

# わが国における教員評価研究の課題と展望

— 目標管理におけるソーシャル・サポートの機能に着目して —

諏訪 英 広

(2013年10月3日受理)

The Challenges and Perspective about the Studies of Teacher Evaluation in Japan  
— In view of the functions of social support in management by objectives —

Hidehiro Suwa

**Abstract:** The purpose of this paper is to prospect the teacher evaluation research in the future by an overview of previous research on teacher evaluation and social support in the faculty population in Japan. The findings of this study were follows: 1)As criticism of teacher evaluation, a warning against the receptor-penetration of intent and social trends, economic and political, is a question to the problem of evaluation system that does not conform to the characteristics of teaching logic and education. 2)Negative perception of teachers for teacher evaluation is strong in general. 3)As a matter of management by objective, individual teachers, managers - some things surface to focus on the relationship of the faculty is strong, that the job characteristics of teachers, such as collectivity, cooperation has not been based. The main research challenges for the future were follows:1)To clarify the quantitative and qualitative social support functions that management by objectives have. 2)In order to find the factors which promote social support functions of management by objectives performing case studies ongoing.

Key words: teacher evaluation, management by objectives, social support

キーワード：教員評価, 目標管理, ソーシャル・サポート

## 1. 問題と目的

本稿の目的は、わが国の教員評価並びに教員集団におけるソーシャル・サポートに関する先行研究を概観することによって、今後の教員評価研究を展望することである。

周知の通り、わが国では、1950年に公布された地方公務員法第40条において、「任命権者は、職員の執務

---

本論文は、課程博士候補論文を構成する論文の一部として、以下の審査委員より審査を受けた。

審査委員：林 孝（主任指導教員）、栗原慎二、

鈴木由美子

について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。」と規定され、教員に対する勤務評定が開始された。しかし、行政職の公務員と異なり、教育公務員については、職務の特殊性による客観的な勤務評価の困難や職員団体との関係等の理由により、実態として、勤務評価の形骸化が進んだ。一方で、2000年代に入ってから、以下に示すような教員を取り巻く社会・経済・政治的背景により、「新しい教職員評価制度（以下、「教員評価」<sup>1)</sup>）の導入が急速に進められてきた（藤井 2011）。第一は、いじめ、不登校、学力低下などの教育課題に対応するために、教員の資質能力の向上が求められるようになったことである。第二は、公務員制度改革の一環と

しての公務員給与制度改革の流れが教育公務員としての教員の世界に押し寄せたことである。第三は、市場原理による動機づけによって教員の勤務意欲と資質能力の向上を図ろうとする動きである。

国の動向に先んじて教員評価を導入した自治体である東京都は、自己申告制度と業績評価制度から成る能力開発型の教員評価制度を導入した。佐藤他(2003)は、東京都が意図した政策課題として、一般行政と教育管理職に対してすでに導入されていた人事管理政策から教員を除外できないこと、問題を有する教員をはじめ教員の質的改善の必要があること、民間企業の人事考課制度と遜色ない評価制度を導入する必要があることを指摘している。東京都の先行実施を受けて、総理大臣直轄の諮問機関である教育改革国民会議の報告「教育を変える17の提案」(2000年)において、「教員の意欲や努力が報われ評価される体制をつくる」ことが提案された。文部科学省は、この提案を受けて、優秀教員表彰制度、指導力不足教員への対応、教職経験10年研修制度等の「評価」に基づく教員政策から成る「21世紀教育再生プラン」(2001年)を発表した。

その後、中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」(2002年)において、信頼される学校づくりのための新しい教員評価制度の導入が提言された。教員評価導入に向けた国レベルでの議論と提言を踏まえ、文部科学省は、2003年に、各都道府県・政令指定都市教育委員会に対して「教員の評価システムの改善に関する調査研究」を委託した。その結果、教員評価に関する国の政策動向や制度導入を進める自治体の増加という流れの中で、2012年4月1日時点では、1つの県を除く全ての都道府県・政令指定都市において、全教員を対象とする教員評価制度が導入されるに至った。自治体により、制度の内容や運用方法等に差異は見られるものの、「教職員の資質能力の向上」「学校組織の活性化」「学校の教育力の向上」をねらいとすることは、ほぼ共通している。また、評価の手法としての「自己申告による目標管理(以下、「目標管理<sup>2)</sup>」)」と「勤務評価」を二本柱とする点もほぼ共通する点である。

