

令和 2 年 6 月 12 日現在

機関番号：11301

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2017～2018

課題番号：17H06509

研究課題名（和文）目標管理手法による教職員人事評価制度の実態調査研究 資質向上と人事処遇との関係性

研究課題名（英文）A research on the teacher evaluation based on the MBO:The relevance of teachers capability improvement and personnel management

研究代表者

頼 イーティン (LAI, YITING)

東北大学・高度教養教育・学生支援機構・助教

研究者番号：80805341

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,100,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、目標管理手法による教員評価の結果を学校マネジメントの一環である教職員人事管理・処遇へ反映する運用実態について研究することを目的とする。初年度は、国家公務員に対する人事管理方針と地方公務員法の改正を踏まえ、日本教員評価制度における成果主義人事管理の意義と課題を明らかにした。最終年度には、教職員人事評価制度を教員育成のみに運用していた調査対象県の教育委員会が、地公法改正後どのようにその評価結果を教職員人事管理・処遇へ反映するか、という人事管理ツールとしての教員評価制度の運用実態に追究した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

2014年地公法改正によって、教員評価が人事管理に連結されたことで、日本の教職員人事評価制度は法的確立の段階に至ったと捉えられるので、この確立過程の実態に即して課題を析出することは大きな意義があると考えられる。追究の視点としても、目標管理手法による教員評価制度を人事管理ツールとしての運用に着目し、2016年11月には教育公務員特例法改正によって、各都道府県で「教員育成指標」の作成が課されることとなり、教職員人事評価における評価内容・項目のあり方も検討対象として、次の次ステージに入ることが予想される。そのため、本研究が進める教育委員会の実態に即した基礎的作業は、よりいっそう意義あるものと考えられる。

研究成果の概要（英文）：In this study, we focused on the teacher evaluation based on the Management By Objectives(MBO) how it is operated for teachers capability improvement and personnel management. In the first year, we clarified the significance and issues of performance-based pay system for civil servant. In the final year, we investigated how a municipal board of education operated teacher evaluation.

研究分野：教育学

キーワード：教員評価 目標管理手法 教育委員会 教員人事 成果主義

1. 研究開始当初の背景

(1) 教員評価に関しては、そもそも1958年発足した「勤務評定」による教職員の人事管理を図るものであった。しかし、校長が教員の職務状況から個人性格まで一方的に評価を付ける制度であり、かつ政治的な導入目的があったため、その結果、激しい勤評闘争を起こしてしまい、実質的な人事管理機能を果たせなかった。勤務評定の形骸化を背景に、2000年前後、公務員改革による「能力・実績に応じた人事管理と人事評価制度の構築」要請を踏まえ、「信頼される教師の確保」の一環として「新しい教職員人事評価制度」の構築が求められ、教職員の資質向上と学校マネジメントとを両立する目標管理手法による人事管理教員評価制度が登場した。

(2) 新制度を導入するために、評価結果の人事管理的運用をめぐるトラブルや教員の反発を回避するよう、新しい教員評価制度を試行として実施した事例や、資質向上の側面だけに機能させてきたという事例が確認された。ところが、2014年の地方公務員法改正により、「人事評価制度を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」とすることが規定された。今まで主に教職員へのフィードバックに留まった評価結果の運用をどのように人事処遇に反映するのか、各自治体の教育委員会にとっては重い課題となっている。

(3) 教職員人事評価制度に関する先行研究のほとんどは、主に歴史的考察、評価制度の内容と運用及び批判的な検討に大きく分けられる(小川正人(1996)、佐藤全・坂本孝徳(1996)、勝野正章(2003)、八尾坂修編著(2005)など)。その中、評価制度の実態分析の研究では、事例研究から問題指摘をしている研究も多いが(刈谷・金子真理子(2010)、古賀・市田・酒井他など)、東京都や宮崎県あるいは広島県など地域限定的にとりあげる研究であり、教職員人事評価制度の共通的な本質課題を引き出せるための都道府県にわたる比較研究は見当たらない。

2. 研究の目的

以上の背景を踏まえ、本研究は目標管理手法による教員評価の結果を学校マネジメントの一環である教職員人事管理・処遇へ反映する運用について研究することを目的とする。

本来、「信頼される教師の確保」には教員の資質能力を向上していくことがその根底にあると言うまでもない。しかし、新しい教員評価制度を通して教員の資質向上と学校マネジメントとのねらいを両立させるのが困難であり、各県教育委員会は個人ベース(絶対評価)で教職員の資質向上を図る教員評価制度の側面と、組織ベース(相対評価)で人事管理を進める側面との関係性を構築することに苦心していることが窺われる。特に目標管理手法による評価結果の人事的運用に関して、いまだに不透明であり追究する余地が残っていると指摘された。地方公務員法改正によって評価結果が人事処遇に反映することが義務化され、これを受けて各都道府県教育委員会はどのような対応策をとっているのかを明らかにすることで、今後の教職員人事評価制度の在り方について追究し示唆を得たいと考えたからである。具体的には、

- (1) 国レベルでの人事管理方針と教職員に対する評価観を明確する
- (2) 各自治体における教職員人事評価制度の現状・軌道修正した方向性を把握する。
- (3) 各教育委員会による教職員人事評価制度の全体運営、特に評価結果の管理的運用・育成的運用に関する実態とその基本的考え方を明らかにする。

