

広島県下における教職員の『新たな人事評価制度  
（「自己申告による目標管理」と「勤務評定」）』に関する調査結果（資料）

古賀 一博	(広島大学大学院教育学研究科・教授)
市田 敏之	(広島大学大学院教育学研究科・助手)
酒井 研作	(広島大学大学院教育学研究科・院生)
赤木 由佳	(広島大学大学院教育学研究科・院生)
唐澤 健	(広島大学大学院教育学研究科・院生)
坂本 泰雅	(広島大学教育学部第5類教育学系コース卒業生)

## I はじめに

本調査は、広島県内公立学校長全員を対象にしたアンケート調査であり、同県内において実施されている教職員の「新たな人事評価制度」（「自己申告における目標管理」と「勤務評定」）の実態を把握し、その意義と課題を明確化するとともに、同制度の改善に資するための基礎資料を得ることを目的としたものである。

以下、広島県の現行教職員人事評価制度を解説した上で、同調査の概要とその回答結果（単純集計）を報告する。

## II 広島県における人事評価制度

### 1 「新たな人事評価制度」導入の背景

広島県では、平成15年度より、「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の2本柱で構成された、「新たな人事評価制度」を導入している。これは、従来の勤務評定制度が、教職員の能力を評価しその結果を能力開発に結び付ける仕組みや、評価の客観性を保持する仕組みが十分に整備されていなかったためである。この反省に基づき、「新たな人事評価制度」は、①人材育成・能力開発・意欲向上につなげる、②評定結果を適正に人事・研修に反映させる、③評定結果の客観性・信頼性・納得性を確保する、④評価項目の見直し及び評価基準の明確化を図る、⑤評価者訓練を充実させるという、5つの視点が重視され整備されている。この新制度の実施により、教職員の能力開発を図るとともに、能力、実績、意欲を的確に把握し、適材適所の配置を進めるための人事上の資料として活用することが目指されている。

「自己申告による目標管理」と「勤務評定」の評価項目や評価者は、基本的に同一である。そのため、「勤務評定」の際には「自己申告による目標管理」を踏まえて評価し、「自己申告による目標管理」の際には「勤務評定」を踏まえて評価することが可能である。「自己申告による目標管理」では、目標の進捗度・達成度を評価し、「勤務評定」では教職員の能力、実績、意欲を評価する。この両者を総括的に評価し、人材育成や適材適所の人事配置に活用することが求められている。

### 2 「自己申告による目標管理」の概要

「自己申告による目標管理」の目的は、教職員自身が、学校経営目標に基づいて自己の目標を設定し、その達成度を自ら評価することによって、教職員の業務に対する意欲や自主性の向上、使命感の高揚、能力開発を図るとともに、学校教育目標の着実な達成を図ることにある。ここでは、教職員は、計画（Plan）、実践（Do）、評価（Check）、改善（Action）というマネジメント・サイクルに沿って、職務を遂行することになる。対象職員は、県立学校職員及び県費負担教職員である。実施期間は、毎年4月1日から翌年の3月31日までの1年間である。

図2は「自己申告による目標管理」の実施過程を時系列的に示したものである。年度当初、教職員は、所属する学校の学校経営目標、各部会、各教科で設定した目標を踏まえて自己目標を設定し、校長に申告する（基準日：4月1日）。この自己申告に基づいて、校長等と各教職員との面談が実施され、目標が決定される。この自己目標に関しては、達成水準が明確に示せるように、可能な限り数値化するとともに、期

限・方策に関しても明確に設定することが求められている。また、自己目標は、学校経営目標を踏まえて設定する必要があるため、各教職員による自らの目標を達成しようとする努力は、結果的に学校経営目標の達成に帰結するとされている。このように、広島県においては、学校評価と人事評価の目標段階を関連させることにより、両者の結節が図られている。

目標決定以後は、各教職員が自己目標達成に向けて、職務を遂行する。この間、校長等は、目標達成のための適切な指導・助言を行うために、教諭に対しては授業観察を行い、その他の職員に対しても観察・指導記録等を作成し、日常の勤務状況を把握するよう努めなければならない。

年度の中間期に、教職員は、目標の進捗状況を自己評価し、中間申告を行う（基準日：11月1日）。校長等は、中間申告に基づき教職員との面談を実施する。その際、校長等は、教職員個々の進捗度を把握するとともに、個人の目標達成や組織の目標達成に向けた指導・助言を行う。また、必要に応じて、目標や取組み方法の追加・修正も行われる。

年度末になると、教職員は、目標の達成度を自己評価し、最終申告するとともに、申告書の「継続課題」欄に次年度への継続課題を記入する（基準日：3月1日）。校長等は「指導・助言」欄に「授業観察」や「勤務評定」を踏まえて記入する。最終申告時には特に面談は行わない。

各段階における教職員の自己申告は、自己申告書の提出によってなされる。教職員は自己申告書に記入した後、教頭<sup>1</sup>にそれを提出する。教頭は、教職員の自己申告書を取りまとめ、必要に応じて「指導・助言」欄に記入し、校長に提出する。校長は自己申告書の内容を検討し、「指導・助言」欄に記入する。

### 3 勤務評定の概要

新しい勤務評定は、教職員一人一人の能力、実績、意欲を的確に把握し評価することにより、資質や指導力を高める研修に生かすとともに、適材適所の人事配置、職員のやるモラルの向上、組織の活性化及び人材育成等に資することを目的としている。勤務評定の被評定者は、県立学校職員および県費負担教職員である。また、評定者は、表1に示す通りである。

評価項目および評価要素は、職種ごとに定められている。例えば、教諭の評価項目は、「学習指導」「生

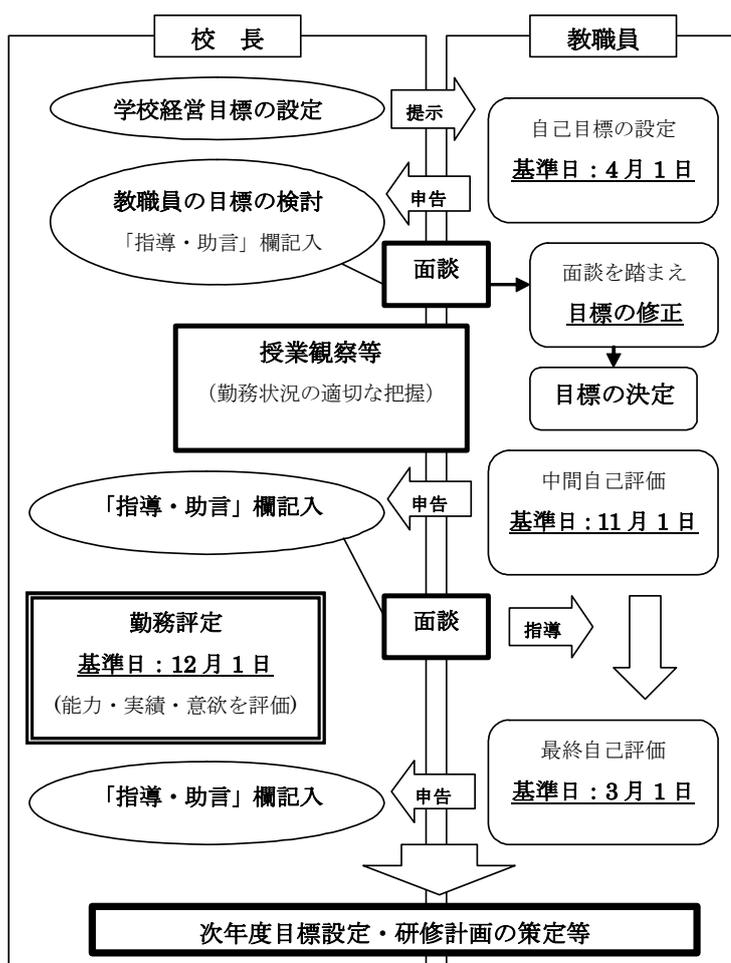


図2 広島県における「自己申告による目標管理」の流れ

出典：広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年、5頁より引用。

<sup>1</sup> 盲・聾・養護学校においては、部主事が各部の申告書を取りまとめ教頭へ提出する。

徒指導等」「学級経営・その他」の3つの項目からなり、各項目は、能力、実績、意欲の評価要素に分かれている。それら評価項目・要素は「知識・技能」「達成力」「指導力」「企画・計画力」などの着眼点に基づき評価される。評価過程は、まず一次評定者が評価基準<sup>2</sup>に基づき、一次評定を行う。この一次評定は5段階の絶対評価である。次に、一次評定と同様の手順で二次評定者が二次評定を行う。最後に、一次・二次評定に

表1 勤務評定の評定者

県立学校						
被評定者	絶対評価			相対評価	相互所見記入者	適正等記入者
	一次評定者	二次評定者	総合評定者(絶対)	総合評定者(相対)		
校長	教育長	教育長	教育長	教育長	教育長	教育長
教頭	校長	教育長	教育長	教育長	校長	校長
部主事	校長	教育長	教育長	教育長	校長	校長
教諭・講師	教頭	校長	校長	校長	校長	校長
養護教諭	教頭	校長	校長	校長	校長	校長
実習助手	教頭	校長	校長	校長	校長	校長
寄宿舎指導員	教頭	校長	校長	校長	校長	校長
学校栄養職員	教頭	校長	校長	校長	校長	校長
技術員	事務長	校長	校長	校長	校長	校長

