

資料

教員評価における目標管理の運用実態に関する調査研究

諏訪英広*¹ 高谷哲也*²

1. 研究の背景と目的

本稿の目的は、ある自治体（X県）の公立学校教員を対象とした質問紙調査データより、教員評価における目標管理の運用実態を明らかにすることである。

現在、ほぼ全ての都道府県・政令指定都市において、全教員を対象とする教員評価制度（以下、「教員評価」）が導入されている。自治体により、制度の内容や運用方法等に差異は見られるものの、「教職員の資質能力の向上」と「学校組織の活性化」をねらいとすること、「自己申告による目標管理（以下、「目標管理」）」と「勤務評価」から成ることは共通している。

教員評価が導入される中、教員評価に関する理論・実証研究も蓄積されてきている。教員評価の意義として、教員の資質能力の向上、学校組織の活性化、学校の教育力の向上、人事管理の適正化などが指摘されている¹⁾。しかし一方で、教員評価の問題・課題として、社会的・経済的・政治的な動向や意図に対する警戒や批判、教育の論理や教職の特性に適合しない評価システムの問題に対する疑問や批判などが指摘されている²⁾。教員評価に対する教員の評価や意識に関する調査を概観すると、全体的には、否定的な評価がなされている³⁾。また、実践上の工夫やその効果についての調査研究もわずかではあるが、報告されつつある⁴⁾。

このように、評価の賛否がなされる教員評価に関して、筆者は、現実には現行制度のもとで教員評価にどう取り組んでいけばよいのかという課題に直面している学校現場の実情にもとづき、運用方法の工夫等により、先行諸研究で指摘されている問題の現実化を防ぎ、教員・教員集団・学校経営にとって意味のあるツールとして活用する方策を見出すという基本的立場をとる。

そこで、本稿では、教育委員会が設定した評価項

目・着眼点・基準によって運用される勤務評価と異なり、評価者・被評価者に制度運用上の裁量（評価者：自己目標に対する指導助言・面談や授業観察の実施方法など、被評価者：自己目標の設定・評価基準・達成に向けての具体的手立てなど）が認められている目標管理に着目し、目標管理の運用実態を明らかにする。得られた知見は、教員・教員集団・学校経営にとって意味のあるツールとして活用するための課題析出と方策検討の基礎資料となり得る。

2. X県における新しい教員評価の概要と特徴

調査対象とするX県では、平成18年度に全ての学校に「新しい教職員の評価システム」が導入された。その後、継続的に評価システムの実施状況を検証し、課題の整理がなされ、平成23年度には、評価システムの研究委員会が設置された。その場において、教職員の資質能力の向上と学校組織の活性化を図り、県下の教育の充実に資するという評価システムの目的を継承しながらも、可能な限りの簡素化を図り、より育成につながるシステムとなるよう協議が重ねられてきた。そこでの検討結果を踏まえた「教職員の育成・評価システム」が、新しく平成24年度より実施されることとなった。

平成24年度からのX県の教員評価は、目標管理と勤務評価を二つの柱として構成されている。年間の流れは、次の通りである。教員は、4月中旬から自己目標シートを提出し、自己目標の申告を行う。その後、管理職との間で当初面談が実施され、教員は自己目標の決定と勤務評価基準の確認を行う。8月から9月にかけて、達成状況の自己申告を行い、管理職との間で中間面談が実施される。年度末にかけて、1月～2月に自己評価結果を提出する。管理職は2月1日を評価基準日として各教員の勤務評価を行う。その後、2月から3月にかけて、最終面談が実施され、教員の自己目標に関する取り組みのまとめと、

*1 川崎医療福祉大学 医療技術学部 健康体育学科

*2 鹿児島大学 教育学部

（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@nifty.com

管理職による勤務評価結果のフィードバックが行われる流れとなっている。

そこで、本稿では、教員・教員集団・学校経営にとって意味のあるツールとして活用することを企図して導入されたX県の新しい教員評価システムについて、導入から満2年が経過した時点での運用実態を明らかにするために、教員を対象とする調査を実施することとした¹⁾。