政策課題としての教員評価の導入が進められる中、教員評価に関する理論・実証研究も蓄積されてきている。それらの研究を概観すると(詳細は後述)、教員評価に対する教員の認識には賛否両論があるものの、総じて否定的に捉えられている(浦野 2002, 久富 2012)。諏訪(2006)によれば、その理由として、「評価を過剰に意識するため、教員の目が評価者としての管理職にばかり行くようになる」「個々の教員が孤立し、協働<sup>3)</sup>関係が崩れる」等が挙げられる。これは、

教員の資質能力の向上と組織の活性化という教員評価の理念が実現しないばかりか、教員個人や教員集団に悪影響を及ぼす危険性を示唆するものと言える。具体的には、今日の教員集団において求められるソーシャル・サポートや相互支援関係という視点から教員評価をとらえた場合、教員の心身の健康や学校経営上の諸問題が生じる可能性も考えられる(諏訪 2004)。教員は同僚や組織から切り離された中で教員評価に関与するものではない。教員が自身の果たすべき役割や期待を同僚や組織との関係の中で捉え、他者に支援的に関わる相互支援関係において教員評価に関与すると想定される。そのために、教員評価をソーシャル・サポートという視点から捉え直す必要がある。具体的には、教員評価が実際に教員集団におけるソーシャル・サポートや相互支援関係にどのような影響を及ぼしているのか、また、ソーシャル・サポートや相互支援関係を促し得る運用の可能性と方法を探求する研究が必要であると言える。

そこで、本稿では、上記の問題意識のもと、教員評価並びに教員集団におけるソーシャル・サポートに関する先行研究を概観することによって、教員評価研究の動向と課題を明らかにし、目標管理におけるソーシャル・サポートの機能に着目した今後の教員評価研究を展望するものである。

## 2. 教員評価に関する先行研究の動向

本章では、教員評価に関する先行研究の動向をめぐって、理論研究・調査研究に大別して概観する。その上で、現行の教員評価が目標管理の手法を採用していることに鑑み、目標管理の機能と方法についての先行研究を概観する。

### 2.1. 教員評価に関する理論研究

#### (1) 教員評価の意義

まず、教員評価の意義に関する理論研究の動向を概観する。わが国において早くから教員評価・教員人事研究に取り組んできた佐藤(2002)は、学校の諸活動を専門的に担当する教員(集団・個人)が評価の対象となることは当然のこととした上で、教員評価は、各学校の諸活動全体の改善と教員の資質能力の向上に資する具体的な方策を析出することを目的とすべきと指摘する。また、林(2006)は、学校経営の自律化という観点から、学校が組織としての教育力を発揮するための手段として機能させる人材育成マネジメントの一環として教員評価を位置づけることの意義を指摘している。さらに、村田(2011)は、先行研究を踏まえ、教員評価の意義として、適格性のない教員や指導力不

足教員を教壇に立たせない、これまでの勤務評定の制度が形骸化している、教員の主体性に基づく「自己申告書」と「業績書」による新しい人事管理制度である、自己の設定目標を学校の教育目標と関連付けるなど教員の意識と実践を結びつけることができる、新しい人事管理制度のもとで、校長と教員とのコミュニケーションの機会としての効果がある、教員のための「能力開発」型評価である、の6つにまとめている。

以上見てきたように、教員評価の意義として、教員の資質能力の向上、学校組織の活性化、学校の教育力の向上、人事管理の適正化という4点があると言える。

## (2) 教員評価の問題・課題

教員評価の意義が指摘される一方で、教員評価の問題・課題を指摘する研究も多く存在する。教員評価に対してなされる批判に成果主義の問題がある。これに関して、勝野(2002)は、1980年前後に導入されたアメリカやイギリスでの先事例を検討し、教員評価の結果に基づく業績主義給与(メリットペイ)が教員個人間の競争を助長し、教員集団の共同性を阻害するなど概ね失敗に終わったと指摘している。そして、わが国の教員評価が、競争原理・市場原理による成果主義に基づく管理と分配に重きを置いた制度を目指すならば、両国の二の舞になることを懸念する。成果主義と関連することとして、岡村(2002)は、排除・統制の面から、評価による人事考課制度が、問題教員対策の流れにあり、不適格・不適切な教員を判断・認定するための日常的な管理装置として機能することの問題性を指摘する。統制という点については、小野(2007)は、近年の学校・教員評価政策が全国学力調査と連結され、国や自治体の意図が評価の内容や項目に影響を及ぼし、結果として、学校や教員を統制する危険性を指摘する。さらに、経済的・政治的側面からの批判・懸念として、古賀(2008a)は、教員評価が教員の能力開発や人材育成を目的としていることについて評価しつつも、人件費の抑制政策を目論む政治的企図の存在については、厳しく監視のまなざしを向ける必要があることを指摘する。

