

# 宮崎県における新たな教職員評価制度の導入と展開

押田 貴久

Introduction and deployment of new school staff evaluation system in the Miyazaki prefecture  
Takahisa OSHIDA

はじめに

これまで筆者は、宮崎県における新たな教職員評価制度を中心にインタビュー調査を行い、その概要を報告してきた(押田2006, 2007a, 2007b)。本年度は、本調査の最終年度であり、これまでの調査を踏まえ、暫定的なまとめを行うこととする。今回、特に注目したものの一つが「評価シート」の変化である。これまで、「職務行動評価」と「役割達成度評価」それぞれ一枚であったものが、平成19年度から両方あわせてA3一枚にまとめられた。「職務行動評価」については、平成18年度に積み上げ式から頻度式へ変更されているが、さらに今年度は、評価項目数が大幅に減るとともに、同僚性評価に関する項目が、評価基準のS評価として位置づけられることになった。果たして、宮崎県の新たな教職員評価制度にいかなる変化があったのだろうか。また、こうした変化が何故、生じたのであろうか。

そこで今回、宮崎県内を訪問し、宮崎県教育委員会教職員課をはじめ、東臼杵教育事務所、宮崎市教育委員会、五ヶ瀬町教育委員会、宮崎市立小学校1校(校長、教頭)、宮崎県高等学校教職員組合に対するインタビュー調査を行った<sup>1)</sup>。今回のインタビュー調査では、大きく3点、「職務行動評価」「役割達成度評価」「学校人事担当副主幹」の現状について、その成果と課題を伺った。特に、「職務行動評価」については、いかなる背景のもと、どのような手続きで、「評価シート」等の変更が行われたのかを中心に調査を行った。前述の問いに対する答えをあらかじめ述べると、評価項目の多さと重複、さらには評価基準の判断の難しさから、評価制度への負担感や抵抗感が生まれ、こうした意見が教職員からのアンケートや校長会などから県教職員課へ集約された。そこで、人材育成、能力開発という当初の趣旨は保持しつつ、少しでも評価しやすいように

「評価項目」「評価基準」など評価方法の見直しが行われたのである。

その他、平成18年度から試行となっている「役割達成度評価」の実施状況について、同じく平成18年度から教育事務所に配置された学校人事担当副主幹の職務実態について導入後1年が経過し、どのような成果や課題が見られるのかについて、インタビュー調査の報告を行う。

本稿の構成は、次の通りである。まず第1節では、宮崎型教職員評価制度の概要を整理し、第2節では職務行動評価の成果と課題を踏まえ、県教職員課がどのように改善しようと試みているのか、その実態を明らかにする。そして、第3節では、平成18年度に主任級まで試行となった役割達成度評価の成果と課題を踏まえ、本格実施に向けた課題を検討する。第4節では、教育事務所に配置された学校人事担当副主幹は何故、配置されたのかまた、その職務実態とはいかなるものかを明らかにする。最後に、本調査のまとめと今後の課題を述べ、締め括ることとする。

## 1. 宮崎型教職員評価制度の概要について

宮崎県では、平成18年4月1日より教職員の新たな評価制度が実施されている<sup>2)</sup>。具体的には、「職務行動評価」が前年度の試行を踏まえ、全教職員を対象に行われ、さらに従来、「業績評価」と呼ばれていた「役割達成度評価」が全管理職と主任級の職員を対象に一部試行となった。評価制度導入のねらいは、①職員一人一人の能力開発と人材育成、②組織マネジメントの向上、③評価結果のフィードバックと活用によるやる気の向上の3つである。職務行動評価は、職員一人一人の能力開発と人材育成のために、各職における目標と

する人材像に向かって、個々の職務遂行能力を高めるための評価である。一方の役割達成度評価は組織マネジメントの向上を目指し、上司と部下のコミュニケーションを円滑にし、組織目標を高いレベルで達成するための評価である。

### (1) 新たな教職員評価制度の導入

新たな教職員評価制度について、宮崎県では平成16年度に管理職を対象に試行を実施し、平成17年度全教職員を対象に試行を実施した。宮崎県教育委員会の「教職員の新たな評価制度に関する資料(平成17年度用)」によると、まず、導入のねらいとして、①人材育成の機会をつくる、②各職種に求められる人材像(能力・姿勢)を具体的に示す、③組織マネジメントを向上させる、④職員のやる気を向上させる、の4点があげられていた。

新たな評価制度では、①教職員一人一人の職務遂行能力の向上を目的とした、能力開発型の評価制度の構築、②透明性・納得性の高い評価制度、③評価結果を研修や任用、異動、給与にまで活かすトータルなシステムを目指している。特に強調されているのが、「管理のための評価制度ではなく、育成のための評価制度である」という能力開発型の評価制度という点である。そのためにも職員一人一人が発揮する職務遂行能力の評価(コンピテンシー評価)にもとづく「職務行動評価」と、一定期間(1年間)におけるアウトプット、つまり業務目標に対しての達成度を評価する「業績評価」によって総合的に評価されるのが採用されている。したがって、結果(「業績評価」)だけではなく、職務遂行能力向上に向けてのプロセス(「職務遂行能力」)を重視していくことが宮崎県の教職員評価制度の特色でもあった。

当初導入された「職務行動評価」では「評価項目」と「行動指標」という形で、各職種において「どのような能力」「どのような行動」が求められているのかを具体的に示すことにより、各教職員に自分のよさと能力開発の方向を明確にわかりやすく示されていた。これにより、求められている能力や行動に対して、どのレベルにあるのかを自分自身がチェックし、上司や同僚の指導や意見を参考にしながらレベルアップを図ることができ、職員の能力開発へとつながることがねらわれていた。この職務行動評価は人材育成と同時に研修や異動・任用に反映されるとされてきたのである。

一方の「業績評価」(「役割達成度評価」)については業務目標に対しての達成度を評価するものであって、学校経営目標に基づき、上司と期(年間)の目標を協議のうえ設定し、その達成がなされたかどうかを評価することにより、学校組織の活性化と職員一人一人のやる気を高めることをねらいとしていた。この「業績評価」については平成17年度に検討を行い、平成18年度から「役割達成度評価」として、管理職、主任級までの試行が行われた。また、この結果をもとに昇給や勤勉手当に反映させる予定となっている。

### (2) 職務行動評価

職務行動評価は、平成17年度の試行を踏まえ、平成18年度から本格実施となっている<sup>3)</sup>。対象者は、各学校に所属する全ての県費負担教職員で、条件付き採用期間中の職員及び常勤の臨時的任用職員(教育職にある者)を含む。評価対象者と評価者の設定については、教諭は第1次評価者が教頭、第2次評価者が校長となる。教頭は第1次評価者が校長となり、第2次評価者は設定されない。校長は第1次評価者が県または市町村教育長であり、第2次評価者は設定されない。評価期間については、4月1日から翌年3月31日までである。評価シートの提出は12月1日に第1次評価者へ提出することとされている。