3. 研究の方法

本研究では、X県の全ての公立小学校・中学校・高等学校の教員（教諭・常勤講師）を対象とする質問紙調査を実施した。以下、概要を示す。

3.1 調査の手続き

まず、平成26年1月中旬～下旬にかけて、学校長に調査協力依頼を行った。同意を得た学校に対して、平成26年2月中旬に教員数分（X県教職員名簿より）の調査票一式を送付した。個別返送であり、調査票投函締め切り日は平成26年3月31日（月）であった。協力依頼校数・協力校数・協力校の比率・調査票発送数は、小学校：403校・50校・12.4%・724名、中学校：162校・28校・17.3%・666名、高等学校：69校・16校・23.2%・641名、全体：634校・94校・14.8%・2,031名であった。調査依頼書及び調査票に、調査は無記名方式であること、協力の可否は任意であること、データは統計的に処理され個人に一切の迷惑をかけること等を記すなど倫理的配慮を行った上で、調査票の返送をもって調査に対する同意と見なした（川崎医療福祉大学倫理委員会：承認番号424）。

3.2 有効回収数・有効回収率

有効回収数・有効回収率は、次の通りであった。

全体：有効回収数673・有効回収率29.2%，小学校：同300・同41.4%，中学校：同218・同32.7%，高等学

校：同152・同23.7%，不明3。

3.3 回答者の基本属性

回答者の基本属性は、表1の通りである。

4. 調査の結果

以下では、調査の結果を示す。なお、分析にあたっては、学校段階間の異同点を確認するために、学校段階別比較も行う。

4.1 自己目標シートの作成

4.1.1 重要度

自己目標シートの作成の重要度について学校段階間比較を行った結果が表2-1である。

全体について、全13項目のうち論理的中央値(2.5)を超えた項目は9項目であった。その中で、平均値が最も高い項目は、「9. 目標項目は、一年間の取り組みの見通しをもって設定する。(3.21)」であり、「6. 目標項目は、学校・学年・教科・分掌の目標を踏まえて設定する。(3.21)」がほぼ同値で続いた。一方で、平均値が最も低い項目は、「3. シートの作成において、主幹教諭、指導教諭、教務・学年・教科等の主任に相談し、アドバイスをもらう。(2.31)」であり、「4. シートの作成において、(管理職・主任等以外の)同僚に相談し、アドバイスをもらう。(2.32)」が続いた。全体として、小学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、11項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、小学校と高等学校との間に有意な差が認められる項目が多かった。

4.1.2 実現度

自己目標シートの作成の実現度について学校段階間比較を行った結果が表2-2である。

全体について、全13項目のうち論理的中央値(2.5)

表1 回答者の基本属性

学校段階	小学校			中学校			高等学校			全体		
性別	男性：113 (37.7%) 女性：187 (62.3)			男性：117 (53.7%) 女性：101 (46.3%)			男性：113 (74.3%) 女性：39 (25.7%)			男性：343 (51.2%) 女性：327 (48.8%)		
ミドルリーダー	有：97 (35.9%) 無：173 (64.1%)			有：62 (30.7%) 無：140 (69.3%)			有：58 (40.0%) 無：87 (60.0%)			有：217 (35.2%) 無：400 (64.8%)		
項目	人数・平均・標準偏差			人数・平均・標準偏差			人数・平均・標準偏差			人数・平均・標準偏差		
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD
年齢	299	42.0	11.15	218	41.0	11.05	150	44.0	9.34	667	42.1	10.78
教員通算経過年数	296	18.1	11.50	218	17.9	10.97	151	20.5	9.44	665	18.6	10.93
現任校着任年数	298	3.6	2.61	218	3.4	2.22	151	4.8	3.21	667	3.8	2.70
総教員数	288	33.7	21.77	208	46.9	21.93	146	57.7	17.81	642	43.5	23.06
総児童・生徒数	300	483.2	437.72	218	533.1	332.49	152	625.3	274.42	670	531.6	376.21