社会的・経済的・政治的な観点からの批判に加え、集団的・協働的な職務遂行が求められる教職の特質に鑑みた目標管理の機能に対する批判がなされる。例えば、石村(2007)は、学校づくりの有効なツールとして期待される学校評価との関係において、教員評価が個人評価に重点を置くあまり、校務分掌等組織のパフォーマンス低下を招き、結果として学校づくりの阻害要因となり得ることを指摘する。これに関して、勝野(2008)は、個人に強く焦点を当てる教員評価が集団性を帯びる教師文化との間で齟齬を生じさせ、協働

性と同僚性を壊す危険性を指摘している。

これら以外にも、教員の資質能力を評価し得るといふ教員評価の前提そのものに対する批判として、榎原(2012)は、教育-学習活動は自己言及的性格を強く持つため教員の力量を測定することは無理であり、現行の評価システムを維持させようとするならば、教員評価は恣意的に翻訳され実際と書類上の大きなズレが生じ、結果として、制度が形骸化すると指摘する。さらに、教員評価の方法に関する問題・課題として、高谷(2005)は、人事管理の理論と教員の職務の特質から、人事評価の基盤となる制度(職能資格制度など)が未確立であること、業績管理と人事管理の区別がなく両者の関連付けが教員の職務の特質と整合していないこと、教員の職務の特質に適合するタイプの目標管理の手法が選択されていないことを指摘している。

以上見てきたように、教員評価の問題・課題として、社会的・経済的・政治的な動向や意図に対する警戒や批判、教育の論理や教職の特性に適合しない評価システムの問題に対する疑問や批判があると言える。

## 2.2. 教員評価に関する調査研究

### (1) 教員評価全般に対する教員の認識

次に、実際に教員評価に関与する教員の認識<sup>4)</sup>に関する調査研究の動向を概観する。なお、各自治体が独自に実施する実態調査が報告書の形で公表されているケースもあるが、本稿では、第三者としての研究者が実施した調査研究のみを取り上げることとする。

まず、教員評価全般に対する教員の認識に関する調査研究を概観する。全国に先駆けて教員評価が導入された東京都の小中高等学校の校長と教員に対する質問紙調査を行った浦野(2002)によれば、教員評価が役立っているという認識について、教員よりも校長が肯定的であること、教員においては、特に教員の勤務意欲の向上と職能成長の認識が低い実態があり、東京都の人事考課制度は目的を達していないと結論づけている。同じく東京都の実態調査として、渡部他(2007)は、東京都の小中学校の管理職を対象とするインタビュー調査の結果、評価結果を経済的処遇に反映させている状況の中で、評価に苦悩している管理職の実態を明らかにし、教員集団の協働性の変質ないしは解体への危機意識を指摘している。さらに、東京都の小中高等学校教員を対象に質問紙調査を実施した久富(2012)によれば、「業績評価制度によって教育への意欲が高まる」「この制度が自分の資質能力向上に役立っている」といった能力・意欲の向上を示す項目の肯定的回答が極めて少ない実態にあり、評価される当事者である教師たちの実感では、力量向上・学校活性化はほぼ全く否定されていると結論づけている。

東京都以外の調査では、中国地方5県の小中高等学校教員を対象に質問紙調査を行った諏訪（2005）は、全体として否定的な認識が圧倒的な比率を占めること、評価方法の公正性・客観性に対する強い批判や懸念が存在することを明らかにしている。また、諏訪（2010）は、教員評価が導入されて5年が経過したA県の小中高等学校教員に対する追跡調査を行い、5年前に非常に低かった肯定的な認識がさらに低下している実態を明らかにし、導入以前あるいは導入初期から指摘・危惧されていた点がほとんど改善・解消されていない事実を確認している。苅谷他（2010）も、宮崎県の小中学校教員を対象とした質問紙調査の結果より、新しい教員評価制度の導入にあたって能力育成が強調されたものの優れた教師の判定基準が明確でないと認識する教員が半数以上を占めること、「現場の文法」を無視して成果主義的な評価制度を導入しても、それが教育の改善につながらない可能性があることを明らかにしている。

一方で、条件付きではあるものの教員評価に対する肯定的な認識を示す調査研究もある。例えば、油布（2009）は、15県の小中学校の教員を対象とする調査を行い、「教員評価制度は教員が教育実践を反省するいい機会になっている」「教員評価に携わる管理職の判断は的確である」という項目について過半数の教員が肯定的に捉えていることを明らかにし、特に経済的処遇への反映といった成果主義となっていないことが要因ではないかと分析している。また、笹川（2009）は、青森県のある小学校の教員を対象に実施したインタビュー調査の結果、教員は処遇に反映されない限りにおいて教員評価制度に反対するものではないという教員の認識を明らかにしている。