市町村立学校						
被評定者	絶対評価			相対評価	相互所見記入者	適正等記入者
	一次評定者	二次評定者	総合評定者(絶対)	総合評定者(相対)		
校長	市町村教育委員会	市町村教育委員会	市町村教育委員会	市町村教育委員会	市町村教育委員会	市町村教育委員会
教頭	校長	市町村教育委員会	市町村教育委員会	市町村教育委員会	市町村教育委員会	校長
教諭・講師	教頭	校長	校長	校長	校長	校長
養護教諭	教頭	校長	校長	市町村教育委員会	校長	校長
学校栄養職員	教頭	校長	校長	市町村教育委員会	校長	校長

出典：広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年、21-22頁より引用。

基づき、総合評定が行われる。総合評定には、絶対評価と相対評価があり、絶対評価は二次評定者が、定められた算定方法<sup>3</sup>で算定した数値に基づき5段階で評定する。相対評価は、相対評価者がS(0~10%)、A(10~30%)、B(約50%)、C(約20%)、D(0~5%)の分布割合となるよう評定する。

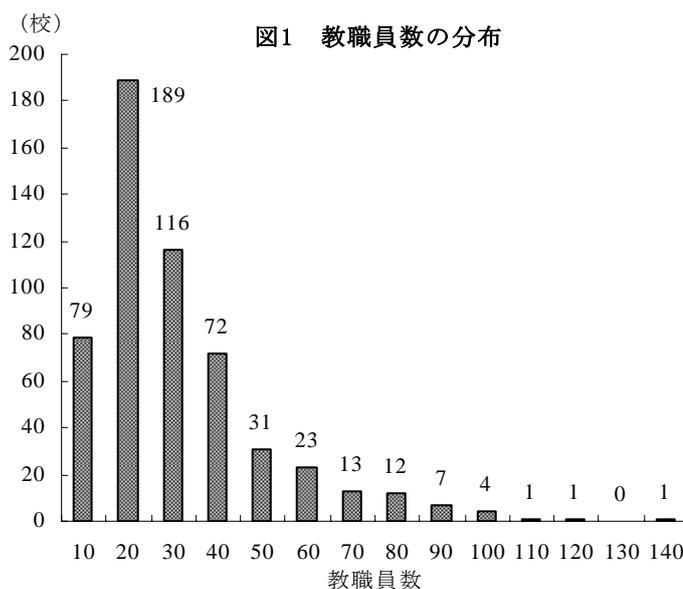
評定期間は、前回の評定の評定基準日から当該評定の評定基準日の前日までである。なお、評定基準日(評定の時期)は、毎年12月1日である。評定書の提出先は、県立学校に関しては、校長が評定後、県教育委員会の教職員課長へ提出する。また、市町村立の学校に関しては次の通りである。まず校長が、評定書を市町村教育委員会へ提出する。次に、市町村教育委員会は、教諭・講師以外の相対評価を行なう。なお必要に応じて教諭・講師に対する校長の相対評価の調整を行う場合もある。最後に、市町村教育委員会は評定書を所管の教育事務所に提出する。なお、勤務評定の結果は開示しない。

### III 調査結果

#### 1 調査の概要

本調査は、平成17年11月11日から平成17年11月25日にかけて、広島県の全公立学校長(948校)を対象に郵送法で実施した。有効回答票は558通(回収率は58.9%)であった。

回答者の年齢は44歳から60歳までであり(平均:55.69歳)、性別は、男性431人(77.2%)、女性124人(22.2%)であった(無回答者3人)。また、校長経験年数は1年から13年までであり(平均:4.62年)、



<sup>2</sup> 広島県教育委員会『人事評価ハンドブック』2003年、30-31頁を参照。

<sup>3</sup> 同上、30-31頁。

現在校での勤務年数は平均で 2.55 年であった。校長の前職種の内訳は、教頭が 453 人 (81.2%)、行政職が 91 人 (16.3%)、民間企業が 6 人 (1.1%)、その他が 1 人 (0.2%) であった (無回答者 7 人)。

回答者の勤務する学校種の内訳は、小学校 321 校 (57.5%)、中学校 145 校 (26.0%)、高等学校 78 校 (14.0%)、盲・聾・養護学校 11 校 (2.0%)、中高一貫校 1 校 (0.2%) であった (無回答 7 件)。各学校の教職員数の分布は図 1 に示す通りである。

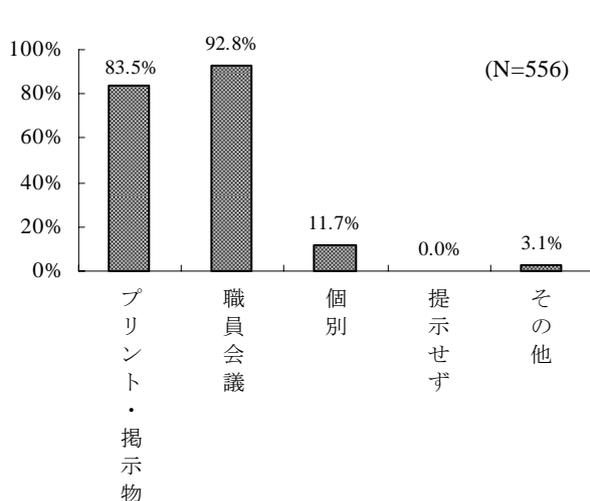
## 2 調査結果

問 1 では、教職員が自己目標を決定するに際して、校長がどのような手段で学校経営目標を提示しているのかを問うた (該当する選択肢すべて選択) ところ、516 人 (92.8%) が「職員会議など会議の場で提示」、464 人 (83.5%) が「プリント・掲示物で提示」、65 人 (11.7%) が「教職員に個別に提示」、17 人 (3.1%) が「その他」と回答した。「特に提示していない」と回答した校長はいなかった。

問1 学校経営目標の教職員への提示方法

	%	回答数 (人)
プリント・掲示物	83.5	464
職員会議	92.8	516
個別	11.7	65
提示せず	0	0
その他	3.1	17
(N=556) 複数回答/制限無		

問1 学校経営目標の教職員への提示方法

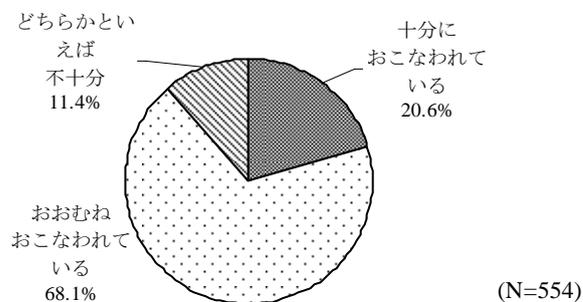


問 2 では、教職員が自己目標を決定する際に校長によっておこなわれる指導が十分かについて問うたところ、114 人 (20.6%) が「十分におこなわれている」、377 人 (68.1%) が「おおむねおこなわれている」、63 人 (11.4%) が「どちらかといえば不十分である」と回答した。「不十分である」との回答はなかった。

問2 教職員への自己目標決定時の指導は十分か

	%	回答数 (人)
十分におこなわれている	20.6	114
おおむねおこなわれている	68.1	377
どちらかといえば不十分	11.4	63
不十分である	0	0
合計	100	554
(単数回答)		

問2 教職員への自己目標決定時の指導は十分か



では、その指導に要する時間がどの程度であるのかについて、問 3 で、教職員一人当たりの指導時間を問うた。その結果、「15 分から 30 分」と回答した校長が 318 人 (57.4%) と最も多く、次いで、「30 分から

1時間」が167人(30.1%)、「15分未満」が47人(8.5%)、「1時間以上」が18人(3.2%)の順となった。また、指導を「おこなっていない」と回答した校長も4人(0.7%)いた。

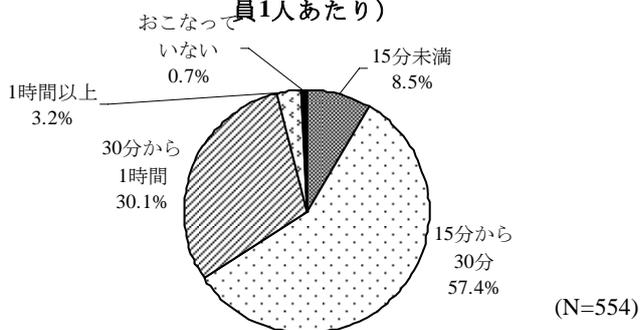
次に、その指導が、実際には誰によっておこなわれているのかを、問4で問うた(該当する選択肢をすべて選択)ところ、538人(96.9%)は「校長」が指導をおこなうと回答し、460人(82.9%)は「教頭」と回答した。また、「主幹」と回答したのは15人(2.7%)であった。なお、「主任クラスの教職員」が指導をおこなっていると回答したのは40人(7.2%)、「その他」と回答したのは9人(1.6%)であった。

問3 自己目標決定に関する指導時間  
(教職員1人あたり)

	%	回答数(人)
15分未満	8.5	47
15分から30分	57.4	318
30分から1時間	30.1	167
1時間以上	3.2	18
おこなっていない	0.7	4
合計	100	554

(単数回答)

問3 自己目標決定に関する指導時間(教職員1人あたり)

