

三重県における教員評価制度の特質と課題

市 田 敏 之

A New Personnel Evaluation for Teachers in
Mie Prefecture

Toshiyuki ICHIDA

皇學館大学教育学部研究報告集 第2号

平成22年3月

三重県における教員評価制度の特質と課題

市 田 敏 之

I はじめに

本稿は、教員評価制度について、三重県を対象に制度導入に至る経緯と教員評価制度の枠組みを明らかにすることにより、その特質を考察することを目的とする。加えて、他県の教員評価を対象とした実証的研究によって得られた知見を活用することにより運用上の課題を考察する。

近年、我が国では「新たな教員評価」制度の導入が進行しつつある。文部科学省によると、平成18年10月現在、62の都道府県・指定都市のうち60の教育委員会で導入に向けての取り組みが行われている¹⁾。これら教員評価制度は、各地で制度の子細や名称に相違はあるものの、目標管理による能力開発型の評価制度となっている点で共通点を見出すことができる。本稿が対象とする三重県でも、平成17年度に県立学校管理職員を対象とする評価制度の試行が開始された後、平成20年度には県立学校一般教職員、そして、平成21年度には小中学校一般教職員を対象とする評価制度の試行へと拡大がみられる。

ところで、我が国において教員評価に関する研究はある程度の蓄積がみられる²⁾。これら先行研究は、教員評価の制度的特質と課題、実施状況、あるいは、諸外国の実態等を考察しており、得られた知見も多岐にわたるため本稿の研究関心に照らして極めて有効なものである。なかでも、本研究は、「特定地域における制度運用の態様をそのプロセス全体を通して構造的かつ詳細に抉り出し、効果的な運用に資するための具体的な改善点を提示すること」を企図する点で古賀らの一連の研究³⁾から多くの示唆を得たものである。したがって、本研究は、教員評価制度導入の初期段階である三重県を研究対象地域とすることで、

本県の教員評価制度の構築に対して有効な知見を提供しようとする。

以上の関心から、本稿では、三重県における教員評価制度についてその導入経緯と制度的枠組みを明らかにする。その上で、教員評価制度の効果的な運用方法について仮説的に指摘する。

II 教員評価制度導入の経緯

(1) 国・文部科学省における動向

教員評価制度の導入について、その嚆矢となったのは平成12年に教育改革国民会議が提出した『教育改革国民会議報告—教育を変える17の提案—』であった。本報告では、「学校教育で最も重要なのは一人ひとりの教師である」との認識のもと、教師の意欲や努力が報われ評価される体制を作ることが提案された。また、平成13年に文部科学省によって公表された「21世紀教育新生プラン」でも、「教師の意欲や努力が報われ、評価される体制をつくる」ことが政策課題に挙げられ、その後、教員評価制度導入に向けての議論が活発化することとなった。

一方、これらと時期を同じくして、公務員の人事制度改革に向けての議論も活発化した。平成13年、政府は「公務員制度改革大綱」を閣議決定し、現行の人事制度が職員の能力や成果を適切に評価し、その結果を任用や給与に有効に活用する仕組みが不十分であったとの認識のもと、公務員人事制度を改革する方向性を示した。すなわち、本大綱は、新たな制度として能力等級制度を導入し、これを基礎として任用、給与、評価等の諸制度を再構築することの必要性を指摘するものであった。この中の評価に関しては、現行の勤務評定に替わる新評価制度の導入が提起された。この新たな評価制度は能力評価と業績評価を柱とするもので、職員一人一人の主体的な能力開発や業務遂行を促し、人的資源の最大活用と組織のパフォーマンスの向上を図ることが基本的な考え方とされた。とりわけ、業績評価を実施するにあたっては、目標管理の手法を用いることで職員が組織の目標を明確に意識して、主体的な業務遂行に当たることを促すことが期待された。