平成18年度の職務行動評価は、試行後のアンケート等を踏まえて様式を変更した。まず第1に、自己評価を積み上げ方式による評価から、各行動指標にある行動をどの程度発揮したかという「頻度」によって評価する方式に変更した。それに伴って第2に、1次・2次評価も、積み上げ方式による評価から、各評価項目にある行動がどの程度発揮できているかを評価者が総合的に判断し、SからCの4段階(Bが標準)で評価する方式へと変更した。そして、第3に自己評価の際、被評価者本人が実践したことや、自己評価した理由を自由に記述する欄を設けた。第4に、自己アピール項目については、「もっと自由にアピールさせて欲しい」「校内での職務以外のことは正確に評価できない」といった意見に基づき、評価の対象から削除された。自己アピール項目については、当初のねらいである教職員一人一人の売りの部分を認めて高いレベルで発揮してもらうという意味から、職務行動評価の中に残された。また、職務と関係の深い項目(学級経営、進路指導、部活動等)については、役割達成評価の中で評価

されることとなった。

自己評価の基準としては、aが「このような行動を、頻繁に行っている」で8割以上、bが「このような行動を、時々行っている」で3～7割程度、cが「このような行動は、ほとんど行っていない」で3割未満としている。

参考意見聴取シートは、評価者が評価を行う際の参考資料として、また、評価結果のフィードバックを行う際、職員がどういった評価をしていたのか全体的な傾向を伝える場合のツールとして活用されている。年度当初に参考意見聴取シートの提出を求める主任等を定め、11月下旬に回収される。なお、一般職員の参考意見聴取シートは、各学校長が保管し、保管期間は1年間となっている（保管期間終了後廃棄）。職務行動評価において第1次評価者が参考意見聴取シートを求める主任は、教諭の場合、学級・学科数等によっても異なるが、教育業務連絡指導手当の支給の対象となる主任等（教務主任、保健主事、生徒指導主事等）となる。

評価結果のフィードバックは、12月1日（平成19年度は12月3日）から翌年1月31日の期間に行われる。校長については教育委員会が、教頭は校長が実施者となり、一般職員については校長が行い、その際に教頭も同席することとなっている。

### （3）役割達成度評価

役割達成度評価は、平成18年度より試行として全管理職と主任級の教職員を対象に行われている。導入の目的は、学校組織のパワーアップである。具体的には①学校の組織的な教育力の向上、②動機付け、③コミュニケーションの促進、④処遇への反映がねらいとなっている。さらに特色としては4点ある。まず、第1に期初に担当する役割や業務について、期待される役割とゴールイメージを設定し、評価期間中の成果と課題を明らかにすること。第2に、校務分掌以外の役割で学校に対する貢献度の高いものや評価期間の途中で生じた役割（プラスワン）についても、評価対象となる。第3に、担当業務における困難性も考慮し、困難度を評価者と協議し設定する。また、業務量や重要度にも配慮し、ウェイトを設定する<sup>9)</sup>。第4に、達成度をa～cの3段階で評価する。最終評価者は、困難度と達成度を考慮し、S～Cの4段階（Bが標準）で評定することとなっている。

評価期間については、4月1日から翌年3月31日ま

でとなっており、評価シートの提出日は12月1日で、1次評価者に提出する。平成18年度は試行のため、評価対象者は教育業務連絡指導手当が支給される主任と、参考意見聴取シートを提出するその他の主任となっている<sup>9)</sup>。

役割達成度評価の流れとしては、年度当初の4月から5月にかけて、まず校長は教育委員会とミーティングを行い、「学校経営ビジョン」と「ビジョン実現のための重点目標」を確定させる。そして、教頭は校長から示された「学校経営ビジョン」と「ビジョン実現のための重点目標」を基に、「期待される役割と役割達成のための手段・ゴールイメージ」を設定し、校長とミーティングを行う。さらに、主任は、校長から示された「学校経営ビジョン」と「ビジョン実現のための重点目標」を基に管理職と協議した上で、組織目標を設定し、それを職員に示す。組織目標が示された後、各主任は「期待される役割と役割達成のための手段・ゴールイメージ」を設定し、管理職とミーティングを行い確定させる。こうして、校長の経営ビジョンを基に、各組織ならびに個人の役割・目標が確定することとなる。

途中8月～9月にかけて、中間ミーティングを実施し、①目標や役割の達成・進捗状況、②目標や役割の変更、等について管理職と協議が行われる。そして、12月1日には「達成状況」（成果と課題）と「達成度」をまとめ、第1次評価者にシートが提出される。そして、評価者は提出されたシートを基に評価結果をまとめる。評価結果を基に、管理職とミーティングを実施し、次期の課題等を明確にする「フィードバック面談」が行われる。

役割達成度評価における評価項目であるが、校長の場合、①学校の重点目標に関する内容、②人材育成に関する行動計画、③プラスワン（当初予定していなかった業務で組織貢献が大きかったもの）の3つが評価項目となる。教頭・事務長では、先の①が、教頭の場合には校務の整理・調整及び校長の補佐、事務長の場合には、学校経営への参画及び業務の管理となる。主任級職員の場合、①担当業務（学年、分掌、教科・学科・学部の目標を受けて）、②上記以外に担っている役割・業務（部活動を含む）、③プラスワンとなっている。

役割や成果については、数値化できるものとできないものがある。そこで、この役割達成度評価においては、数値化することにとられるよりも、組織目標を

受けて担当業務の役割や成果イメージを評価者と被評価者で共有化することを重要視している。さらに、今回の試行を通して、学校の目標を整備していくことが必要とされた。

#### (4) 教育事務所への学校人事担当副主幹の配置

宮崎県では、平成18年度から各教育事務所に学校人事担当の副主幹を配置した。これは教職員の人事管理、組織マネジメント、人材育成を教育事務所段階で実際に支援していくためのスタッフとして配置されたものである。従来、教育事務所には管理主事のような人事担当の職員は配置されておらず、主に教育事務所長ならびに総務課長が担当していたが、平成18年度から1名増として配置された。管理主事という言い方はあえてしていない。

なお、県の教員評価制度における(東白杵)教育事務所の役割として、管内の市町村教育委員会や小中学校で教職員評価が円滑に行われるように説明会や評価者の研修等を実施している。これは本庁と連携を取りながら開催される。また、評価実施上、学校や教育委員会からの疑問点を整理した上で、本庁につないだり、学校に支援をしたりと調整役を果たしている。そして、評価シート等を取りまとめた上で、教職員課の方にまとめて提出するという役割を担っている。

また、教職員評価制度に関する説明会や研修について、平成19年度は、まず、前年度の3月中旬に延岡市の方で管内校長、市町村教育委員会の担当職員を集めて、評価制度の説明会を開催している。全教頭に対する評価者研修も行われている。さらに各学校内のミドルリーダーである主任級に対しても、機会があれば、各主任会の開催時にあわせて、評価制度の説明をして、理解を深めるようにしている。本来ならば全職員に説明しなければならないのだが管内の教職員は総勢約1,600人いるため、まずは中心になる人たちへの説明をしているとのことである。

教育事務所の評価事務に関する事務は、人事担当副主幹の二人が随時、分担して説明会の実施、計画、研修の実施、計画、結果の取りまとめ等を担当している。なお、教育事務所は市町村教育委員会から提出された評価シート等を集約し、県教職員課へ提出するが、学校間や市町村間の調整などは一切しないとのことである。

