，0.1%水準での有意な差が認められる。

「教員評価は，教員集団の協働意識を強める（表 2-4）」については，8.2%→9.1%と向上しているものの，ほぼ横ばいであり有意な差は認められない。

表 1 回答者の基本属性：全体

性別	男性		女性								
	人数	割合	人数	割合							
性別	277	55.5%	222	44.5%							
クラス担任	している	377	77.4%	110	22.6%						
	していない										
主任担当	している	360	72.1%	139	27.9%						
	していない										
年齢	20代	17	3.4%	73	14.6%	198	39.7%	211	42.3%		
	30代										
通算教職経験年数	～4年	12	2.4%	22	4.5%	85	17.2%	245	49.7%	129	26.2%
	5年～9年										
現任教員・生徒数	～99名	137	27.5%	109	21.8%	145	29.1%	81	16.2%	27	5.4%
	100名～299名										
	300名～599名										
	600名～899名										
	900名～										

表 2-1 教員評価に対して好意的である。

	全くそう 思わない	そう思 わない	そう思 う:a	とてもそ う思う:b	全体	a+b
2003年調査	N 137	153	66	6	362	72 *
	% 37.8%	42.3%	18.2%	1.7%	100.0%	19.9%
2007年調査	N 203	221	55	4	483	59
	% 42.0%	45.8%	11.4%	0.8%	100.0%	12.2%
合計	N 340	374	121	10	845	131
	% 40.2%	44.3%	14.3%	1.2%	100.0%	15.5%

註：表右の記号は，χ²乗検定の結果であり，***：p<0.001，**：p<0.01，*：p<0.05を意味する。以下，同様。

表2-2 教員評価は、教員の職務に対する「意欲」を向上させる。

		全くそう 思わない	そう思わ ない	そう思 う:a	とてもそ う思う:b	全体	a+b
2003年調査	N	101	190	69	4	364	73 n. s.
	%	27.7%	52.2%	19.0%	1.1%	100.0%	20.1%
2007年調査	N	164	245	72	5	486	77
	%	33.7%	50.4%	14.8%	1.0%	100.0%	15.8%
合計	N	265	435	141	9	850	150
	%	31.2%	51.2%	16.6%	1.1%	100.0%	17.6%

表2-3 教員評価は、教員の「専門的力量」を向上させる。

		全くそう 思わない	そう思わ ない	そう思 う:a	とてもそ う思う:b	全体	a+b
2003年調査	N	66	159	127	10	362	137 ***
	%	18.2%	43.9%	35.1%	2.8%	100.0%	37.8%
2007年調査	N	145	228	109	4	486	113
	%	29.8%	46.9%	22.4%	0.8%	100.0%	23.3%
合計	N	211	387	236	14	848	250
	%	24.9%	45.6%	27.8%	1.7%	100.0%	29.5%

表2-4 教員評価は、教員集団の協働関係を強める。

		全くそう 思わない	そう思わ ない	そう思 う:a	とてもそ う思う:b	全体	a+b
2003年調査	N	147	187	29	1	364	30 n. s.
	%	40.4%	51.4%	8.0%	0.3%	100.0%	8.2%
2007年調査	N	200	242	41	3	486	44
	%	41.2%	49.8%	8.4%	0.6%	100.0%	9.1%
合計	N	347	429	70	4	850	74
	%	40.8%	50.5%	8.2%	0.5%	100.0%	8.7%