以上の動向を踏まえ、中央教育審議会においても教員評価制度の導入に向けて、さらなる検討が加えられることとなった。平成14年2月に公表された中央

教育審議会答申『今後の教員免許制度のあり方について』では、信頼される学校づくりのための方策の一つとして新しい教員評価システムの導入が提言され、各都道府県教育委員会等において教員の勤務評価について早急に検討することが提起された。これは、教員がその資質能力を向上させながら、それを最大限発揮するためには、教員一人一人の能力や実績等が適正に評価され、それが配置や処遇、研修等に適切に結びつけられることが必要であるとの認識にもとづくものであった。これを受けて、平成15年度より文部科学省の「教員の評価に関する調査研究」委嘱事業が開始され、全国の都道府県教育委員会では新たな教員評価制度についての調査研究が実施されることとなった。

その後、平成17年10月、中央教育審議会答申『新たな義務教育を創造する』が発表され、再び教員評価について提言が行われた。ここでは、教員評価は学校教育や教師に対する信頼を確保するための手段として位置づけられた。同時に、成果主義的な評価がなじみにくいという教員の職務の特性も認識され、単に教員を査定するものではなくやる気と自信を持たせ、教員を育てる評価であることの重要性も指摘された。さらに、平成19年3月に発表された中央教育審議会答申『今後の教員給与の在り方について』でも教員評価についての言及がなされた。本答申では、教員の教育活動を活性化させるためのメリハリのある教員給与の在り方が提言された。その中で教員評価については、評価結果を任用や給与上の措置などの処遇に適切に反映させるように促し、教員の指導力や勤務実績が処遇上も報われるようにしていくことが必要と指摘された。

(2) 三重県における教員評価制度導入への動向

① 『三重県教育振興ビジョン』の策定

三重県では、平成11年に『三重県教育振興ビジョン—21世紀を拓く三重の教育改革プログラム—』（以下、『振興ビジョン』）が県教育委員会により策定された。『振興ビジョン』は、今後の三重県の教育を推進するための指針と位置づけられたが、その策定は、社会の仕組みそのものが変革する中で、教育のあり方を根本から見直し、新たな対応策を真剣に議論し、取り組みを進めていく必要があるとの認識にもとづくものであった。『振興ビジョン』は、3つの

基本目標のもとに5つの重点目標を⁴⁾、それぞれに今後採るべき施策を掲げた。なお、『振興ビジョン』の計画期間は平成11年度から平成22年度までの12か年とされた。12か年の計画期間は、当初、3つの期間に区分され、それぞれ、第一次推進計画（平成11年度から平成13年度）、第二次推進計画（平成14年度から平成18年度）、第三次推進計画（平成19年度から平成22年度）とされた⁵⁾。かかる『振興ビジョン』とそれに基づく推進計画は、三重県においてその後も教育政策の総合的な施策を表すものとして多くの個別政策を掲げることとなる。しかしながら、『振興ビジョン』のなかでは教員評価についての直接的な言及はみあたらず、第一次推進計画の期間とされた平成13年度までにおいても教員評価に関する具体的政策は立案されなかった。

ところが、平成14年に公表された第二次推進計画において、教員評価へのきっかけとなる事業が提起されることとなる。すなわち、第二次推進計画では、重点目標「3. 楽しい学校づくりをめざします」のもとでの施策「(5) 教員の資質の向上」を実現するための事業の一つとして「教職員の人材育成」が提起された。これは、第一次推進計画で掲げられていた「教員養成機関と教育委員会の連携」、「教員採用の改善」、「研修の充実」、「幅広い人事交流の促進」、「教員の能力開発プログラムの作成」といった個別の施策を引き継ぎつつも、これらの成果を再構築し、教職員の養成、採用、研修、異動（登用）を通じた総合的な「教職員人材育成のためのシステム」の実現を試みる事業とされた。

② 三重県教職員人材育成検討協議会の設置

かかる第二次推進計画を受けて、平成14年8月、三重県教職員人材育成検討協議会が設置された⁶⁾。本検討協議会は、国や文部科学省の動向を踏まえつつ、「21世紀の三重の教育を担う教職員の人材育成の在り方」について検討することが目的であった。また、検討にあたっては、県民及び教職員を対象とするアンケート調査を実施し、協議会の基礎資料として活用するとともに、審議の結果を「教職員の人材育成に関する中間整理案」として教育関係者や県民に公表し、意見聴取を行った後に、さらに検討協議会での検討を重ねるといった手法を採った。これら一連のプロセスを経て、平成15年6月に『教職員の人材育成