## 2. 職務行動評価

### (1) 職務行動評価の成果と課題

#### ～インタビュー調査より～

ここでは、インタビュー調査から得られた知見をもとに、職務行動評価の成果と課題をまとめる。まず、成果として、県教職員課では、「平成17年度から教職員に対して試行、平成18年度から本格実施となったため、職務行動評価のねらいである能力開発、人材育成という点については、理解され、定着が図られてきたのではないかと」捉えている。実際に今回実施したインタビューで小学校教頭は、職務行動評価の成果として次のとおり指摘する。

いわゆる人材育成と言う面とやる気の向上というあたりが成果として上げられると思います。具体的にはやる気という面から申し上げると教職員が自分のことを振り返ることができるというのがまず一つです。もう一つは、これが一番の成果だと思いますが、管理職と教職員が話す機会をフォーマルな形でできる。私たちが評価してもっとこうしなさいというのではなく、してきた業績を認めて、賞賛してあげる。こういったことが正式な形で言える。この評価制度の一つの大きな成果ではないかと思います。それはやる気の向上ともう一つは人材育成にもつながります。

と職務行動評価のねらいである「人材育成」と「やる気の向上」をあげ、また、中間ミーティングとフィードバックと年2回、管理職と教職員とがフォーマルに話し合うことができるということが大きな成果であると指摘する。このフィードバックについては、今回のインタビュー調査において、多くの方から成果として指摘された。また、同小学校長へのインタビュー調査でも、「この職務行動評価については、きちんとした自分なりの評価をしなければならないという意識がまず出てきた」とこの制度が導入されたことによって、自己評価にしても、校長としての評価にしても目標を持つこと、評価することの意識化がされたことがまず一番の成果だとのことである。ただ、現時点では、この教員評価制度を導入したことによって学校がどのように変わったかについては、「そういう意識ができたので、役割達成度評価では若干、成果が出てきたような

気がするが、個人の職務行動評価についてはまだみえない部分がある」とまだよくわからないとのことである。この点については、日渡教育長は次のように見ている。

僕は、4月にきたばかりですから現場での実態は、はじめて見たんですよ。ただ、この成果についてはあまり感じないんですよ。その成果について感じないというのはですね、職務行動評価は、その行動を促すための評価基準としてつくったのに、その行動を促していないような気がするんですね。そういった意味では成果にはもう少し時間がかかる。評価というのは基準に書いてある行動を起こすことが、評価の基準なんだと言うことに学校の職員が気づくのに、時間が、もう少し時間がかかるのかなという気はします。

と職務行動評価が、その行動を促すための評価基準であるにもかかわらず、その行動を促すこと、行動を起こすことが十分になされていないという。県教職員課も「全体的に見ると、一般職員の評価制度への理解が不足していることが課題である」と認識している。従って、職員の能力開発、人材育成のために導入された職務行動評価であるにもかかわらず、現時点では、まず評価することにとどまり、この職務行動評価を中心に据えた能力開発という本来のねらいまでは、十分に理解され、徹底できていないのかもしれない。実際に平成19年4月から五ヶ瀬町の教育長に就任した日渡教育長は、次のような取組をされているとのことである。

それを踏まえた取組というのは、学校訪問時の指導として、評価制度はおいといてではなく、評価制度を絡めた講評を繰り返している。例えば、教員の授業を見た後であれば、教員の能力の授業と言うところでは、企画力、実践力、そして評価力、後で振り返る力と3つ言っているでしょう。企画力というのはこういうことだという感じで、評価制度を踏まえた指導を繰り返しているということです。

このように、評価のための評価ではなく、評価制度を絡めた指導、人材育成を教育委員会として行っていくことが必要になってくるのである。現時点では、評

価制度の導入によって、職員の意識が変わるというところが大きな成果であるが、評価のための評価で終わることなく、評価をツールとした能力開発が今後求められてくるであろう。なお、この職務行動評価は、あくまでも職員の能力開発、人材育成のツールであるのだが、この評価制度が管理監督ツールとされることへの懸念も日渡教育長は指摘されている。

次に、職務行動評価の課題として、教頭は「納得感」、「透明感」のある評価がきちんとできないという。その理由として、一つは評価項目が多岐にわたるということ。もう一つは教職員の観察の機会がなかなかできないという大きく2つをあげる。特に大規模校では難しいようである。そのために参考意見聴取シートを各主任からあげてはもらうが、実際には自分の目で見て、評価しなければならないので、人数の多さと評価項目が多岐にわたることこれが課題であると指摘された。それを改善するためにも「見るための工夫もやはりこれからしていかなければならない」と今年の評価に向けたさらなる努力をされていた<sup>9)</sup>。

さらに校長は、12学級、20人程度の教職員の中規模校であった昨年度までは、比較的余裕があったが、今年度からは25学級、33人の教職員と大規模校へ異動したこともあり、余計に時間の確保の困難性を感じるという。まず、教育活動の観察については、意識的に校内を回るようにしているが、それでも日常的な姿を見るには限界がある。参考意見聴取シートも、プラス面の評価はたくさんでてくるが、マイナス面はでにくい。ため、本当の評価になっているかは、やはり自分の目で確かめる必要がある。さらにフィードバックにおいても、一人一人に割く時間も大規模校と中規模校で、随分違ってくるのではないかとのことである。

こうした現場からの声を受けて、宮崎市教委としては、評価項目の精選や評価基準について改善を求め、つけやすく、かつ効果的な評価シートとなるように県にお願いをしたとのことである。また、宮崎市教委の自助努力としては、管理職が忙しい中、先生方の授業が見られるように会議の精選等をしているとのことである。そして、県教職員課でのインタビュー調査でもこうした「評価項目数が多い」、「評価基準の幅」「同僚職員へのアドバイス」といった意見があったということを知ることができた。

## (2) 成果と課題 ～県教職員課のアンケートから～

こうした教職員評価の成果と課題について、県教職員課では、全教職員に対するアンケート調査を実施して把握に努めている。平成18年度の実施状況について、県教職員課がまとめた「教職員の新たな評価制度に関する今後の検討方針」では次のようにまとめられている<sup>7)</sup>。

まず、教職員アンケートからは、概ね内容が理解されつつあるが、「評価項目数が多い」、「経験年数の浅い教員にとっては、Sレベルとなる同僚へのアドバイスは難しい」、「自己評価の幅が広い、4段階か5段階にしてはどうか」などが課題として寄せられている。また、「評価に対する負担感が大きい」、「FB（フィードバック）の時期が異動事務と重なり大変であった」、「給与反映に対する不安がある」、「評価制度の理解が不十分である」といった評価制度全体の課題等も指摘されている。

次に校長アンケートからは、職務行動評価については、概ね内容が理解されつつある。だが、「前年度に評価制度説明会を実施して欲しい」、「FBの時期が異動事務と重なり時間的確保が難しかった」、「大規模校でのミーティングやFB実施の時間的余裕がない」、「職務行動評価、役割達成度評価、学校評価等、評価することが多い。整理できないか。」、「評価に係る業務量が多い、評価シートを簡略化して欲しい」、「異動や給与に反映される評価となれば、十分な対応が必要である」、「B評価（標準）とC評価の判断が難しい。『努力を要するレベル』には、本当に努力を要する者から、限りなくB評価に近い者がおり、C評価をつけづらい。5段階にして欲しい」との課題があげられている。

