

# 人材育成に視点を置いた学校づくりについての考察

—人事考課制度の効果的活用を通じて考える—

所属校：江戸川区立清新第一中学校  
氏名：板東 朋昭  
派遣先：創価大学教職大学院

キーワード：教員の人材育成・管理職のリーダーシップ・人事考課制度・教員評価

## I 研究の目的

東京都教育ビジョンにおける重点施策として「現職教員の指導力の向上」が掲げられ、東京都教育委員会（以下、「都教委」と示す）は平成20年に「東京都教員人材育成基本方針」及び「OJTガイドライン」、「校長・副校長等育成指針」を策定し、管理職及び教員に求められる基本的な力を整理して示した。学校組織として段階的な教員の人材育成に向けた取組の必要性が理解できる。こうした人材育成のためには、組織のリーダーである管理職の人材育成に対するリーダーシップ（マネジメント能力）が大きくかかわると考える。

本研究では、「人事考課制度」について検証を行うこととした。本制度の適正且つ効果的な活用が、人材育成に視点を置いた学校づくりのための重要なポイントであることを念頭に置き、今後本制度が教員の人材育成のためのさらなる活用を目指すためにはどのような視点が必要であるのかについて、可能性を探っていく。

## II 研究の方法

①基礎研究、関連研究として、我が国における教員評価の歴史的背景や諸外国の現状と課題、教員評価制度の先行研究、人事考課制度が導入される前後の時期の背景と社会の反応、教員や教育管理職に対するアンケート結果と考察などについて紹介された文献研究②教育管理職や経験者に対して現状と課題についてのインタビュー調査③教諭に対して人事考課制度や自己申告書、管理職との面接についての現状と課題についてのアンケート調査④①～③の成果やデータを基にした考察、本制度のさらなる活用のための方策について

## III 研究の結果

### 1 人事考課制度の導入について

本制度が導入される以前に行われてきた「勤務評定制度」の問題点について、教員本人から意見を聞く機会がなく、結果も開示されないため一方的な評価であったという点が挙げられる。

新しい評価制度においては、目標による管理の手法を取り入れ、教員自身の職務に対する目標、遂行過程、

及び結果について評価・検証し、さらに新たなより高次の目標を設定するというサイクルを通じて、人材育成に結び付けていく必要があると考え、職務遂行の過程における努力等に報い、モラルの向上を図るために、評価に基づいた適切な処遇を行うべきとした。また、管理職と面接する機会が設けられたり、絶対評価開示の必要性について考えられたりと双方向性の評価制度への転換が図られることとなった。

しかしながら、人事考課制度導入後の2001年末から2002年1月にかけて行われた、浦野東洋一・東京大学教授（当時）のアンケート結果では、教員は本制度に否定的であることが浮き彫りとなり、制度の目的が達成されていないととらえることができる。

その後、本制度は3度の改正を経る中で、定期評価の本人開示が実現し、自己申告書が人材育成・能力開発を一層推進するための様式に改正されるなど、今日においては本制度が人材育成と一体化して推進されてきていることが分かる。

### 2 学校の現状について（教育管理職の立場から）

ある学校長からは、本制度を活用した学校組織としての人材育成について、「授業研究」を核とした学校組織づくりという視点から話を聞いた。本制度は人材育成の上で大変良い制度だとの意見を聞いた。別の学校長からは、本制度を効果的に活用するために校内巡回を多く行うことを心がけ、教員の職務行動について気になる点は詳細をメモしておくという情報収集の工夫について聞いた。前者と同様に本制度を効果的に活用した実践と言える。同様の意見として、本制度で教員を評価するためには管理職が日常的にいかに関係する時間をもつかということを大切にして、管理職が教員の職務行動を「しっかり見ている」という態度を示すことが重要であるとの意見を聞いた。このように、本制度を効果的に活用している学校長は、業績評価が処遇に反映されることについても概ね「当然である」「妥当である」との意見であった。