の在り方について（最終報告）』（以下、『人材育成報告書』）が公表された。『人材育成報告書』は、教職員の人材育成の在り方について、「養成・採用・現場研修に加えて、異動、登用、目標管理、マネジメント能力の向上、学校内における人材育成など、教職員のライフステージ全般を通じた総合的な視点⁷⁾」から検討を加えたものであった。その中で目標管理を通じた人材育成の一つとして教員評価が提言された。

『人材育成報告書』では、目標管理による人材育成は、「学校に勤務する個々の教職員が学校の教育目標を踏まえて目標を設定し、その達成に努めることによって、学校組織の活性化と各教職員の能力開発を促すこと」が目的であると明記された。これは、すなわち、目標管理による人材育成の目的には、学校の教育力の向上と教職員の能力開発の2つがあることを明示するものであった。また、そのための手法として、P-D-C-Aマネジメントサイクルを活用することを謳っており、具体的には「年度当初に学校教育目標などを踏まえて各教職員が年間目標を設定して、校長や教頭との面談を通じて設定目標を調整し、実現に向けた指導・助言を受け、年度末には目標の達成状況について児童生徒や保護者、同僚教員などの意見を踏まえた自己評価を行い、校長や教頭から取り組みのプロセスと成果に関して評価・指導・助言を受ける⁸⁾」ことを提起した。また、『人材育成報告書』では、目標管理による人材育成のメリットとして、①個々の教職員にとっては、自らの目標や学校の目標を達成することによる自己の達成感や存在感の高まりと②多様な評価を受けることによる自己の弱点と長所の把握とそれによる次のステップに向けたヒントと意欲を得ることとの2点を挙げた。一方で、評価項目と評価基準の公開・客観性・合理性、評価手続きの透明性・公平性・公正性、評価結果の適正な運用・活用、評価者訓練などの要件についてさらなる検討の必要性も指摘した。

③ 三重県教職員評価制度検討委員会の設置

『人材育成報告書』において目標管理による人材育成の導入が提言されたことを受け、平成15年11月、三重県教職員評価制度検討委員会が設置された⁹⁾。その後、本検討委員会により、平成17年3月に『新たな教職員評価制度について

て～学校の教育力向上を目指して～（最終報告）』（以下、『教職員評価報告書』）が公表された。『教職員評価報告書』では、現行の勤務評定制度の課題として、教職員の能力開発や人材育成には直ちに結びつかない面があり、評価者が1名だけで複数による評価になっていないこと等を指摘し、新たな評価制度として、目標管理を通じた能力開発型の評価制度の仕組みを示した。

『教職員評価報告書』では、「児童・生徒の多様化する学習ニーズに対応し、一人ひとりの個性や能力に応じた教育を推進するために、その担い手である教職員の能力開発と人材育成を図り、もって学校組織の活性化や学校の教育力を向上させること」と明記されたように、新たな評価制度の目的を『人材育成報告書』と同様、教職員の能力開発と学校の教育力の向上とした。さらに、この目的を達成するために、評価制度の構築にあたっては、個々の教職員の目標が学校の教育目標を踏まえたものになっていること、教職員の協力・協働関係を実現するために対話等によって管理職と教職員間及び教職員同士の相互理解を基礎とした制度であること、教職員が進んで取り組める仕組みとすること、そして、教職員の育成につながるものにすることに留意することも指摘された。また、評価結果の活用方法については、個々の教職員については自己の強みや弱みを把握し、自らの「気づき」にもとづいて、主体的に今後の自己啓発や研修に取り組んでいくことができるようにすることが指摘された。さらに、評価者（校長）にとっても教職員に対する必要な支援を講じることができるようになることや個々の教職員の能力や適性を活かした学校運営を行うことを通じて学校組織の活性化や学校の教育力の向上につなげることができると留意点として指摘した。