そして、市町村教育委員会アンケートからは、校長、教職員アンケートにあるように、概ね内容の理解が進んでいることもあり、「教職員の資質等が明確になり、職務行動に対する意識改革につながった」、「各校長のマネジメント能力や行動の様子を知る良い機会となっている」との意見が多かったとのことである。ただ、「教職員評価制度の導入により業務量が増した」、「評価の学校間格差が大きい」、「評価制度の理解が不十分である」、「評価制度の研修を充実して欲しい」との意見が寄せられている。

このように県教職員課が行ったアンケートからは、職務行動評価について、概ね内容が理解されつつあるが、「評価項目数」や「評価基準」を中心にいくつかの

課題が意見として寄せられていた。では、これらの課題は次年度に向けてどのように改善がなされたのだろうか。

## (3) 改善の手続き

県教職員課では、毎年、この教職員評価制度に関するアンケートを全職員に実施している。全職員からのアンケートは12月中旬ぐらいからフィードバックが終わる1月までに行われ、集約される。このアンケートの意見を基にして、成果や課題を集約し、評価制度の改善に努めている。また、その他にも校長会や関係団体からも意見が寄せられるとともに各職種代表との意見交換を実施している。さらに、教育事務所や市町村教育委員会からも必要に応じて、情報が寄せられる。こうした意見集約をもとに、教職員課が改善案（次年度の評価基準や評価シート等）を作成し、協力者会議や庁内会議を経て、見直しが図られている。

全体から個別にアンケートを採るということも大きな方法であるが、アンケートと平行して1月に各職種の代表との意見交換を実施している。とかく教諭が中心となりがちであるが、事務職員や実習助手など、少ないながらも状況が違うため、それぞれの職、小学校の事務職員、県立の事務職員、実習助手、養護教諭と各職毎に代表者から、意見を聞いている。やはりアンケートだけではわからないところを直接、意見交換することで得られるものもある。このふたつを併用する形で、意見を聞いている。そして、意見交換する中で、受け入れられるものはできるだけ取り入れている。

そして、アンケート結果等も踏まえて、2月中旬に、校長の代表、PTAの代表、大学や民間企業の方、職員団体の代表が入った協力者会議があり、そこで違った視点からの意見を伺う。そして、これらの意見等をもとに教職員課で原案を作成して、最終的に2月下旬の庁内会議で決定となる。なお、これは教育委員会に報告する事項、議決事項ではない。こうした手続きを経て、評価制度の改善が行われているとのことである。

## (4) 改善点

それでは、実際にどのように改善されたのか、平成19年度の職務行動評価の改善点について、「教職員の新たな評価制度 解説資料（平成19年度用）」をもとに確認したい。

この職務行動評価は平成17年度の試行を経て、平成

18年度から本格実施となった。当初は積み上げ式だったものが、平成18年度には頻度による評価へ変更された。さらに平成19年度の変更点としては、①評価項目の変更、②自己評価方法の変更、③1次・2次評価の方法の変更、の大きく3つある。まず、評価項目の変更については、職務行動評価シートと役割達成度評価シートをA3版1枚にまとめ、評価項目を精選している。例えば、授業力の中の「授業企画力」について、以前は5項目であったものが、3項目とされている。具体的には、「児童・生徒の実態及び学校の教育目標にマッチした指導計画を立てている」、「指導目標を明確にした指導計画を立てている」、「教材の重点や系統性に配慮した指導計画を立てている」という3つをまとめ、「児童・生徒の実態を踏まえて指導目標を明確にし、指導の重点化や内容の系統性に配慮した指導計画を立てている」となった。

次いで、自己評価方法の変更については、自己評価の評価基準を、3段階から4段階にしている。これまで、bは「このような行動を、時々行っている」で、3～7割程度とされていたものが、平成19年度では、bとして「このような行動を、かなり行っている」で、5～8割程度、cとして、「このような行動を、時々行っている」で、2～5割程度としている。

そして、「1次・2次評価方法の変更」については、1次・2次評価の評価基準を、4段階から5段階になった。これまではB「概ね満足のいくレベルで発揮している」が標準で、Bの下には、Cの「努力を要するレベル」しかなかったのであるが、これを2つに分け、Cを「やや努力を要するレベル」、Dを「努力を要するレベル」としたのである。また、Sについては、「同僚職員の模範となるような」という言葉が付け加えられた。

以上が、評価項目ならびに評価方法に関する変更点である。次に、手続きに関する変更点であるが、一つは、管理職任用関係の職員への周知について、「任用希望者を6月9日に周知」を「任用候補者を10月上旬に周知」に変更された。もう一つは、参考意見聴取シートの提出期間について、「11月24日から11月30日まで」を「11月5日から11月9日まで」に変更している。

このように平成19年度の変更点では、県教職員課のアンケート調査において、特に課題としてされた評価項目や評価基準の見直しが行われた。平成19年度の評

価シートを見ると、評価項目が5、6項目あったところを、3、4項目程度に減らしている。少しでもつける側の、自己評価する時の項目数を減らすことで、負担感もなくなると考え、重なっているような内容もあったので、そのあたりを見直した結果であるという。

この職務行動評価は、もともとコンピテンシー評価ということで、評価項目として、できるだけ細かい能力、行動を示して、それがどこまでできているのかという評価であった。頻度方式への変更は平成18年度に行われたものであるが、今回更に評価項目と評価基準を見直したことで、より大きく変わったといえる。県教職員課でも評価項目もできるだけ細かく見ていきたいという気持ちがないわけではないが、一方で現場においては、重複感があつたり、数が多いということで抵抗感があつたりと、いろんな御意見がある中で、検討した結果がこのような変更であるという。特に積み上げのところは3段階目ができたとしても、2段階目ができなければ、低い評価になるといったところに対する抵抗があつたそうである。こうした現実と理想との間をなんとか調整した結果である。実際に、現場の校長は次のように感じていた。

頻度の方がわかりやすいというか、評価しやすい。積み上げ式と言いましても段階を越えてやっている部分もある。積み上げ式だと難しいんですね。厳密に積み上げていくわけではないので、飛び越えて評価できるという部分もあるので、積み上げ式というのはそういった面でも難しい。それから、順番に積み上げていくことの難しさというのもあり、評価された側としても「ここまでしか見ていないのか」とか、そういうふうな受け取られ方もされたこともありまして、従いまして、つける方としても頻度の方がつけやすい。そして、よく見える。

積み上げ式となると、より高度なものを見ていかなければならないので、そこまではわからない。授業づくりにしても、最終段階になると模範的な授業をしてとなりまして、これはなかなかということになりますよね。何回もやっている先生については、何回もやったよねと評価できる。そういうところで頻度にした方が評価をしやすい。される方としてもわかるということですね。

このように頻度式の評価に改めたことによって、評

価しやすくなったという。さらに、こうした県教職員課の改善に対する取組について次のように聞いた。

(押田) 評価シートが年々変化している。こういった変化についてはどのようにお考えですか。

(校長) 変化自体については、より良いものを目指すと言うことで、それは良いと思います。ただ、どのようにというところの内容については、段階積み上げ式には積み上げ式の良いところがあって、頻度式には頻度の良いところがあって、一概にこれが前よりも良いなというところは、言いにくいところがありますね。つけやすくなる言うことはあるかもしれないが、内容についてはそれぞれ言えることはありますので。まあ、前のことを反省してこうつくられたので、ここはいいのかなと捉えるしかない。おそらく完璧なものではないと思います。ずっと回って、また元に戻ったと言うこともありえる。