一方で、「双方向性、管理職と対話ができる良いシステムだと言うものの、果たして期待されている効果

が生まれているのか疑問である。」との意見や「この制度がすべて学校という場に当てはまるかと言えば疑問が残る」「人が人を評価することには限界があるのではないか」「課題を抱える子どもが多い学級で、担任がいくら頑張っても努力の跡が見えにくい場合があり、その評価は難しい」という意見があった。さらに、「学校という組織における評価とは何かについて今一度考える必要があるのではないか」という、評価そのものとのとらえ方に関する問題提起もあった。

### 3 学校の現状について（教員の立場から）

人事考課制度の目的についての回答は、「人材育成」「異動関係」「組織としての役割を判断するため」「評価のため」「教員にとっては自己の振り返り、スキルアップ」「目的意識をもった職務遂行、資質能力の向上のため」というものであった。管理職からの本制度に関する説明の有無については「あった」と「なかった」に分かれた。自己申告書について、自己の資質向上につながっているか、また振り返りのために活用しているかについては、肯定的な意見が多かったが、中には「義務として記入しているだけ」という意見もあった。さらに、管理職との面接内容については「自己申告書の項目ごとに設定した目標についての説明」「学年・学級経営について」「職務の現状と課題」「異動、人事について」が挙げられ、時間については概ね「適切」との回答を得た。面接の現状と課題については、「管理職の意見が聞ける有用な機会」「管理職と教員が共通理解を図ることが大切」「管理職に悩みや疑問を相談できる」という前向きな意見がある一方、「ゆっくり話せるまでの時間確保がない」「校長次第で本人の希望が活かされるかどうか決まる点は課題」という回答も見られた。最後に、自由意見として「自己評価と申告する場があることは大切なこと」「管理職と直接話すことのできる機会が与えられ、良い」「自己申告が何らかの形で給料に反映されるといいと思う」など、本制度を前向きにとらえている回答があった一方で、「校長によって随分違う」「管理職と本人との評価に隔たりがある場合、どのようになるのか不明」「給与に反映させるようなことは、教員を競わせて良くない」「自己申告制度が人事考課や評価にどこまで反映されているのかなど、位置付けが不明確」「面接で自己申告書を重要視していない印象を受けるだけではなく、フィードバックがない」という課題も挙げられていた。

## IV 考察

### 1 人事考課制度に対する認識の違い

本制度を人材育成に効果的に活用するためには、基本方針についての共通理解を確実に図っておく必要がある。新規教員の大量採用や人事異動のサイクルが短くなっている昨今においては、本制度について正しい説明が十分になされないまま行われてしまうと、勤務評定制度がたどってきた同じ形骸化の道に進むのではないかと危惧をもつ。今回の訪問調査やアンケートの回答から、本制度が管理職と教員の双方向に機能しているという点では一定の成果が見られるが、管理職にはこの成果を基にして、教員に納得される形で可視化された「フィードバック」への努力が求められる。

### 2 評価に対する認識

筆者は評価について、①教員個々としての人材育成における評価、②組織の一員としての教員の人材育成のための評価という二つの視点で行われると考えた。いずれも管理職による「一方的な管理」「決めつけ」「縛りつけ」「処遇」のための評価ではないことを教員が正しく理解し、管理職と教員とがコンセンサスを得ることが重要である。また、教員評価に対する共通理解を進めるための「共通の指標」の必要性、具象物に基づいた面接、評価の在り方、「教員のポートフォリオ評価」について考えていくべきである。このような教員評価を行っている学校もあるだろうが、教員の資質向上や人材育成が社会的に問題視されることが多い今、改めて評価の在り方について見直す必要がある。

### 3 最後に

「人が人を育てる」という点において、管理職と教員との強い信頼関係無くしてはあり得ない。制度面の改善とともに、「人と人とのつながり」という視点を忘れてはいけない。

参考・引用文献等

- ・高谷哲也「教員評価の実態と今日の問題の特質」日本教師学会年報
- ・「教育職員の人事考課制度について（最終まとめ）」東京都教育委員会
- ・浦野東洋一「東京都公立学校校長・教員アンケートの結果より」読賣新聞2002年5月20日 東京朝刊
- ・有本昌弘「教員評価・人事考課のための授業観察国際指標」学文社
- ・Vito Perrone「A Letter To Teachers」[Staff Development Handbook]（共に小田勝巳が翻訳したものを参考とした）