

# 人事考課人事評価システムの効果的な実践改善に向けて

越川昌信 笹倉政之

## 1 研究要旨

学校が地域や社会に信頼を得ていくには個々の力量や個々の教師の指導力に負うところが大きい。優れた教師が多くいるのに、学校運営がうまくいかなかったり、不祥事がたびたび起こったりする場合がある。校長がリーダーシップを発揮したいのだがうまく組織が機能しないこともある。逆に校長が変われば驚くほど教師が生き生きとし、子どもの表情が輝いてくることもある。その差はどこにあるのだろうか。現場で校長は、個々の教師の良さを見出し、それを最大に発揮させ、教育活動をさらに向上させていく手立てはないものかと常に思っていることであろう。現職校長である筆者は、組織を円滑に運営し、機能させていくために人事考課システムをうまく活用できないものかと考える。

校長の仕事の一つに人事考課をすることがある。人事考課を大きな重荷ととらえるのではなく、組織を円滑に運営し、学校目標を達成していく手立てとしてとらえたい。また、校長は人事考課を肯定的にとらえられているのだろうか、改善すべきところがあるにとらえているのだろうか、知りたいところでもある。

とくに、校長は孤独であり、気持ちの上で教職員との距離を感じている。人事考課では面談は有効であるといわれてきているが、質問紙などで実態をはっきりつかむことができればよいと考える。

そこでこの研究では、全国各県の校長を対象に質問紙法でアンケートをとり、現状を把握していく。そして課題を明らかにし、その改善に資するようにしたい。

## 2 目的

現在どこの学校でも実施されている人事考課の現状と校長の人事考課に対する考えや思いを質問紙法で回答してもらい、分析整理する。人事考課をよりスムーズに機能させ、効果的なものにしていくにはどのような改善をしていけばよいのか、質問紙の回答からそのヒントが得られると考える。

## 3 調査時期

平成 25 年 10 月 28 日～平成 25 年 11 月 29 日

## 4 方法

質問紙法（質問紙を作成していく際に、兵教大学大学院特任教授 中園大三郎氏に助言をいただいた。）

## 5 結果と考察

次に質問紙（アンケート）から得られた結果を順にあげ考察を行っていく。

## 6 研究協力者

兵庫教育大学大学院修了生 137 名を抜粋し質問紙を 95 名の方から回収した。

## 6-1 対象者

137名の現職校長にアンケート（質問用紙）を配布し、回答・返信をお願いしたところ95名の方に返信をいただいた。都道府県別、性別、校種別、年齢別、学校規模別を整理すると、次のア～オになった。

### ア 所属都道府県

表 6-1-1 対象者の都道府県別

兵庫	大阪	奈良	滋賀	和歌山	岡山	広島
25	9	2	6	1	5	9

鳥取	島根	山口	愛知	岐阜	静岡	福岡
4	9	5	2	4	8	6

・都道府県別にみると近畿圏が43名(45.2%) 中国圏が32名(33.7%) 中部地方が20名(21.1%)であった

### イ 性別

95名の方のうち男性91名 女性4名

女性の管理職は意外と少ない。女性パワーを生かすために、女性管理職の登用が現政府からも言われている。学校管理職は最も女性が力を発揮されやすい場であるのだろうが、現状は少ない。

### ウ 校種別

表 6-1-2 対象者の年齢別

小学校の校長が68名(74.7%)、中学校の校長が15名(17.6%)、高校の校長が8名(8.8%)であった。

	50歳未満	50歳～55歳	55歳～60歳	計(人)
小学校	0	8	60	68
中学校	0	3	12	15
高校	0	3	5	8

4名の方は未記入。

(4名は未記入)

高校、中学校がデータとしては少ない。

### エ 年齢別

表 6-1-3 対象者の経験年数

50歳未満 0名 55歳以上の人が84.6%、50歳～55歳の人15.4%、校長職は55歳以上の人がほとんどであることがわかる。

	3年未満	3年～5年	5年以上	その他(人)
小学校	4	24	38	2
中学校	4	3	8	0
高校	3	3	1	1
その他	0	1	1	2

### オ 経験年数

経験年数は5年以上の経験者が48名で50.5%、3年～5年の経験が31名(32.6%)となっている。(表6-1-3を参照)

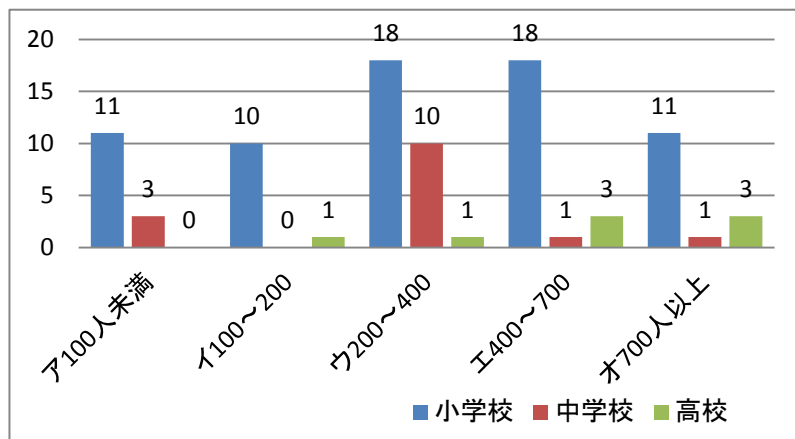
エの年齢構成で55歳以上の人が多いこと、5年以上経験が多いことから、数年で管理職も大きく若返ることが覗える。