表2-5 教員評価は、学校改善に結びつく。

		全くそう 思わない	そう思わ ない	そう思 う:a	とてもそ う思う:b	全体	a+b
2003年調査	N	68	179	106	10	363	116 ***
	%	18.7%	49.3%	29.2%	2.8%	100.0%	32.0%
2007年調査	N	151	218	109	6	484	115
	%	31.2%	45.0%	22.5%	1.2%	100.0%	23.8%
合計	N	219	397	215	16	847	231
	%	25.9%	46.9%	25.4%	1.9%	100.0%	27.3%

p<0.001

「教員評価は、学校改善に結びつく(表2-5)」については、32.0%→23.8%と低下しており、0.1%水準での有意な差が認められる。

以上見てきたように、本制度に対する教員の評価は、導入初年度から5年ほど経過した時点において、非常に低かった肯定的評価がさらに低下している実態が明らかになった。

2. 「自己申告による目標管理」に対する評価

ここからは、本制度の2本柱である「自己申告による目標管理」と「勤務評定」のそれぞれについて、教員の評価の全体傾向を概観した上で、回答者の基本属性別の比較を行い(クロス集計)、また、回答者の個人特性及び組織特性と各評価との関連性を分析し、最後に、自由記述の内容を分析する。

まずは、「自己申告による目標管理」について詳しく見ていく。

(1) 全体的傾向

「自己申告による目標管理」に対する全体的傾向

(評価)を示したものが表3である。各項目について、肯定的回答(そう思う+とてもそう思う=a+b)の比率の高い順に並べている。以下、肯定的回答比率をもとに全体的傾向を確認する。

「7. 目標管理に対して好意的である」という本制度に対する全体評価については、肯定的回答比率が19.3%となっている。

次に、制度設計者が企図する「目標管理がもたらす効果」や運用実態等についての教員の評価を見る。「6. 目標管理は、自己を冷静に見つめ直す意識を高める」が56.8%と最も高い比率となっており、「4. 目標管理は、学校改善に結びつく(36.9%)」「7. 目標管理は、学校組織の一員としての意識を高める(32.4%)」が続いている。一方で、「5. 目標管理は、公正性・客観性が保証されている(16.2%)」「9. 目標管理の結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ(14.8%)」「3. 目標管理は、教員集団の協働関係を強める(10.0%)」は10%台となっている。

表3 「自己申告による目標管理」に対する評価

	全くそう思わない		そう思わない		そう思う:a		とてもそう思う:b		全体		a+b	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6. 目標管理は、自己を冷静に見つめ直す意識を高める。	67	13.6%	145	29.5%	245	49.9%	34	6.9%	491	100.0%	279	56.8%
4. 目標管理は、学校改善に結びつく。	104	21.2%	205	41.8%	168	34.3%	13	2.7%	490	100.0%	181	36.9%
7. 目標管理は、学校組織の一員としての意識を高める。	101	20.6%	231	47.0%	144	29.3%	15	3.1%	491	100.0%	159	32.4%
2. 目標管理は、教員の「専門的力量」を向上させる。	106	21.5%	252	51.2%	125	25.4%	9	1.8%	492	100.0%	134	27.2%
8. 目標管理について、校長の評価力を信頼できる。	125	25.6%	235	48.1%	112	22.9%	17	3.5%	489	100.0%	129	26.4%
1. 目標管理は、教員の職務に対する「意欲」を向上させる。	120	24.4%	261	53.0%	105	21.3%	6	1.2%	492	100.0%	111	22.6%
10. 目標管理に対して好意的である。	183	37.2%	214	43.5%	88	17.9%	7	1.4%	492	100.0%	95	19.3%
5. 目標管理は、公正性・客観性が保証されている。	144	29.5%	265	54.3%	77	15.8%	2	0.4%	488	100.0%	79	16.2%
9. 目標管理の結果と経済的待遇（給与等）の連動に賛成だ。	242	49.2%	177	36.0%	61	12.4%	12	2.4%	492	100.0%	73	14.8%
3. 目標管理は、教員集団の協働関係を強める。	190	38.7%	252	51.3%	45	9.2%	4	0.8%	491	100.0%	49	10.0%

註：肯定的回答（そう思う+とてもそう思う=a+b）の比率の高い順に並べている。

ただし、協働関係への影響については、協働関係への影響をたずねた自由記述の内容を踏まえると、本制度の導入が悪影響を及ぼすと考えているというよりは、本制度と協働関係・同僚関係は別個のものとして切り離して捉えている様子が窺える。