注：ミドルリーダーの「有」は、主幹教諭、指導教諭、各主任・課長・主事を含む。

表2-1 目標シートの作成(重要度):学校段階間比較

質問事項	学校段階	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較			
		N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高	
9. 目標項目は、一年間の取り組みの見直しをもって設定する。		298	<u>3.30</u>	0.59	218	3.19	0.72	150	3.06	0.72	666	3.21	0.67	①	**		***	**
6. 目標項目は、学校・学年・教科・分掌の目標を踏まえて設定する。		298	<u>3.27</u>	0.57	218	3.19	0.69	151	3.09	0.70	667	3.21	0.64	②	*		*	
5. 目標項目は、前年度の自身の課題を踏まえて設定する。		298	<u>3.14</u>	0.62	218	3.11	0.73	151	3.03	0.75	667	3.11	0.68	③				
10. 目標項目は、達成可能性を考慮して設定する。		298	<u>3.15</u>	0.58	218	3.08	0.68	150	2.90	0.69	666	3.07	0.65	④	***		***	
8. 目標項目は、自身に求められる期待や役割を踏まえて設定する。		298	<u>3.11</u>	0.60	218	2.95	0.72	150	2.94	0.74	666	3.02	0.68	⑤	**	*	*	
11. 面談の内容を踏まえて、シートの修正・変更を行う。		298	<u>3.09</u>	0.67	218	3.01	0.76	150	2.79	0.76	666	2.99	0.73	⑥	***		***	
12. 学校全体、学年や分掌等で、お互いの目標を理解し、共有する。		297	<u>2.77</u>	0.77	218	2.68	0.78	150	2.57	0.84	665	2.70	0.79	⑦	*		*	
7. 目標項目は、日頃と同僚との会話や情報交換の内容を踏まえて設定する。		297	<u>2.75</u>	0.75	218	2.69	0.80	151	2.57	0.79	666	2.69	0.78	⑧			*	
13. 学校全体、学年や分掌等で、お互いの目標達成に向けて助言したり、協力し合う。		297	<u>2.73</u>	0.78	218	2.68	0.80	150	2.53	0.87	665	2.67	0.81	⑨	*		*	
2. シートの作成において、副校長・教頭に相談し、アドバイスをもらう。		297	<u>2.49</u>	0.87	218	2.45	0.88	151	2.27	0.88	666	2.43	0.88	⑩	*		*	*
1. シートの作成において、校長に相談し、アドバイスをもらう。		298	<u>2.50</u>	0.84	218	2.46	0.90	151	2.13	0.89	667	2.40	0.88	⑪	***		***	**
4. シートの作成において、(管理職・主任等以外の)同僚に相談し、アドバイスをもらう。		296	<u>2.39</u>	0.82	218	2.31	0.84	151	2.17	0.86	665	2.32	0.84	⑫	*		*	
3. シートの作成において、主幹教諭、指導教諭、教務・学年・教科等の主任に相談し、アドバイスをもらう。		296	<u>2.45</u>	0.82	217	2.28	0.85	151	2.10	0.89	664	2.31	0.86	⑬	***		***	

注1: 選択肢は、「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である(以下の表も同様)。

注2: 全体において、平均値の高い順に並び、最も平均値の高い校種を太字・下線で示している(以下の表も同様)。

注3: 統計的検定結果は、***: p<0.001, **: p<0.01, *: P<0.05を意味する(以下の表も同様)。

表2-2 目標シートの作成(実現度):学校段階間比較

質問項目	学校段階	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較			
		N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高	
6. 目標項目は、学校・学年・教科・分掌の目標を踏まえて設定する。		297	<u>3.16</u>	0.56	217	3.06	0.62	150	3.03	0.66	664	3.10	0.61	①				
9. 目標項目は、一年間の取り組みの見直しをもって設定する。		296	<u>3.15</u>	0.59	217	3.00	0.64	149	2.85	0.71	662	3.03	0.65	②	***	*	***	
5. 目標項目は、前年度の自身の課題を踏まえて設定する。		297	<u>3.03</u>	0.62	217	2.96	0.70	150	2.95	0.69	664	2.99	0.66	③				
10. 目標項目は、達成可能性を考慮して設定する。		297	<u>3.06</u>	0.54	217	2.96	0.62	149	2.74	0.73	663	2.96	0.63	④	***		***	**
11. 面談の内容を踏まえて、シートの修正・変更を行う。		297	<u>3.00</u>	0.69	217	2.88	0.79	150	2.75	0.73	664	2.91	0.74	⑤	**		**	
8. 目標項目は、自身に求められる期待や役割を踏まえて設定する。		297	<u>3.01</u>	0.61	216	2.83	0.69	150	2.79	0.73	663	2.90	0.67	⑥	**	**	**	
7. 目標項目は、日頃と同僚との会話や情報交換の内容を踏まえて設定する。		296	<u>2.61</u>	0.76	217	2.50	0.78	149	2.47	0.78	662	2.55	0.77	⑦				
1. シートの作成において、校長に相談し、アドバイスをもらう。		298	2.35	0.88	217	<u>2.40</u>	0.91	150	1.99	0.80	665	2.28	0.88	⑧	***		***	***
2. シートの作成において、副校長・教頭に相談し、アドバイスをもらう。		298	2.32	0.89	217	<u>2.34</u>	0.90	150	2.09	0.80	665	2.27	0.88	⑨	*		*	*
12. 学校全体、学年や分掌等で、お互いの目標を理解し、共有する。		298	<u>2.36</u>	0.84	217	2.24	0.81	150	2.15	0.78	665	2.27	0.82	⑩	*		*	
13. 学校全体、学年や分掌等で、お互いの目標達成に向けて助言したり、協力し合う。		297	<u>2.31</u>	0.83	217	2.20	0.80	150	2.09	0.79	664	2.23	0.82	⑪	*		*	
4. シートの作成において、(管理職・主任等以外の)同僚に相談し、アドバイスをもらう。		297	<u>2.22</u>	0.86	217	2.14	0.84	150	1.95	0.77	664	2.13	0.84	⑫	**		**	
3. シートの作成において、主幹教諭、指導教諭、教務・学年・教科等の主任に相談し、アドバイスをもらう。		297	<u>2.17</u>	0.85	216	2.08	0.85	150	1.84	0.74	663	2.07	0.84	⑬	***		***	*