### 6-1-1 学校規模

(1) 児童数・生徒数から「質問1 学校の児童数、生徒数はどのくらいか」の回答をグラフに表すと図 6-1-1 のようになる。

小・中学校では、200 人～400 人規模の学校が多く、100 人～200 人規模の学校もある。

高校は 400 人～700 人、700 人以上の規模が多い。高校は学校規模が大きい。



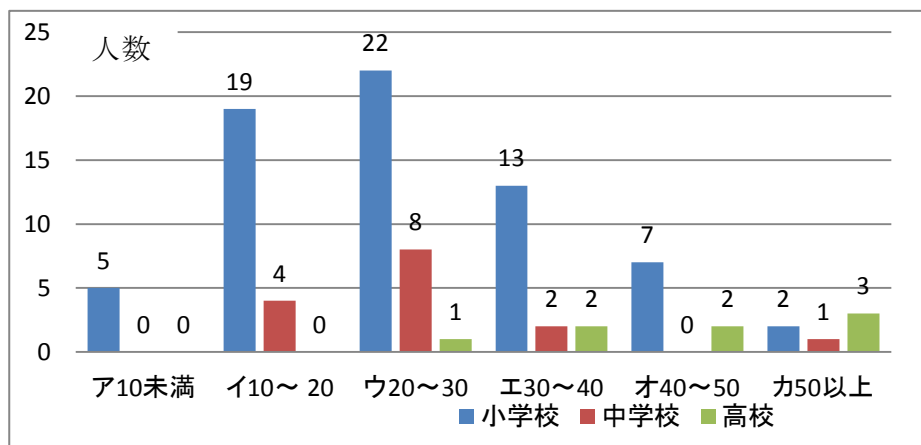
6-1-1 図 問 1 学校規模別 1 (児童・生徒数)

(2) 教職員数から

「質問2 教職員の人数は何人くらいか」の結果をグラフで示すと、図 6-1-2 になる。

小・中学校は 20 人～30 人規模が多く、10 人～20 人規模がそれに次いで多い。高校は 50 人以上が多く、次に 40 人～50 人が多い。

小学校は、小規模・中規模が多く、高校は大規模が多いという傾向がある。



6-1-2 図 問 2 学校規模別 (教員数)

### 6-2 研究の成果と課題

「問3 人事考課はスムーズに機能していますか」の結果は全体の割合は図 6-2-1 のようになっている。

(1) 機能しているか

ア 8 割以上の校長が「うまく機能している」「まあまあ機能している」ととらえている。

イ 小学校・中学校・高校ともに同じような傾向が見られた。

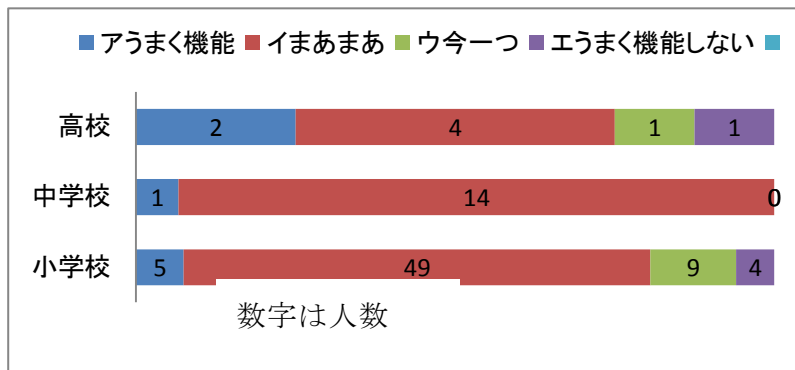


図 6-2-1 問 3 機能しているか

表 6-2-1 問2機能しているか(職員規模別)

ウ 教職員の人数別で「問3スムーズに機能していますか」の回答を見ると表6-2-1のようになる。「アうまく機能」「イまあまあ」を合わせた人の百分率

職員規模	アうまく	イまあまあ	ウあまり	エ改善	アイの%
10人未満	1	4	0	0	91.3
10人～20人	3	18	2	0	88.2
20人～30人	4	26	3	1	90.3
30人～40人	1	6	1	2	76.5
40人～50人	0	6	1	2	66.7
50人以上	0	4	1	2	57.1

(%)は表の右端の数字(塗り字)となる。このことから学校の教職員数が増えていくと校長は人事考課がうまくいかないと回答する傾向が窺える。大きな組織では校長は人的管理がしにくく、人事考課の機能についても満足していない傾向と考えられる。

(2) 人事考課の効果面

ア「問4学校経営に効果がありますか」の回答は 図6-2-2のようになった。

イ「問3のスムーズに機能しているか」図6-2-1と問4の学校経営に効果あるのか図6-2-2と比較してみると問4の質問の回答は、全体に肯定的で効果があるととらえている校長が80%となっている。問3と問4は同じ傾向にある。特に高校は、図6-2-1で「アうまく機能している」の回答率と、図6-2-2で「ア非常に効果的である」との回答の率は高く、人事考課は学校経営には有効であるとする校長の割合が高い。

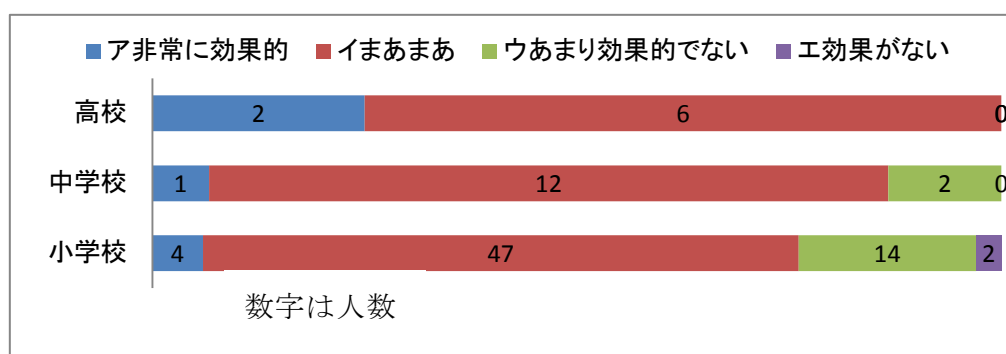


図 6-2-2 問4 学校経営に効果あるか

ウ 人事考課での効果的な面

図6-2-3は問5「人事考課の有効な面はどこか」の回答をグラフで示したものである。この図から人事考課の有効な面は「意思相通」、「資質能力」と答える人が多く、「情報収集」が次にあげられる。