まず、改善に対する姿勢は好意的である。そして、頻度式によって、評価のしやすさという面からは、改善されたかもしれないが、評価項目の内容については、まだまだ改善できるところもあり、持続的な検討が必要と捉えている。

このように当初導入されたコンピテンシー評価は、現場において評価しにくいという抵抗感や意見が寄せられる中で、職員の能力開発という趣旨は保ちながら、制度の定着を図るために評価方法等の変更が行われてきた。県教職員課のインタビューでも、

コンピテンシーそのものが目的でなく、手段の一つであって、目的は人材育成というものを目に見え形で、行動指標を示して、職員がこういう能力が求められるということがわかると。そして、それが自分の人材育成につながっていくというのが、大きな目的だったと思うので、そこを崩さない形で、若干やり方はかわってきたというところですね。

と、この職務行動評価を通じて人材育成を図るというねらいは保持しながら、現場において抵抗なく、実施できる方法へ変更してきたのが今回の改善である。現場の職員からすれば、アンケート等の意見が実際に改善点へ反映されていることで、評価制度に対する納得感も増してきていると考えられる。例えば、教頭はこ

の点について、

県教職員課から管理職にもそうですし、一般の職員にもアンケートをとりまして、改善したあとというのは、どういう理由で改善したのかという根拠がはっきりしていますので、私なりに納得している。毎年毎年。また、かわったなど。これはこういう考えを受けて変わったなど。それは私達の望む方向としてそうなっていると思います。よく考えられているなど。例えば、項目数を少なくする。5割まではいきませんが、7割ぐらいになっていますよ。それは私も先ほど上げた課題にも対応されていると思います。

と現場の要望に応える形で、しかも明確な根拠のもと改善されており、納得しているとのことである。このように県教職員課では、評価制度に関するアンケート調査を中心に、校長会等からの意見を参考に、制度導入の趣旨は保持しつつ、できるだけ現場の負担感や抵抗感を減らすために、評価項目数や評価基準といった評価方法の見直しを行ってきたのである。こうした改善に対して、今回伺った小学校の校長も教頭も好意的に受け取っている。こうした試行錯誤の繰り返しによる柔軟な制度構築が、評価制度の定着を図り、納得感を高めるために必要なのかもしれない。

#### (5) 評価誤差

評価制度の大きな課題の一つが、評価誤差である。やはり、評価者によって、その基準には違いがある。少しでも解消するためには、評価者の精度への理解、研修が必要である。まず、評価制度自体への説明会は、毎年、校長、教頭・事務長に対しては行われているが、一般教職員に対しては行われていない。主任級に対しては、今年度から主任級の研修会や会議などで、少しでも説明する機会を設けるように努めているとのことである。評価者研修は、夏休み期間に行われている。実際に自分の評価が本当にいいのだろうかとか甘すぎないのだろうか、辛すぎないのだろうかと不安に思う校長もいる。そこで、19年度の評価者研修では、全県の学校の平均13項目の評価結果をプロットして、折り線グラフにしたものを参加者に渡し、それと校長が前年度に行った自分の評価の数値と比較させることにより、県全体の傾向と自分の傾向が見える。その差は何かを



考える研修を行ったという。研修後のアンケートでは、「もう一回、自分の評価の仕方を見直すきっかけになった」、「参考になった」という意見が多かったそうである。一方で担当者も、この手法にとらわれすぎると、評価が平準化しすぎてしまい、適切な評価が行われなくなる心配がある。こうした試行錯誤を重ねながら、精度をあげる努力をしていかなければならないだろう。

評価誤差と関連して、救済制度としての苦情申立制度であるが、県立学校については、県教育委員会が、市町村立学校については、市町村教育委員会において、その手続きを定めている。なお、県教育委員会では、昨年度、県立学校の教職員から1件の申出があったとのことである。

### 3. 役割達成度評価

#### (1) 成果と課題

今回実施したインタビューで小学校校長は、昨年度の試行を踏まえて、役割達成度評価の成果として次のとおり指摘する。

これはですね、確実に自分がどんな役割をきちんと果たさなければいけないかと結果を求められているというのが、はっきりでするので、そりゃもう、評価しやすい、評価されやすい。職員のやる気が出てくるのではないかと思います。今のところやっているのは主任級・部長級までなので、特にそういうことも言える。(中略)先生方も具体的にやれるようになった。目標を立てることができるようになった。それに対する評価もきちんとでてくるというのが最大の成果ですね。それがまた、学校経営に生きてくるということですね。

まずは、それぞれの役割が明確化され、職員のやる気がでてくる。そして、目標に向かって、行動することで学校が活性化されるという期待が強い。県教職員課のインタビューでも、「校長と主任級までだったが、校長からすると学校の重点目標の重点化が図られた。さらに重点目標が主任級にも具体的に認識され、理解されたことあわせて、主任が主体的に動くようになった。自分の役割や目的意識をもつようになったという成果が現れている」と捉えている。同じく教頭からも

この評価が導入されたことによって、目標が明文化されたことが大きいとのことである。これまでもそれぞれの教職員が意識をしていなかったわけではないが、やはり明確化され、目に触れることで、意識化が図れているようである。教務主任をはじめ主任級の先生方が意欲的になっており、中間時点での自分の今の位置を確認し、成果はこうだ、課題はこうだ、自分の仕事はこうだと整理しているそうである。

一方で、課題としては、目標設定が難しいようである。今まで羅列的に並んでいた目標を絞るにあたって、1つに絞る方法はどのようにするのか、また、主任級にどのように目標設定を立てさせればよいかが課題としてあがっている。

こうした目標設定の仕方が難しいということを踏まえ、県教職員課の研修では、学校経営ビジョンと目標設定の仕方について、シートを使いながら学校の元々ある教育目標、基本方針から環境分析して、次の今年の学校経営の重点目標にどう落とし込んでいくかという内容の研修を行っている。また、評価者研修の中でも、昨年度は自分自身の目標設定であったが、今年度は主任級の職員にどのような目標をたて、どのようにおろしていくのかという点について説明をし、指導を行ったとのことである。

県教職員課がまとめた「教職員の新たな評価制度に関する今後の検討方針」では成果と課題について、次の通りとなっている。

まず、教職員アンケートからは、目標の具現化、役割の明確化など肯定的な意見が多いが、「ビジョン及び目標設定の仕方が難しい」「プラス1評価については、『上記以外の役割』があるので不要、理解しづらい」「ウェートを付けづらい。わからない」「職務行動評価と一本化して欲しい」といった意見がある。

次いで、校長アンケートからは、「学校経営方針の重点化が図れてきた」「校長の経営目標が主任等に具体的に認識でき、主任等の意識改革につながった」「組織力アップにつながった」といった肯定的な意見が多かったが、課題として「ウェートの設定が難しい」「中・長期目標と単年度目標の位置付けが明確でない」との意見があった。

そして、市町村教育委員会からは、「学校経営に対する校長の意識向上、管理職や各主任の目標の明確化を図ることができた」といった意見が多かったが、課題として「目標設定にあたっての視点が明確でない」