を超えた項目は8項目であった。その中で、平均値が最も高い項目は、「6. 目標項目は、学校・学年・教科・分掌の目標を踏まえて設定する。(3.10)」であり、「9. 目標項目は、一年間の取り組みの見直しをもって設定する。(3.03)」が続いた。一方で、平均値が最も低い項目は、「3. シートの作成において、主幹教諭、指導教諭、教務・学年・教科等の主任に相談し、アドバイスをもらう。(2.07)」であり、「4. シートの作成において、(管理職・主任等以外の)同僚に相談し、アドバイスをもらう。(2.13)」が続いた。全体として、小学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、10項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、小学校と高等学校との間に有意な差が認められる項目が多かった。

4.1.3 重要度と実現度の差異

重要度と実現度の差異(重要度－実現度)を見たところ(表割愛)、全体について、最も差異の大きい項目は、「13. 学校全体、学年や分掌等で、お互いの目標達成に向けて助言したり、協力し合う。(0.44)」であり、「12. 学校全体、学年や分掌等で、お互いの目標を理解し、共有する。(0.42)」がほぼ同値で続いた。一方で、最も差異の小さい項目は、「11. 面談の内容を踏まえて、シートの修正・変更を行う。(0.09)」であり、「6. 目標項目は、学校・学年・教科・分掌の目標を踏まえて設定する。(0.11)」 「10. 目標項目は、達成可能性を考慮して設定する。(0.11)」がほぼ同値で続いた。

4.2 当初面談

4.2.1 重要度

当初面談の重要度について学校段階間比較を行った結果が表3-1である。

全体について、全6項目が論理的中央値(2.5)を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「1. 自身の思いや考えを伝える。(3.21)」であり、「2. 管理職の思いや考えを知る。(3.15)」が続いた。一方で、下位項目も、論理的中央値がほぼ3.0と比較的高い値を示した。全体として、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、全項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.2.2 実現度

当初面談の実現度について学校段階間比較を行った結果が表3-2である。

全体について、全6項目が論理的中央値(2.5)を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「2. 管理職の思いや考えを知る。(2.98)」であり、「1. 自身の思いや考えを伝える。(2.95)」がほぼ同値で続いた。一方で、最も平均値の低い項目は、「6. 教育実践について意見を交換する。(2.68)」であった。全体として、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、全項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

表3-1 当初面談(重要度):学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
1. 自身の思いや考えを伝える.	298	3.23	0.66	217	<u>3.29</u>	0.67	151	3.05	0.77	666	3.21	0.69	①	**	*	**
2. 管理職の思いや考えを知る.	298	3.17	0.68	217	<u>3.24</u>	0.67	151	2.97	0.77	666	3.15	0.71	②	**	**	***
3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる.	297	3.12	0.70	217	<u>3.15</u>	0.79	151	2.92	0.84	665	3.08	0.77	③	**	*	*
4. 困りごとや悩み等を相談する.	298	3.04	0.77	217	<u>3.07</u>	0.83	151	2.71	0.91	666	2.97	0.83	④	***	***	***
5. 自身に対する期待や共感が得られる.	297	<u>3.05</u>	0.70	217	3.04	0.74	150	2.71	0.84	664	2.97	0.76	⑤	***	***	***
6. 教育実践について意見を交換する.	298	3.01	0.71	217	<u>3.01</u>	0.81	150	2.73	0.81	665	2.95	0.77	⑥	***	***	**