また、10項目の相関関係を見たところ、全ての組み合わせにおいて、高い相関が見られる。

(2) 基本属性別の比較

次に、回答者の基本属性別の比較（クロス集計）の結果を示す。

1) 学校段階別比較

学校段階別の比較については、「8. 目標管理について、校長の評価力を信頼できる」のみ高校が有意に低い ($p < 0.01$) 以外は、有意な差は認められない。

2) 性別比較

性別の比較については、「9. 目標管理の結果と経済的待遇（給与等）の連動に賛成だ」において、男性の肯定的回答率が有意に高い ($p < 0.01$)。

3) 年代別比較

年代別比較については、「6. 目標管理は、自己を冷静に見つめ直す意識を高める」 ($p < 0.001$)、「8. 目標管理について、校長の評価力を信頼できる」 ($p < 0.01$)、「9. 目標管理の結果と経済的待遇（給与等）の連動に賛成だ」 ($p < 0.01$)、「10. 目標管理に対して好意的である」 ($p < 0.05$) において、年代が高いほど肯定的回答比率が有意に低い。特に50代が低い。

4) 主任担当別

主任担当別比較については、「7. 目標管理は、学校組織の一員としての意識を高める」において主任担当者における肯定的回答比率が有意に高い ($p < 0.05$)。

5) 学校規模別

学校規模別の比較については、有意な差は認められない。

(3) 回答者の個人特性及び組織特性と「自己評価による目標管理」との関連性

次に、回答者の個人特性及び組織特性と「自己評価による目標管理」との関連性の結果を示す。

1) 教職観

教職観と「自己評価による目標管理」に対する評価との相関関係を分析すると、「10. 目標管理に対して好意的である」と「教員は規範的な考えや行動をするべきだ」「教員集団は全員の足並みを揃えなければならない」との間に正の相関が見られ、「教員は職場の人間関係に悩むことが多い」との間に負の相関が見られる。

2) 職場の雰囲気

職場の雰囲気と「自己評価による目標管理」に対する評価との相関関係を分析すると、「10. 目標管理に対して好意的である」と「管理職のリーダーシップを好意的に受け入れる雰囲気がある」との間に正の相関が見られる。また、「8. 目標管理について、校長の評価力を信頼できる」と「実践上の問題や悩みを気軽に話し合う雰囲気がある」「管理職のリーダーシップを好意的に受け入れる雰囲気がある」等との間に正の相関が見られる。

3) 同僚関係

同僚関係と「自己評価による目標管理」に対する評価との相関関係を分析すると、「10. 目標管理に対して好意的である」と「校長に職務上の悩みを相談する」との間に正の相関が見られる。また、「8. 目標管理について、校長の評価力を信頼できる」「5. 目標管理は、公正性・客観性が保証されている」等と「校長に職務上の悩みを相談する」との間に正の相関が見られる。

4) パーンアウト傾向

パーンアウト傾向と「自己評価による目標管理」に対する評価との相関関係を分析すると、「10. 目標管理に対して好意的である」と「体も気持ちも疲れたと思うことがある」「仕事のために、心にゆとり

がなくなったと感じる」「自分の仕事が、つまらなく思えて仕方がないことがある」等との間に負の相関が見られる。また、「9.目標管理の結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ」と「体も気持ちも疲れたと思うことがある」「仕事のために、心にゆとりがなくなったと感じる」との間に負の相関が見られる。

(4)自由記述分析

最後に、「『自己申告による目標管理』がより良く運用されるために改善されなければならない課題や取り入れるべき方策・視点等について先生のお考えをお聞かせ下さい」という質問に対する自由記述内容を分析する。回答数は331である。

