

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？ —大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果から—

杉 浦 健*

How Managers Perceive the Teacher Evaluation System ? : From the Result of a Questionnaire about the Evaluation and Training System for Osaka Faculty and Staff

(SUGIURA Takeshi)

1. はじめに

平成12年度に東京都は全国に先駆けて教員の指導と人材育成を目標とした「教育職員の人事考課制度」を導入した。その後、各道府県においても「教員評価システム」「人事評価制度」「教職員育成支援」「業績評価システム」等と名称は様々であるが、平成25年度には47都道府県市で実施されるに至った（錦織，2017）。これらの教員人事評価システム（以下、単に「教員評価システム」と記す）は、中教審が求めた「教員一人一人の能力や実績等が適切に評価され、それが配置や処遇、研修等に適切に結び付けられる（中教審：学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）平成16年12月20日）」システムであり、能力主義・業績主義に貫かれた包括的な教員人事管理制度となるものである。簡潔に言い換えるなら、本研究で問題にする教員評価システムとは、教員の業績や能力を何らかの形で評価し、その評価を人事や給与、処遇に反映させるシステムである。

現在、ほとんどの教員評価システムは、いわゆる目標管理制度に基づいている。目標管理制度とは、教員が学校全体の目標や集団の目標と適合した個人の目標を主体的に設定し、目標達成をめざし、年度末にその達成状況等について評価する手法である（八尾坂，2006）。

目標管理制度に基づく教員評価システムについてのこれまでの調査では、常に評価者である管理職の方が、被評価者である教員よりも教員評価システムについての肯定的意見が多いという結果が得られてきた。例えば勝野（2003）は、東京都の人事考課制度において、「もっとが

* 近畿大学教職教育部教授

〔キーワード〕 教員評価、管理職、感情分析、テキストマイニング

んぼうという意欲」や「職能成長」や「学校経営の改善」に役立つかについて、校長と教員に大きな差があることを示している(表1)。例えば「人事考課制度は、学校経営の改善に役立っている」という質問に対しては、校長は62.3%が肯定的であったのに対して、教員は69.6%が否定的であった。また、本研究で分析する「大阪府の教職員の評価・育成システムについてのアンケート」でも、調査が行われた平成22年、29年ともに一貫して管理職¹のほうが教職員よりも教員評価システムに対する評価が高いことが示されている(表2)(大阪府教育委員会, 2018)。

しかしながら、確かに評価者たる管理職は、教員よりも教員評価システムに対して肯定的なのであるが、必ずしも手放して教員評価システムを認めているわけではないと思われる。例えば、前述のアンケート結果でも、平成29年の時点で「学校目標の共有」では18.1%、「意欲・資質能力の向上」では26.2%、「教育活動の充実及び学校の活性化」では35.6%の管理職が、「あまりつながっていない」、「全くつながっていない」と答えている(表2 囲み)。また、平成22年と平成29年度を比較しても、これらの質問に対する「よくつながっている」の数値が低下傾向を示している。

2017年8月、大阪府教育委員会は、「教職員の評価・育成システムに関するアンケート」を行った。上記は大阪府教育委員会の行った分析結果の一部である。このアンケートでは、大阪

表1 東京都の教員人事考課制度の効果

人事考課制度によって、教員のもっとがんばろうという意欲が高まっている			
	肯定的	どちらともいえない	否定的
校長	32.2%	42.2%	24.5%
教員	8.9%	15.7%	74.8%
人事考課制度は、教員の専門的な力量の向上(職能成長)に役立っている			
校長	38.1%	40.5%	20.7%
教員	9.4%	16.3%	73.5%
人事考課制度は、学校経営の改善に役立っている			
校長	62.3%	27.9%	9.2%
教員	12.5%	16.1%	69.6%

勝野(2004)をもとに杉浦(印刷中)が作成したものを一部改変

1 本研究では校長、副校長が該当し、しばしば1次評価者となる教頭はデータには入っていない。

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
—大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果から—

表2 教員評価が「学校目標の共有」「意欲・資質能力の向上」「学校活動等の充実及び学校の活性化」につながっているか（大阪府教育委員会、2018より作成）

[6 (1)]	評価者				被評価者					
	H29		H22		差	H29		H22		差
①よくつながっている	103	9.6%	230	14.0%	-4.4 P	93	2.0%	120	5.2%	-3.2 P
②つながっている	774	72.2%	1,069	65.3%	6.9 P	1,406	30.9%	944	41.1%	-10.2 P
③あまりつながっていない	185	17.3%	306	18.7%	-1.4 P	2,122	46.6%	893	38.8%	7.7 P
④全くつながっていない	9	0.8%	24	1.5%	-0.6 P	920	20.2%	305	13.3%	6.9 P
無回答	1	0.1%	9	0.5%	-0.5 P	15	0.3%	37	1.6%	-1.3 P
合 計	1,072	100.0%	1,638	100.0%		4,556	100.0%	2,299	100.0%	

[6 (2 - 1)]	評価者				被評価者					
	H29		H22		差	H29		H22		差
①よくつながっている	49	4.6%	96	5.9%	-1.3 P	83	1.8%	66	2.9%	-1.0 P
②つながっている	741	69.1%	947	57.8%	11.3 P	1,422	31.2%	697	30.3%	0.9 P
③あまりつながっていない	263	24.5%	534	32.6%	-8.1 P	1,988	43.6%	1,010	43.9%	-0.3 P
④全くつながっていない	18	1.7%	53	3.2%	-1.6 P	1,055	23.2%	491	21.4%	1.8 P
無回答	1	0.1%	8	0.5%	-0.4 P	8	0.2%	35	1.5%	-1.3 P
合 計	1,072	100.0%	1,638	100.0%		4,556	100.0%	2,299	100.0%	

[6 (3)]	評価者				被評価者					
	H29		H22		差	H29		H22		差
①よくつながっている	30	2.8%	105	6.4%	-3.6 P	66	1.4%	66	2.9%	-1.4 P
②つながっている	655	61.1%	934	57.0%	4.1 P	1,160	25.5%	619	26.9%	-1.5 P
③あまりつながっていない	359	33.5%	550	33.6%	-0.1 P	2,246	49.3%	1,097	47.7%	1.6 P
④全くつながっていない	22	2.1%	40	2.4%	-0.4 P	1,056	23.2%	481	20.9%	2.3 P
無回答	6	0.6%	9	0.5%	0.0 P	28	0.6%	36	1.6%	-1.0 P
合 計	1,072	100.0%	1,638	100.0%		4,556	100.0%	2,299	100.0%	

府の教職員から抽出された4,556人に加えて、評価者である校長、副校長の全数1,072名からの回答が得られている（ともに政令指定都市である大阪市、堺市を除く）。このアンケートでは、評価・育成システム全般について、最大1,000字の自由記述が行われている。この自由記述には、これまでほとんど表に出てこなかった評価者である校長、副校長の教員評価システムへの

率直な考えが示されている。これは教員評価システムを考察するにあたって非常に価値があると思われる。なぜならこれまでの教員評価システムについての研究では、管理職の意見については肯定的な意見と否定的な意見の割合程度しか明らかになっておらず、その内実は十分にわかっていなかったからである。高谷(2007)は一人の校長にインタビューを行い、客観的な評価と個人の成果を特定する事が難しいことから、自信をもって厳しく評価できないとの悩みがあることを報告しているが、今回の自由記述のように多くの管理職の声ではない。

はたして管理職は、教員評価システムのどのような側面を肯定し、どのような側面を否定しているのだろうか。そして教員評価システムに対してなぜ肯定的なのか、なぜ否定的なのだろうか。これらを明らかにするためには、意見の質的な探求が必要である。

本研究の目的は、大阪府教育委員会が行った教職員の評価・育成システムについてのアンケートについて、管理職の自由記述を中心に分析を行い、管理職が教員評価システムに対してどのような考えを持っているのかを明らかにすることである。分析にあたっては、後に詳しく述べるように、テキストに含まれる感情値から教員評価システムへの成否を探る感情分析と、テキストマイニングの手法である、KWIC (Keyword in Context) を使用して分析を行う。

2. 方法

(1) 「教職員の評価・育成システムに関するアンケート」について

①実施日時 大阪府の「教職員の評価・育成システムに関するアンケート」は、大阪府教育委員会によって2017年8月1日から31日に Web によって行われた²。

②対象者 本研究で分析する評価者は、二次評価者、すなわち府立学校長、副校長、市町村教育長(政令市除く)、市町村立学校長全員であり、1,072名であった³。

③調査項目 調査項目は、属性、自己申告票、面談、評価方法、システム全体、給与反映、システム全体についての意見であった⁴。自己申告票から給与反映までは選択肢を選ぶ方式であり、システム全体についての意見は1,000字以内の自由記述であった。

2 データは以下のHPで入手することができる(「新勤評制度はいらない!全国交流会」<http://www.7b.biglobe.ne.jp/~kinpyo-saiban/>)。

3 大阪府の教職員の評価・育成システムでは、一次評価者として教頭が教職員の評価を行い、最終的に2次評価者として校長・副校長によって評価が決定される。

4 項目は大阪府教育委員会(2018)に記載されている。

(2) ディープラーニングによる感情分析

まず「システム全体についての意見」の自由記述からその特徴を明らかにするために、感情分析 (sentiment analysis) を行った。感情分析とは、Google が提供する自然言語処理の機械学習モデル (Natural Language API) によって、自由記述の文章がどのくらい肯定的なのか否定的なのかを調べる分析である。

対象となる評価者1,072名のうち、自由記述を行っていた者は、631名であった。記述はすべてで2,405文に分けられた。この自由記述について、Google の提供する Natural Language API に自由記述データを供し、感情値 (score) と感情の強さ (magnitude) を出力した⁵。感情値は文の全体的な感情を示しており、単語の持つ感情値をもとに算出される。感情の強さは、その文に感情的な内容がどのくらい含まれているかを示す。感情値は理論的には-1.0~1.0の値を取り、-1.0が最も否定的な感情値であり、1.0が最も肯定的な感情値である。今回の調査では感情値は-0.9~0.9までの0.1点刻みでの出力としている。感情の強さは0以上の値を取り、文の長さに比例する傾向がある。631名の各管理職の文章全体の感情値と感情の強さを出力し、さらにすべての文章2,405文について、それぞれ感情値と感情の強さを出力した。本研究では、感情の強さは分析を行わず、感情値のみを分析対象とした。

(3) テキストマイニングによる KWIC コンコーダンス分析

次に、管理職が教員評価システムにどのような考えを持っているのかを、テキストマイニングの手法のうち、KWIC を使って分析した。具体的には自由記述について、テキストマイニングを行うソフトウェアである KH コーダーを使用したテキスト分析 (テキストマイニング) を行った⁶。テキストマイニングとは、文章から意味のある情報や特徴を見つけ出そうとする技術である。本研究では、KH コーダーによってテキストマイニングを行い、さらに KWIC コンコーダンスによって自由記述にどのような特徴があるのかを明らかにした。KWIC とは、「Keyword in context」の略であり、KWIC コンコーダンスは特定の語を前後の文脈とともに示した索引といった意味である (たとえば末吉, 2019)。これらの分析は、すでに杉浦 (2020) において、被評価者である教職員を対象に行われており、同じ方法を踏襲した。

5 分析は、株式会社トライネットに委託して行われた。

6 KH コーダーは、樋口耕一が著作権を持つフリー・ソフトウェアであり、テキスト型 (文章型) データを統計的に分析することができる。https://kncoder.net/ から入手可能である。

3. 感情分析の結果と考察

各管理職631人分の自由記述全体の感情値の平均は0.05、標準偏差は0.36であった(図1)。自由記述1文ごと2,405文の感情値の平均は0.04、標準偏差は0.48であった(図2)。

感情分析の結果からは、大阪府の管理職は、大阪府の教員評価システムに対して賛否両論を持っていること、総体としてはわずかに肯定的にとらえているのではないかと推測される。

次に管理職が教員評価システムに対してどのような肯定的な考え、もしくは否定的な考えを持っているのかを明らかにするために、平均から1標準偏差分の肯定的記述(0.6以上)と否定的記述(-0.5以下)の記述を抜き出した。それぞれについて、その特徴から分類を行った。

ただし、ここでの肯定的記述、否定的記述には、教員評価システムに直接関わらない記述も含まれている。例えば、「先生方はみながんばっている」という記述は、教員評価システムには直接関わっていないが、肯定的記述に分類される。そのため、分類にあたっては教員評価システムに関わらない記述は削除し、教員評価システムと関連する記述のみを分類した。図1、2で示した感情値の平均はこの削除前のデータであり、その分、考慮が必要である。

(1) 肯定的記述の分類について

肯定的記述について、記述数の多い順に示すと、「システムの改善を前向きに求める(84記述)」「面談、対話、アドバイス(61記述)」「評価基準に困難を感じる(47記述)」「意欲にプラスに働くことでシステムを肯定(26記述)」「システムに関する種々の問題の指摘(25記述)」「システム運用、特に時間がかかることに関して困難を感じる(22記述)」「評価をするにあたっての留意点の記述(17記述)」「システムへの疑問・否定(13記述)」「目標設定・共有、学校活性化に意味あり(11記述)」「前向きに活用したい(11記述)」「授業見学ができる(7記述)」であった(表3-1~3)。

注意しなければいけないのは、感情値はあくまで文章中に含まれた表現から算出されるため、文章が教員評価システムに対して否定的でも感情値がプラスになることがあるということである。これは感情値の弱点であり、その意味で、感情値による肯定的・否定的な分類はかなり荒いフィルターということになる。とはいえ、大まかな傾向を示すことは意味のあることだと思われる。

その上で肯定的記述を見ると、教員評価システムにおいて面談を行うことへの肯定的意見が多い。これは教職員の肯定的意見(杉浦, 印刷中)でも同様であり、管理職と教職員が対話し、

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
 —大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果から—

