

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年 5月 1日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530841

研究課題名（和文） 教員人事・評価制度の運用実態とその改善方策に関する比較実証研究

研究課題名（英文） The Comparative/Positive Study on Actual Management and Improvement Scheme of Teacher Personnel and Evaluation System

研究代表者

古賀 一博（KAZUHIRO KOGA）

広島大学・大学院教育学研究科・教授

研究者番号：70170214

研究成果の概要（和文）：

本研究は、我が国の各都道府県において展開されている教員評価制度の運用実態をつぶさに調査し、その異同を明らかにするとともに、それぞれの特徴を析出し、理想的な教員評価制度の有様を検討しようとしたものである。研究の結果、我が国の教員評価制度は、各地方自治体による差はあるものの、基本的には教員の能力開発を企図したものであることが明らかとなった。また、「自己評価」と「実績評価」の関連付けが困難なことや中間期の「申告」「面談」が十分に保障されていない点などの課題も明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this paper is to clarify the commonality and difference of teacher evaluation systems in Japan, examine the characteristics of them, and make the concept of an ideal evaluation system.

Though there is a slightly difference among prefectures, teacher evaluation systems have a commonality in intending to improve teachers' knowledge and competencies.

In addition, it is hard to link "a teacher self-evaluation system" to "a performance review system", and the sufficient time for a meeting between a teacher and an evaluator is not secured.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	900,000	270,000	1,170,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：教育学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：教員人事 教員評価 全国比較 人材育成 能力開発

1. 研究開始当初の背景

学校教育の質的改善、質的向上のためには、その直接的担い手である教員の役割が極めて重要であることは、贅言を要しない。事実、

そのための「教員の資質能力の開発・向上」が、国内外を問わず、現在強く求められており、その具体的方途の1つとして「適切な教員人事・評価制度の構築」が提言、実施され

ている。例えば、我が国においては、2000年4月から東京都で新たな「能力開発型教員人事・評価制度」が実施されるとともに、その直後から神奈川県、広島県、香川県等においても同様の制度が本格的に導入された。そして、2008年度までに大半の都道府県・政令市において、試行を含めた同制度の展開をみるに至っている。また、米国においても、オハイオ、フロリダ、ノースカロライナ州に続き、カリフォルニア州でも1999年から教育改革の重要な柱の1つとして「新しい教員人事・評価制度（同僚教員支援・評価制度）の導入」が図られ、その具体的展開に州民の大きな期待が寄せられている。

確かに、教員の人事・評価は、それが適切・妥当に行われる場合には、教員自身の勤務意欲や資質・能力の開発・向上に寄与するばかりでなく、教員のアカウントビリティを問い直し、学校教育の改善を目指す上でも有効な方途であろう。また、結果的に不適格な教員を排除することによって、教員集団全体の質的水準を高め、以て地域住民の信頼回復にも貢献するものと考えられる。しかしながら、逆に、その制度自体に問題点を孕んでいたりと、不適切な運用がなされるとするならば、教員の人事・評価制度は、学校教育改善の疎外要因にこそなれ、有効な切り札とはなり得ない。

2. 研究の目的

そこで、本研究は、1) 現在全国各地において展開・実施されている公立学校教員人事・評価制度の運用実態をつぶさに調査した上で、2) その全体的な傾向及び各地における異同を明確化する。次に、3) 調査対象地域の中から典型的な地域と特徴的な地域を取り上げ、それぞれの徹底的な事例分析を通して、4) 当該地域における教員人事・評価制度の意義と課題・限界性を整理・究明したい。さらに、比較教育制度的な視点から、5) 過年度採択された「米国公立学校教員人事・評価制度の法的原理と実際の態様に関する研究」（平成18年度～平成20年度科研基盤研究（C））の成果を比較分析フィルターと