なお、『教職員評価報告書』で提示された制度の枠組みについては、本報告書を受けて実現する教員評価制度（試行）とほぼ同様のため、次節で明らかにする。

Ⅲ 三重県における教員評価の枠組み

以上を経て、三重県では、平成17年度より県立学校管理職員を対象とする評価制度（小中学校管理職員に対しては平成18年度より）が「新たな教職員評価制度」として試行されることとなった。さらに、平成20年度からは県立学校一般教職員、平成21年度からは小中学校一般教職員を対象とする評価制度が「教職員育成支援システム」として試行されることとなった。以下では、三重県教育委員会人材政策室による『平成21年度教職員育成支援システムの手引き（小中学校一般教職員）』（以下、『手引き』）と『平成21年度教職員育成支援システム（小中学校一般教職員）試行要領』をもとに、評価プロセス、自己目標の設定、評価、面談の各観点から三重県における教員評価制度の概要を明らかにする。なお、「教職員育成支援システム」は教諭のみならず、養護教諭、事務職員等の教職員全般に適用されるものであるが、本稿では教諭のみに限定して制度概要を析出したため、以下で用いる「教職員」の用語は教諭を指す。

(1) 評価プロセス

図1は、小中学校一般教職員を対象とした「教職員育成支援システム」の評価プロセスを示したものである。これによれば、個々の教職員は、年度当初、学校経営の改革方針、学年目標、教科目標等、また、前年度に達成した自己の成果や残された課題を踏まえて、今年度の自己目標を設定し自己目標設定票に記入する。自己目標設定票は第1次育成支援者である教頭に提出され、教頭は必要事項等の記入を確認のうえ、必要に応じて指導・助言を行う。教頭は各教職員から提出された自己目標設定票をとりまとめ、第2次育成支援者である校長に提出する。その後、校長との間で期首面談が行われ、自己目標が確定される。

自己目標が確定した後、教職員は職務を通じてその目標の達成に向けた取り組みを実践する。その間、育成支援者である校長は、授業参観や分掌業務の観察、分掌担当者からの報告を通じて対象者の職務内容を把握する。また、年度途中に必要なに応じて中間面談が実施される。中間面談が必要とされるのは、学

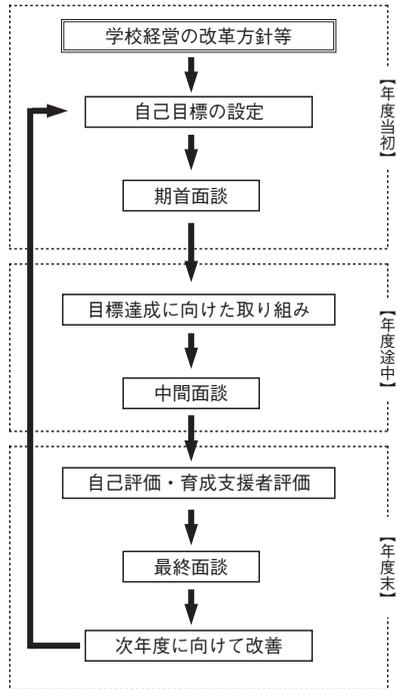
校を取り巻く状況の変化等によって当初設定した自己目標が実情に合わなくなった場合等が想定されている。中間面談の手順は期首面談と同様で、第1次育成支援者である教頭が必要に応じて自己目標の追加・変更の指導・助言を行い、これを取りまとめたうえで校長に提出し、校長と教職員との間で面談が行われる。

年度末には、当該年度の自己目標の達成度について評価が行われる。評価は自己評価と育成支援者による評価の二つに大別される。まず、各教職員は自己目標設定票及び評価票にもとづいて自己評価を行い、これを教頭に提出する。教頭は、各教職員から提出された自己目標設定票及び評価票に評価・所見を記入する。さらに、これを取りまとめ校長へと提出し、それを受けて校長が評価・特記事項・総合所見を記入する。その後、校長と教職員とで最終面談が行われる。校長との最終面談をうけて教職員は自己の教育活動を振り返り、次年度に向けての改善へとつなげる。