最も記述数が多い内容は、「目標の数値化の意味と困難さ」についてであり、「子どもたちは日々生きており、数値によって目標管理することは教育に合わない。一人ひとりの生きていく姿をこそ大切にすべきである(小学校,男性,58歳)」「数値目標にばかり気をとられ、生徒の姿が見えなくなってしまう傾向がある(中学校,女性,48歳)」といった記述である。次に多いのは、「申告書作成による多忙化」である。「多忙な時期に面接・作成があり、さらに多忙になる(小学校,男性,40歳)」「目標を設定して、励むことは大切だと思う。しかし、それをしていくための時間の確保が必要ではないかを感じる。何も保障されないまま、やるべきことだけふえていく(中学校,女性,33歳)」等の記述が見られる。

また、「管理職との関係性」に関する記述も多い。例えば、「管理職との面談等を通しアドバイス、忠告等を受けてよりよいものとするような手立てが実行されるべきものだと思う。書いて出して終わり、コメント少々というのでは形だけのものになってしまい、実行性の薄い目標となるのではと危惧している(高校,女性,48歳)」「管理職のリーダーシップがきちんとされ、教諭が好意的に受け入れる雰囲気においては、良く運用されるが、一方的に教育委員会の

指示のみ伝達する雰囲気では、良い運用はむずかしい(小学校,女性,52歳)」といった記述が見られる。他には、「新自由主義の原理を教育に導入しても教育の質は高まらない。したがって、これらのことを学校で運用しないことが、学校を改善することにつながると思う(小学校,男性,38歳)」といった「目標管理制度の社会原理論的批判」に関する記述もいくつか見られる。「教職員集団として、議論を重ねた結果の目標に対しては有効性を認めたい(中学校,男性,53歳)」「各人の目標をオープンにして、教員相互の意識向上をはかると良い(高校,男性,31歳)」といった、「目標の共同策定及び共有化」の意義を主張する記述も見られる。さらに、「教委自身が、目標管理と評価を現場から受けて必要な施策が充分に行われているかを、きちんとフィードバックする態勢にすべきである。(学校が生徒・保護者から評価されるように。))もちろん県民からの評価、生徒・保護者からの評価も受けるべき(高校,男性,47歳)」のように、「教育委員会に対する評価」を求める記述もある。

3.「勤務評定」に対する評価

次に、「勤務評定」について詳しく見ていく。

(1)全体傾向

「勤務評定」に対する全体的傾向(評価)を示したものが表4である。各項目について、肯定的回答(そう思う+とてもそう思う=a+b)の比率の高い順に並べている。以下、肯定的回答比率をもとに全体的傾向を確認する。

「7.勤務評定に対して好意的である」という本制度に対する全体評価については、肯定的回答比率が12.7%となっている。

次に、制度設計者が企図する「勤務評定がもたらす効果」や運用実態等についての教員の評価を見る。「6.勤務評定は、自己を冷静に見つめ直す意識を高める」が31.6%と最も高い比率となっており、「4.勤務評定は、学校改善に結びつく(20.7%)」

表4 「業績評価(勤務評価)」に対する評価

	全くそう 思わない		そう思わ ない		そう思う:a		とてもそう 思う:b		全体		a+b	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6.勤務評価は、自己を冷静に見つめ直す意識を高める。	147	29.9%	189	38.5%	147	29.9%	8	1.6%	491	100.0%	155	31.6%
4.勤務評価は、学校改善に結びつく。	160	32.7%	228	46.6%	95	19.4%	6	1.2%	489	100.0%	101	20.7%
2.勤務評価は、教員の「専門的力量」を向上させる。	144	29.3%	246	50.1%	95	19.3%	6	1.2%	491	100.0%	101	20.6%
8.勤務評価について、校長の評価力を信頼できる。	175	35.9%	222	45.6%	80	16.4%	10	2.1%	487	100.0%	90	18.5%
1.勤務評価は、教員の職務に対する「意欲」を向上させる。	163	33.3%	242	49.4%	79	16.1%	6	1.2%	490	100.0%	85	17.3%
7.勤務評価は、学校組織の一員としての意識を高める。	164	33.5%	245	50.0%	75	15.3%	6	1.2%	490	100.0%	81	16.5%
9.勤務評価の結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ。	232	47.3%	182	37.1%	64	13.0%	13	2.6%	491	100.0%	77	15.7%
10.勤務評価に対して好意的である。	229	46.8%	198	40.5%	56	11.5%	6	1.2%	489	100.0%	62	12.7%
5.勤務評価は、公正性・客観性が保証されている。	220	45.0%	215	44.0%	53	10.8%	1	0.2%	489	100.0%	54	11.0%
3.勤務評価は、教員集団の協働関係を強める。	218	44.4%	236	48.1%	34	6.9%	3	0.6%	491	100.0%	37	7.5%