さらに、教員評価の運用・方法に焦点を当てた調査研究もなされている。高谷（2008）が大阪府の小中学校の校長に対して行ったインタビュー調査においては、自己申告における目標設定の難しさ、面談における十分な面談を実施する時間確保の難しさ、能力評価と業績評価に関する公正な評価の難しさという課題が明らかになっている。また、古賀他（2007）が広島県の小中高等学校の主任クラスの教員に対して実施したインタビュー調査によれば、運用スケジュールの実態、自己申告書の記入の実態、面談・授業観察の実態等についてのインタビューを実施し、面談等に費やす時間の捻出に苦慮していること、自己申告書の作成に時間が割かれることにストレスを抱える教員もいること、勤務評価に対する認知度・理解度とも十分でないため目標管理と勤務評価との関連性を十分意識していないことが明らかになっている。

以上見てきたように、教員評価全般に対する教員の認識に関する調査研究の結果として、一般的に教員の否定的な認識すなわち納得性・肯定度が低い実態にあること、教員評価を肯定するは経済的処遇への反映がなされない場合という条件付きであること、さらに、自己申告における目標設定の難しさ・面談時間の確保・公正な評価の難しさといった教員評価の運用・方法上の問題・課題が認識されていることが明らかになった。

(2) 教員評価に対する教員の認識と個人属性、教員評価の運用実態、組織特性等との関連

教員評価全般に関する調査研究に続き、教員評価に対する教員の認識と個人属性、教員評価の運用実態、組織特性等との関連分析を行っている研究を概観する。属性との関連については、露口（2005）は、A県の小中学校の教員を対象とする質問紙調査の結果、ベテラン教師や女性教師ほど教員評価に対する受容度が低いことを明らかにしている。これに関連して、諏訪（2006）は、中国地方5県の小中高等学校の教員を対象とした調査の結果、年代の高い教員ほど教員評価に対して否定的であること、主任担当者ほど肯定的であることを明らかにしている。運用実態との関連については、古賀他（2008b）が、広島県の小中高等学校の教員を対象に実施した質問紙調査の結果、授業観察の満足度が高いと感じている教員、目標設定時に数値化等の検証可能性に留意する教員、校長との面談が自己目標の達成に効果的であるとと感じている教員は、そうでない教員と比較して、自身の資質能力が向上したと考えていることを明らかにしている。組織特性については、露口（2005）は、校長の公正的リーダーシップが教員の受容度に肯定的な影響を及ぼすことを明らかにしている。

以上見てきたように、教員評価に対する教員の認識が一般的に否定的な中であって、性別(男性)・世代(より若年層)といった個人属性、授業観察の満足度・校長面談の効果認識といった運用実態、校長の公正的リーダーシップといった組織特性によっては肯定的な認識を示すことが明らかになっている。

### 2.3. 目標管理の機能と方法に関する研究

先述したように、現行の教員評価は、評価内容・方法の細部においては各自自治体によって違いが見られるが、「教職員の資質能力の向上」「学校組織の活性化」「学校の教育力の向上」という目的を達成するために目標管理の手法が採用されていることはほぼ共通している。教員は年間を通して目標管理に関与し、目標管理の成果を勤務評価に反映させる自治体もある。その意味では、目標管理が教員評価の核であり、目標管理の

効果的な運用が教員評価の成否の鍵を握るといっても過言ではない。そこで、目標管理の機能と方法についての先行研究を概観する。

現行の目標管理の手法の問題・課題として指摘されていることは、管理的機能の問題である。中田（2002）は、教員は校長が設定した学校経営目標を受けて個人目標を設定することになり、組織目標を割り当てられる他律的な立場に置かれることから、目標そのものが管理されていることの問題性を指摘する。これに関連して、酒井（2002）も、あらかじめ提示された教育目標を踏まえて、個々の教員が目標や活動内容を設定し、その目標の達成度によって業績が評価されるということは、教員は与えられた目標を忠実に達成する有能な推進者と位置づけられる点を批判する。これら目標管理の管理的機能に関連して、高谷（2005）は、目標設定から自己評価、評価結果のフィードバックまで一年間の流れを全て管理職と個々の教員との間で個別に行う現行の方法は、日本の学校組織や教員文化との整合性という点で問題があるとともに、管理職と教員との個別独立した関係性を強め、学校組織の個業化を促進させる危険性を指摘する。