表3-2 当初面談(実現度):学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
2. 管理職の思いや考えを知る.	299	3.01	0.68	215	<u>3.08</u>	0.73	151	2.77	0.78	665	2.98	0.73	①	***	**	***
1. 自身の思いや考えを伝える.	299	2.99	0.67	215	<u>3.07</u>	0.75	151	2.70	0.85	665	2.95	0.75	②	***	***	***
3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる.	297	2.78	0.77	215	<u>2.85</u>	0.84	151	2.52	0.82	663	2.74	0.81	③	***	**	***
5. 自身に対する期待や共感が得られる.	299	2.81	0.74	215	<u>2.87</u>	0.76	150	2.43	0.85	664	2.74	0.79	④	***	***	***
4. 困りごとや悩み等を相談する.	299	2.67	0.85	215	<u>2.75</u>	0.90	151	2.31	0.87	665	2.61	0.88	⑤	***	***	***
6. 教育実践について意見を交換する.	298	2.71	0.75	213	<u>2.81</u>	0.79	150	2.45	0.81	661	2.68	0.78	⑥	***	**	***

4.2.3 重要度と実現度の差異

重要度と実現度の差異（重要度－実現度）を見たところ（表割愛）、全体について、最も差異の大きい項目は、「4. 困りごとや悩み等を相談する. (0.36)」であり、「3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる. (0.34)」がほぼ同値で続いた。一方で、最も差異の小さい項目は、「2. 管理職の思いや考えを知る. (0.17)」であり、「5. 自身に対する期待や共感が得られる. (0.23)」が続いた。

4.3 中間面談

4.3.1 重要度

中間面談の重要度について学校段階間比較を行った結果が表4-1である。

全体について、全6項目が論理的中央値（2.5）を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「1. 自身の思いや考えを伝える. (3.18)」であり、「2. 管理職の思いや考えを知る. (3.10)」が続いた。一方で、最も平均値の低い項目は、「6. 教育実践について意見を交換する. (2.97)」であり、ほぼ同値で「5. 自身に対する期待や共感が得られる. (2.97)」が続いた。全体として、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、全項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.3.2 実現度

中間面談の実現度について学校段階間比較を行った結果が表4-2である。

全体について、全6項目が論理的中央値（2.5）を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「2. 管理職の思いや考えを知る. (2.95)」であり、「1. 自身の思いや考えを伝える. (2.94)」がほぼ同値で続いた。一方で、最も平均値の低い項目は、「4. 困りごとや悩み等を相談する. (2.68)」であり、「6. 教育実践について意見を交換する. (2.69)」がほぼ同値で続いた。全体として、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、全項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.3.3 重要度と実現度の差異

重要度と実現度の差異（重要度－実現度）を見たところ（表割愛）、全体について、最も差異の大きい項目は、「4. 困りごとや悩み等を相談する. (0.32)」であり、「3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる. (0.30)」がほぼ同値で続いた。一方で、最も差異の小さい項目は、「2. 管理職の思いや考えを知る. (0.16)」であり、「1. 自身の思いや考えを伝える. (0.24)」が続いた。

4.4 最終面談

4.4.1 重要度

最終面談の重要度について学校段階間比較を行った結果が表5-1である。

全体について、全6項目が論理的中央値（2.5）を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「1. 自身の思いや考えを伝える. (3.22)」であり、「2.

表4-1 中間面談（重要度）：学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
1. 自身の思いや考えを伝える.	297	3.21	0.67	217	<u>3.25</u>	0.69	151	3.03	0.77	665	3.18	0.70	①	**	*	**
2. 管理職の思いや考えを知る.	297	3.15	0.70	217	<u>3.19</u>	0.69	151	2.88	0.80	665	3.10	0.73	②	***	***	***
3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる.	297	<u>3.10</u>	0.72	217	3.10	0.82	151	2.85	0.85	665	3.04	0.79	③	**	**	*
4. 困りごとや悩み等を相談する.	297	<u>3.08</u>	0.75	217	3.08	0.82	151	2.72	0.91	665	3.00	0.83	④	***	***	***
5. 自身に対する期待や共感が得られる.	297	3.04	0.68	217	<u>3.07</u>	0.74	150	2.68	0.84	664	2.97	0.75	⑤	***	***	***
6. 教育実践について意見を交換する.	297	3.04	0.72	217	<u>3.05</u>	0.79	151	2.72	0.83	665	2.97	0.78	⑥	***	***	***

表4-2 中間面談（実現度）：学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
2. 管理職の思いや考えを知る.	296	3.01	0.69	214	<u>3.02</u>	0.73	151	2.71	0.80	661	2.95	0.74	①	***	***	***
1. 自身の思いや考えを伝える.	297	3.01	0.67	215	<u>3.01</u>	0.78	150	2.72	0.80	662	2.94	0.75	②	***	***	***
3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる.	296	2.79	0.77	215	<u>2.83</u>	0.88	150	2.53	0.84	661	2.75	0.83	③	***	**	**
5. 自身に対する期待や共感が得られる.	297	<u>2.85</u>	0.73	215	2.83	0.77	150	2.37	0.83	662	2.73	0.79	④	***	***	***
6. 教育実践について意見を交換する.	297	2.76	0.76	215	<u>2.76</u>	0.82	151	2.45	0.85	663	2.69	0.81	⑤	***	***	***
4. 困りごとや悩み等を相談する.	296	2.75	0.83	215	<u>2.78</u>	0.89	150	2.41	0.91	661	2.68	0.88	⑥	***	***	***