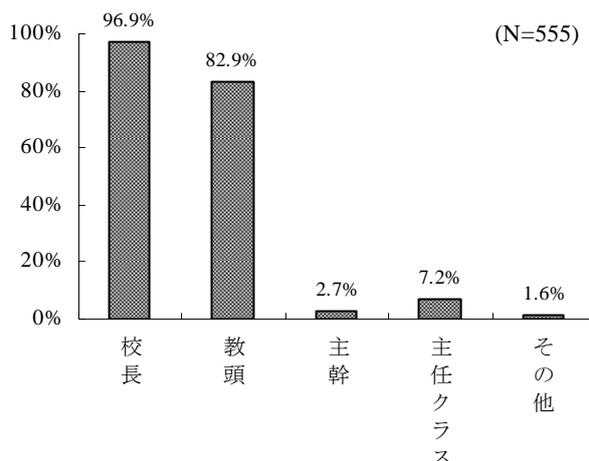


問4 教職員の自己目標決定に関する指導は誰がおこなうか

	%	回答数(人)
校長	96.9	538
教頭	82.9	460
主幹	2.7	15
主任クラス	7.2	40
その他	1.6	9

(N=555) 複数回答/制限無

問4 教職員の自己目標決定に関する指導は誰がおこなうか



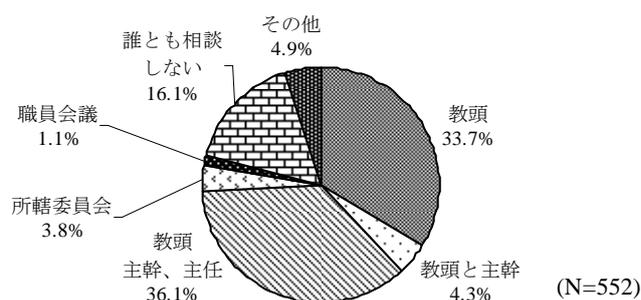
問5では、校長が学校経営目標を作成する際に誰と相談するかについて問うたところ、「教頭と主幹、主任クラスの教職員」との回答が199人(36.1%)と最も多かった。次いで「教頭」が186人(33.7%)、「誰とも相談しない」が89人(16.1%)、「その他」が27人(4.9%)、「教頭と主幹」が24人(4.3%)、「校務分掌上の所轄委員会」が21人(3.8%)、「職員会議等を通じて全教職員と」が6人(1.1%)であった。

問5 学校経営目標作成の際に誰と相談するか

	%	回答数(人)
教頭	33.7	186
教頭と主幹	4.3	24
教頭、主幹、主任	36.1	199
所轄委員会	3.8	21
職員会議	1.1	6
誰とも相談しない	16.1	89
その他	4.9	27
合計	100	552

(単数回答)

問5 学校経営目標作成の際に誰と相談するか



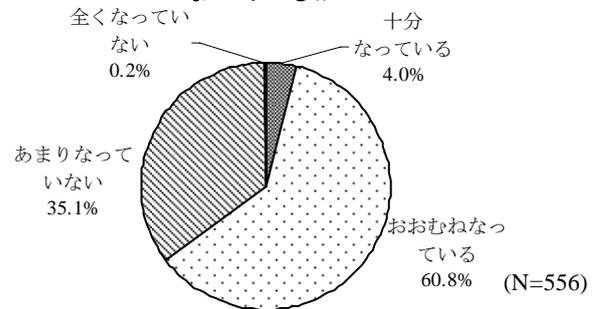
問6では、教職員の自己目標が数値化やスケジュール化などの検証可能な目標となっているかを問うた。その結果、「十分になっている」と回答した校長が22人(4.0%)、「おおむねなっている」が338人(60.8%)、「あまりなっていない」が195人(35.1%)、「全くなっていない」が1人(0.2%)であった。

問6 教職員の自己目標は検証可能なものとなっているか

	%	回答数(人)
十分になっている	4.0	22
おおむねなっている	60.8	338
あまりなっていない	35.1	195
全くなっていない	0.2	1
合計	100	556

(単数回答)

問6 教職員の自己目標は検証可能なものとなっているか



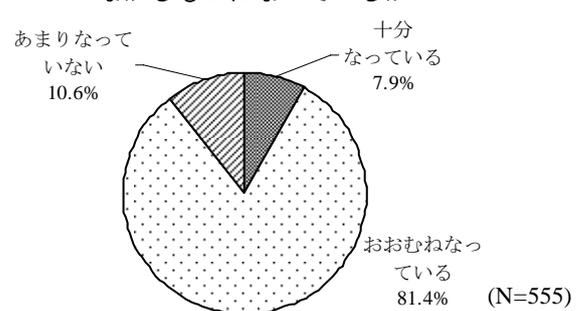
問7では、教職員の自己目標が学校経営目標の達成につながるものとなっているかについて問うた。「十分になっている」が44人(7.9%)、「おおむねなっている」が452人(81.4%)、「あまりなっていない」は59人(10.6%)であった。「全くなっていない」と回答した校長はいなかった。

問7 教職員の自己目標は学校経営目標達成につながるものになっているか

	%	回答数(人)
十分になっている	7.9	44
おおむねなっている	81.4	452
あまりなっていない	10.6	59
全くなっていない	0	0
合計	100	555

(単数回答)

問7 教職員の自己目標は学校経営目標達成につながるものになっているか



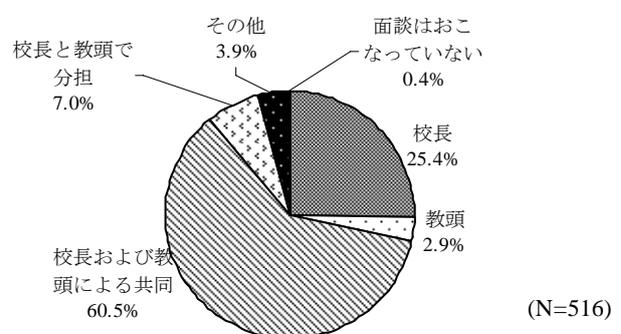
問8では、中間申告時の面談を誰が担当しているのかを問うた。その結果、「校長および教頭による共同」との回答が312人(60.5%)で最も多かった。また、「校長」が単独で担当しているとの回答が131人(25.4%)、「校長と教頭で分担」が36人(7.0%)、「教頭」が単独で担当しているとの回答が15人(2.9%)であった。なお、「面談はおこなっていない」との回答は2人(0.4%)であった。

問8 中間申告時面談の担当者

	%	回答数(人)
校長	25.4	131
教頭	2.9	15
校長および教頭による共同	60.5	312
校長と教頭で分担	7.0	36
その他	3.9	20
面談はおこなっていない	0.4	2
合計	100	516

(単数回答)

問8 中間申告時面談の担当者



さらに、問8で「面談はおこなっていない」と回答した校長を除く者に対して、問8-1で、中間申告時の面談でいかなる事項に重点をおいているのか、該当する選択肢を2つまで選ぶよう回答を求めた。その結

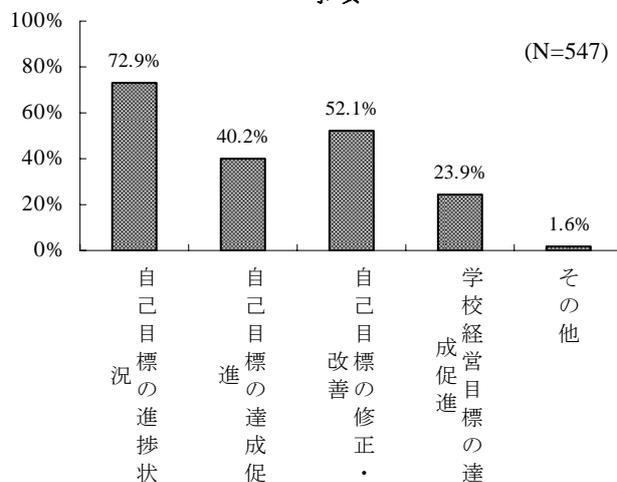
果、「自己目標の進捗状況の把握」が399人(72.9%)と最も高く、続いて、「進捗状況に応じた自己目標の修正・改善」が285人(52.1%)、「自己目標の達成促進」220人(40.2%)、「学校経営目標の達成促進」が131人(23.9%)であった。

問8-1 自己申告時の面談における重点指導事項

	%	回答数(人)
自己目標の進捗状況	72.9	399
自己目標の達成促進	40.2	220
自己目標の修正・改善	52.1	285
学校経営目標の達成促進	23.9	131
その他	1.6	9

(N=547) 複数回答/2つまで

問8-1 自己申告時の面談における重点指導事項



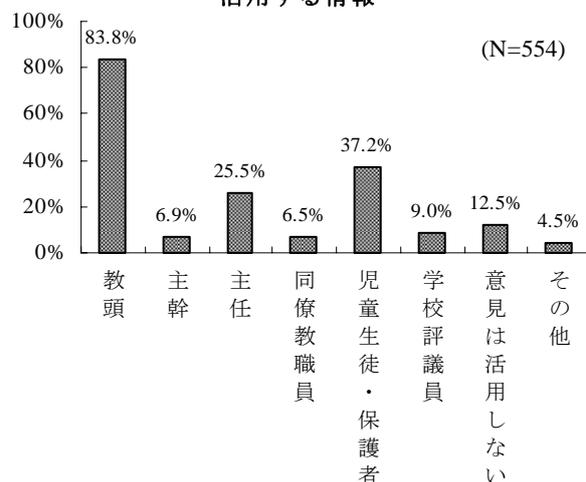
問9では最終申告時の「指導・助言」欄を作成する際にどのような情報を活用しているのかを問うた(該当する選択肢をすべて選択)。その結果、464人(83.8%)が、「教頭の意見」と回答し、続いて、「児童生徒、保護者の反応」が206人(37.2%)、「主任クラスの教職員の意見」が141人(25.5%)、「学校評議員の意見」が50人(9.0%)、「主幹の意見」が38人(6.9%)、「同僚教職員の意見」が36人(6.5%)、「その他」が25人(4.5%)の順で回答を得た。また、「他者の意見は活用しない」と回答した校長は、69人(12.5%)であった。