以上の目標管理の手法の問題・課題が指摘される一方で、それらを克服するための視点についての検討もなされてきている。例えば、高谷（2011）は、専門家集団としての教員の協働性を変質・解体することなく、目的に資するものとして運用していくためには、評価活動全体を通して、協働化の要素を付け加えていくことが鍵になると指摘する。これに関連して、勝野（2009）は、教員評価を行政による効率性追求のための評価や選択原理と結びつけた市場原理型の評価ではない、教員集団の同僚性に基づいた相互の学び合いといった教育当事者間の共同性を活かした第三の道の可能性を提案している。さらに、藤井（2011）は、教員の集団性（協働性、同僚性）を基礎にした教員評価の可能性として、「集団目標とその役割に基づいた評価」を提案する。具体的には、第一に年度当初に教科や校務分掌などの集団でグループ目標を立て、第二にその中で各自の役割を中心に教員としてのライフステージ上の個々の目標も加味して自己目標を設定し教育活動の目安とする、第三に年度途中にはグループでの確認・調整・学び合い・必要に応じた修正などを行い、第四に年度末にはこのグループ目標に対するグループ評価を学校全体の視点で実施し、これをグループメンバー共通のベース評価とし、各自が自己目標に対する自己評価を加味して個々の評価を組み上げるという方式である。

以上の研究から、教員評価、特に目標管理の問題・

課題のポイントは、目標管理が、教員個人の営みや管理職－教員といった二者関係の営みに終始していること、集団性・協働性といった教員の職務特性が踏まえられていないこと、組織目標の達成に重点が置かれ教員の職務意欲や成長・発達に必ずしも重点が置かれていないことにある。そうではなく、目標管理が教員の職務意欲や成長・発達、教員の相互支援関係を促進させるツールとして機能することが、現在の実践現場において求められると考えられる。これは、すなわち、勝野（2009）が指摘する第三の道を探究することの重要性を意味する。

そこで、目標管理が有する効果や機能を捉え直す視点としてソーシャル・サポートという概念に着目するものである。後述するように、ソーシャル・サポートは、人の心身の健康や成長に正の影響をもたらす相互支援関係を意味する概念であり、量的・質的に豊富な研究蓄積を有するソーシャル・サポート研究を参照する意義があると考えられる。そこで、次章では、目標管理に対してソーシャル・サポートの視点からアプローチするための前提として、教員集団におけるソーシャル・サポートに関する研究の動向を概観する。

### 3. 教員集団におけるソーシャル・サポートに関する先行研究の動向

今日、多様な教育改革や学校改善の取り組みが進展する中、教員は、職務の多忙状況、子どもの問題行動、保護者や外部者からの厳しい眼差し等の要因による様々な苦悩や葛藤を抱えている状況がある（中島2003）。油布（1991）が1990年代初めに指摘した教員におけるプライベート化（私事化）の浸透に伴う同僚関係の希薄化も懸念される。すなわち、個々の教員や教員集団が持つ教育資源をより効果的に活かすことが困難な時代状況とも言える。このような状況を反映し、1990年代頃より、学校経営学における教員研究においては、多忙化やストレスといった教員の職務環境や心身の健康に関する研究の蓄積が著しい（秦1991、鈴木1993、小島他1997、高木2003）。中でも、教員のストレスについては、ストレス状況やストレスの探求に加え、ストレス過程の解明を意図した研究が行われてきている（高木2003）。一方で、学校の組織特性や組織風土・組織文化が教員の力量形成や教育活動に及ぼす影響に関する研究も進展してきている（菊池他1993、小野1994、岡東・福本2000）。これらの研究では、総じて、「同僚間の相互支援関係と良好なコミュニケーション」や「教員の職務意欲を高め組織を活性化させ得る校長のリーダーシップ」を内包す