表5-1 最終面談(重要度):学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
1. 自身の思いや考えを伝える.	298	3.22	0.66	215	<u>3.32</u>	0.71	151	3.06	0.80	664	3.22	0.72	①	**		**
2. 管理職の思いや考えを知る.	298	3.19	0.67	216	<u>3.25</u>	0.70	151	2.95	0.77	665	3.16	0.71	②	***	**	***
3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる.	298	3.05	0.74	216	<u>3.15</u>	0.84	149	2.83	0.87	663	3.03	0.81	③	**	*	***
5. 自身に対する期待や共感が得られる.	298	3.10	0.70	216	<u>3.10</u>	0.76	149	2.72	0.84	663	3.02	0.77	④	***	***	***
4. 困りごとや悩み等を相談する.	298	3.02	0.77	216	<u>3.10</u>	0.85	150	2.73	0.90	664	2.98	0.84	⑤	***	**	***
6. 教育実践について意見を交換する.	298	3.03	0.72	216	<u>3.06</u>	0.81	150	2.73	0.85	664	2.97	0.79	⑥	***	***	***

表5-2 最終面談(実現度):学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
2. 管理職の思いや考えを知る.	297	3.05	0.70	213	<u>3.08</u>	0.75	150	2.75	0.79	660	2.99	0.75	①	***	***	***
1. 自身の思いや考えを伝える.	297	3.03	0.69	213	<u>3.09</u>	0.79	150	2.73	0.86	660	2.98	0.78	②	***	***	***
5. 自身に対する期待や共感が得られる.	297	<u>2.88</u>	0.75	214	2.83	0.82	150	2.44	0.86	661	2.76	0.82	③	***	***	***
3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる.	296	2.76	0.78	214	<u>2.85</u>	0.88	150	2.46	0.85	660	2.72	0.84	④	***	***	***
6. 教育実践について意見を交換する.	297	2.75	0.75	214	<u>2.76</u>	0.84	150	2.44	0.84	661	2.68	0.81	⑤	***	***	***
4. 困りごとや悩み等を相談する.	296	2.71	0.84	214	<u>2.79</u>	0.91	150	2.42	0.91	660	2.67	0.89	⑥	***	**	***

管理職の思いや考えを知る。(3.16)」が続いた。一方で、最も平均値の低い項目は、「6. 教育実践について意見を交換する。(2.97)」であり、「4. 困りごとや悩み等を相談する。(2.98)」がほぼ同値で続いた。全体として、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、ほぼ全ての項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.4.2 実現度

最終面談の実現度について学校段階間比較を行った結果が表5-2である。

全体について、全6項目が論理的中央値(2.5)を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「2. 管理職の思いや考えを知る。(2.99)」であり、「1. 自身の思いや考えを伝える。(2.98)」がほぼ同値で続いた。一方で、最も平均値の低い項目は、「4. 困りごとや悩み等を相談する。(2.67)」であり、「6. 教育実践について意見を交換する。(2.68)」がほぼ同値で続いた。全体として、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、全項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.4.3 重要度と実現度の差異

重要度と実現度の差異(重要度-実現度)を見たところ(表割愛)、全体について、最も差異の大きい項目は、「4. 困りごとや悩み等を相談する。(0.34)」

であり、「3. 分からないことや疑問のあることを尋ねる。(0.31)」が続いた。一方で、最も差異の小さい項目は、「2. 管理職の思いや考えを知る。(0.16)」であり、「5. 自身に対する期待や共感が得られる。(0.22)」が続いた。

4.5 管理職による授業観察

4.5.1 重要度

管理職による授業観察の重要度について学校段階間比較を行った結果が表6-1である。

全体について、全3項目が論理的中央値(2.5)を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「2. 授業観察後に感想やアドバイスをもらう。(3.04)」であり、平均値が最も低い項目は、「1. 授業観察はできる限り回数を多くしてもらう。(2.59)」であった。3項目中、2項目において、中学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、全項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、全項目において、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.5.2 実現度