「学校の多忙感が増し、本来の学校経営や教育活動推進に支障をきたすのではないか」「導入により評価制度が複雑になっている」「困難度について軽重があり評価が難しい」「ウェートの考え方がはっきりしない」「考え方の理解に時間がかかるので、次年度からの全職員実施は早すぎる」「全職員に対する評価も必要である」との指摘がある。

このように県教職員課が行ったアンケートからは、役割達成度評価について、学校経営における目標の明確化が図れるとともに意識改革が図れたという成果とともに「ビジョン及び目標設定の難しさ」「ウェートなど制度のわかりにくさ」などを中心にいくつかの課題が意見として寄せられているようである。こうした課題を踏まえ、平成19年度からは、評価シートにおける「ウェート」、「変更・修正事項」、「評定」の欄を削除している。また、1次・2次評価方法の変更として、困難度と達成度から総合的に判断して、SからCの4段階で評価を行うようになった。

## (2) 学校経営ビジョン、重点目標の設定

学校経営ビジョンと重点目標の設定が課題として指摘されているが、実際に教育委員会、学校現場ではどのようにしてこの学校経営ビジョンと重点目標の設定を行っているのだろうか。

宮崎市教育委員会の場合、5月中旬から下旬にかけて、市内69校の校長に対し、教育長による学校経営ビジョンの教育委員会ヒアリングが行われている。ここでは、役割達成度評価の様式に則り、学校経営ビジョンについて、さらに宮崎市教育委員会の再重要課題である「読書活動の充実」について聞かれる。特に「読書活動の充実」については、全ての学校で取り組んでもらえるようお願いしている。さらに、情報教育、国際理解教育、ボランティア教育など宮崎市の特色ある取組の中から、学校の実態に即して選択し、重点目標に位置づけるようにしているようである。こうした基本的な項目がもれていなければ、特に市教委から指導されることはほとんどないとのことである<sup>8)</sup>。

学校では、年度当初にこの学校経営ビジョンならびに重点目標の設定を行うのだが、昨年度から試行的に導入されたこともあり、もともと時間的な余裕がないところに、不慣れな作業をしているために戸惑いも大きいようである。シート1については、前年度の3月中に作成し、次年度へ引き継ぐこととなる。ここでは、

課題を整理するために児童生徒、職員、学校を取り巻く環境、地域や保護者の声などの状況について職員から情報収集し、校長、教頭等で次年度に向けた課題の洗い出しが行われる。これを受けて、4月当初に校長は学校経営ビジョンと重点目標（目標と手段・ゴールイメージ）を設定し、職員に発表する。今回調査した小学校の場合、校長が4月の異動でかわったこともあり、学校の実態把握に多少時間がかかるとともに、自らの経営方針を盛り込むために設定の作業が遅くなったとのことである。5月中旬に教育長ヒアリングが行われ、学校経営ビジョン等の内容が確定したことを受けて、各組織毎の目標を設定し、それぞれの役割達成度評価シートを作成した。実際に主任級とのミーティングは7月上旬になってしまったが、だいたい管理職が思っているゴールイメージと手段が設定されていたとのことである。

これが、一般教職員まで拡大されとなれば、作業量は更に拡大することになる。主任級に対しては、主に教頭が指導・助言に当たっている。学校規模にもよるが、一般教職員については、主任級が助言に当たれるような体制が望ましいのではないかとのことである。定着までには暫く時間がかかるであろうが、こうした取組によって、教職員の意識が改善され、意欲が高まっているというのが、効果として現れているようである。

また、五ヶ瀬町の日渡教育長は、この役割達成度評価の理解をすすめるために次のような指導を行っている。

ただ、今年度については、もう、スタートのつもりで校長たちにこの分についてはかなり詳しく話をしているんですよ。一番しつこく言っているのが、まず、学校の目標と個人の目標のリンクというのが、非常に重要な部分ですので、とにかく校長として、個々の職員が学校全体の目標とリンクをどうしているのかということだけは注目して、その個人の目標を設定させなさいということをはっきりと言ってます。それが1点ですね。あと一つは、校長のたてる全体目標については、どんな材料から立てたのかということしつこく話はしています。最初に持ってくるんですけど、役割達成度評価表を持ってきたときに3回ぐらいは書き直ししてるんですよ、みんな。そのまま受け取っていないんですよ。

と日渡教育長は、役割達成度評価表をすぐには受け取らず、平均3回ほど書き直しをさせている。「納得するまでは、受け取らないという評価を校長たちはしていると思う」とのことである。今年度、特に指導したのが状況把握についてである。校長が学校の状況把握にあたって、どういった材料から判断しているのかについてプロセスを聞き、できるだけ客観的な材料をもとに、より多くの目でみなければならぬと再三にわたり指導を行った。さらに課題の設定についても、「伸ばしたい」課題なのか、「解決したい」課題なのかと認識させるように繰り返し問うたそうである。そして、どういった方法論でこの課題を解決していくのかと、「状況把握」「課題」「方法論」までの3点セットで指導している。こうした指導によって、「しっかりしたビジョンを示さなければいけないと校長たちが捉え始めたということ」と「組織として全体目標とこの目標は一本だったという認識を教職員に与えたということ」の二つが、変化として現れてきたという。評価制度の説明での、「ベクトルをあわせる」と言うことが、職員には伝わったのではないかとのことである。

さらに、成果として現れたのが、教育長の示した教育ビジョンを、「各学校はこれを中心に据えなくてはならないんだろうな」という気づきを校長は半年後から始めた」という。そして、「そのビジョンを自分達の学校の柱に据えた上で、全職員に共有しないといけないだろうということに気付いた」のである。実際に、年度当初に設定した目標から「校長自身が2学期の終盤ぐらいで、去年つくった今年の目標とかそういうものは小さくして行きたい」と修正の申し出があったとのことである。このように教育委員会の教育ビジョンと学校経営ビジョン、重点目標、各職員の目標設定がゆるやかに結合するように指導がなされている。ただ、五ヶ瀬町では、制度構築者である日渡教育長が直接、学校や校長へ指導できる環境にあるからこそ、こうした取組や変化がみられるのかもしれない。だが、評価のための評価に終わるのではなく、この評価制度をツールとして、校長とともに学校改善に努めていくことが、教育委員会の役割であり、こうしたリーダーシップが求められてくるであろう。最終的には、こうした評価制度がなくとも校長が教職員と日常的にコミュニケーションをとり、組織的に学校経営が行える体制となることが望まれると日渡教育長は考えているのである。

### (3) 今後の展開

役割達成度評価については、平成18年度に全管理職、主任級までの試行を行ったが、上記のような成果が見られるものの、目標設定が難しい、制度の理解がまだまだと課題も大きく、当初では平成19年度に全職員へ広げた試行が行われる予定であったが、見送られることとなった。従って、平成19年度は引き続き、主任級までの試行と一部の学校（協力校）において、試行的に全職員による取組を行っている。協力校は18校で、小中14校、高校4校で全員実施している。当初、平成21年度を最終的な完成年度としていることから、平成19年度の試行を踏まえて、平成20年度から全職員による試行が実施されることとなろう。

この役割達成度評価をもとに学校内でのコミュニケーションを円滑にし、組織による学校マネジメントの向上が期待されているわけであるが、多くの教職員が、この制度に慣れるまでには、時間が必要と思われる。何よりも制度の理解と定着を図るべきである。