問9 最終申告時「指導・助言」欄の作成に活用する情報

	%	回答数(人)
教頭	83.8	464
主幹	6.9	38
主任	25.5	141
同僚教職員	6.5	36
児童生徒・保護者	37.2	206
学校評議員	9.0	50
意見は活用しない	12.5	69
その他	4.5	25

(N=554) 複数回答/制限無

問9 最終申告時「指導・助言」欄の作成に活用する情報



次に、問10で、最終申告時の「指導・助言」欄に学校経営目標に関する内容を記入するかを問うたところ、94人(16.9%)の校長が「必ず記入する」と回答した。また、451人(81.3%)の校長が「必要に応じて記入する」と回答している。それに対して、「記入しない」と回答した校長は10人(1.8%)であった。

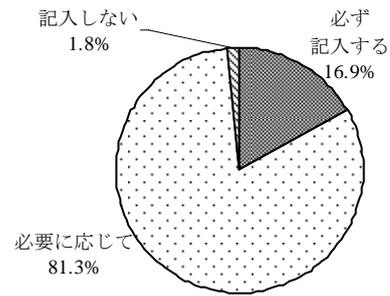
問11では、最終申告時の「指導・助言」欄に「勤務評定」の結果を踏まえた内容を記入するかを問うた。その結果、32人(5.9%)の校長が「必ず記入した」、386人(71.5%)が「必要に応じて記入した」、122人(22.6%)が「記入しなかった」とそれぞれ回答した。

問10 最終申告時の「指導・助言」欄に学校経営目標に関する内容を記入するか

	%	回答数 (人)
必ず記入する	16.9	94
必要に応じて記入しない	81.3	451
記入しない	1.8	10
合計	100.0	555

(単数回答)

問10 最終申告時の「指導・助言」欄に学校経営目標に関する内容を記入するか

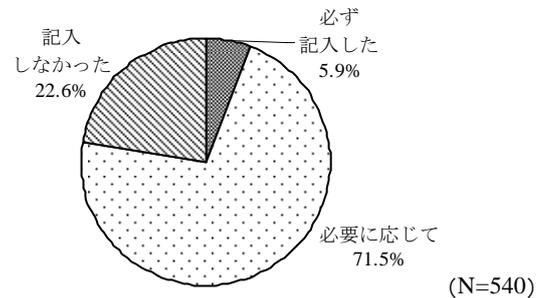


問11 指導・助言の欄に「勤務評定」の結果を踏まえた内容を記入するか

	%	回答数 (人)
必ず記入	5.9	32
必要に応じて記入せず	71.5	386
記入しなかった	22.6	122
合計	100	540

(単数回答)

問11 指導・助言の欄に「勤務評定」の結果を踏まえた内容を記入するか



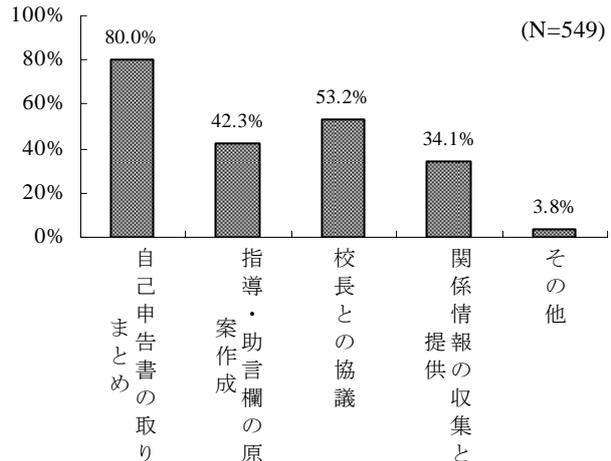
問12では、最終申告時の「指導・助言」欄作成過程において、教頭がどのように関与しているかを問うた（該当する選択肢をすべて選択）。その結果、「自己申告書の取りまとめ」が439人（80.0%）と最も多く、続いて、「校長との協議」が292人（53.2%）、「指導・助言欄の原案作成」が232人（42.3%）、「関係情報の収集と提供」が187人（34.1%）であった。なお、「その他<sup>4</sup>」は21人（3.8%）であった。

問12 最終申告時の「指導・助言」欄作成過程における教頭の関与の仕方

	%	回答数 (人)
自己申告書の取りまとめ	80.0	439
指導・助言欄の原案作成	42.3	232
校長との協議	53.2	292
関係情報の収集と提供	34.1	187
その他	3.8	21

(N=549) 複数回答/制限無

問12 最終申告時の「指導・助言」欄作成過程における教頭の関与の仕方



問13では、「勤務評定」を行なう際、「自己申告による目標管理」における、当該教員が設定する自己目標の進捗度をどの程度考慮するかを問うた。その結果、81人（14.8%）が「おおいに考慮する」、390人（71.3%）が「ある程度考慮する」、72人（13.2%）が「あまり考慮しない」、4人（0.7%）が「全く考慮しない」とそ

<sup>4</sup> 「校長と教頭の共同で記入する」「校長と教頭が個別に指導する」など

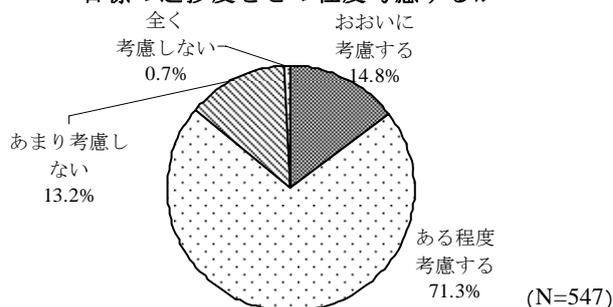
れぞれ回答した。

問13 「勤務評定」の際、当該教職員の自己目標の進捗度をどの程度考慮するか

	%	回答数(人)
おおいに考慮する	14.8	81
ある程度考慮する	71.3	390
あまり考慮しない	13.2	72
全く考慮しない	0.7	4
合計	100	547

(単数回答)

問13 「勤務評定」の際、当該教職員の自己目標の進捗度をどの程度考慮するか



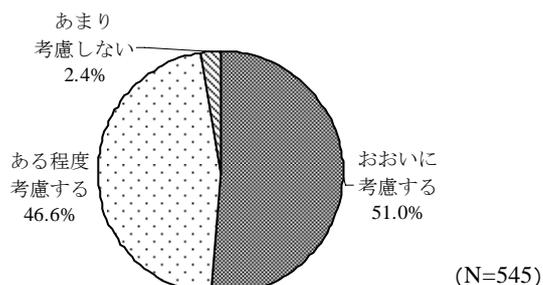
問14では、「勤務評定」の際、当該教職員の経営目標への貢献度をどの程度考慮するかを問うた。その結果、278人(51.0%)が「おおいに考慮する」、254人(46.6%)が「ある程度考慮する」、13人(2.4%)が「あまり考慮しない」とそれぞれ回答した。なお、「全く考慮しない」との回答はなかった。

問14 「勤務評定」の際、当該教職員の経営目標への貢献度をどれだけ考慮するか

	%	回答数(人)
おおいに考慮する	51.0	278
ある程度考慮する	46.6	254
あまり考慮しない	2.4	13
合計	100	545

(単数回答)

問14 「勤務評定」の際、当該教職員の経営目標への貢献度をどれだけ考慮するか

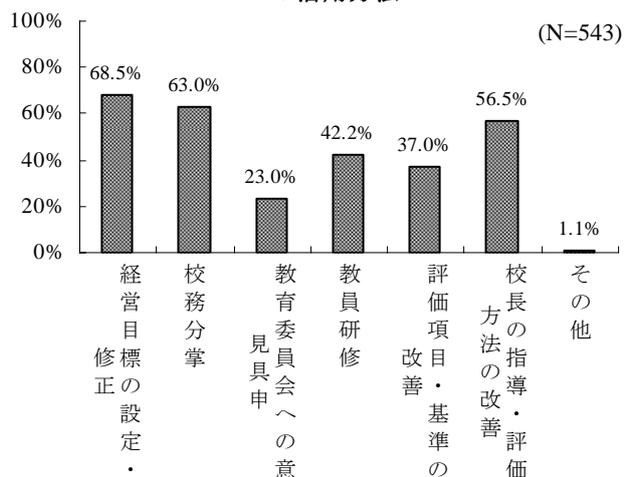


問15 「自己申告による目標管理」の結果の活用方法

	%	回答数(人)
経営目標の設定・修正	68.5	372
校務分掌	63.0	342
教育委員会への意見具申	23.0	125
教員研修	42.2	229
評価項目・基準の改善	37.0	201
校長の指導・評価方法の改善	56.5	307
その他	1.1	6

