

学校改善に活かす目標管理の運用方法に関する事例研究

～「共有」を核とした公立中学校の実践より～

諏訪 英広¹⁾・高谷 哲也²⁾
(2014年2月10日受理)

The case study on the operation method of the management by objectives
to utilize school improvement
—From the practice of certain public junior high school at the core “sharing”—

Hidehiro SUWA and Tetsuya TAKATANI

This paper is a case study of certain public junior high school aimed to make clear what requirements are to be determined on a production method of the management by objectives to utilize school improvement.

As a feature of the operating method of the management by objectives in the present case, that the basic elements and approaches as an organization such as the emphasis on common purpose, collaboration motivation, mutual communication is well recognized, the organization and activation was centered on “sharing” the method specific for school improvement of individual growth are taken revealed. As an example of a specific method, there are “visualization” of school management policies, student image to aim, teacher image to aim, and organizational goals, the development of middle leaders, sharing of information and practice of grade-segregation between, and daily communication. Then, as the teacher population can share recognition that the tool to utilize school improvement is an object of the school management, various methods have been employed to the management by objectives.

Key words: teacher evaluation, management by objectives, school improvement, sharing

キーワード：教員評価，目標管理，学校改善，共有

1 研究の背景と目的

本稿は、学校改善に活かす目標管理の運用方法にはどのような要件が求められるかを明らかにすることを目的とした、ある公立中学校を対象とした事例研究である。

学校教育に対する期待や学校教育が抱える課題がますます多様化・複雑化・高度化しており、学校には様々な課題への組織的対応が迫られている。確かな学力の保障を含めた「生きる力」の育成、不登校・いじめ問題等への対応、開かれた学校づくりの推進、アカウン

タビリティの確立等々、多様化する課題に対応し、信頼される学校づくりを進めていくには、どのような組織マネジメントが求められるのか、実践と研究の両面において検討していくことが重要な課題となっている。

近年の教育改革においては、学校の自主性・自律性の確立を目指した学校の組織とマネジメントに関する改革が進められ、校長のリーダーシップ強化、新たな職の設置と組織構造の階層化、学校評価・新たな教員評価¹⁾の導入といった形で具体化されてきた。佐古(2005)は、これらの学校組織改革にみられる特徴を、

1) 川崎医療福祉大学医療技術学部

2) 鹿児島大学教育学部

学校を「組織」として機能させることをねらいとした、組織の垂直的統合の強化という形で学校組織の構造化推進と、一般的な経営サイクルであるPDCAサイクルに準拠した、学校教育における計画化と効率化の強化という形で整理している。しかし、そのような学校組織の「一般組織化」ともいべき改革が、教育組織としての学校に適合的であるかは不透明であり、学校の教育機能に接合する、実効性のある組織とマネジメントのデザインが問われている（佐古 2005）。

学校における組織マネジメントに関しては、協働化の実現が重要な論点になってきている。たとえば、篠原（2012）は、一般に学校改善のマネジメント課題は、「①教師集団の学校改善への内発的動機づけをどのように喚起するか。さらにそれを単にパーソナルな次元に留めず、②教師集団の学校改善意識の共有化と協働化によりどのように組織的次元に展開させるか。そのために、③学校改善のリーダー・ファシリテーターの位置づけを明確にし、④学校改善の組織化（仕組み）を条件整備すること（12頁）」と整理している。また、佐古（2006）は、「個業化」、「統制化」、「協働化」の3種の学校組織化傾向が教員の教育活動に及ぼす影響について、実証的研究を行っている。その結果、「協働化」の進展が学校改善において重要な要因であると実証されており、教員の学校改善志向との関連では「協働化」と「統制化」の共在効果が示唆されている。それゆえ、佐古（2006）は、「個業化の進行を抑制することが学校組織変革の一つの焦点に置かれるべき（51頁）」であり、「垂直的統合あるいは垂直的構造化のみを進展させるのではなく、教師による協働的なプロセスを構築し、統制化をそれと共存させていくことが学校組織変革にとって考えるべき方略であるといえる（52頁）」と指摘している。同様に、カリキュラム開発や授業改善、校内研修、教員の資質能力向上などの議論においても、いかに協働的な文化や営みを構築していくかが重要な要件として指摘されている（北神・木原・佐野 2010、辻野 2012）。