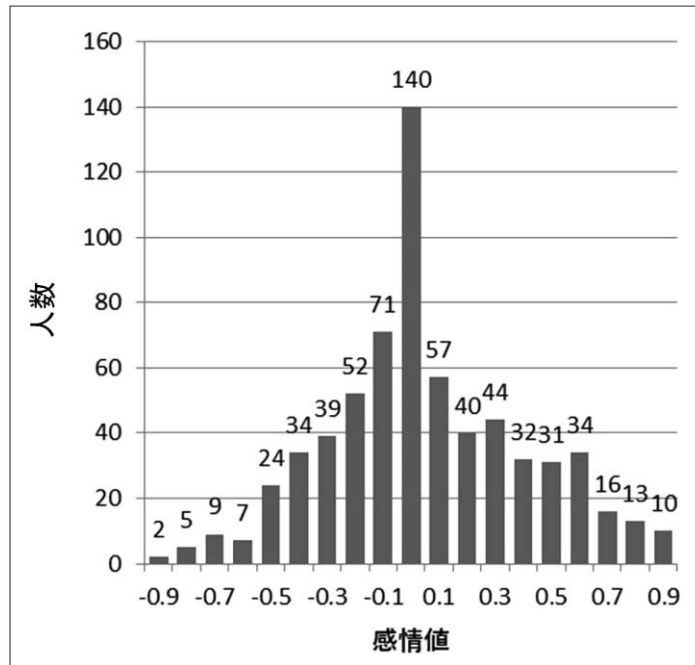


図1 各管理職の自由記述全体の感情値

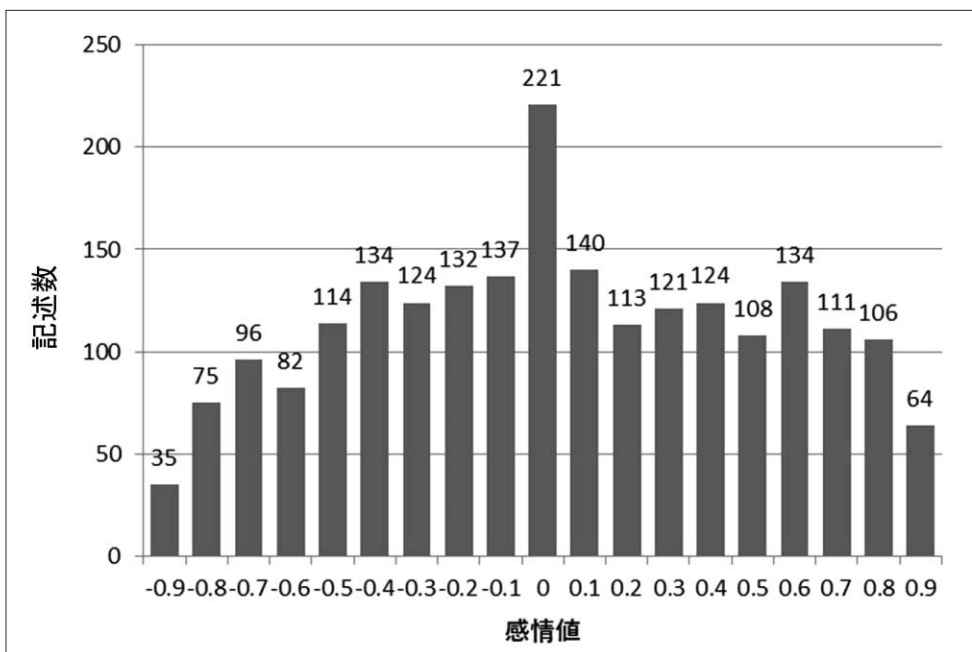


図2 管理職の自由記述1文ごとの感情値

表3-1 感情値肯定的記述の類似性に伴う分類

<p>改善求む(84記述)</p> <p>総合評価においてAの判定がほとんどになるのではあるが、Aのなかでも細分化して、給料が、少しでも上がっているという実感を与えるような区分にするだけでも給料が上がり、意欲が出るのかと思われる。</p> <p>多くの教員が学習指導のみならず、生活指導や保護者対応で日々大変な業務をこなして頑張っている現状を勘案し、SS~Cという分け方ではなく、日々頑張っている教職員がもっと満足できる評価のあり方であってほしいと思います。</p> <p>地道に教育活動に専念し、一生を教職に邁進するような人が評価されるようなシステムであれば良いと思う。</p> <p>当初の趣旨を充分生かし、絶対評価により、教職員の意欲、やる気を高め、組織としての教育力、学校力向上につながるように、進めてほしい。特に給与に大きな差をつけなくても、個々への丁寧な評価で十分であるとも考えます。</p> <p>年齢(もしくは教員としての経験年数)により、達成すべき目標に差があることを、評価に導入すべきではないかと考える。</p> <p>評価の段階についてSS・S・A・B・Cではなく、S・A・B・Cとし、Aが100点満点でありそれに対する給与もたとえ見せかけであっても意欲向上のために+αになっている仕組みにならないものか。</p> <p>評価育成システムにおいては、より育成の観点を大切にしていけばと考える。</p> <p>評価基準がもっと明確化、細分化されたほうが運営しやすいと感じます。</p> <p>様式に沿った例文の提示や数値目標とできる例、具体的な業務の例などを周知する資料の作成し教職員に示してほしいと思います。</p> <p>・本システムの大切な目的である「評価により人を育成する」ことは大切であるので、今後も様々な意見やアイデアを取り入れてより良いシステムにして欲しいと考えている。</p> <p>シンプルかつ分かりやすい評価システムであると同時に、仕事量に応じて給与にメリハリをつけるべきだと思います。</p> <p>その評価は給与に反映するのではなく、指導助言の場の成果で良いと思う。</p> <p>ただ、具体的な達成目標を考へたりすることが、この職務の中では数値化することがむずかしい点が多々あると思います。</p> <p>また、評価はABCの三段階ですっきりとしたほうが評価しやすいです。</p> <p>より丁寧に進めていく必要があると考える。</p> <p>より良いシステムを目指すのは当然ですが、育成の部分でさらに教職員に受け入れやすいシステムの構築をお願いします。</p> <p>今後も改訂が進み、より良いシステムになることを期待したい。</p> <p>多忙な学校状況なので、評価育成システムが今より簡潔に実施できるようになればありがたい。</p>
<p>面談(+対話、アドバイス)(61記述)</p> <p>○目標設定面談は比較的時間がゆとりと取れ、教員の考えや思いをきちんと聞くことができる機会となっており、たいへん有意義だと感じています。</p> <p>ただし、面談等が義務付けられたことにより、管理職と教員が共に考えあう場面が増えたことは、学校現場にとって、有益であると考えます。</p> <p>ただ面談や目標設定を記入すること自己評価することは、教員の意欲向上、資質向上につながると思います。</p> <p>一人ひとり面談をする機会が持てるこのシステムはとても有効だと考えるが、時間の確保が難しく、より多忙感を持たせてしまっているように感じる。</p> <p>管理職として、目標設定面談など教職員と対話しながら、学校運営を進めていくことは、評価・育成システムの最も大きな利点だと思います。</p> <p>教員との面談では、一人ひとり担任する子どもの違いに合わせての指導方針や指導内容、指導の経過等について深く話すことができ有意義な時間になっている。</p> <p>被評価者とは普段からコミュニケーションはとっているが、改めて面談を行うことで、よい緊張があり、モチベーションが上がっているのを感じる。</p> <p>評価は厳正に行っていますが、何より面談におけるコミュニケーションを大切に、「育成」を中心にシステムを活用しています。</p> <p>評価育成システムについては自己申告票を通して職員と対話ができたりアドバイスができる等のメリットはあると思う。</p> <p>本システムにより、教職員との面談を通じて、様々な話ができることはとてもよいことだと思います。</p> <p>面談については、教職員との意見交流という点において時間の確保ができるので良いと思う。</p> <p>面談の時期だけでなく、各自目標をもって行うためにも、一つのベースとして話をするものには役立っている。</p> <p>面談を持つことで教職員との意思疎通が図れることは大変すばらしいシステムだと思う。</p> <p>しかし、職員との面談は、非常に有意義であるのと感じている。</p> <p>その上で、面談等を行うことは効果的だと思います。</p> <p>ただし、面談でお互いに話せることは有効である。</p>
<p>困難を感じる(評価基準)(47記述)</p> <p>しかし、評価基準についてはなかなか難しいと感じている。</p> <p>逆に、熱心に仕事をやっている人からすると、憤りややるせなさ、そして不公平感が募ることが多い。</p> <p>給与反映については、教育に貢献した者と解釈して「がんばった」とするのを含め、「がんばる」という観点が不透明である。</p> <p>現状では、きめ細かな執務掌握に基づく適切な評価という観点で課題がある。</p> <p>支援関係の職員が相対的に高くなりやすく、専科教員が低くなりやすい傾向が毎年認められる。ただ、その課題を解決する方法はなかなかないので、評価者がそのことを授業力評価のみに配慮している。</p> <p>若くて優秀な教員が増える中、そのモチベーションを上げ、さらに効果的に活用し、育成するためには、多くの教員へSSとはいわなくても、Sをつけてやりたい状況でありながら、実際にはAしかつけられないことへの評価者としての不満がある。</p> <p>毎年、異なる子どもたちと出会い、その実態に応じて行う授業や指導は試行錯誤の積み重ねでもあり、得られた成果で評価することは難しい。</p> <p>毎年の傾向として、授業アンケートにおいて、若い(イケメン)男性教員への評価が高く、授業アンケートが人気投票になっていないか、と危惧する。このような学校現場で、教職員の評価を行うことは、日々、非常に難しいことと思っている。</p> <p>ただ、Sの割合が一定決まっている以上Aと評価せざるを得ない場合がある。</p> <p>どの職員も上位評価をとりたがっており、目標の達成状況もすこぶるよいが上位評価を乱発するわけにもいかず、悩みの種である。</p> <p>本人が一生涯懸命努力しても、クラスの児童の様子によって、うまくいくときとそうでないときがある。</p>

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
 ー大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果からー

表 3-2 感情値肯定的記述の類似性に伴う分類

意欲にプラス（システムへの肯定）（26記述）
教職員の意欲・資質能力の向上を支援するためにもよいシステムであると感じています。
やりがいが増すことに繋がっている。
現状の評価育成システムによる教員育成が十分であり適切であると思う。
今のところ、順調に運営されている。
システムは、効果があると感じます。
現状でほぼ満足している。
このシステムそのものは、意義・目的を含めていいものだと思います。
システムで評価されることで満足感は得られている。
その意味でシステムはそれをする大きなきっかけになっている。
基本的には、現在の方法を継続（少なくとも、あと5年程度）することが適切だと考えています。
業績評価だけではなかなか形に表れにくいけれど、子どもの成長や職場の空気を高める働きというのは大きく、これを能力評価の中で評価できるので、この2本立ては必要だと思います。
私は、評価育成システムは大変有効で、継続して推進すべきであると高く評価している。
システムに関する種々の問題（25記述）
教職員にとっては評価が給与に反映されますので、管理職が丁寧に説明しても自分が考えている評価でなければ苦情申し立てをするということも考えられます。
○大阪府の教職員は、がんばるほど給与反映が厚く、勤務時間の厳守を含め、努力と自主自立、周囲の職員との協力・協働などが評価してもらえるシステムの中で育成する必要がある。
給与等の改善が実感できると良いのだが現実には厳しい。
しかし、自己申告票の最終的な提出は1月末にしている学校が多いと思います。
しかし、授業等を観察される教師側としては、評価材料になるとの認識を強く持っているように感じる。
システムに対する納得感が、経験の豊富な教員の間ではまだ少ないのではないかと感じる。
したがって、数値化しやすい目標を選んで設定しがちになる。
ただ、Aであっても、給与の反映については納得していない職員が多い。
また、授業以外での校務分掌での仕事の割り当てについては、先生たちが主導する学年会やそれぞれの部会で決められる。
学校での業績というのは教員一人の頑張りや能力で成したものではない場合が多いし、教員の価値は一人ひとりの児童生徒にとって随分違う。
学校によっては授業アンケートが評価システムに直結していることへの不満や本システム導入に係る入り口部分での思いを未だ持ち続けている教員がいるように思います。
市教委からの「数値」目標の上昇という喫緊の課題に対してなかなか職員の目標と重なっていかないというのが現状である。
主任に指名したばかりによりハードな業務をこなさせ、「概ね達成」では指名されることを敬遠する教員もいるのが現実である。
困難を感じる（時間がかかる）（22記述）
それを補うために面談などでの丁寧な対応を心掛けているが、職員数の多さもあり非常に時間を要しジレンマを抱えている。
ただ、基準が明確になっていないと、仕事が増えるだけになり、現在でもかなりの時間を使っているの、これ以上は時間を増やしたくないのが実感である。
ただ、忙しい中での時間の設定や事務作業の増大には、課題が残る。
何より教職員が納得できる評価になるには丁寧な説明が必要ですが、毎日そのための材料集めをしているような感じで、個人的には違和感を感じています。
大・中規模校においては、毎年、面談・授業観察・授業アンケート分析等に追われている。
このシステムでは、面談、見取り、授業観察、日常の業務の見取りなど一定の時間がかかる。
しかし、授業評価については、本校の実情により1時間の参観を丁寧にすすめることが厳しい状況であり課題となっている。
ただ、人数が多いと面談の時間設定や評価の材料集めが難しくなる。
ただ、日常の業務の中でこのシステムを有効にするためには、どうしても時間を要することになる。
ただ、日々、管理職としての業務が多く、なかなか観察のための時間を削れない現状にあります。
ただ、目標設定面談の時間がなかなか十分にとれなかったり、内容が形骸化していることは否めない事実でもある。
また、授業アンケートについても効果的でなく管理職の負担だけという印象があります。
評価育成システムで面談の時間が結構とるのがむずかしい学校が多いと思う。
評価をするにあたっての留意点（17記述）
ただ、子育て期や障がいのある教職員、また、転勤1年目などの教職員については絶対評価とはいえ一定の配慮が必要であると思われる。
教職員との十分なコミュニケーションがシステム運用の鍵と考えている。
児童・生徒の成長は数値化されるものばかりではないので、丁寧な話し合いが必要になる。
自己申告票の書き方、具体的な表現等、内容の充実に向けた指導がまだまだ必要である。
評価を適切に行うためには、教科指導・生徒指導等、日常の状況をより丁寧に把握することが大切です。
システムというのではなく、日々の職員との対話が大切で、人間関係を良くするのも意欲を高めるのもここにあると考える。
そのためには、目立ったパフォーマンスの人、声の大きな人ではなく、目立たないところでコツコツと頑張っている人に光を当てていくことが肝要である。
教職員も多忙感が増すなか、本システムの運用に関してだけは、ポジティブリスティックな運用が大切だと思い、心がけている。
与えられた評価を受け入れるように指導するのが評価育成を進めるために不可欠ではないのだろうか。
「育成」について、頑張っていることを見逃さないことと、良好な人間関係であるよう心掛けています。
評価育成システムを校内学校運営のPDCAに運動するものにし、それぞれのライフステージにある職員が、意欲を感じてくれることを願って実施しています。
ただし、対話の中に管理職としての期待や教職員の資質向上の願いが込められたものでなければ、教職員の意欲が高まっていかないと考えております。