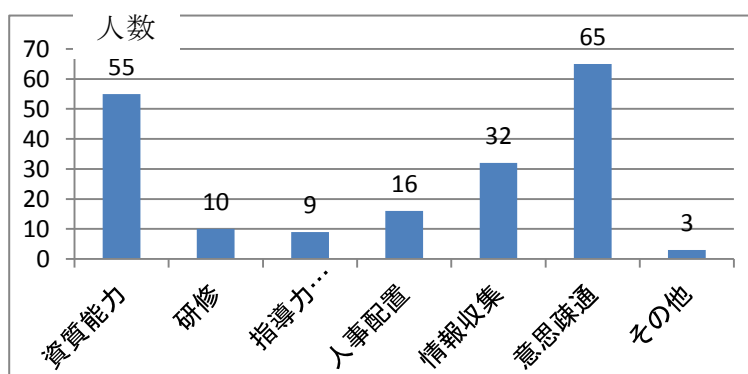


図 6-2-3 問5 人事考課の有効な面

職員室と校長室の間には心理的な面で距離があり、一般教職員とコミュニケーションを図りたいと考えている校長像がうかがえる。

エ 問 6、問 4 で学校経営に「ウあまり効果的でない」、「エ効果がない」と回答した人は 20 名(21%)と少ないが、その中で、理由を尋ねると図 6-2-4 のようなグラフとなった。

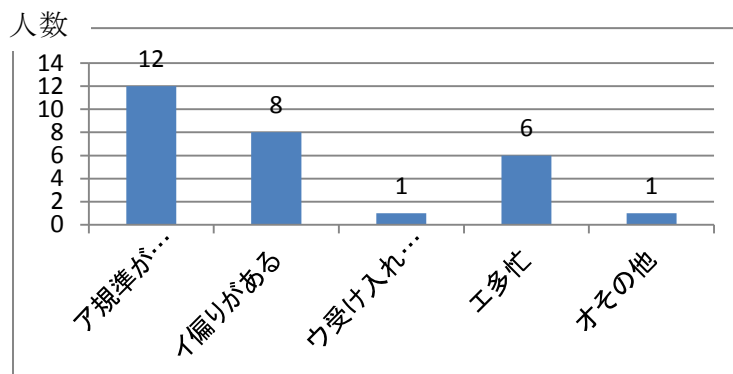


図 6-2-4 問 6 効果的でないという理由

「ア評価規準や方法が一定でない」、「イ判定上に偏りがある」ことなどを挙げている。また、「エ校長は多忙である」と答えた人も 3 番目にあげられ、日々の職務が煩雑で仕事に追われていて、人事考課について考える時間がないことがうかがえる。一方、人事考課は計画的に実施することにより時間も生まれ、効果的な実施となり、うまく機能していくともとらえられる。

### (3) 実施要領

ア スケジュール説明  
人事考課システム  
について教職員に「1 年間のスケジュールや説明をしているか。」の問いについては図 6-2-5 のようなグラフになった。

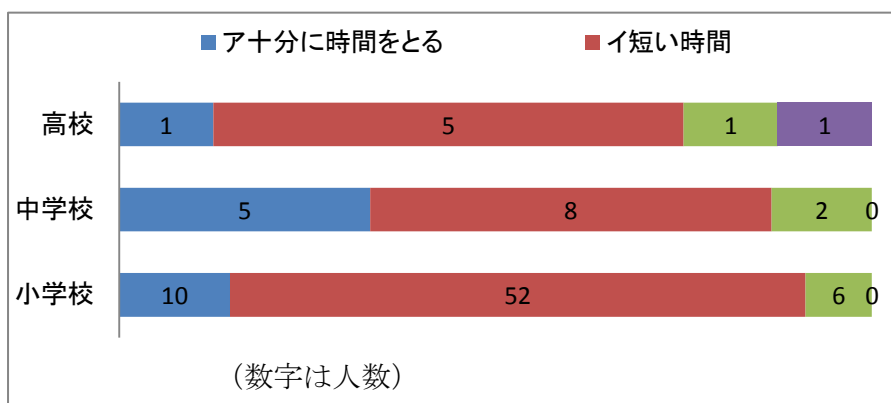


図 6-2-5 問 7 教職員に 1 年間のスケジュールを説明していますか

「イ短い時間だが、まあまあしている」が多く、次に「ア十分に時間をとっている」とした回答をしている。そしてアとイを合わせた割合は 小学校 91.2% 中学校 86.7% 高校 75%となっている。ほとんどの校長はスケジュールについて説明を行っている。

### イ 個人目標

「問 8 教職員の個人目標を作っていますか」の問いには、図 6-2-6 のように約 9 割の校長が作っているとしている。そして、表 6-2-2 から、作っている割合は小学校 94.1%、中学校 80.0%、高校 37.5%となっている。

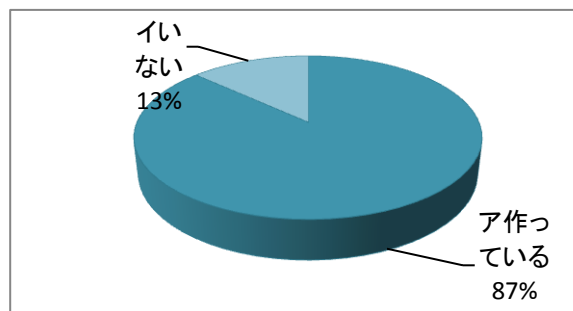


図 6-2-6 問 8 個人目標を作っていますか

表 6-2-2 個人目標・校種別

問 8	ア作っている	イいない	割合(%)
小学校	64	4	94.1
中学校	12	3	80.0
高校	3	5	37.5

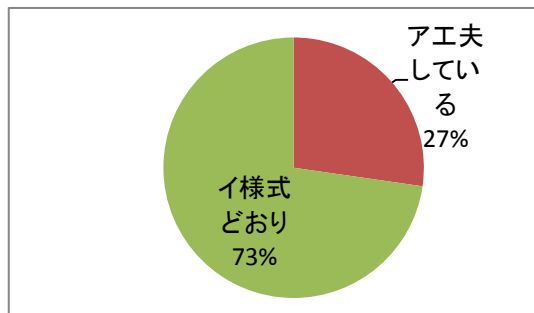


図 6-2-7 問 9 学校独自の個人目標の様式の有無

・個人目標の様式

個人目標の様式は県教委や市町教委が示したものを使っているところが4分の3となっている。図 6-2-7 のとおり。

・個人目標をつくらない理由

問 10 個人目標を作っていない校長へ、その理由は何か尋ねると、「ア組織目標で十分で必要でない」とする人と「イ必要はあるが時間がない」とする人が、半分ずつとなっている。