このように、学校の自主性・自律性の確立を目指した学校組織改革の中では、学校教育と学校組織の特性に適合した学校改善や組織マネジメントのあり方が検討課題となる。また、教員自身が自律的に学校を運営し、時代の変化に対応しながら資質能力を向上させていくことも求められる。そのためには、目標や意識の共有化や協働化が、現実には学校経営上のいかなる要件を満たすことによって実現されていくのかを詳細に描き出す事例研究の蓄積が必要となる。

そこで、本稿では、「学校組織の活性化と教員の資質能力の向上」をねらいとする教員評価制度に着目す

る。教員評価制度については、従来の勤務評定に替わる目標管理の手法を核とした能力開発型の新たな評価制度が全国的に導入されている。しかし、学校組織の特性に応じた形で目標管理を運用する具体的な工夫、また学校での実際の取り組みを明らかにしようとする詳細な事例研究の蓄積は未だほとんど進んでいない。

現行の目標管理の手法に対しては、その管理的機能の問題性や教員の職務特質との不整合の問題が先行諸研究において指摘されており（中田 2002、酒井 2002）、運用上極めて重要な課題となる。特に、教員評価にあって、現行の目標管理のタイプは、定型的業務が多くマニュアルや上司の指示に従って働く職務特質に適合するタイプであり、教員の職務特質との齟齬が指摘されている。教員のような結果と手段が不明確かつ自己統制の範囲が大きい職務特質には、上司と部下の1対1の関係ではなく、担当するメンバー間での話し合いの機会をつくる仕組みをもった目標管理のタイプが妥当ではないかと指摘されている（高谷 2005）。また、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、いかに協働化の要素を付け加えていけるかが鍵となると指摘されている。具体的には、管理職による人事評価では個々の教員別に運用する一方で、各教員の目標管理にあっては、同僚間、校務分掌上の集団内での活動等にその中心を置いて運用する方法などが提案されている（高谷 2011）。

以上の先行諸研究の知見に基づき、本稿では、学校組織の活性化と教員の資質能力向上に取り組んでいる学校における目標管理運用上の工夫と実践に焦点を当てる。目標管理の運用上どんな工夫がいかなる理由で行われており、現実にはどのような営みが展開されており、いかなる結果が生じているのか。そこから、どのような条件を満たした場合に、学校改善や教員の協働化の実現に貢献し得る可能性が確認できるのかを考察する。教員評価における目標管理が、各学校での運用上において、教員管理の強化や個業化を促進する形で機能するのではなく、教員の自律的な営みによる目標や意識の共有化、協働化、相互支援関係を支える仕組みとして機能するためには、どのような運用上の要件や工夫が求められるのか。その成立要件や運用上の実践的工夫を、学校における実際の取り組みを詳細に調査することによって見出すことが本稿の目的である。先に述べたように、学校改善や組織マネジメント研究の進展には、学校における現実の取り組みを対象とした詳細な事例研究の蓄積が不可欠であり、本稿はその研究の蓄積と進展に貢献しようとするものである。

2 研究の方法と内容

本稿では、上記の研究課題に迫るために、X 県公立 Y 中学校³⁾を対象として、目標管理に関わる面談（当初、最終）の観察と面談後のインタビュー、学校の参与観察からなる質的調査法を採用した。以下に調査の概要を示す。

(1) 調査対象者の概要と実施日・時間

Y 中学校を調査対象校とした理由は、A 校長と筆者との間に長年にわたる仕事上のつながりがあり相当程度のラポールが形成されていることと、A 校長がこれまでも目標管理を学校改善に活かすべく積極的に実践していることである。平成 24 年度間に継続して調査対象者としたのは、校長、教頭、主幹教諭、教諭（年齢、性別、分掌等を考慮して選定）10 名の計 13 名であった。本稿では、管理職（校長、教頭）と教諭 3 名の調査データを採用する。分析対象の教諭は、①目標管理の理念に合致した形で実践し効果を強く実感している C 教諭、②教科指導を担当しない立場から比較的客観的に自身及び学校を捉えている D 養護教諭、③目標管理の意義を認めつつも懐疑的な印象がぬぐえない E 教諭という特徴を理由として選定した。調査対象者の概要と実施日・時間は表の通りである。