(N=543) 複数回答/3つまで

問15 「自己申告による目標管理」の結果の活用方法



問15で、「自己申告による目標管理」の活用方法を問うた(該当する選択肢を3つまで選択)ところ、「次年度の学校経営目標の設定・修正」が372人(68.5%)と最も多かった。さらに、「次年度の校務分掌」が342人(63.0%),「校長先生ご自身の指導・評価方法の改善」が307人(56.5%),「教員研修」が229人(42.2%),「次年度の人事評価における評価項目及び評価基準の改善」が201人(37.0%),「教育委員会への意見具申」

が 125 人 (23.0%) の順で回答を得た。なお、「その他<sup>5</sup>」と回答したのは 6 人 (1.1%) であった。

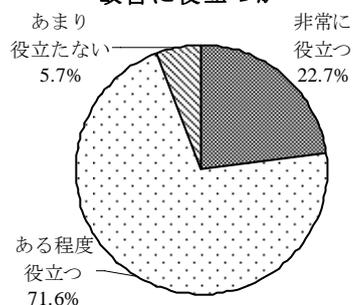
問 16 では、「自己申告による目標管理」は学校の改善に役立つかを問うた。その結果、123 人 (22.7%) が「非常に役立つ」、389 人 (71.6%) が「ある程度役立つ」、31 人 (5.7%) が「あまり役に立たない」と回答した。なお、「全く役に立たない」と回答した校長はいなかった。

問16 「自己申告による目標管理」は学校の改善に役立つか

	%	回答数 (人)
非常に役立つ	22.7	123
ある程度役立つ	71.6	389
あまり役に立たない	5.7	31
合計	100	543

(単数回答)

問16 「自己申告による目標管理」は学校の改善に役立つか



(N=543)

問 17 では、「自己申告による目標管理」導入による学校の変化を問うた (該当する選択肢を 3 つまで選択)。「学校経営目標に対する教職員の理解が向上」との回答が 431 人 (79.5%) と最も高く、続いて「学校の組織力が向上」が 289 人 (53.3%)、「学校経営における校長のリーダーシップが強化」が 252 人 (46.5%)、「学校の教育力が向上」が 189 人 (34.9%)、「教職員の研修意欲が向上」が 138 人 (25.5%)、「校長の負担が増加」が 118 人 (21.8%)、「教職員が多忙化」が 92 人 (17.0%)、「学校年間スケジュールが過密化」が 84 人 (15.5%)、「その他」が 5 人 (0.9%) の順でそれぞれ回答を得た。

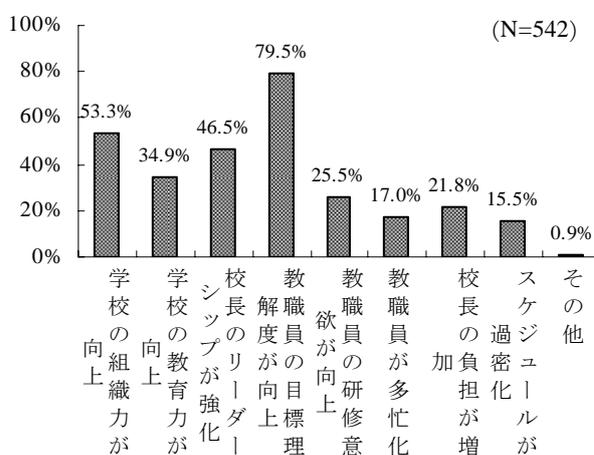
問17 「自己申告による目標管理」導入による変化

	%	回答数 (人)
学校の組織力が向上	53.3	289
学校の教育力が向上	34.9	189
校長のリーダーシップが強化	46.5	252
教職員の目標理解度が向上	79.5	431
教職員の研修意欲が向上	25.5	138
教職員が多忙化	17.0	92
校長の負担が増加	21.8	118
スケジュールが過密化	15.5	84
その他	0.9	5

(N=542)

複数回答/3つまで

問17 「自己申告による目標管理」導入による変化



(N=542)

問 18 では、「勤務評定」の活用方法を問うた (該当する選択肢を 3 つまで選択)。「次年度の校務分掌」との回答が 412 人 (75.5%) と最も高く、続けて「教育委員会への意見具申」が 354 人 (64.8%)、「校長自身の指導・評価方法の改善」が 313 人 (57.3%)、「次年度の学校経営目標の設定・修正」が 287 人 (52.6%)、「教員研修」が 216 人 (39.6%)、「その他<sup>6</sup>」が 11 人 (2.0%) の順で回答を得た。

<sup>5</sup> 「人材育成の資料とする」など

<sup>6</sup> 「人材育成の資料とする」「担任の配置」など

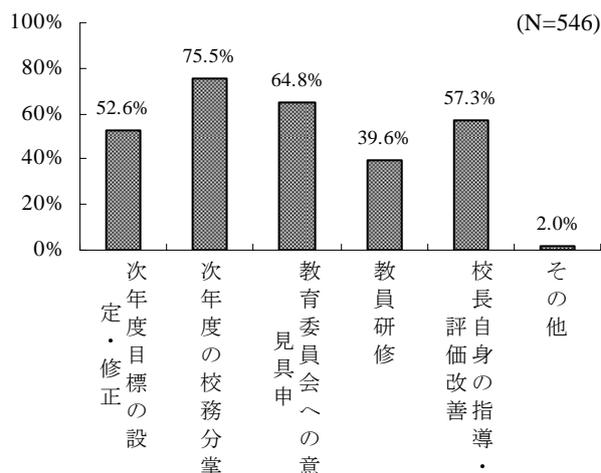
問18 「勤務評定」の活用方法

	%	回答数(人)
次年度目標の設定・修正	52.6	287
次年度の校務分掌	75.5	412
教育委員会への意見具申	64.8	354
教員研修	39.6	216
校長自身の指導・評価改善	57.3	313
その他	2.0	11

(N=546)

複数回答/3つまで

問18 「勤務評定」の活用方法



(N=546)

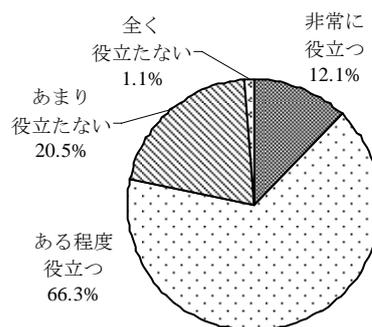
問19では、「勤務評定」が学校改善に役立つかを問うた。その結果、66人(12.1%)が「非常に役立つ」、362人(66.3%)が「ある程度役立つ」、112人(20.5%)が「あまり役立たない」、6人(1.1%)が「全く役立たない」とそれぞれ回答した。

問19 「勤務評定」は学校の改善に役立つか

	%	回答数(人)
非常に役立つ	12.1	66
ある程度役立つ	66.3	362
あまり役立たない	20.5	112
全く役立たない	1.1	6
合計	100	546

(単数回答)

問19 「勤務評定」は学校の改善に役立つか



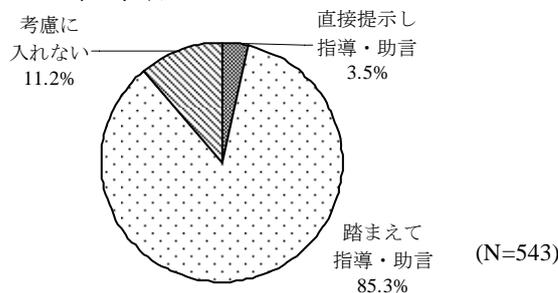
(N=546)

問20 「自己申告による目標管理」の面談時、「勤務評定」の評価項目等に関する指導・助言をおこなっているか

	%	回答数(人)
直接提示し指導・助言	3.5	19
踏まえて指導・助言	85.3	463
考慮に入れない	11.2	61
合計	100	543

(単数回答)

問20 「自己申告による目標管理」の面談時、「勤務評定」の評価項目等に関する指導・助言をおこなっているか



(N=543)

問20では、「自己申告による目標管理」の面談の際、「勤務評定」の評価項目・評価要素に関する指導・助言をするかを問うた。その結果、19人(3.5%)が「勤務評定」の評価項目と評価要素を直接示して指導・助言をおこなう、463人(85.3%)が「勤務評定」の評価項目と評価要素を直接は示さないが、それを踏まえた指導・助言をおこなう、61人(11.2%)が「勤務評定」の評価項目と評価要素は考慮に入れない」とそれぞれ回答した。

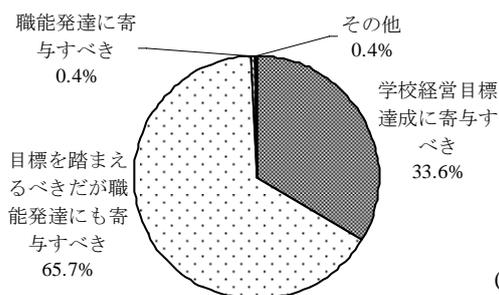
問 21 では、個々の教職員の自己目標と学校経営目標との関係についての意識を問うた。その結果、「個々の教職員の自己目標は学校経営目標を踏まえるべきだが、教職員個人の職能発達も尊重すべきである」との回答が 356 人 (65.7%) と最も多く、次いで「個々の教職員の自己目標は、主として学校経営目標の達成に寄与すべきである」が 182 人 (33.6%) であった。「個々の教職員の自己目標は、主として教職員個人の職能発達に寄与すべきである」との回答は 2 人 (0.4%) であった。また、「その他」と回答した校長も 2 人 (0.4%) いた。