なお、自己目標設定票及び評価票は校長が2年間保存することとなっており、市町教育委員会や県教育委員会への提出は求められていない。

(2) 自己目標の設定

三重県における教職員育成支援システムでは、教職員は自己目標設定票（巻末図2）にしたがって自己目標を設定する。まず、教職員は自らの学校名・職名・氏名の基礎的事項を記入した後、「学校・学年・学級等の教育目標等」欄



※三重県教育委員会人材政策室「平成21年度教職員育成支援システム試行の手引き」平成21年6月を参考に執筆者作成。

図1 教職員育成支援システム評価プロセス

を記入する。本欄は、学校・学年・学級の教育目標のうち、自己の職務に関する主要なものを記載する。

次に、先に記した学校・学年・学級等の教育目標等当該年度の目標を踏まえ、個々の教職員の当該年度の自己目標を設定する。自己目標は、「教科指導」と「学校運営等」の項目に大別され、それぞれ「具体的な目標」と「目標達成に向けた取組内容」を記入する。「具体的な目標」には、個々の教職員が本年度最も重点を置いて取り組もうとする目標を項目ごとに1つ乃至2つ記入する。この目標は、努力すれば達成可能なものを設定することとされ、必要に応じて数値目標を掲げるなど具体的・客観的なものとするのが望まれている。また、「目標達成に向けた取組内容」には、目標を達成するために取り組むべき内容や方法、手段をできるだけ具体的に記入する。なお、単年度ですぐに成果が現れにくい中長期的な目標を視野に入れて教育活動を行おうとする際にも、その中長期的な目標を達成するために今年度はどのような取り組みをするのかという観点から自己目標を設定することが求められている。また、年度途中において、目標の追加、修正の必要が生じた場合には、「追加・修正した目標」欄にこれを記入する。

(3) 評価

教職員育成支援システムにおいては、評価票（巻末図3）に示されるように、「教科指導」、「学校運営等」、そして、「共通」の3項目について評価が行われる。「教科指導」と「学校運営等」は「能力」、「実績」を要素として、「共通」は「意欲」を評価要素とするものとされる。『手引き』によれば、能力とは、「職務を遂行していく上で発揮された力」と定義づけられ、それぞれの職務を遂行するうえで必要な専門的な知識・技術や企画力、判断力、折衝力・調整力などを評価すると説明される。同様に、実績とは「職務遂行の状況やその結果」と定義づけられ、職務遂行の結果だけでなくその過程も評価し、正確性、迅速性、効率性等も加味するものとされる。同時に、実績では、主として自己目標の達成に向けた取組状況やその結果を振り返って評価するものの、設定した目標以外の職務の遂行状況やその結果も評価対象とするとも説明される。また、

意欲とは「職務への取り組み姿勢」と定義づけられ、新しい分野や困難な職務に調整しようとする積極性や職務を最後までやり遂げようとする責任感、周囲の状況を把握し、他の教職員等と連携、協働しようとする協調性等を評価すると説明される。

以上の評価項目ならびに評価要素にしたがい自己評価・育成支援者評価が行われるが、それらは5段階評価と特記事項や所見の記述により行われる。5段階評価では、自己評価・育成支援者評価のいずれにおいても、他者との相対的な評価ではなく、評価基準に沿った絶対評価が採られる。すなわち、「3」を「目標どおり。又は、期待される能力・意欲を発揮している」として、「4」および「2」を「目標を上回る（下回る）。又は、期待される能力・意欲を十分に発揮している（発揮していない）」、「5」および「1」を「目標を大きく上回る（下回る）。又は、期待される能力・意欲を極めて十分に発揮している（発揮していない）」とされる。

(4) 面談

自己目標の設定や修正、評価のプロセスにおいて、面談が行われる。面談は教職員と育成支援者が直接の対話を通じてお互いの意見を交換し、学校経営目標と自己目標の整合性を図るプロセスとして、あるいは、当該年度の評価結果の確認・説明を通じて教職員の能力開発を支援するプロセスとして極めて重要な役割を有する。