註：肯定的回答(そう思う+とてもそう思う=a+b)の比率の高い順に並べている。

「2. 勤務評定は、教員の『専門的力量』を向上させる(20.6%)」が続いている。一方で、「3. 勤務評定は、教員集団の協働関係を強める(7.5%)」が一ヶ台であるのをはじめ、「5. 勤務評定は、公正性・客観性が保証されている(16.2%)」など5項目が10%台となっている。

ただし、協働関係への影響については、協働関係への影響をたずねた自由記述の内容を踏まえると、本制度と協働関係・同僚関係は別個のものとして捉えているが、仮に勤務評定が給与等への処遇とリンクするようになったならば、協働関係への影響はあり得ると考えている様子が窺える。

また、10項目の相関関係を見たところ、全ての組み合わせにおいて、高い相関が見られる。

表5は、目標管理及び勤務評定の各項目に対する肯定的評価(「そう思う+とてもそう思う」)の比率、並びに「目標管理と勤務評定との差(目標管理-勤務評定)」であり、差の大きい順に並べたものである。

その結果、1項目を除いた全ての項目において、「目標管理」の比率が高くなっている。差の大きさを比較すると、「6. 自己を冷静に見つめ直す意識を高める」において最も大きな差(25.3%)があり、「4. 学校改善に結びつく」が続く(16.3%)。一方、「9. 結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ」については、わずかだが、「勤務評定」の比率が大きい。両評価の目的やねらいは全く同じというわけではないものの、総じて、勤務評定より目標管理の方が肯定的な見方をされている様子が窺える。

(2) 基本属性別比較

次に、回答者の基本属性別の比較(クロス集計)の結果を示す。

1) 学校段階別比較

学校段階別比較においては、有意な差は認められない。

2) 性別比較

性別比較については、「9. 勤務評定の結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ」において、男性の肯定的回答率が有意に高い(p<0.01)。

3) 年代別比較

年代別比較については、「1. 勤務評定は、教員の職務に対する「意欲」を向上させる」(p<0.05)、「2. 勤務評定は、教員の「専門的力量」を向上させる」(p<0.05)、「4. 勤務評定は、学校改善に結びつく」(p<0.05)、「5. 勤務評定は、公正性・客観性が保証されている」(p<0.01)、「6. 勤務評定は、自己を冷静に見つめ直す意識を高める」(p<0.05)、「8. 目標管理について、校長の評価力を信頼できる」(p<0.01)、「9. 目標管理の結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ」(p<0.001)、「10. 目標管理に対して好意的である」(p<0.001)において、年代が高いほど肯定的回答率が有意に低い。特に50代が低い。

4) 主任担当別

主任担当別比較については、「2. 勤務評定は、教員の『専門的力量』を向上させる」(p<0.05)、「8. 勤務評定について、校長の評価力を信頼できる」(p<0.05)において主任担当者の肯定的回答率が有意に高い。