しつつ、現下わが国の公立学校教員人事・評価制度の内包する諸課題を検討し、示唆的な知見を提示することを意図している。

3. 研究の方法

本研究は、以下の研究方法に依った。

- 1) 教員人事・評価制度関係の先行研究文献等の入手・把握
- 2) 各都道府県・政令市における教員人事・評価制度関連規則等の入手及び比較分析
- 3) 各都道府県・政令市における関係者へのアンケート調査の実施と分析
- 4) 各地域間の比較を通じた教員人事・評価制度の総合的把握
- 5) 典型的タイプや特徴的タイプの地域への直接訪問調査
- 6) 比較教育制度的視点から我が国教員人事・評価制度への改善指針の提示

4. 研究成果

研究の成果として、次のような諸点を指摘することができる。

第一に、「自己評価」と「実績評価」の両システムは、多くの自治体でその関連が図られていたことである。中でも、評価者である管理職と被評価者である教職員が「自己評価」システムでの面談や指導助言などの意志疎通を通して、「実績評価」への「自己評価」の間接的な反映をねらいとする場合だけでなく、「自己評価」と「実績評価」の双方において同一の評価項目を活用したり、「実績評価」シートの中にも、教職員自身による自己評価欄を作成したりと、直接的に「自己評価」を「実績評価」に反映させる場合も多くみられた。

第二に、「最終自己評価」の時期と「実績評価」の時期の前後が、自治体によって異なるという点である。多くの自治体（27都府県）が「最終自己評価」を実施したうえで「実績評価」を実施しているのに対し、「実績評価」をした上で「最終自己評価」を実施する自治体（8県）が存在する点は、「実績評価」の評価の対象期間と、「自己評価」の対象期間

の「ズレ」が関連しているものと予想される。

第三に、「実績評価」システムにおいても、半数以上の自治体（36 都道府県）が教職員に対し評価結果を開示していた点である。中には、希望者や評価結果の低い者のみと開示対象を制限する自治体も散見されるものの、大半の自治体で開示している点は着目される。さらに、2次評価者（主に校長）の評価比重が過度に大きくならないように、1次評価者と2次評価者の評価結果を同等に扱う自治体が少数（11 府県）ではあるが存在する点からは、公平で客観的な評価を心がけようとする姿勢が垣間見られた。

第四に、評価基準に関して、教職員の「意欲」や「姿勢」にかかわる項目が設置されていた点である。教職員の「意欲」を評価観点として設定する自治体や「研究・研修への参加」などの教職員の勤務姿勢に関する評価項目を設定している自治体が看取され、これらの「業績」や「能力」のみでは捉えきれない教職員の力量を評価しようとする点は、教職員のモチベーション向上という側面からみても重要である。

第五に、わずかではあるが、評価項目において、「選択制」が導入されていた点である。「選択項目」として複数の項目が設置され、その中から、教職員はいくつかの項目を選択することができる。この選択システムは、他律的に評価項目を提供されるのではなく、評価される項目を教職員自身が自発的に選択することで、評価制度に対する「納得度」や「やる気」の向上につながるものと予測される。

一方で、教職員評価制度は課題も有している。第一に、目標管理を通して教職員の能力開発を目指す「自己評価」システムと、主に人事管理の材料として活用される「実績評価」システムは、その役割が異なるため、単純に関連付けることが難しい点である。例えば、「実績評価」を人事管理の資料として活用するには、遅くとも12月末までには評価結果を提出することが望ましく、そのためには年度末に実施される「自己評価」の最終成

果ではなく、年度途中の中間結果を「実績評価」に反映させざるをえない。つまり、両者の運用スケジュールに大きな「ずれ」が存在するために、中間期までの達成度を「実績評価」に反映させている点に関しては、評価の妥当性や納得性等の点で疑問が残る。

第二に、「自己評価」システムに関して、中間期の「申告」「面談」が十分に保障されていなかった点である。「自己評価」システムでは、「申告」「面談」は重要な要素であるが、中間期に「申告」「面談」を必要時にのみ実施すると規定する自治体が一番多かった。つまりこれは、年度途中で「申告」「面談」のための十分な時間の確保が困難であるという実態を表しているのではないだろうか。その一方で、このような「申告」「面談」共に必要時と規定するいくつかの県では、評価者に「観察評価シート」の日常的な活用が要求されており、「申告」「面談」という形式にとらわれずに、評価者と教職員の共通理解を図る工夫がされている点は、一定程度評価できよう。