(4) 面談について

ア 面談計画

図 6-2-8 から人事考課の面談は、一年間の計画を立て計画的に進めている校長が小・中・高とも多い。

・定期的面談の割合は小学校>中学校>高校の順に行えている。95名の校長の中で76名の方が定期的に行っている。

イ 面談回数

図 6-2-9 から面談回数は、3回が38名2回が33名と答えている。(図 6-2-9)

ウ 初期面談

・初期面談の時期

「問 13 初期面談はいつ行っているか」と尋ねると「イ5月中旬～7月」とした人が59名(63.4%)を数え、次いで「ア4月～5月上旬」が33名(35.4%)としており、ほぼ全員の方が1学期に行っている。

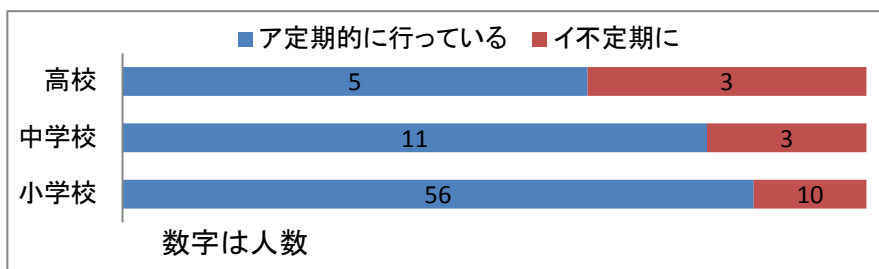


図 6-2-8 問 11 年間計画による面談の定期的実施

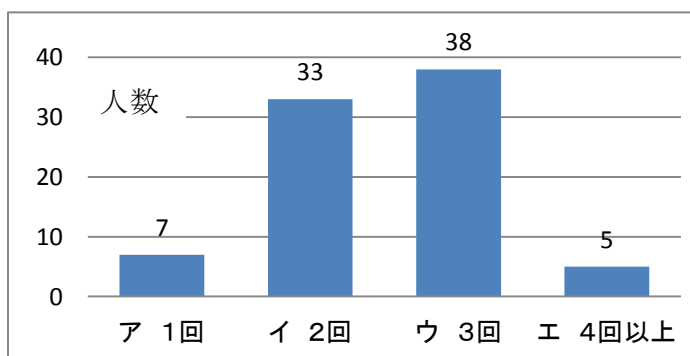


図 6-2-9 問 12 面談の年間計画での回数

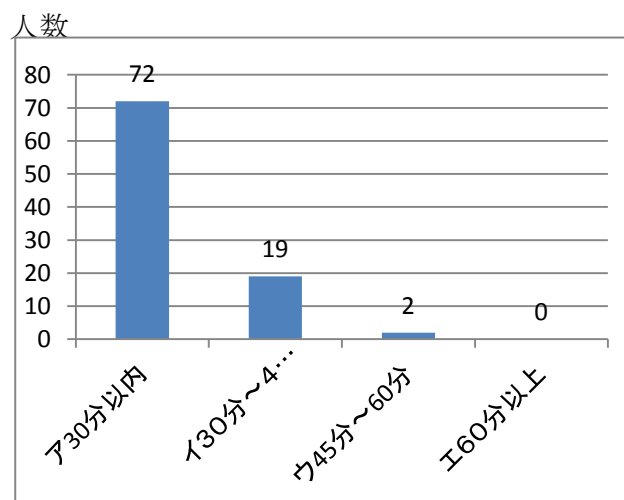


図 6-2-9 問 14 初期面談の時間

・初期面談にかける時間

「問 14 初期面談時間は何分くらいとっているか」の回答は図 6-2-9 のとおり、72 名 (77.4%)が「ア 30 分以内」で、91 名(約 98%)が 45 分以内と答えている。時間の制約がある中での面談であろう。

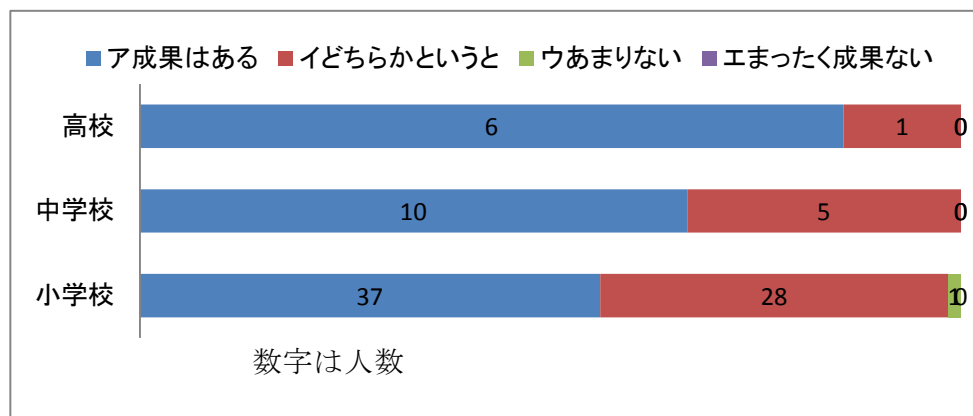


図 6-2-10 問 15 初期面談の効果・成果

・初期面談の効果

「問 15 初期面談は効果的で成果がありますか」の問いには図 6-2-10 のとおりとなった。ほとんどの校長は効果があると答えている。

「ア成果ある」が6割「イどちらかという」とある」4割弱である。高校>中学校>小学校の順に効果があると答えている。このことは各小・中・高の校種による職員構成や組織違いに起因しているのではないかと考えられる。例えば小・中学校の職員構成は人数が 20 人～30 人規模が多く一般教職員とのコミュニケーションが多いが、高校は 50 人以上で組織も教科ごとや学年ごとの職員グループでの活動多く、管理職とのコミュニケーションの機会が少ない。日常的に頻繁に顔を合わせ会話できる小中学校に比べ、高校は顔を合わコミュニケーションを持つ機会が少ない。大規模の小中学校や高校では面談をすることにより教職員の特性を深く知ることができる良い機会ととらえているのではないかと考えられる。