表 インタビュー対象者の属性と実施日

対象者	性別	年齢	当初面談		当初面談後の		最終面談		最終面談後の	
			参観日	実施日	インタビュー	実施日	参観日	実施日	インタビュー	実施日
A 校長	男	50代	—	5月30日	60分	—	—	4月24日	35分	—
B 教頭	女	50代	—	7月6日	30分	—	—	4月24日	25分	—
C 教諭	男	30代	6月7日	8月3日	35分	—	—	3月6日	30分	—
D 養護教諭	女	50代	6月15日	7月20日	50分	—	—	3月1日	35分	—
E 教諭	女	20代	6月12日	7月20日	50分	2月22日	—	3月5日	30分	—

註：プライバシー保護の観点から、職種・分掌・面談日等の情報は割愛した。

(2) 調査方法・内容

①当初面談の観察とインタビュー

校長、副校長、教頭と当該教員の 4 名で実施される当初面談（約 20 分）の観察を 2012 年 5 月～6 月に実施した。また、面談後のインタビュー（半構造化法）を 7 月～8 月（A 校長は 5 月）に実施した。主たる質問内容は、A 校長に対しては、学校組織観・学校経営観、目標管理に対する考えと、各々の具体的な実践について、教頭・教諭に対しては、目標管理に対する考えと実践についてであった。対象者からは、調査目的、調査方法、音声録音、プライバシー保護等の倫理的配慮について文書による承諾を得た（以降の調査も同様）。

②最終面談の観察とインタビュー

当初面談と同様に、校長、副校長、教頭と当該教員の 4 名で実施される最終面談（約 20 分）の観察を

2013 年 2 月に実施した。日程調整の困難さ等により、観察できた教員は 3 名中 1 名であった。また、面談後のインタビュー（半構造化法）を 3 月に実施した（A 校長、B 教頭は 4 月下旬に実施）。教員に対する主たる質問内容は、設定した自己目標と一年間の取り組みとの関連、自己目標シートにかかわる管理職や同僚教員との関わり合いであった。

③学校の参与観察

2012 年 4 月～2013 年 3 月にかけて、原則週 1 回、継続的に参与観察を行った。参与観察の場面は、職員室及び校長室を基本的な場として、職員会議、企画委員会等諸会議、授業、行事、インフォーマルな会合等、広範にわたった。インタビュー・データを補完するために、適宜参与観察の内容を参照する。

3 調査の結果

本稿では、学校改善に活かす目標管理の運用方法を探求するために、「共有」という営みに焦点を当てて、事例分析を行う。具体的には、まず、目標管理の運用に責任を持つ校長がいかなる考えを有し、具体的にどのような実践を行っているかについて整理・分析する。次に、教員が Y 中学校の目標管理に対してどのような考えを持ち、どのように実践しているかについて整理・分析する。

(1) A 校長の学校組織及び学校経営に関する基本姿勢と実践

まずは、A 校長に対するインタビューと参与観察をもとに、A 校長の学校組織及び学校経営に関する基本姿勢と実践の概略を述べる。

A 校長は、大学卒業後、3 年間の民間企業勤務を経て中学校教員となった。11 年間の教員生活の後、県及び市教育委員会に計 15 年間勤務した。2 年間の小学校校長を経て、Y 中学校校長 3 年目である。