る組織の重要性が指摘されており、「教員集団の人間関係」「サポート」がキーワードとなっている。

ところで、人間関係における「サポート」に関する研究は、主として、心理学、特に社会心理学において、ソーシャル・サポート (social support) 研究として進められてきている(浦 1992)。一般に、ソーシャル・サポートは、「人の健康に正の影響を及ぼし得る他者からのサポート」と理解され、課題克服を支援する情緒的働きかけである情緒的サポートと課題克服に必要な具体的な情報や資源を提供する働きかけである道具的サポートの2種類がある(浦 1992)。ソーシャル・サポート研究は、対人関係におけるサポートが人の心身の健康等に及ぼす影響を解明し、より良いサポートのあり方を探求する。これを教員集団に当てはめた場合、ソーシャル・サポートは「教員の健康に正の影響を及ぼし得るほか者からのサポート」と理解できる。2000年前後頃から教員集団のソーシャル・サポートに関する調査研究が行われるようになった。例えば、今津他(2001)は、学校内外に相談できる教員仲間がいる教員ほど、ストレスやバーンアウト傾向が低いことを明らかにしている。これに関連して、諏訪(2004)も、勤務校の校長や同僚教員をはじめソーシャル・サポートの期待感を有する教員ほどバーンアウト傾向が低いことを明らかにしている。また、被援助志向性の視点からアプローチしている田村他(2001)は、教員が指導・援助サービス上の困難に直面した時に、職場の同僚(管理職含む)から具体的援助を多く受けた教員ほど、同僚に対する援助の欲求が高く、学校内外の援助資源の活用に積極的であることを見出している。これに関連して、伊藤(2000)は、「関わり志向タイプ」の教員ほど、職場内外の高いサポート提供を受け、それがバーンアウトの防止につながっていることを明らかにしている。学校の組織特性やリーダーシップといった学校経営の観点からのソーシャル・サポート研究も見られる。例えば、貝川(2009)は、管理職との葛藤、多忙、孤独性、非協働性といった学校の組織特性が教員のバーンアウトに影響を及ぼす中で、情緒的サポートがバーンアウトを緩和することを見出している。組織特性の一つであるリーダーシップに着目した研究として、迫田他(2004)は、教員が認知する校長からの情緒的サポートとエンパワーメントの下位尺度である自己主張がストレス反応を減少させること、また、校長とのコミュニケーションや教員の自己主張、校長の専門、報酬、参照勢力が、情緒的サポートの認知の顕在化に関わることを明らかにしている。さらに、森・中島(2010)は、教員のメンタルヘルスとソーシャル・サポートに関する先行研究を整理した上で、教員

集団におけるチームワークの重要性とその構築の方途を提案している。

以上の研究より、教員集団におけるソーシャル・サポートの重要性が実証されてきており、近年では、特に組織特性といった学校経営的視点をもった研究が行われてきていることが明らかになった。教員の職務意欲や成長・発達、教員の相互支援関係を促進させるツールとして目標管理を捉える時、学校経営領域におけるソーシャル・サポート研究の進展は、目標管理の効果や機能と効果を捉え直すための新たな視座を提示する可能性があると言えよう。

## 4. 課題と展望

本稿では、教員評価研究を展望するために、教員評価と教員集団におけるソーシャル・サポートに関する先行研究の動向を概観してきた。まず、研究動向を要約する。

第一に、教員評価の理論研究について概観した結果、教員評価の意義については、教員の資質能力の向上、学校組織の活性化、適切な人事管理といった内容が指摘されていることが確認された。その一方で、教員評価に対する批判のポイントは、第一に社会的・経済的・政治的な動向や意図の受容・浸透に対する警戒や批判であり、第二に教育の論理や教職の特性に適合しない評価システムの問題に対する疑問や批判が指摘されていることが明らかになった。

第二に、教員評価に関する調査研究について概観した結果、全般的に教員評価に対する教員の否定的認識すなわち納得性・肯定度が低い実態があり、その状態が継続されていること、教員評価を肯定する時も経済的処遇への反映がなされない場合という条件付きの認識を有していること、また、教員評価の運用上、多くの問題・課題があることが明らかになった。さらに、教員評価に対する認識は一律ではなく、個人属性、運用実態、組織特性による認識の差異が認められることも明らかになった。

第三に、目標管理の機能と方法に関する研究を概観した結果、目標管理の問題・課題のポイントは、目標管理が教員個人や管理職＝教員といった二者関係の営みに終始していること、集団性・協働性といった教員の職務特性が踏まえられていないこと、組織目標の達成に重点が置かれ教員の職務意欲や成長・発達に必ずしも重点が置かれていないことが明らかになった。

最後に、目標管理が教員の職務意欲や成長・発達、教員の相互支援関係を促進させるツールとして機能するための有効な視点として教員集団におけるソーシャ

ル・サポートに着目し、研究動向を概観した。教員集団におけるソーシャル・サポートの重要性が実証されてきており、近年では、特に組織特性といった学校経営的視点をもった研究が行われてきていることが明らかになった。

以上、先行研究の動向を整理してきた。管見の限りではあるが、いくつかの研究課題を指摘できる。以下では、それらを指摘しつつ、特に、目標管理におけるソーシャル・サポート機能に着目した今後の教員評価研究の展望について述べたい。