問21 個々の教職員の自己目標と学校経営目標の関係について

	%	回答数 (人)
学校経営目標達成に寄与すべき	33.6	182
目標を踏まえるべきだが職能発達にも寄与すべき	65.7	356
職能発達に寄与すべき	0.4	2
その他	0.4	2
合計	100	542

(単数回答)

問21 個々の教職員の自己目標と学校経営目標の関係について



(N=542)

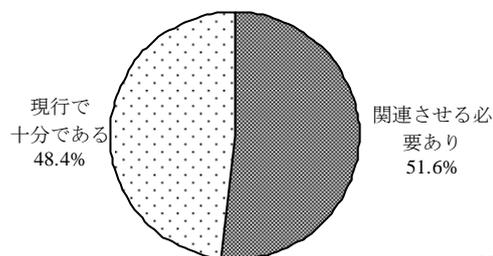
問 22 で、「勤務評定」と「自己申告による目標管理」を関連させる必要があるかを問うたところ、「一層明確に関連させる必要がある」が 276 人 (51.6%)、「現行のままで十分である」が 259 人 (48.4%) と、回答が半分にわかれる結果となった。

問22 「勤務評定」と「自己申告による目標管理」は両者を関連させる必要があるか

	%	回答数 (人)
関連させる必要あり	51.6	276
現行で十分である	48.4	259
合計	100	535

(単数回答)

問22 「勤務評定」と「自己申告による目標管理」は両者を関連させる必要があるか



(N=535)

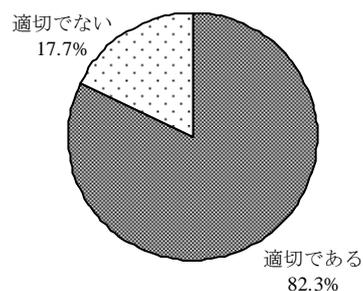
問 23 では、「自己申告による目標管理」について、現行の評価時期（中間評価：11月、最終評価：3月）が適切であるかを問うた。その結果、446 人 (82.3%) の校長が「適切である」と回答し、96 人 (17.7%) が「適切でない」と回答した。

問23 「自己申告による目標管理」の評価時期は適切か

	%	回答数 (人)
適切である	82.3	446
適切でない	17.7	96
合計	100	542

(単数回答)

問23 「自己申告による目標管理」の評価時期は適切か



(N=542)

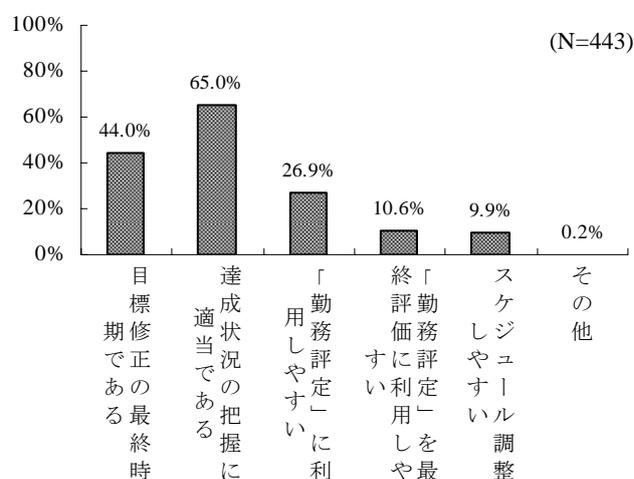
さらに、問 23-1、問 23-2 でそれぞれ適切である理由、適切でない理由を問うた（いずれも、該当する選択肢を 2 つまで選択）。問 23-1 では、評価時期が適切な理由として、「目標の達成状況を把握するのに適当な時期であるため」が 288 人（65.0%）と最も多く、次いで「中間自己評価の時期が目標修正の最終時期であるため」が 195 人（44.0%）、「中間自己評価の結果を「勤務評定」に利用しやすいため」が 119 人（26.9%）、「「勤務評定」の結果を最終自己評価の「指導・助言」に利用しやすいため」が 47 人（10.6%）、「学校年間スケジュール上、時間調整しやすいため」が 44 人（9.9%）、「その他」が 1 人（0.2%）の順で回答を得た。

一方で問 23-2 では、評価時期が適切でない理由として、「中間自己評価の時期が自己申告目標の修正をおこなえる最終時期を過ぎているため」との回答が 41 人（42.7%）と最も多く、次いで、「最終自己評価が「勤務評定」の評価時期とずれているため」が 36 人（37.5%）、「学校年間スケジュールとの調整が困難なため」が 24 人（25.0%）、「各教職員の自己申告目標の達成状況を把握するには不適切な時期であるため」が 23 人（24.0%）、「その他」が 4 人（4.2%）の順で回答を得た。

問23-1 現行の評価時期が適切である理由

	%	回答数（人）
目標修正の最終時期である	44.0	195
達成状況の把握に適当である	65.0	288
「勤務評定」に利用しやすい	26.9	119
「勤務評定」を最終評価に利用しやすい	10.6	47
スケジュール調整しやすい	9.9	44
その他	0.2	1
(N=443) 複数回答/2つまで		

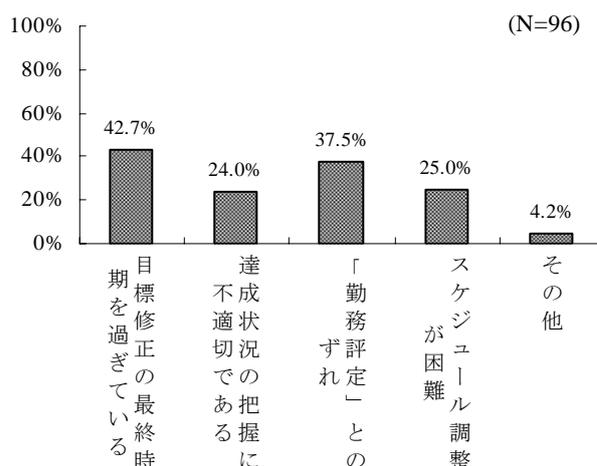
問23-1 現行の評価時期が適切である理由



問23-2 現行の評価時期が適切でない理由

	%	回答数（人）
目標修正の最終時期を過ぎている	42.7	41
達成状況の把握に不適切である	24.0	23
「勤務評定」とのずれ	37.5	36
スケジュール調整が困難	25.0	24
その他	4.2	4
(N=96) 複数回答/2つまで		

問23-2 現行の評価時期が適切でない理由



問 24 では、人事評価制度における評価者体制（校長および教頭による評価者体制）が適切であるかを問うた。その結果、436 人（81.6%）の校長が「適切である」と回答し、98 人（18.4%）が「適切でない」と回答した。さらに、問 24-1 では、問 24 で評価者体制が不適切であると回答した校長に、その理由を問うた（該当する選択肢を 2 つまで選択）。その結果、「校長および教頭のみでは全教職員を正確に把握できない

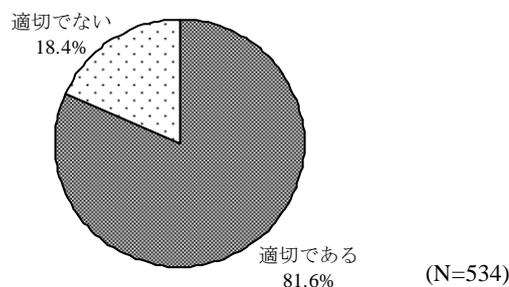
ため」との回答が46人(47.9%)と最も多く、次いで、「校長および教頭のみでの評価では主観に陥りやすいため」が41人(42.7%)、「校長および教頭の負担が大きい」が26人(27.1%)、「校長および教頭の評価者としての能力が十分に備わっていないため」が23人(24.0%)、「校長および教頭のみでの評価では教科の専門性に精通したものとならないため」が21人(21.9%)、「その他」が3人(3.1%)の順で回答を得た。

**問24 現行の人事評価制度の評価者体制は適切か**

	%	回答数(人)
適切である	81.6	436
適切でない	18.4	98
合計	100	534

(単数回答)

**問24 現行の人事評価制度の評価者体制は適切か**

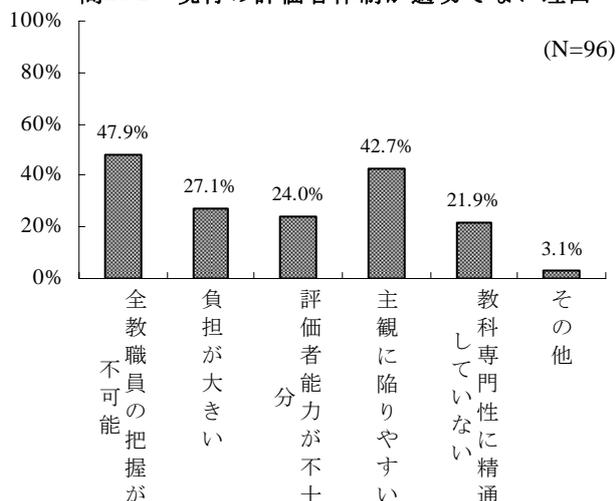


**問24-1 現行の評価者体制が適切でない理由**

	%	回答数(人)
全教職員の把握が不可能	47.9	46
負担が大きい	27.1	26
評価者能力が不十分	24.0	23
主観に陥りやすい	42.7	41
教科専門性に精通していない	21.9	21
その他	3.1	3