①「共有」を核に集団として成長する場と学校組織をとらえる組織観と学校経営観

A 校長に対するインタビューの冒頭で、A 校長は学校経営に関する基本姿勢について、『論語』に『和をもって尊しとなす』という言葉がありますが、やはり日本人は和の心が必要だと思うんです。それを抜きにマネジメントというのはないと思うんです。（インタビュー：2012 年 5 月 30 日）と明快に述べたことから、A 校長が組織成員の「和」を重視した組織観・学校経営観を有していることが分かる。その後の語りや日常の A 校長の言動から、A 校長が示す「和」は、「馴れ合い」「ぬるま湯」ではなく、教員が個人として、集団として成長するために、お互いが信頼し、成長し合

う人間関係をイメージしたものであることがうかがえる。先の論語のみならず、A校長は多くの先達の著作から、集団や組織に所属する者の有りようやリーダーシップについて多くを学びとろうと努めている。そして、Y中学校の目指す教師像を「健康な教師、伸びる教師、信頼される教師」と設定している。特に、伸びる教師、信頼される教師については、自らが学習者モデルとなるべく「管理職として知識、新しい専門用語を取り入れること」「アンテナをはること」「見識」「胆識」を重視している。先達に学びつつ、一方で、独自のリーダー像創出のために毎年県外の研究会に参加し、専門・教養書を多読し、自己研鑽を積んでいる。すなわち、「学習者としての教員、校長」を自ら体現している。

②集団として成長する場としての学校組織を現実化するための具体的方法

集団として成長する場としての学校組織を現実化するために、A校長は様々な方法を用いている。ここでは、その一つ「見える化」を取り上げる。A校長は、教員の職務遂行上の基本姿勢を「笑顔 smile、迅速 speed、誠実 sincerity : 3S)」と設定している。3Sをロゴ化したステッカーが作成され、校長室をはじめ、校内各所、各教員の机の横に貼られている。目指す生徒像は、全教室に掲示されている。すなわち、「見える化」によって、教員のみならず、生徒までも含めた組織メンバー全員の意識の共有を図っている。また、A校長は、職員会議、企画委員会等において、教員に対して、3Sとともに目指す生徒像や目指す教師像を声に出して確認することを求め、達成イメージの意識化とともに現実化を図っている。さらに、市校長会の議事録を自身で作成し、全教員に配付している。「アンテナをはること」を重視するA校長は、教員に対して、政策等の動向や流れを知り、ミクロ（目の前のこと）・マクロ（全体的なこと）両面の視点をもち実践することを期待している。さらには、「うちの飛車角」と呼ぶ主幹教諭と生徒指導主事³⁾をはじめとするミドルリーダーの育成を重視している。A校長は、企画委員会において、ミドルリーダーに対する期待と希望を語るとともに、各学年や分掌の経営目標、実践状況、今後の課題について、全学年・分掌間の情報と実践の共有を図っている。

（2）Y中学校における目標管理の運用方法

以上の学校組織観・学校経営観を有するA校長は、「共有」を核に集団として成長する場としての学校組織を現実化させるため、目標管理をツールとして「使う」という基本姿勢を有している。それは、「その先生の良さを伸ばしながら、さらに、組織の中でどうそ

の人が生きていくかとかですね。あるいは、組織に刺激を与えるようなことを、こちらが望んでいるかというのを伝えたり、確認したり、認めたりしています。」（インタビュー：2012年5月30日）という語りからもうかがえる。インタビューや日常の会話の中でもしばしば語られたことだが、A校長は、目標管理を決して万能なものとして捉えてはおらず、基本的には、教員との日常のコミュニケーションによる信頼関係づくりを重視し、目標管理はそれを補強する「ツール」と捉え、目標管理を「うまく」活用していこうとしている。