3. 研究の方法

そこで、本研究では文献研究と訪問調査を通して国の政策と教員評価制度についての情報収集を行う。具体的には、

- (1) 政府文書、教職員人事評価制度と関連する議事録と報告書の分析
「地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会(総務省)」による人事管理に関連する議事録報告書を分析し、地方公務員に関する人事管理の考え方を考察する。
- (2) 教育委員会文書、学会誌・雑誌の精査
調査対象である自治体における教職員人事評価制度、学校評価、教職員表彰制度に関連する議事録、実施要項・手引きを精査し、教職員人事評価制度の現状を考察する。
- (3) 教員評価制度に対する違う運用方法の教育委員会への訪問調査
「教職員人事評価制度と処遇制度とを二本立てタイプ」
「教職員人事評価制度を教員育成のみに運用していたタイプ」

4. 研究成果

- (1) 「教職員人事評価制度と処遇制度と二本立てタイプ」である A 自治体における教職員人事評価制度の全体運営、特に評価結果の管理的運用・育成的運用に関する実態とその基本的考え方を明らかにするため京都府教育委員会への訪問調査を行った。その結果、A 自治体における教職員人事評価制度は平成 28 年 4 以降人事評価制度法制化への対応に合わせた変更点について確認することができた。具体的には、「教職員評価制度」と「査定評価制」による教職員人事評価制度は、それぞれ「人事評価」、「給与活用制度」として改正地公法で位置づけられたことが分かり、また、改正地公法への対応を機会に、複数の評価表を一つに統合し、自己目標の設定数と面談回数を減らすことなどによって、従来の評価制度を見直し、評価者・被評価者の普段軽減を図ろうとする取り組みを明らかにした。
- (2) 教員の資質向上という育成機能が求められている教員評価制度には、なぜ目標管理手法が取り入れられたかという課題意識を軸に、教員評価制度に包括された成果主義人事管理観を明らかにしたうえで、目標管理手法という教員評価制度におけるツールとして意義と課題について学会発表を行った。
- 成果主義人事管理観について
- ・総数の純減及び人件費の削減が目的であり、徹底的なコストダウン（総額人件費）が求められた公務員制度改革の下で登場した。組織員の資質向上は本軸ではない。
 - ・雇用・賃金体系の見直しが求められた時代の流れの中、業績・成果に応じた賃金体系によるインセンティブという考えであり、成果によって賃金に格差をつけ、年齢・勤続年数に関係なく成果を出せた人を抜擢する仕組みである。
 - ・目に見える成果を挙げる能力を中心に評価する。
- 目標管理手法による教員評価制度について
- ・組織員に共通の方向性（目標）を与え、個人の考え方・努力と組織の利益を調和させるという経営マネジメントの管理概念であり、成果主義的人事管理を徹底するための評価ツールである。
 - ・目標と自己統制による管理が基本の考え方となるため、組織目標の達成に個人への満足感・自己実現などのモチベーション維持が大切、日頃コミュニケーション、管理者の支援と権限委譲が不可欠である。
 - ・単に昇給・昇進の決定に運用されると、「目標の矮小化」「個人業績偏重」という悪作用の顕在化が懸念される。
 - ・日本の教職員の雇用契約は終身雇用に近い、能力形成も「習熟能力」の性質と類似するため、教職員に安定的に成長する賃金体系と長期にわたる評価の蓄積による人事配置といった能力主義的な人事管理の運用が考えられる。
- (3) 「教職員人事評価制度を教員育成のみに運用していたタイプ」の 3 つの自治体を中心に、2014 年地公法改正後の教員評価制度の相違を考察し学会発表を行った。以下の 4 点が指摘できる。
- 「能力評価」、「実績評価」による教員人事評価体制の確立
- 従来、目標管理手法による教員評価は地公法 40 条に定める勤務評定として運用されず、教員による自己目標の達成状況に関する評価結果は主に資質向上に活用され、人事管理機能を担った“本物の教員評価”ではなかった。それに対して、自己目標の達成状況は「業績評価」に、勤務評定の内容に近い取組姿勢と発揮した行動力は「能力評価」になり、目標管理と勤務評定を一本化した制度の修正が確認できた。
- 評価制度の透明性、納得性の向上、明確な評価基準と活用仕方の提示
- 従来、勤務評定は評価項目が不開示であり、校長のみによる評価であったが、現行制では能力評価として評価項目を公開し、教員による自己評価も行うようになった。また、標準職務遂行能力の制定、評価手続きの簡略化、2 回以上の面談による管理職と一般教員との意見共有の機会を確保することによって、教員人事評価制度の透明性と納得性との向上を図る工夫が見られた。「教員の資質向上」について、学校組織の目標を達成するための「資質」を主眼になってきた。
- 目標管理手法を導入した初期、教員による自己目標にあたって、教員が伸ばしたい能力を目標として設定することほとんどであり、個人としての資質向上に繋がったが、必ずしも学校全体の組織目標と一致することに限らな

った。それに対して、自己目標は組織目標の達成にあるものと定められ、「組織のための能力」が向上される的になったのがいえるのであろう。評価結果の人事管理的運用はまだ消極的であるといえる。評価結果は校内の昇任人事には活用されているものの、給与に格差を付けるインセンティブとしての成果主義的な運用がまた明確でない。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 頼イ廷
2. 発表標題 2014年地公法改正後の教員評価制度の動向 - 各教育委員会による人事管理への適用を焦点に -
3. 学会等名 東北教育学会第76回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 頼イ廷
2. 発表標題 教員評価のあり方を考える - 日本の教員評価制度を通して -
3. 学会等名 台灣教育社會學学会第24回大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 頼イ廷
2. 発表標題 日本教員評価制度における成果主義人事管理観の意義と課題
3. 学会等名 東北教育学会第75回大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考