表3-3 感情値肯定的記述の類似性に伴う分類

システムへの疑問・否定(13記述)
怠けてサボる教員を何とかしたいとは思いますが、個人評価を徹底すればするほど、良心的で前向きな教員の意欲をそく結果になるのではないかと危惧しています。
ただ、「このシステムがあるから努力をする」という職員(特に教員)はいないと考えています。
このシステムがあえて良いとするなら、市会議員・府会議員や市長・府知事も同様に評価システムを行うべきです。
このシステムでも、認められれば意欲が向上するのは当たり前であるが、しかし、こんなシステムなどなくても管理職や同僚、児童生徒、保護者から認められれば意欲は向上する。
これぞ机上の空論です。
ただ、現状では教職員の意欲の向上に有効に作用しているとは思えない。
ただし、給与への評価の反映については、過敏に反応する者も見られる(特にマイナス面)が、大多数が現在のものを受け入れ、給与のシステムが複雑なこともあり、やりがいなどにはつながっているとは思えない。
それを一般的な成果主義に当てはめ、評価するという行為は本当に労を多くして益少なしということをしているように感じます。
目標設定・目標共有・学校活性化に意味あり(11記述)
評価育成制度は、学校経営計画に沿って学校長が特に力を入れて欲しいところを教員に徹底する意味で役立っていると考えます。
学校目標の共有化には役立っている。
このシステムについて、学校目標を意識することや自分の1年間の目標を持つということについてはとても良いことであると思います。
ただし、目標を立て、計画を実行し、総括することは必要だと思います。
学校運営の活性化につながっていると思います。
個々の目標設定には役立っていますが、学校はチームで動かしていくので、その部分においては難しくしている面もあります。
自己申告書の作成は、学校教育目標の実現に向けて教職員が計画的に取り組んだことを振り返ることができるので効果的である。
必要な目標を立てて目標達成のために業務に当たることは組織の一員として必要である。
評価育成システムには、組織目標の認識強化と自身の目標の明示等、一定の効果があります。
教職員が学校目標を意識しながら自分の目標を立て、進捗状況、達成状況を振り返るのはとても大切なことだと思う。
現状組織の目標の明確化や共有を考えた場合、人事考課が必要なことは言うまでもないことだと思う。
前向き活用したい(11記述)
このシステムをあたたく、厳しく教員を育てる評価として活用したい。
自分の職務に関し、1年の目標を立てて業務を遂行することを指し示した重要なシステムであるので、教職員の資質向上・組織の活性化に大いに活用したい。
このPDCAサイクルをつくるツールとして評価育成システムを活用している。
このシステムを活用して(上手く使って)学校を活性化していきたいと考えている。
このシステムを現場をあずかる校長としてプラスにとらえ、教員一人ひとりの意欲の向上を図り、学校教育目標の達成のための一手段として活用したい。
学校内での各教職員の役割を限りなく均等化して、また各自の目標設定をちょっと頑張らせるようにと考えながら、システムの活用を図っている。
自己申告書をコミュニケーションツールの一つととらえ、教職員の今年度に取り組む業務について指導助言を行うために活用し一定の成果は上がっているととらえている。
本人の頑張りを認めほめさらに力量をアップするための助言を大切にしていきたいと考えている。
今後も、面談等で職員との意思疎通を図って、きちんと進めていきたいと思っている。
今後も評価育成システムの趣旨をふまえ、慎重にかつ効果的に実施していきたいと思っています。
研修を生かし、職員の意識の活性化を図っていきます。
授業見学(7記述)
システムがあるおかげで、授業を見る機会が多く、先生方と話をする機会が増えてよい。
その時に、授業についてのアドバイス等ができるし、自分の学校の教員の力量についても把握できるのでいいと思う。
授業力向上のための見学指導助言はとても良い。
教員の場合はさらに授業参観も伴うため、教員のみならず生徒の状況も把握できるため、学校の状況を的確に把握することができてとてもためになっている。
教員のさらなる授業力アップにつながる。
評価・育成システムがあるので、授業参観の計画を立て、すべての教員の授業を参観している。
例えば、授業研究等が行われた時等、再度目標をもとに話し合うことができる。

コミュニケーションを取ることに管理職、教職員とも意味を見出していることがわかる。ときに対立関係に陥りがちな（実際、今回の記述でもそのような記述があった）管理職と教職員との関係に対して、公式の機会としてコミュニケーションを取り、アドバイスを送ることができることについて、管理職は高く評価をしていると思われた。

同様の意見と思われるのが記述数は少ないものの「授業見学ができる（7記述）」である。教員評価システムができる前は管理職が教員の授業を自由に見ることができる環境にはなかった（例えば、大河内，2012）が、それが教員評価システムによって授業が評価の対象となったことで公式に授業見学をできるようになったことが管理職に受け入れられていると思われた。

また教員評価システムに対して直接の肯定的意見としては、「意欲にプラスに働くことでシステムを肯定（26記述）」「目標設定・共有、学校活性化に意味あり（11記述）」がある。これらは大阪府の教職員の評価育成システムがめざす目標、目的であり、それを実現できていると考える管理職が一定数いるということを示していると思われる。

その一方で、感情値の肯定的評価が高い記述であるにもかかわらず、システムに対して問題点を指摘する声も多い。具体的には「システムの改善を前向きに求める（84記述）」「評価基準に困難を感じる（47記述）」「システムに関する種々の問題の指摘（25記述）」「システム運用に（特に時間がかかることに関して）困難を感じる（22記述）」「評価をするにあたっての留意点の記述（17記述）」「システムへの疑問・否定（13記述）」などであり、教員評価システムにまだまだ問題点、改善すべき点が多くあることを管理職も感じていることを示している。

これらの問題点や改善点が肯定的記述に示された理由のひとつは、教員評価システムに問題があると認識しつつも、管理職が前向きに教員評価システムに取り組もうとしているからだと思われる。例えば、「先生方の多忙な状況を改善することが急務となっている状況の中、現在の膨大な業務を軽減し、その中で負担の少ない評価・育成システムとなるよう改善していただけたらいいん助かります」「そのため、他の業務に支障が出ているケースもあり、より簡潔に実施できるようなシステムを構築されたい」など、問題を指摘してシステムを改善する必要性を訴える声に前向きなものが多く、分類項目自体にも教員評価システムに「前向きに活用したい（11記述）」との声も得られている。このことは感情値が肯定的であるにもかかわらず、改善点や問題点、困難についての意見が多かったことの原因ともなっていると思われる。

(2) 否定的記述の分類について

否定的記述の分類について、記述数の多い順に示すと、「評価方法への疑問・不満・提案(66記述)」「時間がかかることへの多忙感、負担感、また人数が多いことによる評価の妥当性への疑問(63記述)」「給与反映の否定(39記述)」「財源との矛盾(19記述)」「数値化の否定・難しさ(18記述)」「1年単位の評価、管理職が変わると評価が変わることに対する疑問(16記述)」「評価を納得させることの難しさ(15記述)」「システムに否定的(14記述)」「低い評価をつけることの困難(13記述)」「授業アンケートへの疑問(10記述)」「システムより以前に教育条件整備を求める(8記述)」「教員への不満(10記述)」「システムに対する肯定(9記述)」「給与反映が不十分なことへの不満(6記述)」であった(表4-1～4)。

ここには教員評価システムの典型的な難しさ、問題点が示されていると思われる。「評価方法への疑問・不満・提案(66記述)」では評価方法への疑問とともに、さまざまな提案がなされているが、逆に言えばそのような多様な提案がなされることそれ自体が、単純な基準で評価することができない教員評価システムの困難を示していると思われる。客観的、公平・公正な評価のための「数値化の否定・難しさ(18記述)」や「1年単位の評価、管理職が変わると評価が変わることに対する疑問(16記述)」、例えば前任の管理職がある教員を高く評価していた場合、評価を下げるのが困難など、そもそも教員評価システムの妥当性を大きく揺らがす点を管理職が認めていることも見逃せない。

10年以上前、高谷(2007)は、教員人事評価の現状と課題について、教員や校長にインタビューを行っている。この研究では、校長から、システム全般に関しては、校長、教諭ともに、教員の職能向上という目的に異論はないが、現在の方法には問題があり、効果があるとは思えないのが本音であること、立場上言いにくい、自分自身も現在の評価方法には納得しておらず、客観的な評価と個人の成果を特定する事が難しいことから、自信をもって厳しく評価できないとの悩みがあることなどが語られた。つまり10年以上前にすでに指摘されていた評価の難しさ、妥当性の問題がいまだ解決されていないのである。

またそれに加えて、教員評価システムを運用する立場として、システム設計への疑念を抱いている管理職も多い。例えば、「時間がかかることへの多忙感、負担感、また人数が多いことによる評価の妥当性への疑問(63記述)」では、通常の業務に加えて、授業の参観、肯定的記述から意味があると考えられているとはいえ1人年3回の面談を行わなければいけないこと、目標管理票の確認など、管理職は教員評価システムにかなり負担を感じていると思われる。特

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
 ー大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果からー

表 4-1 感情値否定的記述の類似性に伴う分類

評価方法への疑問・不満・提案 (66記述)
この制度の給与制度への反映も小さいため、目標設定へのモチベーションが上がらない上に、法改正による給与変更の金額上下インパクトの方が大きいので、評価-給与制度が意味をなしていない。
したがって、評価結果を過度に重視し、給与に大きく差をつけたり、他者と比較し、必ず最低評価がつくような相対的な評価はなじまないし、悪影響を及ぼす。
実績評価と人件費支出に整合性も出てくるが、生産性を追求する仕事ではないので、あくまで予算の配分として考えたときにも、BやCのつけ易さ、受止め易さにより、Sの割合も制限しなくて良くなるのではないかと。
他の学校で授業力にSがついていても、違う学校に転動して授業が成り立たない人もいる。
特に、最近の流れとして、悪い評価も一定の割合でつける事を強要してきているが、これは評価者である我々を全く信用していない証拠である。
評価・育成システムそのものが権力者(評価者)の近い所で勤務している者が高くなり、評価者から遠い所(情報の入りにくい所)で勤務している者の評価がおろそかになるという傾向があり、このシステムの欠陥でもあります。
しかしながら、現行からの改善策は見当たらず、評価者が経験年数や実績を踏まえ、評価者と被評価者との十分な相互理解を得ていくことに力点を置く以外に良い方法は無いものと思われる。
課題の多い現場では、成果が見えにくいし、数字として表れてこない。
理由は管理職・教職員双方の多忙や、対象者が多数所属する学校での物理的な限界、評価者ごとの基準の統一の困難さ、等があげられる。
・段階別評価をやめて、文章表記のみにしてはいいかでしょうか。
ずっと付きっきりで見ているわけではないので1年間を公平公正に評価することは不可能に近い。
そのため評価者としては、無難でメリハリのない評価になりがちであり、その結果、評価・育成システムを教職員の意欲向上につなげられていない。
また、管理職は教育長に評価されるが、どこをどのように見て評価されているのか全く分からないし、人事権と評価が一体となるので、評価に対してあれこれ言いにくいのではないかと感じる。
一方で、経験や職務の違う教員を一律の尺度で評価すること、成果を数字で表すなど評価に客観性を持たせることは困難である。
業績評価で同じことを成し遂げるとしても、指導困難な状況の学校とそうでない学校では難易度が全く違う。
今の時代、公務員としてふさわしい人材を育成していくという観点からは、必要な制度であると考えられるが、現場管理職に人事権や給与権が与えられない今の公務員制度の現状においては、一般教職員がどれだけの割合でこのシステムに取り組むことができるのか疑問である。
自分の受けている評価が正当で妥当だと到底思えない。
そもそも評価・育成システムの基となる「自己申告票」の書き方が学校・教員によって統一されていないのが問題。
学校や受け持ちクラスの置かれている状況により、同じ内容のことをする困難さが大きく違う。
学校規模、指導困難校、保護者対応の件数や困難な度合・理不尽さ、等々は加味していただいているのかなど考えてしまう。
頑張った」という表現があいまいな絶対評価なので、その人物の能力のキャパシティの大きさを自己評価をしておくことになり、能力の容量が大きい人ほど自己評価が低くなる傾向があり、逆に容量の低い人ほど自己評価が同じことをしていても高くなる傾向が見られる。
時間・多忙・負担(人数が多いことによる評価の妥当性の問題)(63記述)
評価を通して、教職員を育てる意図、意味はわかるが、管理職の職務軽減をはかることを推し進めていただきたい。
評価者の業務が多すぎる。
面談の時間が多すぎて、授業見学など必要とされる職務に時間をさけない。
目標設定面談や開示面談の時間を勤務時間内にとることはほとんど不可能である。
本システムが学校の業務改善や負担軽減につながるよう改善をお願いします。
本来すべき業務に支障が無いとはいえない状況である。
授業アンケートは、膨大な時間をかけて準備・処理するが、そのボリュームに見合った結果は得られていない。
授業アンケートをはじめ、システムの実施にかかる業務量及び時間は大きな負担であり、軽減についても対策を講じられたい。
管理職の負担感は、とても大きく、つらい。
開示面談では「丁寧さ」を求められるが、100名を超える被評価者への対応は物理的にも、精神的にも限界を超えている。
一人の評価者が本当に評価管理できるのは目の前で密度濃く業務を共にする10名程度が限界。
また、授業アンケート結果による指導の必修化など、評価者の負担がどんどん重くなるのはいかなるものかと思う。
まず、教員全員の正しい評価が細かいところまで全管理職ができるかということ。
・開示面談が年度末で入試業務と重なり、目標設定面談の時間と比較して、一定の時間確保が厳しい。
本校は支援学校であり、評価対象者***名、病休等を除いた批評者は***であるが、准校長は配属されていない。
職員やる気育てるためにもいいねいなりくりみが必要であるが、職員数が40名を超える本校においては、校長、教頭各1名での対応に限界を感じている。
主旨を本来的に活かすためには10人が限度である(事務長が事務・技術職員を一次評価しているように)。
教職員の育成は重要な職務であると認識はしているが現場の校長の日々の業務の状況から考え、とても府教育委員会が考えている通りに取り組むことはできない。
そして、日々の出張、会議等を考えると、勤務校のため、生徒のためにもっと行うことがあるはずなのに中々できない現状である。
しかし、100人ほどの教員の仕事を一次評価者の教頭でも一人当たり50人程度評価するので、行政職のグループ長ほど細かくは把握できず、また、評価要素(授業力・自立自己実現支援、学校運営)だけで大まかすぎる、こうした状況で評価を給与に反映させる事に抵抗感を感じる。
給与反映否定(39記述)
評価の給与反映は意欲の向上も促進するが、低下も促進するものであることを踏まえた対策が必要と考えます。
評価の相対評価は教育現場になじまない。
評価育成システムの給与反映には反対である。
評価結果が給与に反映することについては、あまり賛成できない。
しかし、授業アンケートの結果を給与に反映させることにはもっと慎重にすべきである。
したがって、給与に反映することについては反対である。
プラスの給与反映は残念ながらモチベーション向上につながると思えない。
給与で差をつけられるほど、校長の顔色ばかり見て、本当の意味でしんどい同僚や子どもたちを見ない、見ようとする教員が増えるであろう。
給与に差をつけることは私を感じる限り、効果は薄く、評価者による肯定評価、あるいは適切な指導・助言のみが効果があるように考えています。
教育現場という特殊性を考えると、評価が給与に反映されるということが未だに理解しづらいです。
教職員に意欲をもたせ実績を評価して育成することは大切だと思っているが、給与反映に関わる教職員もチャレンジしなくなったり疑心暗鬼になったりする。
校長の判断が教職員の給与に直接反映され、責任が重すぎる。
評価を給与に反映させたことで評価の客観性・説明責任に膨大なエネルギーを費やさなければならず、システム全体が硬直化しているように感じる。
民間企業で先行的に実施されてきた評価の給与反映システムは、同僚性の強い、学校現場には馴染みにくいシステムだと思います。
受け持つ職務内容や、個人の資質にもよるが、職員を横並びに評価して給与に反映させるには無理がある。
担当する学年、学級、校務分掌等により克服すべき課題が異なる中、評価を給与に反映させることについては、判断基準があいまいであり、合理的な説明を十分に行うことができないことから廃止すべきであると考えます。
評価により報酬に差ができるのは、社会的には当然のことと言われるだろうが、その人の能力により経済的な環境が決定されてしまうとという観点からすると、全く反対である。