そこで、次に、目標管理を「共有」や「協働」を促すツールとしてとらえるY中学校での実践の具体的な内容や方法を整理、分析する。

①教員間の協働を促すための目標管理の共有化

第一は、目標シートの共有と相互参照である。「学び合いというのがあるから、同じ教科の先生だったらどんな目標を立てて、どんな手立てでやっているのかわかるということ、自分の中に取り入れることもできますよね。それから、それは刺激になりますよね。そのような仕組みは必要だと思うんです。管理職のものも見るができますから、管理職がどんなことを考えているのかわかることができますよね。（中略）これは職務としてやっているのであって、プライバシーの問題でなく、当然見るべきものだと考えています。」（インタビュー：2012年5月30日）という語りから分かるように、A校長は目標シートの共有と相互参照を重視している。具体的には、イントラネット上で全教員が互いに目標シートを参照できるようにしている。A校長は、教員評価は個々の教員の評価である側面を認めつつ、各教員がいかなる目標を設定し、それを達成するためにどのような手立てを講じようとしているかということは公的職務の範囲であり、かつ組織全体で共有すべき情報であると捉えている。また、この手法においては、評価者である管理職も他の教員と同様に、「見られる」あるいは「評価される」立場であることが自覚されている。

第二は、目標シートの授業実践への個人的活用と学び合いへの集団的活用である。平成24年度は、教員の授業力向上のために全教科1名と初任者研修者3名の研究授業が実施された。各指導案には、授業者が目標シートに記載した教科指導の目標を記載する欄がある。当該教員はもとより他の教員も授業者の年間目標を意識しながら授業を参観するため、授業後には年間目標に関連したコメントも寄せられる。また、先述したように、全教員が他の教員の目標シートを見ることができる。A校長の『『なるほど』と自分の中に入れて、『こういう工夫もあるのか』とお互いが情報を

交換したり、連携ができたり、高め合えたら良いですね。」(インタビュー：2012年5月30日)という語りから、目標シートを教員相互の学び合いに活用していることが分かる。

第三は、公的な場における教員相互のコミュニケーションへの目標シートの活用である。一般的には管理職と個別の教員との間で行われる中間面談を、Y中学校では管理職も含めた教科団によるグループ面談形式で行っている。同教科の全教員が他の教員の目標シートを手元に置き、全員が教科指導に関する各々の思い・目標・手立てを語り、共通の課題等を協議する。その中で、個々の教員の困りごとに対するアドバイスを相互に提供するなど、教員相互のコミュニケーションを促すために目標管理が活用されている。

②日常的なコミュニケーションと目標管理との関連づけ

先述したように、A校長は日常的なコミュニケーションによる信頼関係づくりを重視している。そして、目標管理を特別なものではなく日常的に「ある」「見える」「使う」ものとし、日常的なコミュニケーションと関連づけようとしている。このことについて2つの点から説明したい。

第一は、日常的なコミュニケーションの一環としての授業観察とその後の会話である。A校長は、「その場で『こうですよ、ああですよ』と確認しますね。その方がプラスになり、すごく大きな力になると思うんですよ。(筆者補注：面談の場で)『あなた、あの時、こうだったよ』と言うと、『何でその時言ってくれなかったの』と思うでしょうね。(中略)それと、授業を見に行く、授業を見て、『子どもたちの様子はこうだったね。先生、こんな工夫をしていましたね。でも、こうやったらもっと良い部分もあるよ』と、ほめるだけでなく、その部分を指摘することも大切です。」(インタビュー：2012年5月30日)と語った。参与観察の中でも、A校長が教員に声をかけている場面、困り感を持っている教員がいたらその場ですぐに問題解決の糸口を提示する場面、気になる教員がいた場合には、早い段階で副校長、教頭、学年主任等と情報交換をし、善処するよう指示を出す場面が幾度となく確認された。すなわち、日常場面で教員を気にかけて、コミュニケーションを図り、適切なサポートを提供しているのである。A校長は、そのような日常的なコミュニケーションを基盤とすることによって、「特別で非日常的な場」とも言える面談においても、過度の緊張感のない率直な意見交換がしやすくなると考えている。

第二は、目標シートを活用した継続的観察である。A校長は、目標シートを参照しながら教員の授業や学

級経営の様子を継続的に観察している。多くの教員が語るように、A校長は授業観察後に、その場か職員室で当該教員に何かしら声をかけている。すなわち、日常的なコミュニケーションに加え、目標シートを活用して教員を継続的に観察し、適宜コミュニケーションを図るため、全体として教員は観察されていることや観察後のA校長からコメントをもらうことに対して抵抗感が小さい、あるいは全くない様子が見える。