5) 学校規模別

学校規模別の比較については、「8. 勤務評定について、校長の評価力を信頼できる」において、学校規模が大きいほど肯定的回答率が有意に高い(p<0.05)。

(3) 回答者の個人特性及び組織特性と「勤務評定」との関連性

次に、回答者の個人特性及び組織特性と「勤務評定」との関連性の結果を示す。

1) 教職観

教職観と「勤務評定」に対する評価との相関関係

表5 「自己申告による目標管理」及び「勤務評定」に対する評価の差

	目標管理	勤務評定	目標管理と勤務評定との差
6. 自己を冷静に見つめ直す意識を高める.	56.8%	31.6%	25.3%
4. 学校改善に結びつく.	36.9%	20.7%	16.3%
7. 学校組織の一員としての意識を高める.	32.4%	16.5%	15.9%
8. 校長の評価力を信頼できる.	26.4%	18.5%	7.9%
2. 教員の「専門的力量」を向上させる.	27.2%	20.6%	6.7%
10. 好意的である.	19.3%	12.7%	6.6%
1. 教員の職務に対する「意欲」を向上させる.	22.6%	17.3%	5.2%
5. 公正性・客観性が保証されている.	16.2%	11.0%	5.1%
3. 教員集団の協働関係を強める.	10.0%	7.5%	2.4%
9. 結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ.	14.8%	15.7%	-0.8%

註1: 目標管理及び勤務評定の比率は、各項目に対する肯定的評価(「そう思う+とてもそう思う」)の比率である。

註2: 「目標管理と勤務評定との差」は、目標管理の比率から勤務評定の比率を引いた比率であり、差の大きい順に並べている。

を分析すると、「10.勤務評定に対して好意的である」と「教員集団は全員の足並みを揃えなければならない」との間に正の相関が見られ、「教員は職場の人間関係に悩むことが多い」との間に負の相関が見られる。

2) 職場の雰囲気

職場の雰囲気と「勤務評定」に対する評価との相関関係を分析すると、「10.勤務評定に対して好意的である」と「管理職のリーダーシップを好意的に受け入れる雰囲気がある」との間に正の相関が見られる。また、「8.勤務評定について、校長の評価力を信頼できる」と「管理職のリーダーシップを好意的に受け入れる雰囲気がある」「新たな試みや挑戦を支持しようとする雰囲気がある」との間に正の相関が見られる。

3) 同僚関係

同僚関係と「勤務評定」に対する評価との相関関係を分析すると、「10.勤務評定に対して好意的である」と「校長に職務上の悩みを相談する」との間に正の相関が見られる。また、「8.勤務評定について、校長の評価力を信頼できる」「5.勤務評定は、公正性・客観性が保証されている」等と「校長に職務上の悩みを相談する」との間に正の相関が見られる。

4) バーンアウト傾向

バーンアウト傾向と「勤務評定」に対する評価との相関関係を分析すると、「10.勤務評定に対して好意的である」と「体も気持ちも疲れたと思うことがある」「仕事のために、心にゆとりがなくなったり感じる」等との間に負の相関が見られる。また、「9.勤務評定の結果と経済的待遇(給与等)の連動に賛成だ」と「体も気持ちも疲れたと思うことがある」との間に負の相関が見られる。

(4) 自由記述分析

最後に、「『勤務評定』がより良く運用されるために改善されなければならない課題や取り入れるべき方策・視点等について先生のお考えをお聞かせ下さい」という質問に対する自由記述内容を分析する。回答数は337である。

最も記述数が多い内容は、「評価結果の非開示による不安・不満」であり、「何をどう評価されているのか分からないので、まずそこが課題だと思います。しかも、教育活動を評価するとなると、だれが評価しても同じになるのか疑問(小学校、女性、35歳)」「客観性、公平・公正さはどう担保されているのか。本人開示や不服申し立ての制度もない(高校、男性、44歳)」といった記述が見られる。次に多いのは、「評価結果と給与等処遇の関連付けの弊害」であ