管理職による授業観察の実現度について学校段階間比較を行った結果が表6-2である。

全体について、全3項目中1項目のみが論理的中央値(2.5)を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「2. 授業観察後に感想やアドバイスをもらう。(2.63)」であり、平均値が最も低い項目は、「1. 授業観察はできる限り回数を多くしてもらう。(2.31)」であった。3項目中2項目において、中学

表6-1 管理職による授業観察（重要度）：学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
1. 授業観察はできる限り回数を多くしてもらおう。	296	3.07	0.73	217	<u>3.11</u>	0.78	149	2.89	0.85	662	3.04	0.78	①	*	*	*
2. 授業観察後に感想やアドバイスをもらおう。	295	<u>2.95</u>	0.74	217	2.89	0.85	149	2.49	0.90	661	2.83	0.83	②	***	***	***
3. 授業観察後に困りごとや悩みなどを相談する。	296	2.63	0.84	217	<u>2.69</u>	0.81	149	2.37	0.89	662	2.59	0.85	③	**	**	**

表6-2 管理職による授業観察（実現度）：学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
1. 授業観察はできる限り回数を多くしてもらおう。	296	3.07	0.73	217	<u>3.11</u>	0.78	149	2.89	0.85	662	3.04	0.78	①	*	*	*
2. 授業観察後に感想やアドバイスをもらおう。	295	<u>2.95</u>	0.74	217	2.89	0.85	149	2.49	0.90	661	2.83	0.83	②	***	***	***
3. 授業観察後に困りごとや悩みなどを相談する。	296	2.63	0.84	217	<u>2.69</u>	0.81	149	2.37	0.89	662	2.59	0.85	③	**	**	**

表7 目標管理の取り組みや工夫（重要度）：学校段階間比較

質問項目	小学校			中学校			高等学校			全体			F 検定	多重比較		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		小-中	小-高	中-高
4. 授業研究などの研修のテーマや目標に自己目標を関連づける。	296	<u>2.82</u>	0.77	218	2.80	0.84	152	2.63	0.89	666	2.77	0.83	①			
5. 学年・分掌・教科など日々の教育活動に自己目標シートを活用する。	297	<u>2.80</u>	0.78	217	2.66	0.85	152	2.43	0.86	666	2.67	0.83	②	***	***	*
3. 管理職の自己目標シートを見る。	293	2.36	0.89	218	<u>2.44</u>	0.97	152	2.14	0.98	663	2.34	0.94	③	*		**
6. 中間面談はグループ(学年,分掌,教科など)面談の方式で行う。	295	<u>2.38</u>	0.83	216	2.28	0.95	150	2.03	0.88	661	2.27	0.89	④	***	***	*
1. 教員同士で自己目標シートを見せ合う。	296	<u>2.26</u>	0.83	217	2.24	0.89	152	1.87	0.83	665	2.16	0.86	⑤	***	***	***
2. 他の教員の自己目標シートを自由に見られる状態(イントラネット,冊子等)にする。	296	2.17	0.88	217	<u>2.26</u>	0.91	152	1.76	0.81	665	2.11	0.89	⑥	***	***	***

校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、「2. 授業観察後に感想やアドバイスをもらおう。」以外の2項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、2項目とも、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

4.5.3 重要度と実現度の差異

重要度と実現度の差異（重要度－実現度）を見たところ（表割愛）、全体について、最も差異の大きい項目は、「3. 授業観察後に困りごとや悩みなどを相談する。(0.46)」であり、最も差異の小さい項目は、「1. 授業観察はできる限り回数を多くしてもらおう。(0.27)」であった。

4.6 目標管理の取り組みや工夫

目標管理の取り組みや工夫の重要度について学校段階間比較を行った結果が表7である。

全体について、全6項目中2項目が論理的中央値(2.5)を超えた。その中で、平均値が最も高い項目は、「4. 授業研究などの研修のテーマや目標に自

己目標を関連づける。(2.77)」であり、「5. 学年・分掌・教科など日々の教育活動に自己目標シートを活用する。(2.67)」が続いた。一方で、平均値が最も低い項目は、「2. 他の教員の自己目標シートを自由に見られる状態(イントラネット,冊子等)にする。(2.11)」であり、「1. 教員同士で自己目標シートを見せ合う。(2.16)」が続いた。全体として、小学校の値が最も高く、高校の値が最も低かった。F検定の結果、「4. 授業研究などの研修のテーマや目標に自己目標を関連づける。」以外の項目について、有意な差が認められた。多重比較の結果、ほぼ全ての項目について、小学校・中学校と高等学校との間に有意な差が認められた。