・経営方針の伝達

「問 16 初期面談で経営方針を伝えているか」の問いについては図 6-2-11 のとおりである。ア十分に伝えたが 44 名、イ少しは伝えたが 34 名で合わせて 78 名で 88.6% が伝えたと答えている。

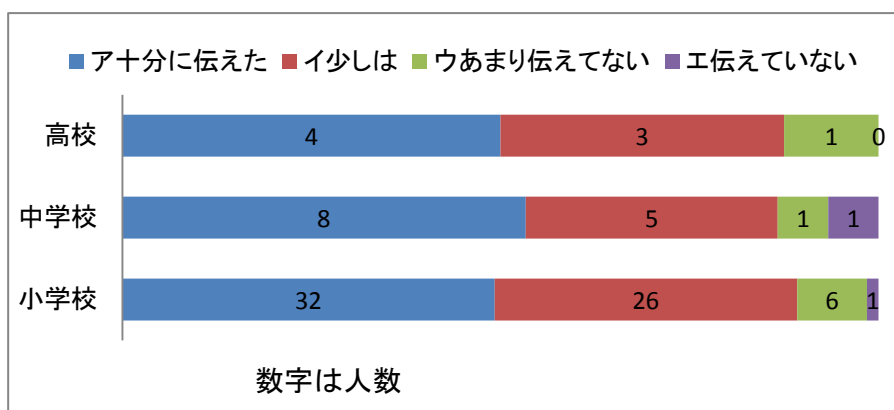


図 6-2-11 問 16 初期面談で学校経営方針を伝えたか

表 6-2-3 問 17 進捗状況の確認の面談（中間面談）

エ 進捗状況を見る初期面談後の面談（中間面談）の実施

中間面談については 56 名（58.9%）の人が取り入れている。中学校が一番多く取り入れている傾向にあった。無回答の人も 8 名いた。

問 1 7	ア取り入れている	イいない	無回答	計(人)
小学校	38	23	7	68
中学校	12	3	0	15
高校	4	3	1	8
その他	2	2	0	4
計	56	31	8	95