期首面談は、各教職員が設定した自己目標を確認し、また、学校の状況、教職員に期待される役割を校長との間で共有することを通じて、教職員一人ひとりの能力開発や意欲の向上に結びつけることを目的として行われる。そのため、期首面談では、各教職員が設定した自己目標が、能力開発・人材育成等の観点から適切な目標であるのか、学校経営の改革方針等との整合性は図られているのか、あるいは、その達成度はどのように把握するのかということについて確認が行われる。加えて、自己目標の達成に向けた支援方策等についても話し合うこととされている。したがって、期首面談において校長と教職員の間で十分な意見交換や考え方のすりあわせを行った結果、それでもなお校長が学校の改

革方針や教職員本人に期待する活動や役割，成長等を考慮し，教職員が設定した自己目標とは異なる目標を求めると判断した場合には，十分な意見交換のうえで目標の再設定を指導することがあるとされる。なお，期首面談は教職員と校長との間で行うことを原則としているが，必要に応じてここに教頭が加わることも想定されている。

期首面談と同様，中間面談においても自己目標について面談が行われる。ただし，中間面談を行うことは義務化されておらず，環境の変化等によって自己目標に追加・変更の必要があると判断された場合に期首面談と同様の方法によって行うこととされている。

最終面談では，校長は教職員から自己評価結果の理由や成果・反省点を聴取し，確認する。それと同時に自己目標設定票及び育成支援者によって評価が付された評価票を提示し，その理由を説明する。また，自己目標の達成度や評価結果の原因についても教職員との間で話し合いを行い，優れたところはさらに伸ばし，改善が求められる点はその方策について確認・意見交換を行う。これらを通じて，教職員は自己の強みや弱みを把握し，自己啓発や次年度以降の取り組みに活用する。なお，期首面談・中間面談と同様に最終面談においても，必要に応じて教頭を加えた複数による面談が想定されている。

Ⅳ おわりに

以上，三重県における教員評価制度について，制度導入に至る経緯と教員評価制度の枠組みを明らかにした。その結果，三重県における教員評価制度の特質として，以下の諸点を指摘することができる。

まず，三重県では教員評価制度の構築・導入に向けての検討が極めて詳細・丁寧に行われてきたことが指摘できる。この過程で県の教育に関する総合政策に教職員の人材開発がいかに位置づけられるかが示され，またそのための手段として目標管理を通じた能力開発型の評価制度を利用することが明示された。さらに，評価制度の具体的枠組みを検討するにあたっての検討委員会においても多様な立場からの検討により，最終的な枠組みが構築されることとなった。そして，現在も教員評価制度は試行段階にあり，試行結果を受けての制度の修

正・改善が図られることとなっている。

次に、三重県における教員評価制度では、教職員の能力開発や人材育成、あるいは学校の教育力・組織力の向上に主眼が置かれており、評価結果を給与等の人事・処遇へ反映させることが想定されていないことを指摘することができる。このことは、「公務員制度改革大綱」が人事評価を職員の能力開発と同時に任用や給与へも反映させようとしたことや中央教育審議会答申（平成14年、平成19年）が教員評価と配置や処遇、研修を結びつけることを視野に入れていたこととは異なるものである。実際に試行された教員評価制度の枠組みにおいても、評価結果は任命権者である県教育委員会や服務監督者である市町教育委員会のもとには届けられないこととなっているため、その活用法は教員の自己啓発や次年度の目標設定の他は校長の判断によるところの校内組織への配置にとどまる。

一方で、教職員が自己目標を設定するにあたっての自己目標設定票の様式に課題を指摘することができる。自己目標設定票に記入する自己目標は、学校の教育目標を踏まえて教職員が教育活動を実践するにあたって重視する目標を記入することとされているが、この自己目標が児童生徒のあるべき姿を導くための教職員としての活動につながるものとなるべきは自明である。三重県では、教職員が自己目標を設定するにあたり自己目標設定票が用いられるが、様式によればそれは教科指導と学校運営等の2項目から構成される。しかしながら、教職員の職務実態を踏まえた場合、これらの両項目に加えて、例えば生徒指導や課外活動等の目標を設定するための「教科外指導」に関する項目も必要になるものと思われる。