(N=96) 複数回答/2つまで

**問24-1 現行の評価者体制が適切でない理由**



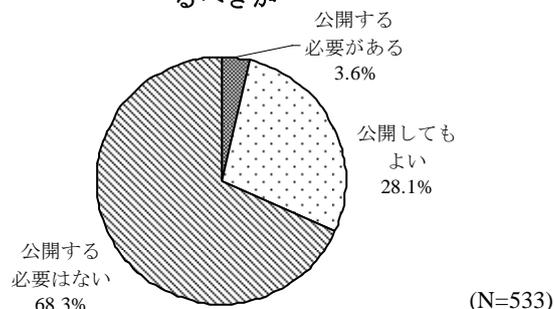
問25では、「自己申告による目標管理」における評価結果を当該教職員以外に公開する必要があるかを問うた。354人(68.3%)が「公開する必要はない」と考えており、次いで、150人(28.3%)が「公開してもよい」を選択した。また、「公開する必要がある」を選択したのは19人(3.6%)であった。

**問25 「自己申告による目標管理」は公開すべきか**

	%	回答数(人)
公開する必要がある	3.6	19
公開してもよい	28.1	150
公開する必要はない	68.3	364
合計	100	533

(単数回答)

**問25 「自己申告による目標管理」は公開すべきか**



また、問25で「公開する必要がある」「公開してもよい」と回答した校長に対し、問25-1で、公開する場合の適切な範囲を問うたところ、148人(89.2%)の校長が、「同僚教職員」を選択し、続いて、「保護者」

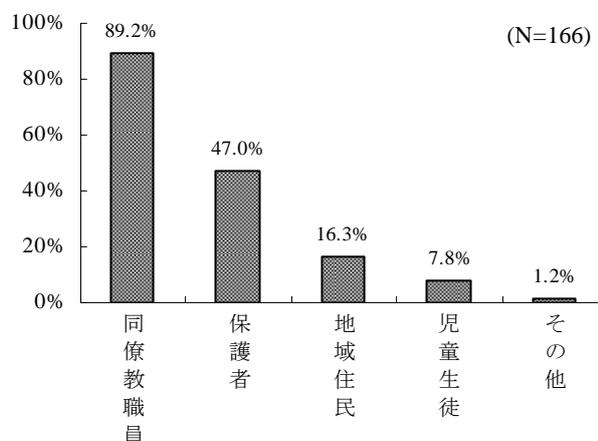
が 78 人 (47.0%)、「地域住民」が 27 人 (16.3%)、「児童生徒」が 13 人 (7.8%)、「その他」が 2 人 (1.2%)の順に回答を得た。

問25-1 「自己申告による目標管理」の評価結果を公開するのに適切な範囲

	%	回答数 (人)
同僚教職員	89.2	148
保護者	47.0	78
地域住民	16.3	27
児童生徒	7.8	13
その他	1.2	2

(N=166) 複数回答/制限無

問25-1 「自己申告による目標管理」の評価結果を公開するのに適切な範囲

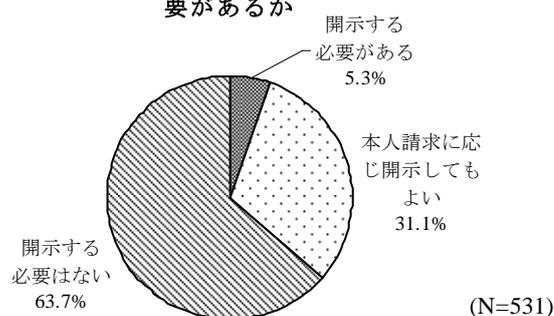


問26 「勤務評定」の評価結果を開示する必要があるか

	%	回答数 (人)
開示する必要がある	5.3	28
本人請求に応じ開示してもよい	31.1	165
開示する必要はない	63.7	338
合計	100	531

(単数回答)

問26 「勤務評定」の評価結果を開示する必要があるか



問 26 では、「勤務評定」における評価結果を当該教職員に開示する必要があるかを問うた。その結果、「開示する必要がある」が 28 人 (5.3%)、「本人からの請求に応じ開示してもよい」が 165 人 (31.1%)、「開示する必要はない」が 338 人 (63.7%) とそれぞれ回答を得た。

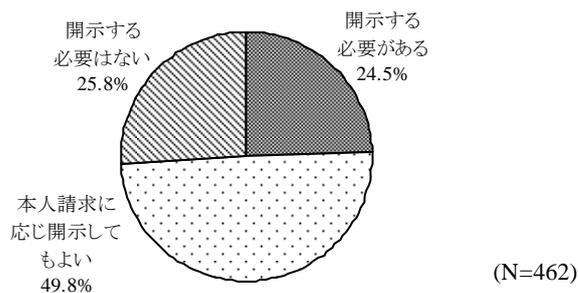
さらに、問 26 で「開示する必要はない」と回答した校長に、問 26-1 で勤務評定が給与処遇と関連した場合の開示必要性を問うたところ、113 人 (24.5%) が「開示する必要がある」と回答し、230 人 (49.8%) が「本人の請求に応じ開示してもよい」と回答した。「開示する必要はない」と回答したのは 119 人 (25.8%) であった。

問26-1 「勤務評定」が特に給与と関連した場合評価結果を開示する必要があるか

	%	回答数 (人)
開示する必要がある	24.5	113
本人請求に応じ開示してもよい	49.8	230
開示する必要はない	25.8	119
合計	100	462

(単数回答)

問26-1 「勤務評定」が特に給与と関係した場合評価結果を開示する必要があるか



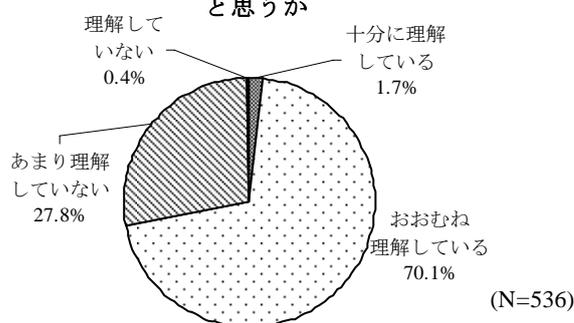
問 27 では、教職員の現行の人事評価制度に対する理解度について問うた。「十分に理解している」と回答した校長が 9 人 (1.7%)、「おおむね理解している」が 376 人 (70.1%) であった。一方で、「あまり理解していない」と回答した校長は 149 人 (27.8%)、「理解していない」は 2 人 (0.4%) という結果となった。

問27 教職員は人事評価制度を理解していると思うか

	%	回答数 (人)
十分に理解している	1.7	9
おおむね理解している	70.1	376
あまり理解していない	27.8	149
理解していない	0.4	2
合計	100	536

(単数回答)

問27 教職員は人事評価制度を理解していると思うか



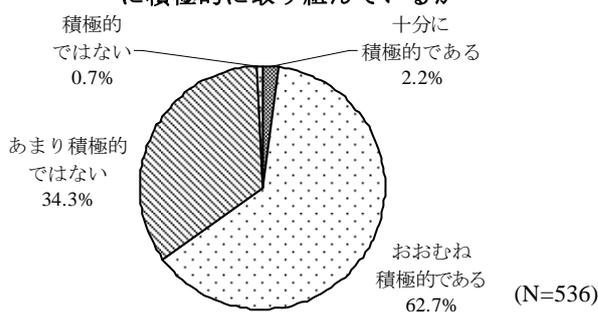
問 28 では、教職員が「自己申告による目標管理」に積極的に取り組んでいるかを問うたところ、12 人 (2.2%) が「十分に積極的である」と回答し、最も多い 336 人 (62.7%) が「おおむね積極的である」と回答した。また、「あまり積極的ではない」は 184 人 (34.3%)、「積極的ではない」は 4 人 (0.7%) であった。

問28 教職員は「自己申告による目標管理」に積極的に取り組んでいるか

	%	回答数 (人)
十分に積極的である	2.2	12
おおむね積極的である	62.7	336
あまり積極的ではない	34.3	184
積極的ではない	0.7	4
合計	100	536

(単数回答)

問28 教職員は「自己申告による目標管理」に積極的に取り組んでいるか

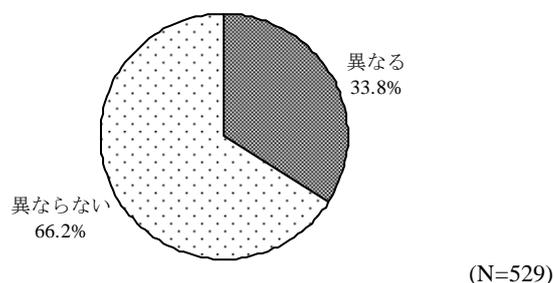


問29 積極性は年齢によって異なるか

	%	回答数 (人)
異なる	33.8	179
異なるない	66.2	350
合計	100	529

(単数回答)

問29 積極性は年齢によって異なるか



問 29 では、教職員の「自己申告による目標管理」に対する積極性が、年齢によって異なるかを問うた。「異なる」と回答した校長は 179 人 (33.8%)、また、「異なるない」と回答した校長は 350 人 (66.2%) であった。

さらに、問 29-1 では、問 29 で「異なる」と回答した校長に、各年代の積極性を問うた。その結果、20 代の教職員に関しては、107 人 (63.3%) の校長が「おおむね積極的である」と感じており、11 人 (6.5%)