5. まとめと今後の課題

最後に、分析結果のまとめを行い、考察を加える。第一に、目標管理における目標設定は、個人の営みとして行われていると考えられた。自己目標シー

トの作成における重要度と実現度の両者で上位にきている項目には、「目標は個人的な営みによって設定する」という特徴をもつ項目が共通してみられた。学校段階別比較において、特に高等学校においてその傾向が有意に強かった。これらの結果から、全体として、組織目標との整合性を意識した目標設定は行われているが、それはあくまで個人の中での営みであり、目標設定の段階で、同僚との情報交換や相談をしたり、互いの目標を理解・共有したりするような営みは重視されていないと推察される。

第二に、当初面談・中間面談・最終面談の3種の面談については、管理職との1対1の関係の中で互いの思いや考えを知り合う段階にとどまっていると考えられた。それは、3種の面談すべてにおける重要度と実現度の回答において、「自身の思いや考えを伝える」「管理職の思いや考えを知る」項目が共通して上位にきていることから推測された。学校段階別比較において、特に高等学校においてその傾向が有意に強かった。これらの結果から全体として、現在の目標管理における面談は、管理職と各教員個別の間の相互理解の機会として認識されており、困りごとや悩みごとを相談し、教育実践について意見交換するといったような、教育実践を主題とする双方向的なコミュニケーションやそこから両者で新たな知見や教育展望を見出すような専門家としての学習的対話の機会にまではなり得ていない実態がうかがえた。

第三に、授業観察に関する重要度と実現度において、授業観察後の困りごとや悩みの相談、感想やアドバイスの提供の差異が大きかった。このことは、授業観察が形式的には行われているものの、自己目標達成に向けた進捗状況の確認を始めとする管理職と教員とのコミュニケーションの機会になり得てい

ない実態がうかがえた。

第四に、目標管理の取り組みや工夫について、研修テーマ・目標や日々の教育活動に自己目標シートを関連づけることの重要度は高いものの、自己目標シートの共有、相互参照、グループ面談の重要度は低かった。学校段階別比較において、特に高等学校においてその傾向が有意に強かった。これらの結果から、全体として、自己目標シートは個人のものであり、教員相互の成長発達や組織の活性化のために活用可能な共有財であるというような認識はなされていない実態がうかがえた。

最後に、本稿の今後の課題を示す。第一に、属性（性、世代、職階・主任等）分析を行うこと、第二に、効果認識・重要度・実現度の関連要因の分析を行うこと、第三に、本調査データと別途実施しているインタビューを中心とする事例調査データを合わせた分析を行うこと、第四に、管理職アンケート等により目標管理の効果認識の向上を実現している個別学校の情報を収集し、事例調査を積み重ねることである。

付 記

本調査の実施をご承諾くださった校長先生ならびに調査にご協力くださった先生方に感謝申し上げます。

本稿は、日本教育経営学会第54回研究大会（2014年6月：北海道教育大学釧路校）における自由研究発表原稿の一部を加筆修正したものである。また、平成24年度～26年度日本学術振興会科学研究費（学術研究助成基金助成金（基盤研究（C））研究代表者：諏訪英広、研究課題：教員評価の再設計とその効果に関する理論・実証的研究、課題番号：2453104）の助成を受け、実施された研究の一部である。

注

- †1) X県における新しい教員評価が導入されて約半年経った時点での実態調査の結果等については、諏訪英広、高谷哲也：教員評価における目標管理のもつソーシャル・サポート機能に関する検討—X県公立学校教員を対象とした質問紙調査より—川崎医療福祉学会誌, 23(1), 75-84, 2013を参照されたい。

文 献

- 1) 林孝：学校評価・教員評価による学校経営の自立化の可能性と限界。日本教育経営学会紀要, 48, 16-27, 2006.
- 2) 勝野正章：教員評価政策の批判的検討。日本教育行政学会年報, 28, 35-50, 2002年.
- 3) 諏訪英広：教員評価制度の実態と課題に関する調査研究—X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—。川崎医療福祉学会誌, 19(2), 451-460, 2010.
- 4) 古賀一博, 市田敏之他：「能力開発型」教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—。日本教育経営学会紀要, 50, 65-80, 2008.

(平成26年12月3日受理)

A Research on the Operational Realities of the Management
by Objectives in Teacher Evaluation

Hidehiro SUWA and Tetsuya TAKATANI

(Accepted Dec. 3, 2014)

Key words : management by objectives, teacher evaluation, operational realities

Correspondence to : Hidehiro SUWA

Department of Health and Sports Science
Faculty of Health Science and Technology
Kawasaki University of Medical Welfare
Kurashiki, 701-0193, Japan
E-mail : hidesuwa@nifty.com

(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.24, No.2, 2015 229 – 237)