第一に、教員評価の導入による否定的な影響（特に教員集団の変質・解体）が指摘されるのみであり、実証研究が必要である。

第二に、目標管理と勤務評価の機能と方法が必ずしも峻別されずに言及されてきており、両者の機能と方法を峻別した上で目標管理の機能と可能性について実証的に明らかにする研究が必要である。

第三に、目標管理が相互支援関係とコミュニケーションの促進に寄与するという指摘はあるものの、定量的・定性的に実証した研究は見られない。そこで、ソーシャル・サポート研究の枠組みを援用し、実証する研究が必要とされる。

第四に、先行研究において、教員評価がどのように実践・運用され、いかなる相互作用やコミュニケーションが生起しているのかといった実際の学校での営みに関する継続的事例研究がなされていない。そこで、特に、目標管理のもつソーシャル・サポートの機能が観察される場面、その機能を促進させ得る要因を見出すことに視点を置いた質的研究が必要である。

今後、特に目標管理が教員の資質能力の向上と組織の活性化を促進するための学校経営実践に寄与するために、上記した4つの研究課題の解明が必要である。

## 【注】

- 1) 本稿では、特に「教員」に焦点を当てるため、「教員評価」と記す。
- 2) 当該年度における個人目標と組織目標を達成するために、教員が学校経営目標等の組織目標と管理職との面談を通して個人目標を設定し、目標の達成に向けて実践し、中間面談を経て、年度末に自己目標の達成状況を自己評価するという手法である。
- 3) 「協働」「協同」「共同」の表記は論者によって異なるため、本稿では論者の使用のまま表記する。
- 4) 基本的に教員を対象とする調査研究を取り上げるが、その内容に鑑みて、校長等の管理職を対象とす

る調査研究を取り上げる場合もある。

## 【引用・参考文献】

- 石村卓也 (2007) 「制度設計の視座からみた新たな教員評価制度 - 京都府の教職員評価制度 -」『同志社女子大学学術研究年報』第58巻, pp.93-105.
- 伊藤美奈子 (2000) 「教師のバーンアウト傾向を規定する諸要因に関する探索的研究 - 経験年数・教育観タイプに注目して -」『教育心理学研究』第48巻第1号, pp.12-20.
- 今津孝次郎・田川隆博 (2000) 「教員ストレスと教員間連携」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学)』第47巻第2号, pp.129-143.
- 浦光博 (1992) 『支えあう人と人 - ソーシャルサポートの社会心理学 -』サイエンス社.
- 浦野東洋一 (2002) 「東京都公立学校校長・教員アンケート調査の結果から」堀尾輝久・浦野東洋一編著『東京都の教員管理の研究』同時代社, pp.149-185.
- 岡東壽隆・福本昌之編著 (2000) 『学校の組織文化とリーダーシップ』, 多賀出版.
- 岡村達雄 (2002) 「教育改革と教員管理制度の変容 - 管理機能としての〈評価〉をめぐる -」『關西大學文學論集』第51巻第4号, pp.77-104.
- 小島秀夫・中村朋子・篠原清夫 (1997) 「高校教師のストレスの分析」『茨城大学教育学部紀要 人文・社会科学・芸術』第46号, pp.175-185.
- 小野方資 (2007) 「学校・教員評価と学力調査の統制的な側面」『教育』第57巻第4号, pp.31-35.
- 小野由美子 (1993) 「職場としての学校 - 学校の組織特性が教師の教育活動に及ぼす影響 -」『日本教育経営学会紀要』第36号, pp.44-57.
- 貝川直子 (2009) 「学校組織特性とソーシャルサポートが教師バーンアウトに与える影響」『パーソナリティ研究』第17巻第3号, pp.270-27.
- 勝野正章 (2002) 「教員評価政策の批判的検討」『日本教育行政学会年報』第28号, pp.35-50.
- 勝野正章 (2009) 「教師の協働と同僚性 - 教員評価の機能に触れて -」『人間と教育』第63号, pp.28-35.
- 加野芳正 (2010) 「新自由主義 = 市場化の進行と教職の変容」『教育社会学研究』第86集, pp.5-22.
- 荻谷剛彦・金子真理子編 (2010) 『教員評価の社会学』岩波書店.
- 菊池栄治他 (1993) 「初任者の力量形成と勤務校の組織風土 - 『教科指導』研修を中心に -」『日本教育経営学会紀要』第35号, pp.56-68.
- 久富善之 (2012) 「人事考課制度にたいする東京の小中学校教師の声」『教育』第62巻第3号, pp.101-