り、「教職員の仕事は数値によって評価できない部分が多いので評価により給料に差をつけると、児童、生徒を向くのではなく管理職の方ばかり気にするひらめ教員が増える(高校、男性、49歳)」「勤務評価を賃金につなげるのはやめてほしい。評価を気にしながら仕事をする人が出てきて、本来子どもに目を向けて取り組むところ、校長の目を気にして取り組んでしまうおそれがある(事実そういう人もいる)(小学校、女性、不明)」といった記述が見られる。これらと同程度に記述されている内容は、「評価者としての管理職への不信」であり、「客観的な評価は難しい。自分(管理職)にとって都合がいい教員が高く評価される(中学校、女性、57歳)」「授業観察に来てもらうにアドバイスをもらうこともないのに、それを評価することなど無理な話だと思う。公正な評価は期待できない(高校、女性、36歳)」といった記述が見られる。他の内容とも重なる内容ではあるが、「評価基準の不明確さ」についての記述も多い。例えば、「どのようにしても客観的な評価ができるとは思えない(中学校、男性、52歳)」「勤務評価は、評価基準は定めていても、管理職が評価する時、主観で評価する場面が多々あるのではないかと思います。また、その評価項目が勤務評価に適するものなのか、色々難しいと思います(小学校、男性、52歳)」などである。さらに、「多角的評価の必要性」について、「管理職の目から見た時と、同僚としての目を見た時とは、必ずしも同一ではないと思います。いろんな人の目で見たいと思います(中学校、女性、59歳)」「管理職のみに評価されるのはどうか。同僚の意見をはじめ、児童や保護者の評価もあると思う。参考にして程度ならまだしも、100%信頼はできない(小学校、女性、49歳)」といった記述が見られる。

まとめと今後の課題

本研究では、A県における教員評価制度に対する教員の評価の実態について、本制度に対する全体評価の経年比較、本制度の2本柱(「自己申告による目標管理」「勤務評定」)それぞれに対する評価、回答者の諸特性との関連性及び「より良い運用のあり方や改善点」に関する自由記述内容の分析を行ってきた。

本制度に対する全体評価の経年比較については、導入初年度から5年ほど経過しているにもかかわらず、肯定的評価の比率が低下していた。本制度の意義やねらいが浸透しておらず、制度運用上の課題が多く残されていることに起因するものと思われる。また、本制度のねらいと評価方法の妥当性の問題が

やはりあるのかもしれない。

また、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」に対する教員の評価は総じて厳しいものであり、特に「勤務評定」に対する評価は「自己申告による目標管理」よりもさらに厳しいものがあった。自由記述内容をもとにしつつ、推察される要因の一つをあげる。目標管理については、まだ、年3回の面談等があり、校長とのコミュニケーションの場が少なからず用意されており、校長が抱く評価の一端が垣間見られるものの、勤務評定については、非開示という原則があり、評価基準や評価内容を教員が知り得ないことによる不安や不信感が根底にあるものと思われる。

各評価における回答者の基本属性別の比較と諸特性との関連性の分析結果の詳細は割愛するが、全体として、基本属性による差異は、年齢（高い年代ほど否定的）においてみられたが、その他の属性に関しては、明確な差異は見られなかった。これは、本制度は基本属性にかかわらず教員に広く浸透している批判的評価の存在を意味する。一方、個人の価値観等からなる個人特性や組織特性については、いくつかの関連性が見られた。教職観については、より規範的な教職観を有する教員ほど本制度に対して肯定的であった。職場の雰囲気（組織特性）については、管理職のリーダーシップを好意的に受け止める雰囲気がある職場ほど本制度に対して肯定的であった。また、同僚関係についても、校長に職務上の悩みを相談するなど、校長との関係性が良好な職場ほど本制度に対して肯定的であった。さらに、バーンアウト傾向については、バーンアウト傾向の自覚が高い教員ほど本制度に対して否定的であった。これまでの研究知見との整合性が見られる結果とも言えよう。