③管理職間の協働

目標管理の運用に際しては、管理職間の協働も重視されている。例えば、上記の授業観察においては、副校長か教頭が校長に同行する。また、事前に教員のシートや教員の良い点や課題を共通理解するために、管理職間で十分な打ち合わせを行う。面談では、教頭は現状認識・目標項目・達成された姿の関連性や目標達成のための手立てを尋ね、副校長は目標達成の困難度を尋ねる。最後に、校長は今の頑張りを褒め(認め)、足りないところを付言し、組織の中での役割や期待することを伝える。3名それぞれの役割を明確にすることで、教員にとっても管理職の意図が明確に理解でき、相互理解に基づく意見交換ができるといった効果的な面談の運営につながると考えられている⁴⁾。

以上のように、Y中学校における目標管理の運用方法では、共通目的、協働意欲、相互コミュニケーションといった組織としての基本的要素・考え方が重視されており、「共有」を核にした組織活性化と個々の成長という学校改善のための具体的な手立てや方法がとられていた点に特徴があると指摘できる。

それでは、Y中学校における独自の目標管理の運用方法が他の教員にとってどのように受け止められ、実践されたのか、教員の語りや参与観察に基づき、より特徴的な事例に絞って明らかにしていく。

(3) Y中学校における目標管理に関する教員の考えと実践

①C教諭の事例：自己成長の契機としての教科団のグループ面談

C教諭は、教職8年目となる保健体育の教員でありY中学校着任4年目である。C教諭は、教科指導では「体育を好きと答える生徒9割以上」、分掌では学年の生徒指導担当として「自分で率先して気づいたら行動すること」を目標に掲げている。C教諭を事例として取り上げた理由は、教科団のグループ面談が自己成長の一つの契機となったと考えられる点にある。2学期に実施された教科団のグループ面談では、個々の教員が教科指導や分掌についての自身の目標、達成状況、今後の課題を発言し合った後に、相互の目標や実践内容に対する意見交換が活発になされた。C教諭は、教

科主任に促され、生徒の主体性を大切にす教科指導の方法や学年生徒指導担当としての悩みを話した。それについて、他の教員からC教諭の熱意と頑張りに対する称賛、共感、具体的なアドバイスがなされた。最後には、教科主任から、「年齢によってできることもあります。C先生はC先生のやり方があると思うので、自信を持ってやってください」という言葉かけがあり、C教諭は非常に納得した表情を浮かべた(参与観察：2012年10月10日)。教科団のグループ面談について、C教諭は「この指導があつて、あつてないとか、どういう生徒に育てたいのかといった話し合いは、よく教室でしているのはしているのですけど。『この人はどういう目標を立てて、その手立てに関して、こういう手立てでやっています』というような奥深いところまでは話をしていない、手の内を見せていない。(中略)それが、中間面談という場を設定する中で、やっぱり、目標と手立てを話していくので、『この人は、目標に対してこういうふうなことをやっているのか』といったようなことを知れて、僕は本当に良かったです。僕の意見も言っ、いろいろと賛同したりとか、納得してもらったりとかしている先生もおられて、あれでなんか、より自分の幅も広がったなというか。」(インタビュー：2013年3月6日)と回想している。C教諭にとっての目標管理は、自身の成長を確認し、組織の中での位置づけが明確になったという意味で非常に有益な営みとして認識されていることが分かる。

② D養護教諭の事例：客観的立場からの同僚理解と新たな課題遂行

D養護教諭は、教職経験30年を超えるY中学校着任6年目のベテランであり、大学院でストレスマネジメントを学ぶなど実践研究に熱心である。D養護教諭について注目したことは、全教員に対する関心の高さと学校全体を理解しようとする意思である。D養護教諭は生徒の心身の健康と同様、教員の心身の健康に関心を持ち、より客観的に教員集団を捉えようとしている。実際、「みなさんを見ましたね。『こんなんでもいいのか』『あの教科の先生は、あの担任の先生はこんな風を書くんだ、そうなんだ』とか。参考になりましたね。」(インタビュー：2012年6月15日)というD養護教諭の語りにあるように、D養護教諭は全教員の目標シートを閲覧している。また、D養護教諭は、『私はこういう目標にしたよ』と見せてあげました。そうすると、相手も見せてくれますよね。そして、『お互い頑張ろう』となりますよね(2013年3月1日)という語りにあるように、もう一人の養護教諭(20代)との目標共有に基づいた保健室経営を志向している。