の校長が、「あまり積極的ではない」と感じていた。同様に、30代の教職員が「おおむね積極的である」と感じている校長は148人(84.1%)、「あまり積極的でない」と感じている校長は16人(9.1%)であった。また、40代の教職員に関しては、「おおむね積極的である」が96人(54.5%)、「あまり積極的でない」が79人(44.9%)であり、50代の教職員に関しては「おおむね積極的である」が11人(6.3%)、「あまり積極的でない」が161人(91.5%)という結果となった。

問29-1 20代

	%	回答数(人)
おおむね積極的である	63.3	107
あまり積極的でない	6.5	11
該当教職員なし	30.2	51
合計	100	169

問29-1 30代

	%	回答数(人)
おおむね積極的である	84.1	148
あまり積極的でない	9.1	16
該当教職員なし	6.8	12
合計	100	176

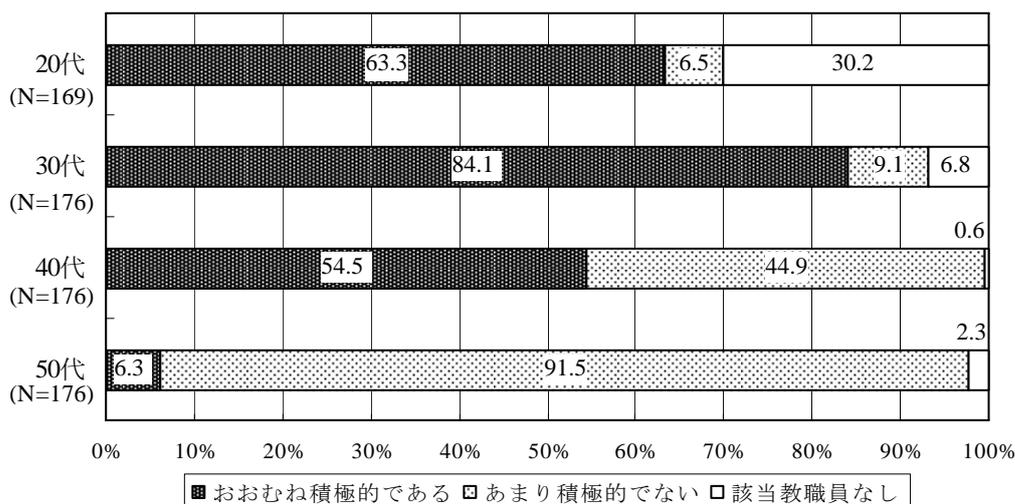
問29-1 40代

	%	回答数(人)
おおむね積極的である	54.5	96
あまり積極的でない	44.9	79
該当教職員なし	0.6	1
合計	100	176

問29-1 50代

	%	回答数(人)
おおむね積極的である	6.3	11
あまり積極的でない	91.5	161
該当教職員なし	2.3	4
合計	100	176

問29-1 各年代の教職員の積極性

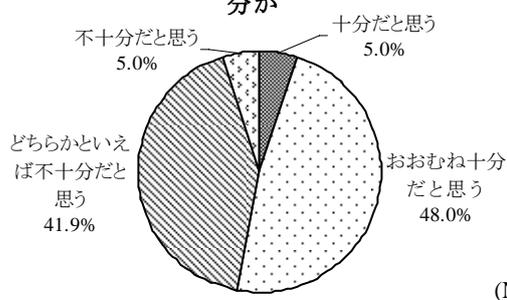


問30 教育委員会の実施する評価者訓練は十分か

	%	回答数(人)
十分だと思う	5.0	27
おおむね十分だと思う	48.0	257
どちらかといえば不十分だと思う	41.9	224
不十分だと思う	5.0	27
合計	100	535

(単数回答)

問30 教育委員会の実施する評価者訓練は十分か



問30では、人事評価制度に関する説明会や評価者訓練等が十分であるかを問うたところ、「十分だと思う」を選択した校長が27人(5.0%)、「おおむね十分だと思う」を選択した校長は257人(48.0%)と最も

多かった。一方で、224人（41.9%）は「どちらかといえば不十分だと思う」を選択し、27人（5.0%）は「不十分だと思う」を選択した。

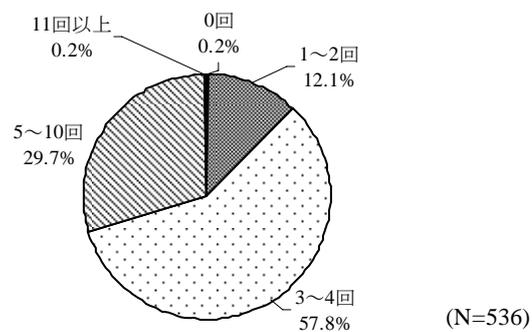
問31では、人事評価制度の理解と評価者訓練に関わる説明会や研修等をこれまでに何回受けたかを問うたが、「3～4回」との回答が310人（57.8%）と最も多く、次いで、159人（29.7%）の校長が「5～10回」と回答した。さらに、「1～2回」は65人（12.1%）、「0回」と「11回以上」は共に1人（0.2%）という結果であった。

問31 これまでの研修会の経験回数

	%	回答数（人）
0回	0.2	1
1～2回	12.1	65
3～4回	57.8	310
5～10回	29.7	159
11回以上	0.2	1
合計	100	536

(単数回答)

問31 これまでの研修会の経験回数



## 付録：調査票

## 広島県下における教職員の『新たな人事評価制度 (「自己申告による目標管理」と「勤務評定)」』に関する調査

### 調査の目的と回答上の留意点

本調査は、広島県内公立学校の校長全員を回答者とするアンケート調査です。本調査の目的は、広島県内において目下実施されている教職員の『新たな人事評価制度（「自己申告による目標管理」と「勤務評定）」』の実態を把握するとともに、その意義と課題を明確化し、同制度の改善に資するための基礎資料を得ることです。

この調査は無記名回答です。回収後、直ちにコンピュータで統計的に処理するため、個人のプライバシーを侵害したり、ご迷惑をおかけすることは一切ございませんので、率直なご意見をお寄せ下さい。

なお、本調査は学術研究のみに使用され、その他の目的のために使用されることはございません。ご多忙中、大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解の上、11月25日(必着)までにご返送下さいますようお願い申し上げます。

2005年11月11日

### 【お問い合わせ先】

広島大学大学院教育学研究科教育学講座

教育行財政学研究室

教授 古賀 一博

助手 市田 敏之

大学院博士課程院生 酒井 研作

〒739-8524 東広島市鏡山 1-1-1

電話：082-424-6750

Fax：082-424-5254（講座共通）

E-mail：ichida@hiroshima-u.ac.jp















Q28 全体として貴校の教職員は、現行の「自己申告による目標管理」に積極的に取り組んでいると思われますか。該当する選択肢1つに○印をお付け下さい。

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1. 十分に積極的である  | 2. おおむね積極的である |
| 3. あまり積極的ではない | 4. 積極的ではない    |

Q29 その積極性は、教職員の年齢によって異なると思われますか。該当する選択肢1つに○印をお付け下さい。

- |        |          |
|--------|----------|
| 1. 異なる | 2. 異なるない |
|--------|----------|

Q29-1 Q29で「1. 異なる」と回答された方に伺います。それぞれの年代ごとに該当する選択肢1つに○印をお付け下さい。

- |                        |              |             |
|------------------------|--------------|-------------|
| (1) 20代 (1. おおむね積極的である | 2. あまり積極的でない | 3. 該当教職員なし) |
| (2) 30代 (1. おおむね積極的である | 2. あまり積極的でない | 3. 該当教職員なし) |
| (3) 40代 (1. おおむね積極的である | 2. あまり積極的でない | 3. 該当教職員なし) |
| (4) 50代 (1. おおむね積極的である | 2. あまり積極的でない | 3. 該当教職員なし) |

Q30 校長先生は、県および市町村教育委員会が実施する人事評価制度に関する説明会や評価者訓練等が十分であると思われますか。該当する選択肢1つに○印をお付け下さい。

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| 1. 十分だと思う          | 2. おおむね十分だと思う |
| 3. どちらかといえば不十分だと思う | 4. 不十分だと思う    |

Q31 現行の人事評価制度の施行に際して、校長先生ご自身は、人事評価制度の理解と評価者訓練に関わる説明会や研修等を、これまでに何回受けられましたか。該当する選択肢1つに○印お付け下さい。

- |       |         |         |           |          |
|-------|---------|---------|-----------|----------|
| 1. 0回 | 2. 1~2回 | 3. 3~4回 | 4. 5回~10回 | 5. 11回以上 |
|-------|---------|---------|-----------|----------|

最後のページにも質問がありますのでご回答お願いします。

—フェイスシート—

○校長先生ご自身のことについてお尋ねします。

F1 年齢（満 歳）

F2 性別（男性・女性）

F3 校長としての通算経験年数（年目）

F4 現在校の勤務年数（年目）

F5 校長先生の前職種について、該当する選択肢に○印をお付け下さい。

1. 教頭 2. 行政職 3. 民間企業 4. その他（ ）

F6 現在の勤務校の学校種について、該当する選択肢に○印をお付け下さい。

1. 小学校 2. 中学校 3. 高等学校 4. 盲・聾・養護学校 5. 中高一貫校（併設型）  
6. 中高一貫校（連携型〔中学校〕） 7. 中高一貫校（連携型〔高等学校〕）

F7 現在の勤務校の教職員数（人）

○最後に、広島県における現行の人事評価制度に関して、もしくは本アンケート調査に関して、ご意見等がございましたら、ご自由にお書き下さい。

ご協力ありがとうございました。