表4-2 感情値否定的記述の類似性に伴う分類

<p>財源との矛盾 (19記述)</p> <p>SS「S」が何人いてもかまわないではないですか。</p> <p>SS・S評価者への給与反映にかかる財源については十分に確保したうえで制度設計を望む。</p> <p>SS「S」、又は「C」評価の数的な平均値はあくまで結果であって、ことさらその平均値を気にする余り、客観性が失われては真の評価、そして真の育成に繋がらない事があるとは思いません。</p> <p>がんばっている先生方が多いにも関わらず、府教育センターの説明会では、Sが多すぎることに對しての指導が入りますが、本当にがんばっている先生方が増えることは喜ばしいことなのに、それを抑制することはどう考えても理不尽であると思わざるを得ません。</p> <p>これをシステムの変更を伴わずに給与と関連づけるのは、予算の都合により全ての人の向上を認めることができない現システムと矛盾しているように感じる。</p> <p>そのために特にしんどい学校で、体を張って頑張っている教職員が正当に評価されないこともおこりえるので、縛りについては再考を願いたい。</p> <p>そのような現状で、B・C評価が少ない分、結果的にA評価の給与が下がる状況は、納得しがたい。</p> <p>その中から、AやSと評価することはかなりむづかしいし、それが給与に反映されると、かえって意欲の低下につながっている場合もあると考える。</p> <p>また、絶対評価とはいえ、「評価」をある一定の割合で切らざるをえないのは、教職員のモチベーションづくりの上で、不合理である。</p> <p>課題のある教員に対してはもちろん厳しい評価をするつもりですが、人を育てるという現場の中、当然評価が低い教員がある一定数いるという前提はおかしいと思います。</p> <p>絶対評価といえながら、給与反映させることによって、全体の給与予算のなかで納まる評価結果とする制度設計そのものに矛盾がある。</p> <p>絶対評価にもかかわらず、上位評価区分は職員総数の5割を超えてはならないという規定があり、矛盾している。</p> <p>特にSとAに顕著な差が無い場合が多く、そんな時はSをつけたいが、それではSが多くなりすぎつづけれない。SとAの差を聞かれても返答に困ることがある。</p>
<p>数値化の否定・難しさ (18記述)</p> <p>しかしながら、教育の分野における目標の数値化は著しく困難であり、それに伴う評価も同様である。</p> <p>一方で、拘り定規に数値結果だけで評価したものが、給与減や処遇の低下をもたらすと、意欲の低下、組織への反発を招く場合も想定されるので、評価者側の丁寧な説明と、被評価者の納得が大変重要であると考えている。</p> <p>教育という子どもの成長を大前提とした営みに対して、客観的な数値目標等を示すというのは、まったくそぐわない。</p> <p>教員の職務は、数値では評価できません。</p> <p>教員の職務は会社員の職務とは根本的に違う部分があり、会社員の営業成績みたいなものが一番ふさわしくない教員の評価に適用されているような気がしてならない。</p> <p>具体的な数値目標で書けないことが多く、達成ラインが不明確。</p> <p>児童への指導やかかわり、数値では表せない評価は反映されない。</p> <p>数値で反映されない評価は感情が入る恐れもあり不公平感が出る。</p> <p>数値化できない教員の仕事を評価するのはとても困難。</p> <p>数値結果のみ求める評価基準を押し進めることは、ひとつの価値基準を求め、学校目標に対する求心力はあるが、教員も児童と同じように、多様な個性が輝く職場を作る方向へつながりにくい。</p> <p>数値的な結果が出る性質のものではないから、管理職にはわからない部分がある)それを能力評価して、給料に反映させるのははっきり言って意味がない。</p> <p>前年度より厳しい不登校の状況にある子どもを担任した教員が毎日家庭訪問をしているが一向に登校できていないことでも評価するのか、クラスに不登校の子どもが多まったくないクラスを持った担任を評価するのか……「数値目標」は設定しにくい。</p> <p>特に、評価者からは見えにくい日ごろの教師と生徒とのかかわりや一定の時間をかけた生徒の成長などは数値化したり決まった期間内に評価したりしにくい。</p>
<p>1年単位の評価に疑問 (管理職が変わると評価も変わる、1月末に評価を出す) (16記述)</p> <p>それを1年単位で評価するのは無理がある。4、同じ人物でも見るポイント、学校の状況で求められる仕事の内容により評価に差が出る。</p> <p>学校という機関において、1年単位の評価育成では、だれもその効果を認められない。</p> <p>・実施期間は1年間だが、前年S評価した教員にA評価しづらい。</p> <p>教育の成果は3月末まで見なければはっきりしないと思う。2月の下旬に提出を求められても書ききれないことがある。1年間のスパンで評価されるのは厳しいと思います。</p> <p>このように評価者の感覚も差があり、管理職が変われば評価が変わるとなるのではやはり評価育成システムは気持ちの面で納得するものではないかと思う。</p> <p>しかし、年度ごとの目標設定内容については、教職員は個人、集団に関わらず、教職員としての総合力が必要であり、年度ごとの一部の目標を取り上げてその教職員に対して年間の評価を行うものではないと思う。</p> <p>しかしながら、教育の現場ではなかなか結果や成果がでにくいもの、時間のかかるものが多い。</p> <p>その年度に結果がなかったからといって教職員の評価を下げることは職員意欲を低下させてしまうことにつながることもあるのではないのでしょうか。</p> <p>それを何年にもわたり、SSの評価をされていると、後の私のような校長はとても困ります。</p> <p>それを単年度でデータを示すことには無理が発生します。</p> <p>だが、前任評価者が高評価をつけた教員を下げることには困難がともない、かつ被評価者の意欲低下や不自信感を招く。</p> <p>単年度評価なので、評価が下がった場合、次年度のモチベーションが下がる。</p> <p>教育の成果というものは単年度では出ないものが多く、それを評価することに不満を漏らす教職員も少なくない。</p> <p>次に担当する評価者は、評価に困る。</p> <p>これでは、最終的な仕事の決着がつかないままに自分の業績を申告しなければならないので、先生方にとっても中途半端だと思います。</p> <p>作成期日を1月末と考えると、残りの2か月分(最後のまとめの時期こそ大切だと考えるか)の結果を具体的に反映させにくい。</p> <p>・評価者が過去にどのような評価を受けてきたか(何を重要視し、業務を行ってきたか)で、被評価者に対する評価が決まってくる場合もあると考える。</p>
<p>意欲低下 (15記述)</p> <p>給与反映はモチベーションを上げるに効果的であるが、頑張ってもなかなか上位の評価に至らないと、下げてしまう。</p> <p>これまで一番苦労をした年には、その努力が認められておらず、自分自身が被評価者として、意欲が低下した。</p> <p>そしてそのことが意欲の低下につながっていることは否めない。</p> <p>今後とも評価・育成システムを継続するのであれば、A評価を基準とする事からS評価との差を小さくし頑張ろうとする意欲の低下を極力少なくしてもらいたい。</p> <p>毎年の評価が上下することで、職員意欲が低下するように感じます。</p> <p>また、評価が下がることで、明らかに、モチベーションが下がるものもいる。</p> <p>当人は「当然S」または「Sであってほしい」と思っているところでAと評価されると、仕事に対するモラルが下がってしまう。</p> <p>また、自分が思っていたより評価が低かった者は、完全に意欲を失ってしまっている。</p> <p>低い評価を与えざるを得なかった教員の意欲の向上が問題である。</p> <p>しかし、一方では仮に適正でない評価をされた教員からすると大変な不満となる。</p> <p>校長が交代し、評価が変わるのは感情論としてマイナスでしかない。</p> <p>職務行動等に問題がありマイナス評価を受ける教職員に差を付けるのは理解できるが、大半のそうではない頑張っている教職員が現状のシステムで意欲をかきたてられているとは考えにくい。</p>

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
—大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果から—

表 4-3 感情値否定的記述の類似性に伴う分類

評価を納得させることの難しさ (15記述)
絶対評価であると、自己評価より低い評価が付くと評価説明に納得できない場合は、意欲が著しく低下する。
優秀な人材や取組みを評価することには大いに賛成するが、逆に低評価者への根拠が十分に本人に納得させられない場合に、給与にまで反映させることは意欲の低下につながらないと思う。
自分自身、評価者として公平な評価を心がけているが、厳しい評価を受けた教職員から100%の納得は得られていないと感じるし、校内の教職員同士や他校から得た情報等でシステムに不信感やあきらめを感じている教職員は少なからずいると思う。
低い評価に本人を納得させる説明の材料が集まらない。
被評価者への評価が妥当なものと納得させるのは、もともと無理がある。
評価が下がる場合やまた、評価者の主観によるものも含まれるため被評価者が納得せず意欲低下を招く場合がある。
高評価を受けた教員と管理職との人間関係は問題ないが、低評価を受けた教員には、いくら懇切丁寧に説明しても、表面上納得したように見えても、どうしても後に関係がギクシャクするような気がする。
職員の育成のために、日頃の記録を大切にしているが、被評価者の年齢や校務分掌などに関連させて評価できないため、被評価者の納得のいく評価ができていないのか常に苦慮している。
被評価者としてBをつけられた経験があるが、何を根拠につけたのか全く納得できなかった。
被評価者として、開示面談で「よく頑張った」との言葉でA評価されると、やはり、どうすればSになるのか、結局Sの人に比べてできていなかったのかと言う思いを持ち、納得がいかなくなる。
そのため、評価結果がすべての教職員の納得いくものにはならず、口にはしないまでも多くの教職員が不満を持っている。
評価の基準を明確にするか、ポイント制を導入しないと各先生方の評価の差を説明しにくい状況があります。
評価を正確にするために、証明できるようなものをそろえる必要があり、そろえられないことについては評価の対象としにくい。
特に年間を通しての実績評価では、評価者がしっかりと基準をもって臨まないと、被評価者に伝わらない部分も出てくる。
システムに否定的 (14記述)
廃止すべきである。
これこそ教育現場を分断させる最悪の教育行政であると考えている。
メリットは感じられない。
約10年、評価育成システムの評価者としてかかわってきたが、本システムがそれにかかる労力に見合う成果が出ているのかどうか疑問である。
現在行っている「評価・育成システム」は、極端な言い方をすれば、上記の国レベルの課題を学力というものさしでしか見ようとしないう教育行政の「ひずみ」をそのまま小さくして学校現場にはめ込んでいるようにしか見えません。
一方、その割には職員の実質向上、学校教育活動推進にプラスと働いていない。
病気で倒れる教頭や教頭になりたがらない中堅職員が多いのは当然のように感じている。
教職員の評価・育成システムはすぐに廃止すべきです。
○ 最後に、今の企業では、信賞必罰的な評価システムはかつてほどされていない、むしろ社員の意欲の低下を招くといった問題からしていない企業のほうが多いと、コンサルタントをしている私の友人が言っていました。
今後の管理職志望数の減少につながらないか、懸念する。
企業の論理を無視するわけではないが、教育現場に合わないことまで無理やり導入していくというのは、教職員に対して意味のない仕事を押し付けているだけであり、ただでさえ厳しい勤務状況をますます悪化させている。
むしろ評価システムがモチベーションの低下につながっていくことを懸念している。
明らかにやる気がなくなり、評価者に対して不信感しか残らなかった。
説明責任を迫るあまり、本来行ってきたそういう視点の言葉かけが減ってきているのが残念です。
しかし、均質な教育の提供という視点から見れば、教員に大きな差が生まれることは、生徒、保護者の不信や不満につながり、学校教育そのものあり方に関わるものになりかねません。
教職員の職務に対する意欲は、自己申告票の提出いかにに関わりがあるとは思えない。
次代を担う先生方には、この仕事は、人からどう評価されるかということよりも、子どもたちにどう向き合い、どう育てていくか、どんな人間を育てようとするのかを大切に考えてほしいと思うのですが、このシステムを取り入れることで、「自分のための仕事をする」意識を育ててしまっているような気がしてなりません。
低い評価をつけることが困難 (13記述)
さらに意欲をもちあわせていない、喪失していると認識できていない者対策として、AからCの間に2段階のランク設定が必要。
そのポイントに応じてボーナスを与えればよい。2、そもそも適性、資質に問題のある教員の場合、本システムがあっても改善にはつながらない。3、教員の仕事はすぐに成果が出るものばかりではない。
その前提として、評価の結果が特に給与面に全然反映されない評価システムだから意義が小さい。
また目標未達成教員に悪い評価をつけても、組合に守られていたり、不服申し立て制度があり、本来の意図が実現できない。
何年か連続で、9割に満たない教職員には別枠研修等の対応が必要である。
当然、低い評価をつけられるべき教員が、低い評価をつけにくい現状がある。
表面上は子どもや保護者とのトラブルはなくなり、単年度の評価であるので低い評価はつけられなくなってしまう。
評価制度に不服申し立て制度がある段階で、評価制度が崩壊している。
もう少し、低い評価をつけやすくしていただければありがたい。
職員団体や教職員との関係で苦情を回避するために甘い評価をする管理職もいるのが現実ではないだろうか。
一部の不適切な教職員を学校現場から退場させる目的なら、もっと別の方法で良いと思う。
その理由は、たとえば、Cをつけようと思うと、ほぼ毎日、当該教員の仕事がありすぎていない記録を残さなければ、不服申し立てをされたとき、低いままの評価で押し切るのには難しいと聞いたからである。
授業アンケート (10記述)
授業アンケートなどは公平性に欠け、信頼性も低い。
授業アンケートの結果を最大限考慮した評価などは考えられないだろうか。
授業アンケートの必要性を感じない。
授業アンケートの用紙に「私には担任の先生を評価する気持ちにはなれません」と多くの保護者がコメントを書いておられます。
授業アンケート結果が正しく出ないため、授業アンケートを実施する価値を感じない。
授業力の評価として授業アンケート結果を反映させることになっているが、管理職の授業観察結果とアンケート結果がほとんど一致していない。
小学校における授業アンケートが、教師の授業力の実態を反映しているか甚だ疑問である。
保護者「授業アンケート」を評価・育成システムとリンクさせることの矛盾。
①評価・育成システムの授業アンケート結果は不要である。