これらの特質を有する三重県の教員評価制度であるが、その運用実態については試行開始直後ということもあり未だ明らかにはなっておらず、これを明らかにすることは今後の研究課題である。しかしながら、他県における教員評価制度の実態を実証的に明らかにした古賀らによる先行研究¹⁰⁾を参考に、運用上の課題を仮説的に指摘することで本稿のまとめに代えたい。

まず、古賀らは自己目標の設定にあたって数値化・スケジュール化等の検証可能性に留意する教員ほど資質能力の向上を認識する傾向が高いことを指摘し

ている。そのため、三重県においても期首面談では校長がこの点を十分に留意したうえで指導・助言を行うことが望ましいと思われる。また、古賀らは、教職員が教育活動を行うにあたって校長が適切な授業観察を行うことが資質能力の向上につながることも実証している。ゆえに、三重県でも教員評価制度をより効果的に運用するためには、校長による授業観察がその場限りのものとならないようにすることが重要となろう。具体的には、授業観察を行う際には事前に日程や着眼点を教職員に提示し、そして観察後には観察結果を教職員にフィードバックすることが肝要と考えられる。さらに、中間面談のあり方についても指摘を加えたい。三重県では、制度上、中間面談は必要に応じて実施することとされている。しかしながら、古賀らは教員評価における中間面談の意義を確認している。すなわち、中間面談において自己目標の修正・改善のための助言や日常の業務に関するメンタルサポート等が実施されることが効果的であることが判明しており、このことから支援的なスタンスによる面談を通じて校長と教職員の信頼関係を醸成することが教員評価制度の効果的運用の重要な要素となることを導き出している。したがって、三重県においても、評価のプロセスに中間面談の実施を義務として位置づけるとともに、それにあたる校長の支援的スタンスが今後目指されるべきと考えられる。

V 註

- 1) 文部科学省『平成20年度文部科学白書』2009年。
- 2) 例えば、佐藤全、坂本孝徳編著『教員に求められる力量と評価』東洋館出版、1996年、勝野正章「教員評価制度をめぐる動向と課題」『日本教育法学会年報』第30号、2001年、135-144頁、佐藤全「教員評価の課題と展望」『学校教育研究』第17号、2002年、22-31頁、勝野正章『教員評価の理念と政策』エイデル研究所、2003年、八尾坂修「今日的教員人事評価の特質と機能」『学校教育研究』第19号、2004年、21-35頁、八尾坂修編著『教員人事評価と職能開発—日本と諸外国の研究—』風間書房、2005年、諏訪英広「教員評価施策に関する調査研究—小学校教員を中心に—」『川崎医療福祉学会誌』Vol.16, No.2, 2006年、353-363頁、他多数。

- 3) 古賀一博, 市田敏之, 酒井研作他 「「能力開発型」教職員人事評価制度の運用実態とその課題—「広島県内公立学校長悉皆調査」の分析を通して—」『教育行政学研究』第27号, 2006年, 39-57頁, 古賀一博, 市田敏之, 酒井研作他 「「能力開発型」教職員人事評価制度の運用実態とその課題 (第二報) —「広島県内公立学校長悉皆調査」の分析を通して—」『教育行政学研究』第28号, 2007年, 21-39頁, 古賀一博, 市田敏之, 酒井研作他 「広島県における教職員人事評価制度に関する事例研究—公立学校教員へのインタビュー調査の分析を中心に—」『教育経営研究』第13号, 2007年, 24-46頁, 古賀一博, 市田敏之, 酒井研作他 「「能力開発型」教職員人事評価に対する教員の意識傾向と諸特徴—広島県内公立学校教員調査結果の属性クロス分析を通して—」『教育行政学研究』第29号, 2008年, 29-48頁, 古賀一博, 市田敏之, 酒井研作他 「「能力開発型」教員人事評価制度の効果的運用とその改善点—広島県内公立学校教員アンケート調査の分析を通して—」『日本教育経営学会紀要』第50号, 2008年, 65-80頁.
- 4) 『振興ビジョン』は, 「豊かな心を育む人づくり」, 「個性と創造性を育む人づくり」, 「意欲と活力を育む人づくり」の3つを基本目標として, また, 「1. 心を大切にする教育をめざします」, 「2. 一人ひとりを大切に, ゆとりある教育をめざします」, 「3. 楽しい学校づくりをめざします」, 「4. 社会の変化に対応した教育をめざします」, 「5. みんなで育てる教育をめざします」の5つを重点目標として掲げた. また, これらのもとに, 「人権教育の充実」や「少人数教育の推進」等, 31の施策を挙げ, その実現を目指すとした.
- 5) 『振興計画』の計画期間の区分は, その後, 教育行政を取り巻く環境が急速に変化する状況にあるとの認識, また, 県知事の交代による県政の新たな総合計画の立案・実施に伴い, 第二次推進計画(平成14年度から平成16年度), 第三次推進計画(平成17年度から平成18年度), 第四次推進計画(平成19年度から平成22年度)へと変更されることとなった.
- 6) 本検討協議会は, 学識経験者, 校長・教頭, 教諭, 市教委教育長, PTA関係者, 民間企業経営者, 公募による委員により構成された.