(5) 目標達成度の自己評価

ア 目標達成度の自己評価  
「アはい」と答えた人は 81 名で 85%になり、小学校＞中学校＞高校の順で教職員に自己評価させている率が高い。

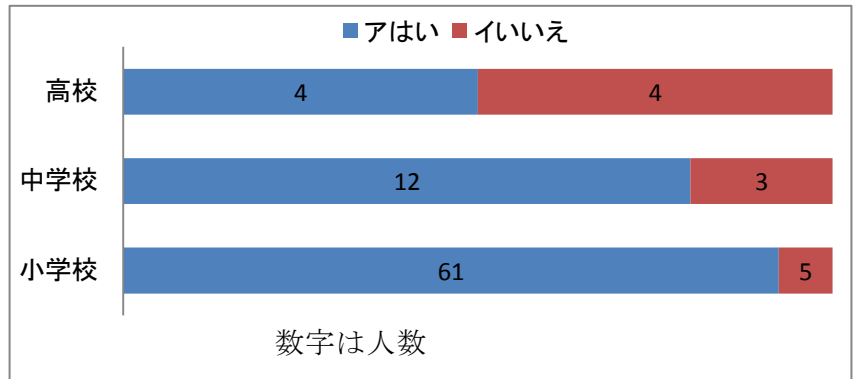


図 6-2-12 問 20 目標達成度の自己評価の有無

イ 自己評価した内容での面談実施

81 名のうち、77 名が回答し、そのうち 87%にあたる 67 名が自己評価後面談をしている。4 名の方は回答していない。

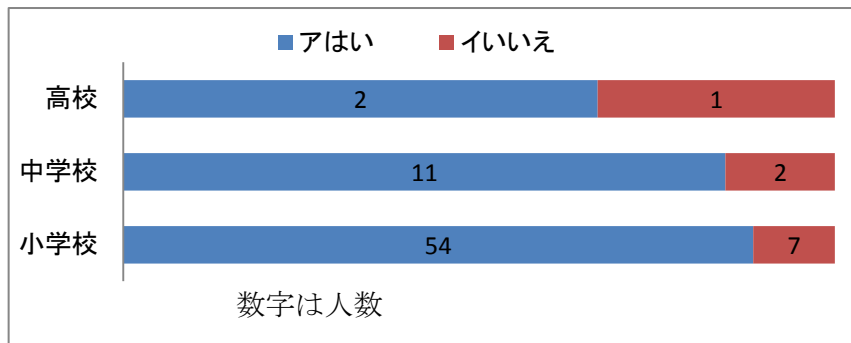


図 6-2-13 自己評価内容の面談の有無

(6) 人事考課と学校評価の動き（問 22）

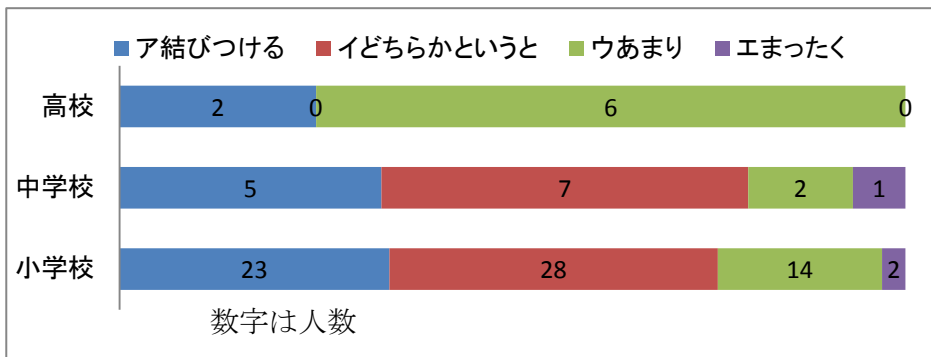


図 6-2-14 学校評価を結び付けようとしているか



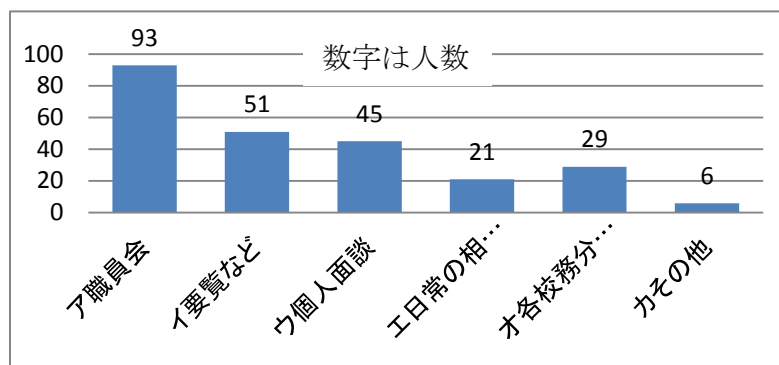
「問 22 人事考課と学校評価の動きと意識して結び付けようとしていますか。」の回答は図 6-2-14 のとおり。

「ア結び付けようとしている」が 30 名「イどちらかというとしている」が 35 名でアとイを合わせて 65 名(72.25%)であった。

小・中学校は同じ傾向があり、意識的に人事考課と学校評価をリンクさせようとしている。高校は「ウあまり意識しない」が 6 名とその割合が 75%と高い。

(7) 経営方針の伝達と共通理解の方法

「問 23 校長の学校経営方針を教職員にどのようにして伝えていきますか、共通理解を図っていますか。」の回答は、図 6-2-15 のとおりである。「ア職員会議」



93名「イ要覧など」51名、「個人の面談」45名、「日常の相談活動」29名、「各校務分掌委員会」21名、「その他」6名である。「その他」の中には校長が教職員向けの便りを発行したり、ブログを使って伝達・理解を図ろうとしたりしている例もある。校長の意思を伝え経営に反映させるには職員会議の持つ意味は大きいことが窺える

図 6-2-15 経営方針の伝達方法・共通理解の方法

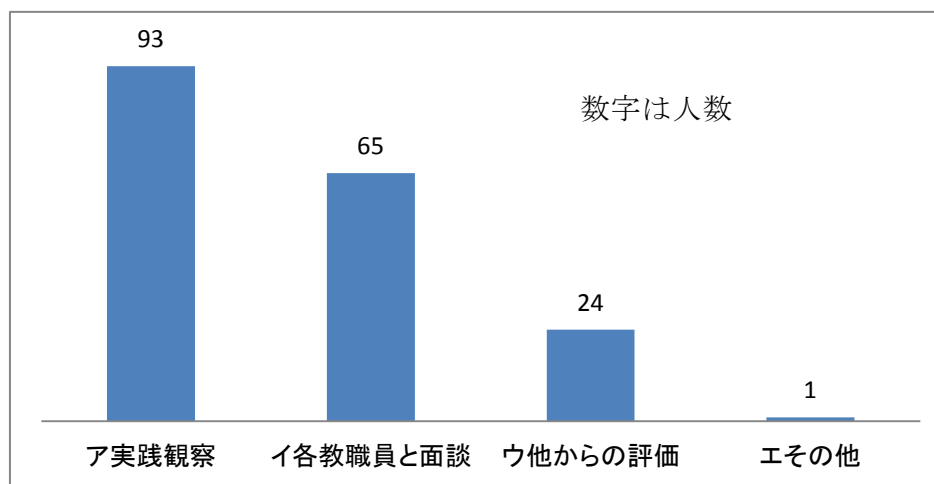


図 6-2-16 問 24 業務遂行状況のチェック方法

(8) 業務遂行上のチェック法

「問い 24 人事考課の際、教職員が学校目標や課題を意識した分掌の動きをしているか、どのように業務遂行上のチェックをし、確認されていますか」の回答は図 6-2-16 のとおりである。

「ア日々の各教職員の実践を観察」93名、「イ各教職員との面談」65名、「ウ他の教職員

からの評価」24名、「エその他」1名となっている。校長は実践を観察することから業務遂行などの情報から判断している。

(9) 人事考課の面談での話の量

「問 25 人事考課での面談で教職員はよく話をしてくれますか」の問いの回答は図 6-2-17 のとおりである。

「アよく話してくれる」「イまあまあ話してくれる」を合わせた数は

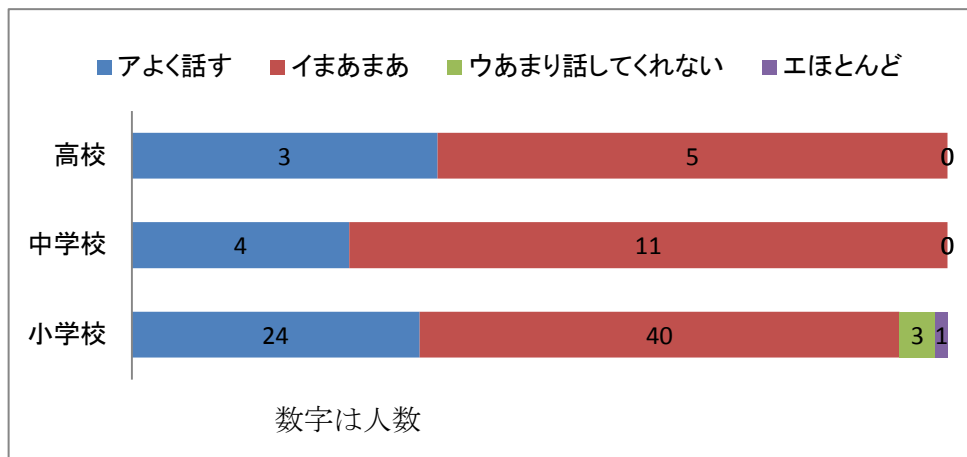


図 6-2-17 面談でよく話をしてくれますか

87名（95.6%）となり、教職員は話をしてくれると答えている。校長だけでなく一般教職員も校長とコミュニケーションをもちたい、自分を理解してほしいという願いもあるのだろう。面談は双方にとって互いに理解しあえ、正しい評価ができ、指導助言できる機会といえる。