表4-4 感情値否定的記述の類似性に伴う分類

教員への不満(10記述)
若手の職員のなかには、給料の昇給の面で、意欲をもって取り組む、褒められると気を良くして調子良く職務に専念できる職員も多いが、役処によって、活躍する機会の少ない職員は、モチベーションが低い職員も少なくない。
設定目標の記入例を独自に作成し、教職員に指導しているが、以前(昨年)まで記入していたことから脱却できず、同じような目標を書いて提出しているものがある。
そのためベースにある教職員全体の職務に対応できるレベルが低く、システムの効果が少ない。③評価者の評価の仕方が不十分である場合、(本校では、前任者が行った評価のうち、7割近くの教職員がSランク以上であった。)
評価を意識して目立つところをアピールしたり、客観的な観点からの助言が受け入れられない場合もあり、個々のとらえ方に差を感じる。
B・C評価される教職員が自己の教育力を過大評価し、ポイントのずれた解釈をしている場合は、説明に苦慮し、疲弊する場合がある。
一定の決められた制度に批判的・意欲の無きなどは、その主張をするからには真面目に取り組んでやっている人との間で同じ評価にならないような工夫がほしい。
現状では、確かに使えない人材もいる。
昨年はそのに「特段に低い」の教員がおり、この教員の授業改善シートの作成や授業観察も加わって大変でした。
評価者は研修等でよく話を聞いて執り行っているが、被評価者はさらなる現実味を帯びた話を聞かせる研修の場を教育委員会等が主催し悉皆研修とされたい。
普通ならばB評価が当たり前となるはずだが、「給料が減らされる」ということで不服申し立てをされ業務に支障をきたした。
システムへの肯定(9記述)
以前のように評価の形が何もないところからは、仕事への甘えや真剣味が欠ける等の状況が生まれると思うが、多少あると、少しは違うのではないかと思う。
一方、指導が不適切な職員を、評価を通じて指導することもできる。
教員の能力に応じて給与の割合を反映させることに反対は無い。
上位2割の売り上げが全売り上げの8割をしめるとされるパレートの法則)があてはまらない職種である教職では、資質の高い職員への適切な評価はある意味行いやすいが、資質の低い職員等の引き上げや、周りにフォローされていることを気づかせるための手法としてもこのシステムの有効活用を考えていきたい。
一般企業と同じように教職員もその働きによって評価を受けることは、仕事をするうえで必要なことだと思う。
これ以上改善する必要は全くないと思う。
個々の教職員との、目標設定や進捗状況、評価の開示のそれぞれの面談は、非常に大切なものと考え、重要視しています。
私は目標設定面談と開示面談で教職員との意思疎通を図り、より被評価者を理解し業務へ意欲向上につなげたいと努めている。
教育現場の職階・組織の縦系列の薄さを根本から変えない限り、相対評価への変更は、困難を極めると考えるので府教育庁におかれては、今後も継続して絶対評価として欲しい。
このシステムが評価のための評価にならないように一人一人の教職員にとって意味のあるものにしていきたい。
実際に6月中に教職員に面談をすることで、7月中や夏季休業中の職員の活動に変化がみられるように思われる。
システムの前に条件整備を(8記述)
教員の意欲が低下したりあきらめにつながらないような、働き方と給与の見直しが必要ではないかと感じます。
現状の超過勤務時間の最悪な状況をまず改善していく中でこそ、評価・育成システムが有効に生きてくる。
大阪府は全国的に低い給与水準であり、この根本問題と合わせてシステムを見直ししていくべきではないだろうか。
教職員の意欲ややる気を高めるための教育行政に立ち戻るべきである。
大量採用に伴う教師力低下を回復する策が必要である。
授業力が校長の許容範囲に満たない教員がいたとしても、休ませることも代替講師を雇うこともできない。
先ず一番は採用方法の見直し、二番目は給与カットの見直し、三番目は教育行政や議会、首朝部局が必要以上に現場の取組みに介入しないこと。
配置転換ができない現状で、どこまで評価と育成ができるのかが大きな課題だと考える。
労働環境改善と評価システム改善は、相関関係にあると思う。
給与反映が不十分なことへの不満(6記述)
給与に反映しないなら、評価・育成システムにかかる労力が無駄なので、やる必要はないと思う。
今のシステムなら上位評価でも毎月の給与に反映がない。
年齢が高い者に、仕事での成果が無いのに高い給与が支払われるのは不合理で、本来はその給与にあった高度な仕事求められるはずである。
評価結果が給与に反映されるとはいえ、中途半端な感じがします。
がんばった教職員はもっと評価されるべきで、評価による給与差をもっとつけたほうが良い
以前のように給与反映できないか。

に大規模校では50人を超える教職員にこれらのプロセスを行わなければならない、その負担感は大きいとともに、それだけの人数を評価することに管理職自身で妥当性を持っていないと考えていると思われた。大規模特別支援学校においては、被評価者が200人を超えるところもあり（大阪府元校長との personal communication）、そのような状況では実質上、システムとしては破綻しており、形骸化していることが推測される。

問題は、これらの改善すべき点が本質的に解決できない可能性があるということである。高谷（2007）も、教員評価システムの課題が、制度の成熟度や定着度の問題や、学校現場での取り組み方の問題というよりは、現在の評価方法に原因があるというべき性質のものであることを指摘している。具体的には、明確な基準がなく人事評価として成立する条件を満たしていない点、教員の人事評価として妥当な、学校組織や教員の職務の性格に適合した評価方法が確立していない点が、現状の本質的な問題点であり、それらは、評価システムの根幹に関わる問題で、時間を経れば定着して解決するという類の問題や、評価者の評価能力を高めれば解決するという類の問題とは考えにくいという。10年以上前の指摘であるが、残念ながら現在においても問題は解決していないと言える。

多様な価値観が混在する教育現場において、多様な価値観を持つ管理職が多様な価値観を持つ教員を一定の基準で評価しなければいけない教員評価システムには、本質的に客観的かつ公平、公正に評価できない点が必ず残るのである。このことが種々の問題を教員評価システムに関してここ20年来引き起こしている。教員評価システムの、特に評価基準についての本質的解決不可能問題は、今後の教員評価システムを考えるにあたっての大きな争点であると思われる。

給与反映をすることに伴うさまざまな困難、悪影響、矛盾を指摘する声も多かった。「給与反映の否定（39記述）」では、そもそも「教員は給与では動かない」、「教育の成果はすぐには表れない」、「子ども相手の仕事で客観的でない部分も含む」にもかかわらず評価することへの疑問と、評価することによる教職員との人間関係への悪影響、また給与反映を行うことで、評価の客観性・説明責任に膨大なエネルギーを費やさなければならず、結局厳しい評価をつけにくく、「評価・育成システム」であるにもかかわらず、育成の側面が弱くなる矛盾も指摘されていた。「低い評価をつけることの困難（13記述）」については、苦情申し立てへの懸念や、分類項目にもあった「評価を納得させることの難しさ（15記述）」によって、低い評価をつけることに管理職にとってリスクがあることや労力がかかることへの懸念が表明されていた。

また逆に高い評価をつけることが難しい、「財源との矛盾（19記述）」を指摘する声もあった。

たとえ学校のすべての教員が頑張っていたとしても、財源に限りがあるため、全員に高い評価であるSSやSをつけるわけにはいかず(実際に「Sが多すぎることに對しての指導」「上位評価区分は職員総数の5割を超えてはならないという規定」があるという記述も見られた)、結局「(自分が教員の時には:筆者補足)いくらやってもいつもA…」で、教職員のモチベーションが上がらない現状がある。肯定的記述においては、「意欲にプラスに働くことでシステムを肯定(26記述)」する記述があった一方で、否定的記述においては教職員の「意欲低下(15記述)」を実感している記述もあり、教員評価システムの意欲に対するプラスマイナスの二面性が示されていた。

教員評価システムの問題において避けて通れない問題は、一定数、力を発揮できない教員がいると考えられていることである。今回のアンケート結果の分析でも、「教員への不満(10記述)」が一定数あり、低い評価をつけたいにもかかわらず「低い評価をつけることの困難(13記述)」があることを訴える声があった。

しかしながら、既に企業においては、成果の低い社員の給与を下げるために成果主義を取り入れたものの、結局それらの成果の低さを十分に測定することができず、給与を下げる目的は果たせない一方で、差をつけなくてもいい平均的な社員に無理やり差をつけることで彼らのモチベーションを大きく低下させてしまうという失敗が10年以上前に報告されている(高橋, 2004)。

そもそもこの調査が行われた2017年時点では、教員の働き方改革もほとんど進んでおらず、教員は長時間の時間外労働が当たり前であった。精神疾患での休職者も多く、労働環境は非常に悪かった。能力を発揮できないことを本人の資質のせいにして低い評価をつけても問題の解決には遠いように思われる。例えば精神疾患からの休職明けの教員がいた場合に、業績評価や能力評価によって低い評価をつけたとしても、果たしてそれが育成のためになるのかといった疑念がわく。「システムより以前に教育条件整備を求める(8記述)」声が管理職から上がるのもさもありなんである。

(3) 感情値の分析から考える管理職の教員評価システムに対する見方

以上、感情値をもとにした肯定的記述および否定的記述から管理職の教員評価システムに対する見方をまとめるなら、教員評価システムに伴う目標設定と面談が教員との対話やアドバイスを与える機会となり、意欲にプラスに働く効果を認めて教員評価システムに対して前向きに

取り組もうとしつつも、評価基準が定まっていないことや被評価者の人数が多いなどシステム運営上の困難が大きすぎることも、また評価結果の給与反映に起因する問題・矛盾・困難から、教員評価システムにはまだ多くの改善しなければいけない側面があると考えているということである。繰り返しになるが、教員評価システムの最も大きな困難は、それらの改善すべき問題が果たして改善可能な問題なのかということである。

4. テキストマイニングによる KWIC コンコーダンス分析の結果と考察

次に KH コーダーによって、自由記述においてどのような記述が行われているのか単語を抽出した(表5)。KH コーダーによって抽出された名詞、サ変名詞、形容動詞、副詞可能、動詞、形容詞、未知語、ナイ形容(～ないという形容詞)、地名について、それぞれ10以上の記述のあったものを記載した。次にこれらの抽出語から、教員評価システムに対する管理職の印象に特に関わると思われる語をピックアップし、探索的な KWIC 分析を行った。具体的には、「意欲(同様の意味を持つモチベーションも合わせて行った)」「アンケート」「基準」「効果」「給与(同様の意味を持つ給料も合わせて行った)」「面談」「目標」「授業」「教育」「仕事」「向上」「関係」「負担」「客観」「大変」「困難」「疑問」「非常」「多忙」「丁寧」「無理」「時間」「(評価を表す) A および S」「多い」「難しい」などである。なお、「教員」「評価」「システム」は、教員評価システムそのものを表す主語であり、あまりに多くの記述があること、またここで問題としているのは教員評価システムの印象を示す語であるため、これらの語自体は分析を行っていない。

これらの用語をピックアップした理由であるが、感情値の分析によって、管理職は教員評価システムに対して肯定、否定の両面の印象を持っており、肯定的側面については面談に対する評価が高く、否定的側面に関しては評価の基準の難しさや客観性、時間的負担の声が多かったことから、それらに関連する語をピックアップした。また意欲や給与反映については、肯定的側面と否定的側面があったため、それらをさらに詳しく知るためにピックアップした。また先行研究において、教員評価システムが教育の本質と相いれないこと、人間関係を壊す危険性があることなどが示されていたため「教育」「仕事」「関係」などの語をピックアップした。アンケートについては、授業アンケートについての管理職の受け止めを知るためにピックアップした。以下の結果及び分析では、管理職が教員評価システムに対してどのような考えを持っているかを明らかにするという本研究の目的に合致し、それらを明らかにするための特徴的な傾向

表5 KHコーダーによる抽出語

名詞	度数	サ変名詞	形容詞	副詞可能	動詞	形容詞
システム	420	評価 1,580	活用 26	必要 164	思う 395	多い 149
教職員	341	育成 261	努力 26	大切 60	考える 295	難しい 112
学校	307	給与 249	分掌 26	大変 47	感じる 171	大きい 78
教員	271	現職 236	やる気 13	困難 46	行方 112	良い 59
目標	209	授業 200	意思 25	明確 45	頑張る 65	少ない 37
校長	153	校内 194	意味 25	十分 43	見る 50	高い 36
意欲	125	教育 171	運用 25	疑問 42	持つ 48	低い 32
職員	115	管理 148	信頼 25	非常 36	出る 45	厳しい 27
業務	104	設定 116	記録 10	多忙 33	遅う 37	若い 14
アンケート	100	指導 109	作成 24	丁寧 31	言う 33	正しい 11
状況	95	仕事 99	支援 24	有効 30	取り組む 29	悪い 10
制度	92	向上 98	低下 24	重要 26	求める 29	強い 10
基準	83	改善 66	経営 23	公平 25	求める 29	強い 10
自己	80	関係 82	手当 23	様々 22	示す 28	強い 10
数値	76	実施 58	提出 23	可能 20	上がる 27	未知語
現場	74	説明 58	把握 23	無理 20	向ける 11	A 50
現状	74	研修 54	検討 22	適切 19	下げる 10	S 43
生徒	71	負担 54	充実 21	適正 15	下げる 10	モチベーション 31
子ども	60	保護 54	進捗 21	妥当 13	含める 24	SS 39
成果	60	客観 51	認識 21	当たり前 11	認める 24	B 15
課題	58	勤務 49	判断 19	有意義 11	認める 24	C 12
自分	56	観察 46	意思 18	いかが 10	認める 24	ナイ形容
先生	56	達成 46	共有 18	個別 10	下がる 24	問題 33
能力	55	組織 45	共通 18	正当 10	見える 24	違い 14
具体	50	申告 44	期待 16	同様 10	見える 24	地名
職責	46	納得 43	計画 16	同様 10	変わる 24	大阪 18
教頭	42	理解 43	情報 15		忘れる 24	
効果	42	意識 37	担当 15		望む 24	
業績	41	経験 35	確認 14		進める 24	
児童	40	導入 35	記入 14		関わる 24	
人間	39	一定 34	継続 14		上げる 24	
年度	39	対応 33	改革 13			
方法	39	担任 32	工夫 13			
個人	37	お願い 29	総合 13			
人数	36	助言 28	苦感 12			
部分	36	成長 28	細分 12			
段階	35	運営 27	参考 12			
対象	34	開示 27	実現 12			
対価	33	確保 26	発揮 12			
対価	33	活動 26	回答 11			