## 4. 学校人事担当副主幹

### (1) 「人事管理」「組織マネジメント」「人材育成」

平成18年度から各教育事務所に学校人事担当の副主幹が配置されることとなった。何故、こうした職員が各教育事務所に配置されるようになったのか。この配置の目的には大きく「人事管理」、「組織マネジメント」、「人材育成」と3つある。まず、1つ目が人事管理である。教職員の情報をしっかり集めて、全県的な適正配置にどのようにつなげるか、服務的なものも含めた人事管理に関すること。2つ目が組織マネジメントの支援である。副主幹が各学校を訪問する中で、校長との相談や視察を踏まえ、学校経営に関するアドバイスや支援を行う。3つ目が人材育成ということで、学校訪問し、職員の状況について、直接、校長から話を聞き、自分の目で確認する。特に指導力に優れている職員や指導力が不足している職員の把握なども行う。そして、教職員評価制度や、学校における人材育成に関する相談、アドバイスを教育事務所段階で行っていくために副主幹は配置されることになったのである。

この人事管理、組織マネジメント、人材育成という3つが大きな柱である。そのため副主幹の活動は学校訪問が中心である。学校訪問する中で、先の3点につ

いての情報収集と相談、アドバイスをやっていく。現在、キャリアとしては教職出身者がほとんどで2名配置となっていてところには学校事務出身者（東臼杵教育事務所）と知事部局出身者（宮崎教育事務所）が、副主幹として配置されている。教職出身者は一名を除き教頭経験者である（一名は指導主事経験のみで担当へ）。組織マネジメントに関することとなると経験に基づく部分もあるからとのことである。

## （2）教育事務所での実態

実際に、教育事務所では、どのような役割を担っているのだろうか。今回、訪問した東臼杵教育事務所での状況を以下に紹介する。東臼杵教育事務所には2名の副主幹が配置されており、身分上は「教職員課」兼「東臼杵」「西臼杵」教育事務所担当と県教職員課、さらには西臼杵教育事務所も兼務している。

人事担当副主幹の業務として、一つは各学校の教育的課題解決のための支援である。そのため校長と接触することがほとんどである。具体的には人材育成、服務、学校組織マネジメント等に対して、相談、あるいは支援ということに携わっている。一番大きな仕事は学校訪問である。校長一人と面談を実施している。校長も本音で話せる場になっているとのことであり、校長からも非常に評判が良いそうである。あわせて学校の様子、授業風景も見学しており、学校現場の情報を取る場にもなっている。また、教職員の全県的な配置が人事異動という形で行われる際の貴重な資料にもなる。校長と話す中で、教職員ひとり一人の状況についても伝わり、人材育成という面、指導力に関しての支援ということでも、事務所としての良い情報収集となっている。事務所長も学校訪問の報告を受けて、各学校の状況の把握のいい材料にしているとのことである。

学校訪問は、管内に103人の校長がおり、全校長に対し、年間1回は訪問している。その1回の訪問では校長との面談、校内の見学等、学校の状況によっても異なるが、時間的には1時間から2時間程度である。その際に校長の課題事項をヒアリングするとともに、教員評価におけるフィードバックの方法について、学校長は職員と面談しなければならぬので、面談の状況や、この評価を取り入れたことによって変わったことやさらに改善が必要な点などについても意見を聞ける場になっているとのことである。試行中の目標管理

手法を取り入れた役割達成度評価についても、実施状況も聞きながら、目標項目の設定の項目などで相談に応じている。また、副主幹の役割として、児童生徒数の管理、教職員定数の管理、特に定数の管理は大きいとのことである。

今年度で2年目となるが、昨年度はやはり「構えた受け入れ」だったとのことである。はじめて宮崎県として、他県の管理主事のように人事を扱うという看板を背負った職が配置されたのだが、2年目になってマイナスイメージではなくて、学校を支えるという立場で来るんだと理解は進んだようである。これは市町村の教育委員会も同様で、昨年度とは随分受け取り方が違うとのことである。東臼杵教育事務所では、県教職員課にも復命するが、あわせて、市町村教育委員会の教育長に対して、復命書をつくらせている。副主幹の学校訪問の際に、市町村の教育長が同席するわけではないので、こうした形で情報の共有化をはかることにより、市町村教育委員会からの信頼も得られているのではないだろうかと。

## （3）校長の御用聞き

この副主幹制度の企画立案者である五ヶ瀬町の日渡教育長は、「学校の御用聞き」として、管内の人事情報を収集し、人事コーディネイトする役割をこの副主幹（日渡教育長の企画書では「支援主事」という名称だった）に期待していたこともあり、年1回ではなく、もう少し、学校をまわり、把握に努めて欲しいとのことである。ただ、年1回とはいえ、これまでは人事について、あまり話す機会がなかった現場の校長は、相談相手が増え、機会も増えて、何かあったときには電話でも話しやすいと言うことで、校長の御用聞きになっていると評価している。人事ヒアリングの数人の前で話すとは異なり、面と向かって一対一で話すことができる。また、ヒアリングでは10分、15分のところを十分に時間をかけて、具体的に細かいところまで話せるとのことである。このように、学校人事担当の副主幹が教育事務所に配置されたことにより、学校訪問を通じて、主に人事にかかわる相談や聞き取りの機会が増え、学校や人事に関する情報の集積が高まった。校長にとっても、あらかじめ学校や職員の状況を素直に話すことが可能となった。ただ、学校から直接、教育事務所に外向いて相談することはほとんどないそうである。学校訪問以外は電話でのやりとりぐらいであり、

むしろ、一般的、日常的なことについては、(宮崎)市教委へ出向いたり、連絡をとったりしているとのことである。市教委の担当者の方が、定期的な学校訪問に加え、必要に応じて来校することもあり、「良く連絡、連携はとれていると思います」と校長はいう。なお、教頭がこの副主幹とやりとりすることは基本的にはなく、(評価者)研修でかかわったぐらいとのことである。

## おわりに

本稿は、特に学校現場で評価作業を担う校長と教頭を中心に、市町教育委員会、教育事務所、県教職員課へのインタビュー調査をもとに、宮崎県における新たな教職員評価の導入と展開について、その実態を明らかにしてきた。最後にまとめと今後の課題を述べる。

宮崎県における新たな教職員評価は、職務行動評価と役割達成度評価(業績評価)の二本立てで、職員一人一人と学校組織のパワーアップを目指し、導入された。導入にあたっては、段階的な試行と改善を重ねながら、制度の定着を図ろうとしてきている。それが今回、特に注目したように、端的には「評価シート」の変化に現れている。こうした変化は、現場からのアンケートや校長会等によって寄せられた意見をもとに、県教職員課が改善してきたものであり、学校現場からも評価されている。評価手法の改善については、導入当初から積極的に行われるべきだとされていた。現時点では、この評価制度を契機に、管理職が教職員の授業や教育活動、業務について、日頃から観察することが可能となり、中間ミーティングやフィードバックの機会にコミュニケーションを取ることができるようになった。このコミュニケーション・ツールの導入によって、職務について日常的に話す機会が増えている。ただ、繰り返し語られてきたように「評価のため評価」とならぬように、評価をもとにした人材育成、能力開発へと定型的な機会にとどまらず、日渡教育長のように日常的に指導し、行動を促していくことが今後更に必要となってくるであろう。