(10) 人事考課と授業参観

「問 26 校長は人事考課していくうえで、個々の教職員の授業等を参観していますか」の回答は、図 6-2-18 のとおりである。

「ア毎週参観している」44名 「イ月に数回」29名 「ウ学期に1回程度」16名 小・中学校では「ア毎週参観している」「イ月に数回」がほとんどであるが、高校では「ウ学期に1回程度」が多くなっている。

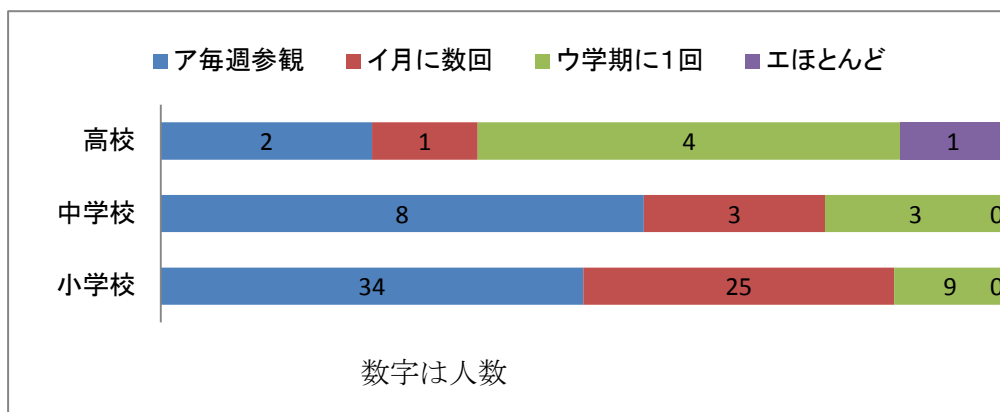


図 6-2-18 問 26 教職員の授業等参観（校種別）

・学校規模との関係はどうだろうか  
教職員の人数で規模との関係を見ると図 6-2-19 のとおりとなる。

教員が 10 人未満、10 人～20 人、20 人～30 人の規模までの校長は、「ア授業を毎週参

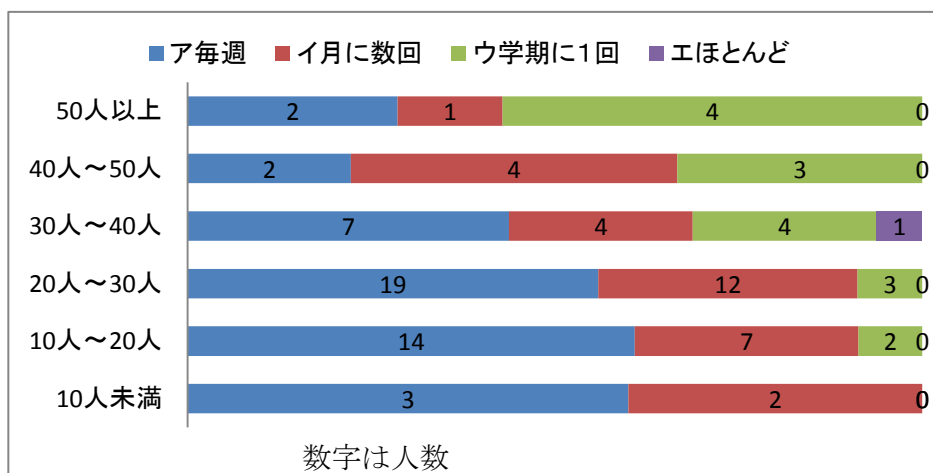


図 6-2-19 問 26 教職員等の授業参観（学校規模・教職員数別）

観している」「イ月に数回」授業参観をしていると答えた校長が 9 割以上であり、それぞれの規模の学校は同じような傾向がある。丁寧な教職員への指導ができています。

40 人～50 人規模くらいまでは「ア毎週授業参観をしている」と答えた人は少なくなっている。50 人以上になったときは「ウ学期に 1 回」が多くなってきている。多くの教職員をもつ規模の大きい学校ではどうしても丁寧な授業参観はできにくいようである。

大きい組織では校長一人が考課するということではうまく機能しない。組織での対応方策が必要である。

#### (11) 授業を参観した後の対応

図 6-2-20 のとおりである。授業を参観した後は「エ感想を伝えない」の回答は 0 名であった。ほとんどの校長は何らかの形で感想やコメントを授業者に伝えていることがわかる。

## 7 成果と課題、考察

成果と課題について次に述べる。

### 7-1 成果

質問紙の回答結果から国の小中学校、高校の校長が人事考課を受け止めている実態がわかってきた。

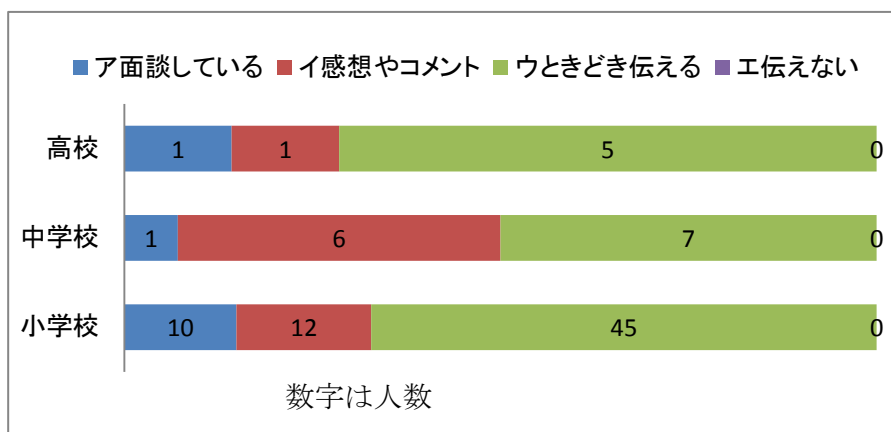


図 6-2-20 問 27 授業参観後の対応

(1) 教職員との距離を縮めていくには面談は有効であり、人事考課の初期面談は効果があるにとらえ、学校の経営方針の徹底を図る意味からも重要視していること。人事考課は計画的に年間計画をたて進めている校長が多いことなど。