D養護教諭は、他の教員の情報を入手するだけでなく、身近な同僚と情報を共有し、自身の実践に活かしつつ、若手養護教諭に対する指導・支援を行うために目標シートを活用している。D養護教諭は、常に目標を意識化するため、他の教員に知ってもらい協力を得るために、目標シートに新たな職務課題を記載し、実際に取り組んだ。具体的には、Y中学校が全校的に取り組んでいる生徒指導プログラムの中のSEL(Social Emotional Learning：社会性と情動の学習)の企画と実践である。「(目標項目に)挙げたので。(中略)職員会議で受けたということは、私はそこでやるべきことはやらないといけない。(中略)それを全うしようと思ったんですよ。責任を全うしたくて、どうせするんだから、ここに目標として挙げておけば、中間でも振り返れるし、ここに挙げたことで、SELの部会を開く時に、『自己目標シートにこれを挙げたから、みんなもがんばって、資料集めて、年間計画をやっつてね』とか言ったりして、協力してもらいましたよ。」(2013年3月1日)という語りから、D養護教諭は、目標シートの公開性をメリットと捉え、積極的に活用していると言える。

③ E教諭の事例：教員としての自信の程度と葛藤

最後に、年間を通して、目標管理の意義を認めつつも懐疑的な印象がぬぐえない教員の事例としてE教諭を取り上げる。E教諭はY中学校を初任校とする着任2年目の教員である。E教諭は、自身でも分析するように必ずしも快活なタイプではなく、面談時の管理職とのやり取り、日常の同僚教員とのやり取り、インタビュー時の印象から、教員としての自信の度合いが弱い様子がうかがえる。当初面談後には、前年度の様々な苦労や葛藤を踏まえて、今年度は自身に過剰な負担はかけない目標設定を心掛けたことが語られた。最終面談後には、「やっていることを他の先生(管理職)に知ってもらってことでは意味があったのかな」「自己目標シートを普段意識していないというか、あまりこう自分にとって大事なものというか便利なもの、役に立つものという意識はないです。」「面談がすごく苦手なので、『早く終われ』という気持ちでいる。(中略)あまり自分の今の状況というか、考えていることと管理職の先生方が思われて、言われていることとは合っていないかなという気がします。」(2013年3月5日)と語るように、教員としての自信の弱さや職務遂行上の課題をいくつか抱えている状況ゆえに、目標管理の効果の実感はほとんどなく、物理的・心理的な負担を強いるものと捉えられていることがうかがえる。Y中学校の教員、少なくとも継続的にインタビューを行った10名の教員のほぼ全てが目標管理に対して肯定的

な印象を持っている一方で、E教諭のような印象を抱く教員がいることも事実であり、目標管理の可能性及び限界や課題が示唆される。

4 まとめと今後の課題

本稿では、「共有」を核として学校組織の活性化と教員の資質能力向上に活かす目標管理に取り組んでいる公立中学校における運用方法上の工夫と実践に着目し、その実態を明らかにしてきた。一年間にわたる継続的調査の結果、本事例における目標管理の運用方法の特徴として、共通目的、協働意欲、相互コミュニケーションの重視といった組織としての基本的要素・考え方が重視されていること、「共有」を核にした組織活性化と個々の成長という学校改善のための具体的な手立てや方法がとられていることを見出した。