が見られた項目に限定して取り上げた。

まず比較的肯定的な意見が多かった「面談」については200記述が得られた。その記述について大きく肯定的記述、否定的記述、判断ができないニュートラルな記述に分類したところ、92記述の肯定的記述、72の否定的記述、33のニュートラルな記述が得られた。表6には肯定的記述と否定的記述例を載せた。面談については、明確な傾向が見られ、肯定的記述は、ほとんどが面談の機会が教職員とコミュニケーションを取る機会、またアドバイスする機会となっていることを肯定的にとらえている記述であった。否定的な記述についても明確な傾向が見られ、多忙の中、面談に要する時間が取れない、多忙に拍車をかけている、特に多くの教職員を評価しなければいけない場合に、時間が非常にかかることについて否定的にとらえていた。

また「目標」についても肯定的な記述が多かった。目標設定面談で公式に教職員と話ができること、まだそこで目標を明確化させることについて、システムの役割を肯定的にとらえている記述が多かった。それに対して目標について、数値化に関して否定的にとらえている意見が多かった。また目標を設定することで、目標にないことがおろそかになりかねないことに危惧を抱いている意見もあった（表7）。

次に「給与（および給料）」については、275の記述が得られた。このうち、一人の管理職が一つの内容について複数の給与、給料という言葉を使った場合が多かったため、その場合は複数の語で1記述と数え、一人の管理職が異なる内容の記述をして複数の給与、給料という言葉を使った場合には2記述として数えたところ、合計195の記述が得られた。そのうち否定的に給与反映を捉えているのは98記述、肯定的に給与反映を捉えているのが29記述、賛否両論、特に評価をしていない記述は、68記述であった。管理職は給与反映についてはかなり否定的にとらえていることが伺えた。「給与に反映することでさまざまなひずみが生じている。それさえなければ、有効かつ必要な制度だと思う」という記述がこの給与反映のネガティブ意見を総括しているように思われる。表8には、肯定的記述例と否定的記述例を載せた。

次に「困難」「難しい」「無理」という表現をまとめた。合計137の記述があった。そこには評価基準の難しさ、時間を捻出することへの困難、大規模校において多くの被評価者を評価しなければいけない難しさと人間的、時間的に無理なシステムであることへの言及があった。管理職としては、面談や目標設定による教員評価システムのプラス面を認識しつつも、また社会的な責任として教員評価システムが必要であることを認識しつつも、そのシステムの運用に困難や無理があることを強く感じているように思われた（表9）。

表6 面談についての肯定的記述と否定的記述

肯定的記述	現在の評価育成システムは、校長としては教職員と個別に	面談	し、双方向のやり取りを通じて互いの理解を深める良い機会となっている。
	○目標設定	面談	は比較的時間がゆっくりと取れ、教員の考えや思いをきちんと聞くことができる機会
	評価・育成があるので無理にでも	面談	の時間が取れるのはよい。ただ、人数が多いと面談の時間設定や評価
	教育活動を進めるにあたっての目標の共有化や取組の確認のためには	面談	等を通じて話できていいと思うが、給与等への反映があることで
	評価・育成システムの最も良いところは、目標設定	面談	と開示面談により1年間の担当業務を計画的に考える機会を持つことと思う
	学校教育目標達成に向けての共有の意識付けのために、シートの提出や	面談	は学校活性化のために有効だと思う。(↓)しかし、職員の評価についての難し
	まだまだ、あいまない目標設定しかできない教職員が少なくない。そんな中で目標設定	面談	はとて有意味であると思う。
	評価結果も大切だが、自己申告票の作成、	面談	(目標設定、進捗状況、開示)を通じて、教職員と意思疎通ができることが学校
	これだけの人数を評価するのが妥当かどうか心配である。管理者と	面談	する機会を設けること、生徒の意見を聞く機会があることは必要なことだ
	目標を立てて、中間で進捗状況を振り返るとともに修正し、最後に管理職の	面談	を受けつつ1年を振り返ることは個人にとって日々の教育活動が充実したもの
	面談	面談	を持つことで教職員との意思疎通が図れることは大変すばらしいシステムだと思う。
	面談	面談	による効果等は理解できます。しかしながら、先生方の多忙な状況を改善すること
	のデメリットの方が大きく、人間関係にも悪影響を及ぼすことになりかねない。	面談	の意味はある。個人の目標に対して指導助言ができた、頑張っていることを
	校長が、教職員との日頃のコミュニケーション以外に、	面談	の場で、あらためて子どもや校長や学校運営について、ゆっくりに話をすることがある
	定期的なフォーマルな形で管理職が全職員と	面談	できるのは大きなメリットである。
否定的記述	や育成のためには必要なシステムだと思うが、自己申告票の点検や	面談	の時間の調整など校務の多忙を感じている。
	学校規模にも左右される。被評価者が多いと、	面談	も含め、なかなか丁寧な評価(面談も含めて)が行えない。
	被評価者が多いと、面談も含め、なかなか丁寧な評価(面談	も含めて)が行えない。
	評価者にとって被評価者の人数が多いと目標設定	面談	、授業観察、開示面談をおこなうのが大変です。
	多くの教職員を抱える支援学校や工科高校では、全員と	面談	をするのはなかなか大変です。面談は希望者のみとか、評価者が必要と
	特に、年度末の開示は人数の多い場合、短い時間での	面談	となってしまいます。そのあたりにより方法ははないものと思っています。
	効果よりも評価者の負担ばかりが増える傾向にあり、もうこれ以上の丁寧な	面談	や説明は無理である。
	支援学校の場合はいつもよく言われることですが、管理スパンが大きくなり全員の	面談	や観察に時間を大きくかけなければならぬ。
	自己申告票のチェック、目標設定面談、授業観察、評価、開示	面談	等相当な時間が必要であり、切迫感に追われることがある。
	管理職・教職員の労力(自己申告票作成、	面談	等)に対する評価・育成システムの効果について、さらに検証していく必要がある。
	被評価者も評価者も、自己申告票の作成、	面談	等の時間に追われる1年。このシステムにより改善がえられる教職員がどれほどいる
	緊急対応や山積する課題の処理が優先され、限られたスケジュールの中で	面談	の時間が多すぎて、授業見学など必要とされる職務に時間をさけない
	ただ、目標設定	面談	等の時間を確保するのが難しい場合がある。(↓)特に意見として述べたいことは
	出張等で休憩時間の捻出が難しいなかで100名以上の教職員と上記の	面談	の時間がなかなか十分にとれなかったり、内容が形骸化していることは否め
		面談	時間を確保することは不可能である。給料に差をつけているのに関わら

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
 ー大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果からー

表7 「目標」についての肯定的記述及び否定的記述

肯定的記述
しかし、だからこそ、常に「自分を磨き、向上させよう」という気概を持ってもらうためにも、年度当初に必ずしっかりと自身の目標をはっきりさせてもらうためにも、大切なシステムだと考えます。
評価・育成システムの最も良いところは、目標設定面談と開示面談により1年間の担当業務を計画的に考える機会を持つことと思う。
学校教育目標達成に向けての共有の意識付けのために、シートの提出や面談は学校活性化のために有効だと思う。
教育現場に根づいてきた。しかし、まだまだ、あいまいな目標設定しかできない教職員が少なくない。そんな中で目標設定面談はとても有意義であると思う。
個々の目標設定には役立っていますが、学校はチームで動かしていくので、その部分においては難しくしている面もあります。
全教員が管理職のアドバイスを受けて1年間の目標を立てて、中間で進捗状況を振り返るとともに修正し、最後に管理職の面談を受けつつ1年間の振り返りは個人にとって日々の教育活動が充実したものになるように思う。
個人的には、改めて面談することが、職員個々の仕事に対する目標等を確認するうえでとても有効であったと感じている。仲のよい職場環境を創れば堅い話がしにくくなるので、システムを利用することで明確な目標設定をしていない、あるいは自分にあまい設定をしている職員に対して指導するよい機会であった。年度の早い時期に目標設定面談があるだけで、次が評価面談となる。
教職員の意欲・資質能力の向上を支援するためにもよいシステムであると感じています。全ての教職員が学校の教育目標を共有でき、その達成に向けて教職員が丸となり、チーム力を高められると思います。
このシステムについて、学校目標を意識することや自分の1年間の目標を持つということについてはとても良いことであると思います。
目標設定面談、開示面談等を通して先生方と個別に話ができることに価値を感じる。先生方のやる気や目標を共有することに意義が大きいと感じる。
目標を具体化し、それに沿った教育実践を行い、管理職と面談することは、大きな意味があると思う。
評価育成システムは、目標をたて振り返るという意味では、自分にとっても教員にとっても良いと思っている。チームで頑張っている中で、評価はするが給与反映はなくても良いと感じている。
評価育成システムには、組織目標の認識強化と自身の目標の明示等、一定の効果があります。
学校において、教職員が一定同じ目標に向かって個人個人の意識を同じにして、研鑽していくことについては評価育成システムは役に立っていると感じられます。
目標設定面談と開示面談を行うことにより、職員の業務上の意欲や関心がどこにあるのかを把握し、1年の振り返りと、来年度に向けた話ができ、個々の職員の資質向上及び学校経営上において役に立っている。
個々の教職員との、目標設定や進捗状況、評価の開示のそれぞれの面談は、非常に大切なものと考え、重要視しています。
否定的記述
能力評価で全般的な評価ができるとしても、目標を具体で記載するため、より積極的に取組もうとする人が少なくなっている。
明確な基準に基づいての正当な評価は、個人の意欲向上につながるとはおもうが、教育職という特殊性を考えたときに、必ずしも具体的な数値目標等で評価しきれない部分があると思うので、評価の在り方には、改善の余地があると思う。
数値目標は立てられる部分もあるが、そうでない部分もある。数値にこだわれば、目先の数値上昇に目標設定が偏り、教育の本質が見失われないように願う。
現状組織の目標の明確化や共有を考えた場合、人事考課が必要なこととは言うまでもないことだと思われる。しかしながら、教育の分野における目標の数値化は著しく困難であり、それに伴う評価も同様である。
頑張った分、給与に反映されるというのは、ひとつの励みにはなると思うが、評価を気にするあまり、目標設定が実現可能なものになりがちになったり、むずかしい校務分掌を避けがちになったりする傾向があると思う。
ただ単に、目標を達成できたかどうかだけをとりあげられても、わりきれない面があり、評価者と被評価者の溝を作る結果になりかねないと思う。
『S』と評価されることが目標になってしまっている人が少なからずいるということです。
目標設定時に数値目標を設定するといっても、その数値の検証の妥当性も含めて、この仕事は、数値になじまない部分がたくさんあると感じています。
目標設定が数値化しにくい。授業であれば、毎回ノートを集める、小テストを毎回実施するなど、これまで実施していない人には目標になるかもしれないが、既に実施している人には「当たり前」のことである。
一般教員の場合、授業アンケート結果を除いて均質的な数値目標を設定するのに困難がある。評価項目を細分化するなど様式を研究していただき、より目標が設定しやすい・評価しやすいものに改善していただきたい。
教育という子どもの成長を目的とした営みに対して、客観的な数値目標等を示すというのは、まったくそぐわない。
支援学級担任の自己申告を基にした「授業力」という目標設定が大変難しく、評価の説明がしにくい。
行政と違い数値目標を設定しにくい職種であるので、簡単に達成できることとそうでないことの差が大きい。
市教委からの「数値」目標の上昇という喫緊の課題に対してなかなか職員の目標と重なっていかないというのが現状である。
教育活動に評価育成システムはあまりふさわしくないと感じます。特に、数値目標は児童の活動成果と結びつけることはその年より子どもの状態・保護者との関係が変化しており難しい。
経験年数の少ない教員には、数値目標を掲げることに固執すればゆがんだ職務行動につながる危険性を含んでいると考えています。
目標設定したことだけが評価対象とすることに全員を同じ土俵で評価することに無理があるように感じる。企業とは違い、人を相手に勝負をしなければならない職業なので一律に評価をすることの難しさを感じる。
ただ、具体的な達成目標を考えた方が、この職務の中では数値化することがむずかしい点が多々あると思います。
年度ごとの目標設定内容については、教職員は個人、集団に関わらず、教職員としての総合力が必要であり、年度ごとの一部の目標を取り上げてその教職員に対して年間の評価を行うものではないと思う。年度に関わらず、教職員個々の総合力に対する評価が望ましい。
目標の設定が難しく、日々の業績評価など明確な基準が設定しにくいところがある。