役割達成度評価については、これまで意識化されにくかった組織としての学校経営が、このツールの導入により、学校管理職ならびに教職員の意識付け・動機付けがなされようになった。職務行動評価と同様にコミュニケーション・ツールとしての効果も大きい。一

方で、学校経営ビジョンと重点目標の設定の難しさが指摘されていたが、これらはより多くの教職員が経験し、慣れてくることで、もう少しスムーズに設定が出来るようになるのではないかと今回のインタビューから窺える。

ただ、これだけの評価に対するコストをかけて、これだけの効果があらわれているのかの検証も長期的には必要である。また、評価シートの変更に見られるように、制度のねらいを保持しながら、評価手法の簡略化と評価者のレベルアップを図るなどの支援が継続的になされなければならないだろう。

本調査のねらいの一つである、教職員評価制度と給与・処遇へのリンクについては、現在も評価制度の改善と試行を重ねている段階であって、給与や処遇へ活用する段階までの環境が整っていないと思われる。県教職員課の担当者も「本質的に人材育成に活用しましょう、学校のマネジメントの向上に使いたしましょう」という部分は今でもかなり成果が出ています」というように現時点では、人材育成や学校組織マネジメントでの成果が見え始めたばかりである。もちろん、活用といった場合に、宮崎県では導入当初からメッセージとして強く伝えてきており、人事異動や管理職任用・研修(職務行動評価)、さらには給与や処遇(役割達成度評価)への反映が将来的には控えている。評価結果の処遇への反映について、平成19年3月に策定された「教職員人材育成プラン」では、平成19年度、20年度で検討を行い、21年度には決定するという検討スケジュールとなっている。こうした面への活用できるようにするには、評価の精度をより一層高めて、教職員の納得感が得られるようにしていかなければならないだろう。あくまでも人材育成のための評価であって、管理監督のための評価とならないように留意していかなければならない<sup>10)</sup>。

いずれにせよ、この教職員評価制度が評価のための評価に終わるのではなく、そのねらいとされる能力開発と人材育成、組織マネジメントの向上、評価結果のフィードバックと活用による職員のやる気の向上につながらなくてはならない。これらのねらいがどの程度達成できているかの検証が今後求められる。

なお、本稿では、学校種別が異なることもあり、インタビュー調査に協力いただいた宮崎県高等学校教職員組合から得た情報を報告することが出来なかった。さらに県立学校への調査や、管理職以外の教職員への

インタビュー調査も必要である。この教職員評価制度が今後、どのように展開していくかについての経過も追っていく必要がある。これらの点については、今後の研究課題としたい。

※謝辞 本稿執筆にあたり、五ヶ瀬町の日渡教育長をはじめ、インタビュー調査に御協力いただいた皆様方に心より感謝を申し上げます。

## 【註】

1) インタビュー・リストは次の通りである。

年月日時間	面接対象者の属性	調査者	調査項目
2007年11月19日 14時30分～15時	五ヶ瀬町教育委員会 日渡町教育長	小川正人 押田貴久 山下鈞	職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用、学校人事担当副主幹
2007年11月20日 10時5分～11時55分	東臼杵教育事務所 所長、総務課長、副主幹	押田貴久	教育事務所の概要、職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用、学校人事担当副主幹
2007年11月20日 13時30分～14時45分	宮崎県教育委員会教職員課 副主幹、主査	押田貴久	職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用、学校人事担当副主幹
2007年11月20日 16時00～17時20分	宮崎市立小学校 校長	押田貴久	職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用、学校人事担当副主幹
2007年11月20日 17時30分～18時30分	宮崎市立小学校 教頭	押田貴久	職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用、学校人事担当副主幹
2007年11月21日 10時～11時	宮崎市教育委員会 主幹、指導主事	押田貴久	職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用、学校人事担当副主幹、人事権移譲
2007年11月21日 11時30分～15時	宮崎県高等学校教職員組合 副委員長、書記長	押田貴久	教職員組合の活動、職務行動評価、役割達成度評価、評価結果の活用

2) 実際には、職務行動評価については、平成16年度に管理職、平成17年度に全職員への試行を行い、平成18年度から本格実施となる。当初業績評価といわれた「役割達成度評価」については、平成18年度から主任級までの試行が始まった。

3) なお、平成19年度の変更点については、後述する。

4) ウェートについては、平成19年度からは削除されている。

5) 平成19年度も制度の理解及び定着のために、評価対象者は引き続き主任級までとされた。ただし、一般職員まで実施した場合の状況を検証するために、全職員に対する試行を協力校において実施している。

6) なお、宮崎市の教頭会における研究組織では、この「新たな教職員評価」の評価方法について、これまで研究を行ってきたとのことであり、インタビューの教頭は、その研究グループの一員であったとのこ

とである。

7) なお、県教職員課の担当者への聴き取り調査でも、同様の説明を伺うことが出来た。

8) 宮崎市教育委員会では、平成20年度から学校評価システムを、市内全校で実施するために平成20年1月に学校管理規則を改正した。さらに県学校政策課からは、学力向上にむけた学校改善計画（学力向上改善計画）と新たな施策が導入される。市教委としては、これらを整理し、教員評価制度と学校評価システム、学力向上改善計画を一本で学校現場へおろしていくように調整を図っている。県の「役割達成度評価」で作成するシート1、シート2を活用して、学校評価ができるような工夫を検討しているとのことである。また、市の最重要課題として、平成19年度は「読書活動の充実」がであったが、平成20年度は「地域連携教育」となるとのことである。

9) 「決定」は、実施の可否を決めるという意味である。

10) この点については、日渡教育長も懸念している。

## 【参考文献・資料】

- 押田貴久（2006）「宮崎県インタビュー調査の概要」研究代表者：小川正人『分権改革下の教員給与法制改編に伴う自治体教員給与・人事政策の課題と国際比較研究（第一年目研究成果報告書）』，121-125頁
- 押田貴久（2007a）「宮崎県ヒアリング調査の概要」研究代表者：小川正人『分権改革下の教員給与法制改編に伴う自治体教員給与・人事政策の課題と国際比較研究（第二年目研究成果報告書）』，157-163頁
- 押田貴久（2007b）「宮崎市ヒアリング調査の概要」研究代表者：小川正人『分権改革下の教員給与法制改編に伴う自治体教員給与・人事政策の課題と国際比較研究（第二年目研究成果報告書）』，165-169頁
- 宮崎県教育委員会「教職員人材プラン」平成19年3月
- 宮崎県教育委員会「教職員の新たな評価制度に関する資料（平成17年度 試行説明会用）」平成19年5月
- 宮崎県教育委員会「教職員の新たな評価制度 解説資料（平成18年度 説明会用）」平成18年4月
- 宮崎県教育委員会「教職員の新たな評価制度 解説資料（平成19年度用）」平成19年4月
- 宮崎県教育委員会「職務行動評価 評価シート集（平成17年度 試行用）」平成17年5月
- 宮崎県教育委員会「教職員の新たな評価制度 評価シート集（平成18年度 説明会用）」平成18年4月
- 宮崎県教育委員会「教職員の新たな評価制度 評価シート集（平成19年度用）」平成19年4月