- 7) 三重県教職員人材育成検討協議会『教職員の人材育成の在り方について（最終報告）』2003年，2頁.
- 8) 三重県教職員人材育成検討協議会『教職員の人材育成の在り方について（最終報告）』2003年，14頁.
- 9) 本検討委員会は，学識経験者，校長，主幹，教諭，市教委教育長，PTA関係者，教職員団体関係者，民間企業人事担当者，県教委事務局職員等により構成された.
- 10) 古賀一博，市田敏之，酒井研作他「「能力開発型」教員人事評価制度の効果的運用とその改善点 — 広島県内公立学校教員アンケート調査の分析を通して —」『日本教育経営学会紀要』第50号，2008年，65-80頁.

(本稿の分析・執筆にあたっては，酒井研作氏（本学社会福祉学部助教）からご助言をいただいた。記して深く感謝申し上げます。)

様式1-(1) 自己目標設定票(教諭)

学校名		職名		名前	
-----	--	----	--	----	--

学校・学年・学級等の教育目標等

項目	具体的な目標	目標達成に向けた取組内容	追加・修正した目標	自己評価	
				達成度	課題と改善方法
教科指導					
学校運営等					

(達成度の欄には、5:目標を大きく上回る、4:目標を上回る、3:目標どおり、2:目標を下回る、1:目標を大きく下回る、を記入する。)

特記事項(対象者記入)	第1次育成支援者コメント	第2次育成支援者コメント
-------------	--------------	--------------

(「平成21年度教職員育成支援システム(小中学校 一般教職員)施行要領」にもとづき執筆者作成)

図2 自己目標設定票

様式2-(1) 評価票(教諭)

学校名		職名		名前		印
-----	--	----	--	----	--	---

項目	評価要素	着 眼 点	自 己 評 価	第1次育成支援者	第2次育成支援者
教科指導	能力	知識・技術、情報収集・活用力、企画力、指導力等(専門的知識・技術を活用し、児童・生徒の個性、特性に応じた指導ができる。)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	実績	業務実績、業務改善等(教材や指導法を工夫、改善し、教科指導の目標を達成した。)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
学校運営等	能力	知識・技術、情報収集・活用力、企画力、指導力、調整力等(特別活動等を児童・生徒理解に基づいて計画的に指導できる。学校目標や児童・生徒の実態に応じた教育活動の企画・立案ができる。)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	実績	業務実績、業務改善等(活動内容や指導方法を工夫、改善し、目標の達成に向け、自らの役割を果たした。校務や学校運営上の課題に取り組み、自らの役割を果たした。)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
共通	意欲	責任感、協調性、積極性(・公務員としての自覚を持ち、人権意識を持って職務に取り組む。・組織の一員として、他の職員との意思疎通を図り、協力・協働している。)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

特記事項(対象者記入)	所見 第1次育成支援者 職・名前 印	特記事項 総合所見 第2次育成支援者 職・名前 印
-------------	---------------------------------	---

(「平成21年度教職員育成支援システム(小中学校 一般教職員)施行要領」にもとづき執筆者作成)

図3 評価票