表8 「給与(給料)」についての肯定的記述及び否定的記述

否定的意見
給与に反映することでさまざまなひずみが生じている。それさえなければ、有効かつ必要な制度だと思う。
生徒からの授業アンケートは、できればお互いに意見交換し合せて教員の指導力向上につないでほしい所ですが、給与反映と連動しているので、オープンにできない構造になっています。これは、互いに公開し合うことでお互いの力量を高めるといふ形とは異なる方向です。
給与が上がった下がったで意欲が向上したり下降したりするものではないと考えます。
評価結果が、給与に反映されることは、大きな影響力がある。異動で学校が変わると、地道に努力した成果が、見えず管理職に評価されなかった教員がいる。このシステムの難しさを感じる。学校は、よく目立つ誰でもわかる成果を挙げられる人ばかりでは、子どもの多様な人格の成長を見守ることができない。数値結果のみ求める評価基準を推し進めることは、ひとつの価値基準を求め、学校目標に対する求心力はあるが、教員も児童と同じように、多様な個性が輝く職場を作る方向へつながりにくい。
教員の意欲は、給与だけではない職場の同僚性やチームのあたたかさの影響するところが大きいと思われる。それは、校長が、多様な価値観を見極める力によると思う。このシステムをあたたく、厳しく教員を育てる評価として活用したい。
担当する学年、学級、校務分掌等により克服すべき課題が異なる中、評価を給与に反映させることについては、判断基準があいまいであり、合理的な説明を十分にすることができないことから廃止すべきである
校長として、教職員を評価するための仕事の多さに追われている。面談で根拠を説明するための準備に時間をかけている。それは、教職員の給与に関することだからである。だが、我々校長の評価は、仕事ぶりを見に来ない市教育委員会が評価し、具体的な説明もなく評価される。疑問を感じる人が多い。このシステムで、いいことはいったい何なのだろうか。いい加減なことではできない重い責任を感じる。
教育の成果はすぐには表れないので、給与に反映させるのはいかなるものかと思う。
プラスの給与反映は残念ながらモチベーション向上につながっているとは思えない。
あまり細かく給与に反映するのは、負担感も大きい
給与への反映、特に SS、S は自分と他の教員との比較や損得勘定、管理職に対する受けの良さ悪し等を徐々に意識させるようで、職員の協力や高め合いの意識が希薄化する傾向があるように思われる。
これ以上、負担が増すような変更は望んでいません。また、給与への反映をさらに大きくすることは、場合によっては評価者への不満や訴訟につながる事もあり、適当ではないと考えます。
評価・育成システムは、運用の仕方によっては教職員の意欲の向上に結びつくと思っています。ただ、現状の人気投票になりがちな授業アンケートや評価結果を給与に反映させるシステムでは、意欲は向上していません。
給与に反映するのは、非常に安易な考え方だと思います。少なくとも大きな差をつけるべきではないと考えます。
評価を給与へ反映させたことで評価の客観性・説明責任に膨大なエネルギーを費やさなければならず、システム全体が硬直化しているように感じる。給与への反映は不適格教員などのレアケースに絞ってはどうか。
教員は「給与」では動かない。
給与等に関係なく、児童生徒の成長を願い、がんばっているのが教師である。そこところが納得できていない職員が多いように考える。
給与に反映すると、人間は違う要素で動く。子ども相手の仕事で客観的でない部分も含む評価で給与にも反映するところに無理があると考える。ただ教育現場意においては、管理職の評価が給与にひびくというやり方にはいささか問題があるように感じる。
教職員にとっては評価が給与に反映されますので、管理職が丁寧に説明しても自分が考えている評価でなければ苦情申し立てをすることも考えられます。(自分の生活がかかっていますので当然かと思えます。) 評価・育成システムを継続するのであれば、給与に反映しない方法をとる方が管理職もより公平に評価でき、苦情申し立ても減るのではないかと考えます。
先生方と共に教育に勤む多忙な管理職が給与に結果が反映される仲間の評価をすることはとても辛く心身共に荷が重い。校長とは別に評価専門の担当者を配置してほしい。
肯定的記述
評価と給与の関係では、より評価の高いものにはもう少し対応すべきと思う
「教職員の評価・育成システム」は、育成に重きをおいて考えている。若手の頑張りを認め、それが給与に反映されれば、意欲も伸びていくと思う。がんばった教職員はもっと評価されるべきで、評価による給与差をもっとつけたほうが良い
それぞれの頑張ったことが評価につながり、給与に反映することは悪くはないが、評価重視でなく、育成に重点を置いたものであるべきだと思う。
給与への反映など、未提出者へのペナルティを大きくしてほしい。
給与反映のメリハリについてはさらに明確にするべきだと考えている。
給与面でも「優れた業績、重要なポスト」に対して、「あこがれを持つ高待遇」を用意すべきだと思う。
評価が給与に反映することから、業績評価と能力評価の点数化によって総合評価が決めることができるとよい。また、A評価については、幅が広いので、給与への反映が点数による段階があると、教員の満足度が上がるし、頑張らなければならない向上心や危機感につながると思う。
評価(その人のがんばり)を給与に反映することは、いいと思うが、SS、S、評価だけでなく、A評価者が、せめて平均、本来の給与をもらえるようにしてほしい。
プラス評価者に対して給与反映は妥当と考えるが、その財源確保が課題である。A評価者について、業績・能力については概ね満足との評価をしているにもかかわらず、勤勉手当で減額とする制度設計では、被評価者の意欲向上に繋がりにくいと感じる。
教職員の意欲を向上し、組織の活性化を図るために、評価結果の給与反映にもっとメリハリをつけることにより、よりモチベーションをあげ業務に励むと考える。
その給与差は誰が見ても顕著に表れた者のみに限る。誰が見ても明らかな顕著な実績・問題が起こればSやBとして、給与に反映させるのが適当である。
給与への反映については、複数の判断によりプラスに働いている人は正しく給与に反映させてよいのではないかと。
評価の結果が特に給与面に全然反映されない評価システムだから意義が小さい。
自発的に意欲を向上させるためには、評価の可視化による、ポイント加算方式で数値化された給与反映等の方が、やるものはやる、のではないだろうか。

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
 ー大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果からー

表9 「困難」「難しい」「無理」を含む記述

<p>「困難」を含む記述</p> <p>**名を越える状況では物理的、時間的に困難な状況がある。</p> <p>これまで評価をすにあたり教職員の業務の効果・成果を評価することの困難さを常に念頭に置いて行ってきた。</p> <p>そもそも評価から恣意的なものを完全に排除することは不可能だとは思ふ。だが、前任評価者が高評価をつけた教員を下げることに困難がともない、かつ被評価者の意欲低下や不信感を招く。</p> <p>教育という成果指標が非常に難しい、特に、市町村や地域によって、子どもや保護者の経済的・社会的状況（格差）が大きく異なる中、評価の基準は一層困難だと思います。</p> <p>教育現場の職階・組織の縦系列の薄さを根本から変えない限り、相対評価への変更は、困難を極めると考えるので府教育庁におかれては、今後も継続して絶対評価として欲しい。</p> <p>教職員の業務では、数値化するには困難な場合が多々ある。評価者によって、温度差が出ることもあるのではないかと思われる。</p> <p>教員の仕事は多種多様であり、評価の基準・規準を設定すること事態が困難を極める。その上、学校によって課題やその度合いにも大きな違いがあり、比較することにはやはり困難を極める。</p> <p>評価者としては年度末ぎりぎりにも提出されても困る上に、最後に評価ポイントが上がっても（目標が達成されても）いちいち変更することは困難である。</p> <p>具体的な職務内容を的確に記録し、評価に反映することがなかなか困難である。どこかで、主観や見落としがあるように思う。</p> <p>学校では一人の評価者が評価育成する対象者が50人以上にもおよび、正確な適切な時期での助言や評価が困難になっている。評価育成の枠組み（学校における）の抜本的な見直しがないとこれ以上精緻な評価や育成は困難である。</p> <p>もう一点は単年度評価であるということです。教育は一般的に言われているように成果を短期間に測ることは困難な営みです。それを一般的な成果主義に当てはめ、評価するという行為は本当に労を多くして益少状況ということを感じます。</p> <p>もう一点は長期的な視点を入れることです。教育の営みは短期間で成果を測ることは困難です。それを単年度でデータを示すことには無理が発生します。</p> <p>決められた期間の中で具体的に数値や目標を設定ということ自体がなかなか困難であり、それを軸に評価することは甚だ難しいことである。ましてや、給与に反映することには、不安がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存の評価システムありきで、その改善だけを考えると、時間的に実施が困難になるのではないかとと思う。 <p>理由は管理職・教職員双方の多忙や、対象者が多数所属する学校での物理的な限界、評価者ごとの基準の統一の困難さ、等があげられる。</p> <p>評価者として、面談実施の時間設定が大変難しい。年々困難になっている感がある。</p> <p>現状組織の目標の明確化や共有を考えた場合、人事考課が必要ないとは言うまでもないことだと思われ。しかしながら、教育の分野における目標の数値化は著しく困難であり、それに伴う評価も同様である。</p> <p>SSからCという5段階で評価をすることは教育職の特性として困難である。ましてや1人の校長が50人以上、場合によれば100人近い教員の評価を細かく最終（第2次）判断することは物理上無理がある。</p> <p>担任をもっているか、もっていないかという点でもすでに大きな差があると思うし、どのような生徒を担当するかによっても、学級経営上の困難さは大きく違う。</p> <p>ただ、授業評価の在り方については支援学校の場合、全員を管理職だけが丁寧に見て回することは困難であり、指導教諭・首席にも権限を持たせて良いと思われる。</p>
<p>「難しい」を含む記述</p> <p>教職員とのコミュニケーション手段としては有効だが、教職員の働きぶりをどう評価すればよいかは、本当に難しい。</p> <p>「評価・育成システム」で一年間の業績を評価することは、たいへん難しいことと感じています。</p> <p>このような学校現場で、教職員の評価を行うことは、日々、非常に難しいことと思っている。</p> <p>②数値目標の設定は評価者にとってはわかりやすい指標となるが、本当に業績評価の参考となるかどうかの判断は難しい。</p> <p>教員の業務において、評価基準を定めることは難しいと感じている。</p> <p>教育という成果指標が非常に難しい、特に、市町村や地域によって、子どもや保護者の経済的・社会的状況（格差）が大きく異なる中、評価の基準は一層困難だと思います。</p> <p>10人以上の学校と80人以上の学校では、同じ1年間で丁寧な評価をするには大変難しいと考える。もう少しそのあたりの公平性とか平等性が保たれるような仕組みはないものかとつくづく思います。</p> <p>教職の評価をすることは難しい。客観的な指標が見えにくいため。評価育成システムは、自身の振り返りと今後へのモチベーションにつながるかと考えている。しかし、給与に反映すると、人間は違う要素で動く。</p> <p>校長としてできるだけ授業観察をし、分掌業務の評価を綿密に行おうとするが、一般企業の営業成績のように明確なデータを得ることが難しい。</p> <p>再任用教員の授業アンケートを含め、評価・育成は難しい。</p> <p>評価に当たり、成果の見極め方が非常に難しい。チームとして仕事をしているので絶対評価といっても優劣を付けてみてしまい、その見極めが難しいと感じている。授業や行事がうまくいかないのは教員の資質の問題もあるが、生徒の課題を抱える人数や重さによることもあり、それをどう評価していく非常に難しい。他の職種のように売上げが伸びたとはっきりしたデータにならないことが多いので評価することが難しい。</p> <p>面談については、教職員との意見交流という点において時間の確保ができるので良いと思う。しかし、人数が多い学校は、その時間の確保が大変難しい。</p> <p>た、学校現場においては大勢の評価者を管理職2人で評価することは難しい。</p> <p>評価規準についてはなかなか難しいと感じている。数値目標を示すことについても、その目標値が適切であるか難しい部分もある、数値目標では表しにくい取組・成果も多くあるため難しい。非常に丁寧な取組をし、成果があがっていると評価していても数値目標になじまない物もたくさんある。</p> <p>多くの教員に意図的に差をつける作業は非常に難しい。ある程度の幅は持たせていただいているが、悩み苦しむ評価することが多い。</p>
<p>「無理」を含む記述</p> <p>自己評価が高い教員に対する実際の評価にはギャップがあり、その説明に苦慮した。昨年度、*****で評価ということ自体に無理があり、教職員全員の把握が不十分であったと思う。</p> <p>特に教頭が全員の授業を2回以上見ることは、よほど課題の小さい学校以外無理である。評価を通じて、教職員を育てる意図、意味はわかるが、管理職の職務軽減をはかることを推し進めていただきたい。</p> <p>子ども相手の仕事で客観的でない部分も含む評価で給与にも反映するところに無理があると考える。</p> <p>もう一点は長期的な視点を入れることです。教育の営みは短期間で成果を測ることは困難です。それを単年度でデータを示すことには無理が発生します。</p> <p>二次評価者として教頭がシステムに入れられたが、現在教頭が行っている業務量、範囲の広さからいって非常に無理がある。</p> <p>評価者として、現状にある校長としての激務の中で、きめ細かく一人一人の教職員を見る（評価する）ということにはあまりにも無理がある。</p> <p>SSからCという5段階で評価をすることは教育職の特性として困難である。ましてや1人の校長が50人以上、場合によれば100人近い教員の評価を細かく最終（第2次）判断することは物理上無理がある。</p> <p>当初からあった議論だが、やはり、教員の仕事についての評価にはかなりの無理があると思われる。数字として測れない部分が多量に多く、逆に数値化しているという方向性が、さらに「評価」を曲げてしまうおそれがあると感じている。</p> <p>それと一人で30名以上もの評価をつけるのは、無理があるし、非常に負担が大きいと思います。致し方ないのかもしれませんが、一般企業では、こんなに多くの部下の評価をつけることはないと思う。</p> <p>今の評価育成システムには限界がある。効果よりも評価者の負担ばかりが増える傾向にあり、もうこれ以上の丁寧な面談や説明は無理である。</p> <p>被評価者への評価が不当なものだと納得させるのは、もともと無理がある。すべての被評価者の職務の状況を把握できるものではない。</p> <p>職務状況から見て、管理職のみによる正確な評価は難しいといわざるを得ない。その点からみると賃金への反映は無理だと感じる。</p> <p>受け持つ職務内容や、個人の資質にもよるが、職員を横並びに評価して給与に反映させるには無理がある。</p> <p>3、教員の仕事はすぐに成果が出るものばかりではない。それを1年単位で評価するのは無理がある。</p>

「負担」感が大きいという声も多くあり、「時間」でもただでさえ忙しい学校の中で、教員評価システムに要する時間が多すぎることを嘆く声が多かった(表10)。肯定的な意見が多かった「面談」でも、面談時間の捻出に苦労している声が多く示された。

このような教員評価システム運用への負担感の問題は、教員評価システムの根幹に関わる問題であると思われる。たとえ目的がどんなに妥当であったとしても、その目的を十分に果たせないようなシステム設計になっていた場合、そのシステムは十分な機能を果たせない。教員評価システムは、特に大規模校では評価者たる管理職が100人を超える被評価者を抱えており、管理職自ら妥当な評価ができていくかという自信がないと述べるなど、学校で運営されるための十分なシステム構築がなされていない状態にある。だからと言って、例えば妥当な教員評価システムを行うために各校に必ず副校長などの人員を増やすといった施策は予算の関係で不可能であろう。目的は間違っていないけれど、不十分なシステム設計によって十分に機能しないまま現場に卸され、それを教員評価システムの良い面を活かそうという管理職の善意で運営している(そしてそれなりの成果も出ている)のが今の教員評価システムではないかと思われる。