第三に、一部の県では、「実績評価」において「相対評価（校内）」が活用されていた点である。学校内で「相対評価」を活用することは、教職員の競争心を必要以上に煽る危険性がありはしないだろうか。さらに、評価結果の教員給与への反映を構想しているのであれば、学校間の格差を考慮しなければ、公正・公平な処遇の実現は困難である。

第四に、2次評価者に対する評価決定権限が大きい点である。1次評価者と2次評価者の評価結果を同等に扱う自治体は11 府県あるものの、多くの自治体では2次評価者が最終的な教職員の評価を決定することができる。確かに、一般に2次評価者は1次評価者や教職員自身の意見などを参考として評価することが求められているが、どこまで参考とするかは評価者の判断に任せられており、評価の客観性が真に保たれているかどうかについては保障の限りではない。加えて、多くの自治体が「多面的」な評価を実施するために児童生徒、保護者、他の教員などの意見

を参考にする旨を規定しているが、具体的に実施しているのは主任クラスを採用しているわずかな自治体のみである。評価の客観性を保つためにも、多くの「目」による評価を提供する必要があるだろう。

第五に、評価の正当性に対する問題が残る中、一部の自治体ではすでに評価結果を報酬へ結び付けていた点である。今後、評価結果の給与への反映を進めていくなれば、評価者の評価能力を確保し、公正な評価を提供することが求められる。加えて、評価結果を研修などへ活用する自治体が一定程度存在していたものの、「新しい教職員評価制度」が導入された意義を考慮するならば、研修などへ積極的に活用し、教職員の能力向上のための資料として利用する自治体のより一層の増加も望まれよう。

同制度は「自己評価」と「実績評価」の2本柱で実施される場合が一般的であるのに対し、そうでない県も存在した。中でも、秋田県や佐賀県のように「自己評価」システムをベースとしそれに基づき教職員の「総合評価」を実施する例は、「自己評価」と「実績評価」の両システムを単に関連させるのではなく、両システムを組み合わせた1本柱の評価制度であり、興味深い。また、宮崎県のように、同じ2本立ての制度として実施しながらも、「自己評価」に関する部分だけでなく、両システムにおいて意志疎通を図る「ミーティング」を設置している点も、特筆すべきである。その一方で、兵庫県等のように、「自己評価」システムを導入せずに、「実績評価」のみを教職員評価制度として実施する自治体が存在する点も、看過できない。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

1. 古賀一博「地方分権改革下における教職員人事権移譲の意義と課題—大阪府豊能地区における取組み事例の分析を通して—」『日本教育行政学会年報』第37号、日本教育行

政学会、査読有、2011、pp. 19-37。

2. 古賀一博、坂本泰雅、藤村祐子、小早川倫美、ルハグア・アリウンジャルガル、黒木貴人「我が国における能力開発型教職員人事評価の制度実態とその特徴」『教育行政学研究』第33号、西日本教育行政学会、査読有、2012、(印刷中)。

[学会発表] (計2件)

1. 古賀一博、地方分権改革下における教職員人事権移譲の意義と課題—大阪府豊能地区における取組み事例の分析を通して—、西日本教育行政学会第33回大会、2011年5月15日、宮崎公立大学。

古賀一博、坂本泰雅、藤村祐子、小早川倫美、ルハグア・アリウンジャルガル、黒木貴人「能力開発型」教職員評価制度の全国的傾向と諸特徴、日本教育経営学会第51回大会、2011年6月6日、日本大学。

[図書] (計1件)

高階玲治、佐藤晴雄、古賀一博、安藤知子、浅野良一、外34名、教育開発研究所、『「人事考課」で教師・学校のパワーアップ戦略』、2010年、201頁(42-44頁、173-175頁を担当)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

古賀一博 (KAZUHIRO KOGA)

広島大学・大学院教育学研究科・教授

研究者番号：70170214

(2) 研究分担者

()
研究者番号：

(3) 連携研究者

()
研究者番号：