最後に、本制度の再設計とより良い運用のあり方を検討するための視点を提供する重要な内容として、「自己申告による目標管理」「勤務評定」に対する教員の思いや希望に関する自由記述の分析結果を確認したい。「自己申告による目標管理」については、「目標の数値化の意味と困難さ」「申告書作成による多忙化」「管理職との関係性」「目標管理制度の社会原理論的批判」「目標の共同策定及び共有化」「教育委員会に対する評価」に関する記述が見られた。ま

た、「勤務評定」については、「評価結果の非開示による不安・不満」「評価結果と給与等処遇の関連付けの弊害」「評価者としての管理職への不信」「評価基準の不明確さ」「多角的評価の必要性」に関する記述が見られた。いずれも、先行研究等における指摘内容と重複するものであると言えるが、重要なことは、本格導入から5年経ったA県において、導入以前あるいは導入初期から指摘・危惧されていたことがほとんど改善・解消されていないという事実である。多くの教員の言葉にもあったが、本制度の成否の鍵を握るのは校長の評価力・人間性・コミュニケーション能力である。しかしながら、校長個人に対する過剰な期待や責任転嫁をすることが必ずしも有効とは言えないように思う。校長に対する教育委員会のさらなる支援体制（評価者研修のみならず）づくりやそのような体制を広く教員に知らせる広報や情報共有のあり方等が重要となるのではないだろうか。

今後の研究の課題としては、継続的に実施している小中学校におけるフィールドワークを継続しつつ、今回の多くの調査対象者に対するインタビュー調査を実施することと同時に、制度設計者（教育委員会）に対するインタビューや関連資料の収集及び分析を実施することである。つまり、制度設計者が教員の思いをどのように受け止め、どのように改善を進めようとしているのか、あるいは進めているのかという、制度設計者の本音・苦悩・葛藤等についてもアプローチしたい。

さらに、A県以外に今回の調査対象としたB県及びC県の制度の内容と運用実態とA県のそれとを比較分析することによって、A県における制度の再設計及び効果的運用に対する示唆を得たいと考える。

本研究は、日本教育経営学会第48回大会（2008年6月：名城大学）における自由研究発表原稿を加筆修正したものである。

調査にご協力下さいました先生方にお礼申し上げます。

本研究は、文部科学省科学研究費補助金（若手研究B：平成17年～19年：「教員評価システムの導入が教員集団力に及ぼす影響に関する実証的研究」：課題番号17730487）を受け、実施された研究の一部である。

文 献

- 1) 高谷哲也：教員評価問題の特徴と方法論上の課題．現代思想，4，178-192，2008．
- 2) 古賀一博：新たな教職員評価制度のねらいと課題．現代教育科学，2，5-7，2008．
- 3) 浦野東洋一：東京都立学校校長・教員アンケート調査の結果から．堀尾輝久，浦野東洋一編，東京都の教員管理の研究，初版，同時代社，東京，149-185，2002．
- 4) 古賀一博，市田俊之，酒井研作，藤村祐子，藤本駿：「能力開発型」教職員人事評価制度の効果的運用とその改善点 — 広島県内公立学校教員アンケート調査の分析を通して —．日本教育経営学会第47回大会（玉川大学，6月）自由研究発表資料，2007a．
- 5) 古賀一博，市田俊之，酒井研作，藤村祐子，藤本駿：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 —．教育経営研究（上越教育経営研究会編），24-46，2007b．

（平成21年11月30日受理）

**A Survey Study on the Realities and Problems of the Teacher Evaluation System
— Mainly Focusing on a Comparison Analysis of Management by
Objectives and Work Evaluation in A Prefecture —**

Hidehiro SUWA

(Accepted Nov. 30, 2009)

Key words : teacher evaluation, management by objectives, work evaluation

Correspondence to : Koichi KASHIBE

Department of Health and Sports Science
Faculty of Health Science and Technology
Kawasaki University of Medical Welfare
Kurashiki, 701-0193, Japan
E-Mail: hidesuwa@mw.kawasaki-m.ac.jp

(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.19, No.2, 2010 451-460)