- 107.
- 古賀一博・市田俊之他 (2007) 「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 (上越教育経営研究会編)』第13号, pp.24-46.
- 古賀一博 (2008a) 「新たな教職員評価制度のねらいと課題」『現代教育科学』第51巻第2号, pp.5-7.
- 古賀一博・市田敏之他 (2008b) 「『能力開発型』教職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, pp.65-80.
- 酒井博世 (2002) 「教師の専門性と教員評価」日本教師教育学会編『講座 教師教育学 教師とは - 教師の役割と専門性を深める -』第I巻, 学文社, pp.179-192.
- 榊原禎宏 (2012) 「評価される教師」山崎準二他著『考える教師』学文社, pp.80-97.
- 迫田裕子・田中宏二他 (2004) 「教師が認知する校長からのソーシャル・サポートに関する研究」『教育心理学研究』第52巻第4号, pp.448-457.
- 笹川力 (2009) 「教員評価制度に対する教員の受容意識の研究 - 青森県Y小学校を事例として -」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』第57集第2号, pp.65-78.
- 佐藤全 (2002) 「教員評価の課題と展望」『学校教育研究』第17号, pp.22-31.
- 佐藤全・松澤杏 (2003) 「政策過程から見た教員評価制度の特質と課題」『教育社会学研究』第72集, pp.95-105.
- 鈴木邦治 (1993) 「教師の勤務構造とストレス - ストレスラーの認知的評価を中心に -」『日本教育経営学会紀要』第35号, pp.69-82.
- 諏訪英広 (2004) 「教員社会におけるソーシャルサポートに関する研究 - ポジティブ及びネガティブな側面の分析 -」『日本教育経営学会紀要』第46号, pp.78-92.
- 諏訪英広 (2005) 「教員評価施策に関する教員の意識 - 小中高の比較検討 -」『山陽学園短期大学紀要』第36号, pp.23-37.
- 諏訪英広 (2006) 「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』16(2), pp.353-363.
- 諏訪英広 (2010) 「教員評価制度の実態と課題に関する調査研究 - X県における目標管理と勤務評定の比較分析を中心として -」『川崎医療福祉学会誌』19(2), pp.451-460.
- 高木亮 (2003). 「教師のストレス過程メカニズムに関する比較研究 - 小・中学校教師のストレス過程モデルの比較を中心に -」『日本教育経営学会紀要』第45号, pp.50-62.
- 高谷哲也 (2005) 「日本の教員人事評価の課題と改善方策 - 人事管理と教員の職務特質の観点からの一考察 -」『日本教師教育学会年報』第14号, pp.92-101.
- 高谷哲也 (2008) 「教員評価の実態と今日の問題の特質 - 大阪市内の小中学校校長インタビュー調査の結果から -」『日本教師教育学会年報』第17号, pp.105-114.
- 高谷哲也 (2011) 「教員評価の基盤をなす力量観・組織観の特徴と課題」『鹿児島大学教育学部研究紀要, 教育科学編』第62巻, pp.251-269.
- 露口健司 (2005) 『教師の評価システム受容を規定する要因について』八尾坂修編『教員人事評価と職能開発』, 風間書房, pp.383-405.
- 中島一憲 (2003) 『先生が壊れていく』弘文堂.
- 中田康彦 (2002) 「教師をどこまで『評価』できるか」日本教師教育学会編『講座 教師教育学 教師として生きる - 教師の力量形成とその支援を考える -』第III巻, 学文社, pp.177-192.
- 秦政春 (1991) 「教師のストレス - 『教育ストレス』に関する調査研1」『福岡教育大学紀要 第4分冊 教職科編 (40)』, pp.79-146.
- 林孝 (2006) 「学校評価・教員評価による学校経営の自律化の可能性と限界」『日本教育経営学会紀要』第48号, pp.16-27.
- 藤井幹夫 (2011) 「教員評価と教師の集団性 - : 改革と評価の時代を踏まえた新たな教職専門性の確立にむけて -」『放送大学大学院文化科学研究科教育行政研究』第1号, pp.3-26.
- 森慶輔・中島義実 (2010) 「教師のメンタルヘルスを左右する『ソーシャルサポート』と『チームワーク』の質とは」福岡教育大学教育学部附属教育実践総合センター編『教育実践研究』第18号, pp.233-240.
- 油布佐和子 (1991) 「現代教師の Privatization」『福岡教育大学紀要』第4分冊 教職科編, 第40号, pp.175-191.
- 油布佐和子 (2009) 「新自由主義的教育改革下の教師の意識 - 教員政策を中心として -」『早稲田大学大学院教職研究科紀要』第1号, pp.63-82.
- 渡部謙一・小林大祐 (2007) 「東京都における教員人事考課制度の施行事情 - 管理職教師へのインタビューから -」『教育』第57巻第9号, pp.87-94.