- (2) 小学校・中学校・高校の校長が人事考課をとらえ方が微妙に違っていること、学校規模が大きくなると人事考課に難しさを感じていること。
- (3) 人事考課を推進していくのには校長の多忙さが大きな障害になっていることもアンケート結果から推測できる。

## 7-2 課題

人事考課を進めていく上での一番の課題は評価基準である。前述の間6において、人事考課が効果的でないとする管理職の中で一番多い12人が、「評価基準や方法が明確でない」ことを理由として挙げている。次いで、8人が「判定上に偏りがでる」ことを挙げている。また、6人が「校長は多忙である」と答えた。

### (1) 評価基準とその方法の問題

各県の教育委員会により、人事考課の評価基準や方法が示されており、学校長への管理職研修を通してその徹底が図られている。今回の調査で一番多くの回答を得た兵庫県においては、平成18年度から試行の手引、平成19年度に改訂版、さらに、平成25年4月に「教職員人事評価・育成システム 手引」が出されその周知が図られてきた。また、毎年、新任の校長研修で教職員課から「教職員の人事評価育成システムについて」という講義が行われており、人事評価の方法や評価基準について周知徹底が図られている。平成24年度の研修冊子によると評価の基本原則について「公正で客観的な評価のために、評価者は、次のような評価の原則を踏まえ、評価を行うことが重要です。」と述べられ、4つの評価の原則が挙げられている。それは、「平等の原則」「他事考慮の排除」「予断の排除」「相対比較の排除」評価者の独立した判断」の4原則である。また、評価誤差とその対策については、次の記載がある。

ハロー効果を防ぐために

- ① 評価する要素の順序を一人一人変える。
- ② 評価する人の順序をランダムにする。

寛大化傾向を防ぐために

- ① 各評価の定義を十分理解し、良かった点を具体的に書き出してみる。
- ② 公私の別をわきまえる。
- ③ 日常の職務観察、分析を十分に行い、自信を持って評価する。

中心化傾向を防ぐために

- ① 中心部分の目盛りを細分化して評価する。
- ② 良い点、改善点を具体的に記述してみる。

対比誤差を防ぐために

- ① 自分自身のものさしに固執しない。
- ② 自己評価がある場合、その差を検討する。
- ③ 自分の好みに注意する。

論理的誤差を防ぐために

① 類似項目は時間をずらして評価する。

② 自信のある要素から評価する。

期末誤差を防ぐために

① 職務観察記録をつける。

このような具体的な記載がある中で評価を行っていくこととなっている。

さらに、評価・育成項目ごとの評価基準についても、別表第 3 に示されているように具体的に a,b,c,d,e についての基準が示されている。また、総合評価における評価基準についても別表 4 のような基準が示されている。

### 別表第 3

#### 評価・育成項目ごとの評価基準

評価	評価基準
a	職務内容の工夫・改善を図るなど、学校教育活動の充実に大きく寄与するとともに、円滑に職務を遂行している または期待される以上の能力や意欲を発揮している
b	学校教育活動の充実に寄与するとともに、円滑に職務を遂行している または期待される能力や意欲を発揮している
c	概ね滞りなく職務を遂行しているが、一層の努力を期待する または概ね期待される意欲や能力を発揮しているが、一層の努力を期待する
d	円滑に職務を遂行することができず、学校運営に支障をきたすことがある または職員として最低限必要とされる意欲や能力に欠けている
e	職務を遂行することができず、学校運営に大きな支障をきたしている または職員として最低限必要とされる意欲や能力に著しく欠けている

### 別表第 4

#### 総合評価に係る評価基準

評価	評価基準
A	極めて良好である
B	良好である
C	概ね良好であるが、一層の努力を期待する
D	問題がある
E	著しい問題がある

このように、基準が明確に示されてはいるものの、人事考課が効果的でないと考える管理職の中で一番多い 12 人が、「評価基準や方法が明確でない」ことを理由として挙げている。このことを踏まえて、県教育委員会はもちろん各市町教育委員会も校長研修等の様々な場面でより一層の周知を図る必要がある。

### 7-3 考察（まとめ）

今回の質問紙法の回答から各学校長は人事考課を真摯に受け止め、前向きにとらえ経営に活かそうとされていることがわかる。人事考課の実施により校長の職務が「管理・監督」から部下教職員を「教育」する新しい管理職と教職員との関係が必要となってきたと人事考課マニュアル（高階玲治編著）でも述べている。校長は、教職員一人ひとりについて資質能力の向上策を具体的に指導する立場になってきている。教職員を指導するには、教職員の特性をしっかりとつかむことから始めなければいけない。そのためには、人事考課では従来の管理的な側面で接していくのではなく、教職員と同じ視点に立っての教職員理解から始めなければいけないと考える。

また、校長は教職員への面談などの機会が多くなる。その効果的な手法はないものだろうか。教職員の資質能力を向上させる校長としての対応の仕方を学んでいく必要がある。校長は、すべての教職員が持っている能力を引出し、のびる力をサポートしていくことである。教職員に「こーしなさい、あーしなさい」と命令口調ではやる気を失い、逆効果にもなってしまうこともある。人事考課マニュアル（高階玲治編著）が述べるようにコーチングの手法を取り入れてみてはどうだろうか。コーチングの手法の鉄則として、3つのことがある。①指示・命令するのではなく、相手の自発的行動を促す。②答えを与えるのではなく、相手に考えさせ答えを見つけ出させる。③相手の可能性や潜在能力を信じ、それらを最大限に引き出さずサポートをするのである。校長がこれらのことを実践していけば、教職員との関係も良好になり、教育活動がより活発化していくものと考ええる。人事考課もスムーズに行え、目的の一つである教職員の資質の向上につながっていくのではないだろうか。まずは校長の教職員との接し方から変えていく必要がある。

<参考文献>人事考課マニュアル（高階玲治編著 ぎょうせい）

「教職員人事評価・育成システム 手引」兵庫県教育委員会 H25年4月