すでに表2で示したように、管理職は教員評価システムについて、教員よりもずっと高い割合で、学校目標の共有や意欲・資質能力の向上、学校活動の充実及び学校の活性化につながっていると考えているが、自由記述を見る限り、それは必ずしも無条件の肯定ではないことが伺われる。自由記述の分析によって、管理職は教員評価システムの効果は認めつつも、評価の困難さや時間的な負担感や、プラスの効果がある一方で教員のやる気を減退させるなどマイナスにも働いてしまうことを問題視していることが明らかになった。特に教員評価システムによる困難感、負担感は教員評価システムの改善の重要な要素であると考えられる。

5. まとめを替えて

(1) 成果主義的人事評価の廃止の流れ

松丘(2017)によると、実はアメリカなど外資系企業においては、年次での人事評価を廃止する企業が増え続けており、2015年の時点でフォーチュン500の約10%が年次評価をすでに廃止しており、その傾向は拡大の一途にあるという。ここでの年次評価を廃止するとは、A・B・Cといった社員のランク付け(レーティング)を行わない、そして年度単位で社員の評価をおこなうという業務を止めるということである。そしてその理由は、従来のパフォーマンスマネ

管理職は教員評価システムをどうとらえているのか？
 —大阪府教職員の評価・育成システムについてのアンケート結果から—

表10 「負担」感及び「時間」的負担感についての記述

負担感の記述	負担	(時間)
するのに、エクセルへの入力、シートの作成など評価以外での管理職に係る	負担	(時間)が大きすぎる。
担当することになったのか、また、どのくらいの時間的、精神的な	負担	があるのかは、本人しか本当はわからないと思う。
等も勤務時間後の業務になることも多く、評価者も被評価者も	負担	がかかることもあります。
”現在の評価・育成システムは校長の	負担	がかなり大きい。教職員の育成は重要な職務であると認識はしているが
授業アンケート結果による指導の必修化など、評価者の	負担	がどんどん重くなるのはいかなるものかと思う。
をより丁寧に実施することが重要であると感じています。これ以上、	負担	が増すような変更は望んでいません。
点検、授業観察、開示面談を対象教職員が多いと大変時間を要するので、	負担	が大きい。もう少し簡素化していただきたい。
決定する際の参考程度にしてはどうか。(↓)評価者にかかる責任と	負担	が大きいので、特に一次評価者(教頭)のあり方を考える必要がある。
かわらず同じシステムで運用されるので、規模が大きい学校では管理職の	負担	が大きくなる。学校規模に応じたものにして欲しい。現状として、授業観察
にはつなげていないと考える。(↓)被評価者の人数により、評価者の	負担	が大きくなることへの改善策を講じていただきたい。
においては、被評価者の人数が非常に多く、管理職(特に校長)の	負担	が大きすぎる。開示面談では「丁寧さ」を求められるが、100名を
ます。一方で、管理職の管理範囲が一般社会から比べ大きすぎ、管理職	負担	が大きすぎる。本制度の充実に、管理範囲の適正化が必要である
「評価・育成システム」については、評価者の	負担	が大変大きいものであると感じるが、教員の育成という意味では面談の機会
とは別に評価専門の担当者を配置してほしい。(↓)現在以上の評価にかかる	負担	が発生しないようにお願いしたい。
大変すばらしいシステムだと思う。しかし、業務量からすれば	負担	であることは確かである。
を第一に評価できる位置にある。(↓)教職員の多い学校は、評価が大変な	負担	になっている。もう少し簡素化できないであろうか。(↓)評価者と被評価
にちかいがでること、結局勤務時間外で面談することになり教職員の	負担	にもつなげている。
となっている状況の中、現在の膨大な業務を軽減し、その中で	負担	の少ない評価・育成システムとなるよう改善していただけると
いる。(↓)今の評価育成システムには限界がある。効果よりも評価者の	負担	ばかりが増える傾向にあり、もうこれ以上の丁寧な面談や説明は無理である
学校で勤務したが、職員を40名も抱えていたが、管理職の	負担	は相当なものであった。本来するべき業務に支障が無いとはいえない
に時間が取れないのが課題である。(↓)・授業観察等、管理職としては	負担	感がある。
りたい。(↓)大規模校では面談に係る人数が多く、授業観察なども含め	負担	感が多い。(↓)労働環境がこれほど惜げれば、
評価者として大勢の先生の日常を観察することは、大変時間のかかることで	負担	感がある。それが、給与に反映されることでのデメリットの方が大きく
ことは認める。ただし、日々多忙な中で義務的なイメージは拭えず、	負担	感がある。また、授業力の向上を図るためには、これに特化
・育成制度に要する時間や労力は莫大なものとなっており、管理職の	負担	感はないへん大きい。特に教頭が全員の授業を2回以上見ることは、
それらをすべて果たさなければならなくなっていることに関して、事務が増大し、	負担	感も増している。(↓)教職員も多忙感が増すなか、
、評価者の力量も問われるので、あまり細かく給与に反映するのは、	負担	感も大きい。明らかに業務ができていない場合のみ反映する、という
評価育成システムに手を取られる時間が増えている。	負担	感を感じる。
市では、校長全員にS評価をしたとも聞いている。府費	負担	教職員である校長の評価を、市の*****教育長が行うためには、評価
や長時間労働の削減等が推進されている現状を踏まえ、校長、教頭の	負担	軽減につながるような評価育成システム制度の改革をお願いしたい。
時間的負担についての記述		
が、その一方で、評価する教職員が**名を越える状況では物理的、	時間	的に困難な状況がある。
、教職員の成長を把握することは大切であるが、評価・育成制度に要する	時間	や労力は莫大なものとなっており、管理職の負担感はないへん大きい。
”授業アンケートは、膨大な	時間	をかけて準備・処理するが、そのボリュームに見合った結果は得られてい
面談やアンケートの実施、資料の作成に費やす	時間	は、他の有効な時間にあてたいと考えてしまうことも正直多い。
)面談やアンケートの実施、資料の作成に費やす時間は、他の有効な	時間	にあてたいと考えてしまうことも正直多い。
私はこのシステム・制度を運用するために費やされる	時間	が、教職員の負担を増大させていることにもっと思い至るべきではない
・生徒数が多く、多くの教職員を抱えている学校では、どれだけの	時間	、この評価・育成システムのために時間を削いでいる校長がいるのか。
・教職員と面談できる機会がとれるのは、いいことだと考えるが、十分に	時間	が取れないのが課題である。(↓)・授業観察等、管理職としては負担感
本当に6月中旬までに目標設定面談を、後々の苦情防止のためにもたっぷり	時間	を取って出来ると思っているとは思えません。これぞ机上の空論です。
でよく傾聴・承認・信頼関係が大切と話されますが、それならば「	時間	を私たちに下さい」とお願いしたいです。この評価・育成システムに
この評価・育成システムに関わる研修・アンケート・調査・書類作成を含む所用	時間	の大幅短縮・削減をPDCAして、是非とも最後の「A」を実行して
ていく傾向にあると思う。実施する必要性と意義は賛成できるが、とにかく	時間	がとられる。以前に大きな規模の学校で勤務したが、職員を40名
であるために、評価者として大勢の先生の日常を観察することは、大変	時間	のかかることで負担感が大きい。それが、給与に反映されることで
など、さまざまな点から観察することが必要です。そのためには、かなりの	時間	を要しますし、必要です。ただ、日々、管理職としての業務が多く、
必要です。ただ、日々、管理職としての業務が多く、なかなか観察のための	時間	をとれない現状にあります。適切な評価育成システムの運営をはかるには、
員の評価もあり、校長としての1年間の業務のなかで評価育成システム割く	時間	の割合が多く苦慮しています。一方、少人数校ではゆとりを持って
思う。そのためには、評価が適正にできるように、管理職には(↓)その	時間	と余裕と知識と情熱を持たせるようにしてほしい。
困難である。(↓)システムは、効果があると感じます。しかし、面談等の	時間	を設定するのに苦慮しています。教職員の勤務時間は8時30分
といえども、毎日事細かに当該教員の不適切な行動を記録に残すのは、	時間	的に大変である。
なのか。(↓)既存の評価システムありきで、その改善だけを考えると、	時間	的に実施が困難になるのではないかと思います。(↓)・現状でも、

ジメントが個人や組織のパフォーマンス向上につながっていないと見なされはじめたからであり、労力を費やす割には効果がないため、投資対効果がきわめて低く、そのまま継続するのは経済的合理性を欠くという判断であるという。

松丘(2017)は、年次評価とレーティングを行うことで次のような弊害があるという。

1. 社員をランク付けする年次評価は、メンバーどうしの連携が求められる職場になると、コラボレーションの阻害要因になる。相互に貢献しあおうとする意識よりも、互いに競争する意識を優先させてしまう。マイクロソフトが社員のランク付けを止めた理由の1番目は、チームワークとコラボレーションを重視するためである。

2. レーティングは評価を受ける社員だけでなく、評価する側のマネジャーにも嫌われている。評価結果の理由をこじつけたり、部下がモチベーションを落とすようなフィードバックを行ったりすることは、マネジャーにとってもストレスがかかるからだ。そのため、年次評価を止めた企業では、マネジャーが以前よりも率直にフィードバックができるようになったという声も耳にする。

3. 知識が絶えず変化する組織や人々が協働する必要がある組織においては、心理的安全、すなわち自分の考えや気持ちについて、メンバーが気兼ねなく発言できる職場の雰囲気が必要不可欠になるが、自分が知らないことを人に尋ねたり、間違っただけを述べたりすると非難され、評価が下がるような職場では、心理的安全が得られない。したがって、年次評価によるランク付けの廃止は、職場の心理的安全を高めることによるコラボレーション促進を目的とした組織風土変革となる。

4. 多くの日本企業において、パフォーマンスマネジメント(年次人事評価とレーティング)が十分に機能しているとは言い難く、その結果、おそらく評価エラーが多発している。個々人の成長に向けての意欲が高められず、それぞれの強みが十分に引き出されず、コラボレーションも働きづらくなっている。それによって、個人と組織のパフォーマンスが双方ともに抑圧されている可能性が高い。

松丘(2017)では教員評価システムについては言及されていないが、指摘されている年次人事評価とレーティングの弊害は、本研究や杉浦(2020)で示された教員評価システムについての否定的記述と驚くほど似通っている。特に労力を費やす割には効果がないため、投資対効果がきわめて低く、そのまま継続するのは経済的合理性を欠くという側面は、教員評価システムにおいても、管理職の自由記述の中にあつた「たかだか年間数万円のために、学校長との信頼

関係をギクシャクさせる必要があるのかはなはだ疑問である。『労多くして益なし』、正にこの言葉がぴったりとあてはまるシステムにうんざりしている」という記述にまさに表わされている。

(2) 管理職の働き方改革としての教員評価システム改革

広田（2019）は、『教育改革のやめ方』において、一般に、改革を行おうとするときに考慮されねばならないこととして、第一に、手段が目的を達成するよう組織されたものでなければならない、第二に効果の方が副作用よりも大きいものでなければならない（改革に伴うコストやリスクの総量が、改革による利益の総数を上回ってしまうなら、やらないほうがまし）、第三にデメリットが特定の者に集中しない、集中する場合にはそれをどう扱うのかをきちんと考えることであるという。そして、近年の教育改革は、その三つとも満たされていないと述べる。

教員評価システムはまさにこの通りの状況である。本研究で明らかになったのは、不十分な評価基準のシステムに基づいて評価をすることが、さらにはそのようなあいまいな基準で給与反映をすることが、教員の育成というそもそもの教員評価システムの目的を妨げるということであった。また管理職の時間コストや人的条件に配慮が払われずにシステムが構築されることで、負担が管理職に集中し、管理職の良心によって何とかシステムを維持しようとするも、評価の妥当性など十分に機能しえず、そのことがさらに教員評価システムの妥当性を毀損しているということであった。

もちろん本研究で示されたように、教員評価システムには目標の設定や教員と管理職との面談など、効果を上げている部分もある。そのようなプラスの面を残しつつ、どれだけ管理職の負担を減らすか、そのシステムの再構築がまずは求められる。そのためには評価（ここではA, B, Cをつけるようなレーティング）が目的にすり替わるような、無理な説明責任が必要になるシステムではなく、より育成に重点を置いた教員評価システム作り、例えば管理職がコーチング的視点で教員を育てるようなシステムが求められるのではないかと思われる。またそのためには、不十分な評価基準にも関わらず管理職に無理な説明責任を必要させる給与反映は切り離したほうがよいのではないかと思われる。具体的にどのような教員評価システムが構築されるべきかは稿を変えて言及したい。

付 記

本研究は、科学研究費の補助金(課題番号18K02295 研究代表者:杉浦健)の助成を受けたものである。

引用文献

- 広田照幸(2019) 教育改革のやめ方 岩波書店
- 勝野正章(2003) 教員評価システムの理念と政策—日本とイギリス エイデル研究所
- 松丘啓司(2017) 人事評価はもういらぬ —成果主義人事の限界 ファーストプレス
- 錦織政晴(2017) はじめに 全国高等学校教頭・副校長会編 全国高等学校教員評価システム集 学事出版, 2-3
- 大河内保雪(2012) 副校長からみた都立高校改革—15年で東京の教育は何が変わったのか 学事出版
- 大阪府教育委員会, 2018 教職員の評価・育成システムに関するアンケート調査結果について 資料編・概要編 (<http://www.pref.osaka.lg.jp/kyoshokuink/hyoukaikusei/keika.html>) (参照2020.1.1)
- 末吉美喜(2019) テキストマイニング入門 オーム社
- 杉浦健(2020) 教員評価システムが教員に受け入れられない根本的な理由 感情分析とテキストマイニングを使った大阪府教職員の評価・育成システムに関するアンケート調査自由記述の分析から, 近畿大学教育論叢, 32, 45-74
- 高橋伸夫(2004) 虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ 日経 BP 社
- 高谷哲也(2007) 教員人事評価の現状と課題 —大阪市内の中学校の実態から— 教育学論集 (33) 23-33
- 八尾坂修(2006) 新たな教員評価の特質と方向性 八尾坂修編 新たな教員評価の導入と展開 教育開発研究所, 15-19

参考文献

- 中教審(2004) 学校の組織運営の在り方について(作業部会の審議のまとめ) 平成16年12月20日 (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05051801.htm) (参照2020.9.21)