具体的な手立ての例として、学校経営方針や目指す生徒像・教師像や組織目標の「見える化」、ミドルリーダーの育成、学年・分掌間の情報と実践の共有化、日常的なコミュニケーションがあった。そして、目標管理は学校経営の目的である学校改善に活かすためのツールであるという認識を教員集団が共有できるよう、様々な手立てや方法がとられていた。例えば、目標シートの共有と相互参照、目標シートの授業実践への個人的活用と学び合いへの集団的活用、公的な場における目標シートに基づく教員相互のコミュニケーション（教科別グループ面談）、日常的なコミュニケーションの一環としての授業観察とその後の会話、目標シートを活用した教員の継続的観察、管理職間の協働である。

以上示したように、共有を核とする運用上の工夫がなされている本事例の目標管理は、行政による効率性追求のための評価と選択原理と結びつい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目標管理のあり方（勝野 2009）という提案とも共通するものである。この提案も踏まえた時、学校改善に活かす目標管理の効果的な運用方法に対して、本事例が提供する示唆として次の点を指摘できる。

第一は、具体的な手立てや工夫を示すことによって、目標管理が学校改善に活かすことのできるツールであるという認識を教員集団で共有することである。例えば、目標シートの作成にあたっては、管理職や同僚教員の目標シートを参照し、時に直接情報交換することによって、組織における自身の位置づけや自己目標が相対化、具体化され得る。目標シートは個人的なものではなく、共有物・共有財であるという価値観の

転換を促すことも一つの案である。そのためには、校内LANや目標シート集（綴り）を用いて、いつでも同僚教員の目標シートが参照できる環境を整備するとともに、共有を勧奨する工夫が必要となる。

第二は、日々の教育活動に目標シートを活用する仕組みを作ることである。例えば、教科指導に関しては、研究授業を行う際、学習指導案に年間目標に設定した内容を記載することにより、授業者は年間目標を意識した授業実践を行い、参観した管理職や同僚教員は年間目標を意識した参観や参観後の指導・助言が可能となる。また、学年別・教科別・分掌別の定期的なグループ討議も有効であろう。学年会・教科会・分掌会の開催が、個々の教員の目標を相互参照し、情報交換を行う場となれば、個々とグループ（組織）が共に成長・活性化する可能性がある。

一方で、目標管理の運用上の難しさもある。E教諭の例にあるように、教師としての自信の低さや困り感を有する教員にとって、自身の目標シートが公開されることによる心理的負担感は一つの課題である。また、A校長に対する一年間の実践を振り返るインタビューの中で、「どうしても目標管理の意図が共有できなかったなというケースはありませんでしたか？」と問うたところ、「もちろん効果が小だったという人もいます。（中略）防衛本能が働いているんですね。（中略）ちょっと抵抗しながらやった人もいます。ただ、同じ方向を向けたということだけでも、大規模の中学校にとっては、私は十分だと思いますね。全てがうまくいくわけではないんですよ。むしろ、そういう目標管理を使ってコミュニケーションができたということの方が意義があると思いますね。」（インタビュー：2013年4月24日）との回答があった。これらが示唆することは、目標管理の効果に期待をかけすぎたり、全教員に対する実践の内容や程度の均質化を求めたりする必要はないということである。つまり、学校改善や教員の協働化の実現に貢献する形で目標管理を運用するには、共通性と個別性の両面を踏まえた運用が求められると言えよう。研究面からは、このような運用方法をさらに理論的に検討するとともに、様々な校種・規模・校長のリーダーシップスタイル等の組織特性を踏まえた実践事例の収集と分析を行う必要がある。

注

- 1) 本稿では、特に「教員」に焦点を当てるため、「教員」「教員評価」と記す。
- 2) X県の中南部に位置する人口約7万人の市に所在する大規模校（生徒数約900人、教職員数約70人）

である。生徒の学力水準は相対的に高く、部活動が非常に盛んである。10 数年前に起きた生徒を巡る悲しい事件を契機として、人権教育を核とする生徒指導に力を入れている。保護者と地域社会の理解と協力に支えられた県内でも有数の落ち着いた学校文化・風土が形成されている。

- 3) 担当教員は、毎日の職員朝礼において生徒指導上の最新情報の提供と収集を行い、日常的に多くの教員と会話を交わしており、Y 中学校の教員集団の「まとまり」と危機管理意識を支えているリーダーと言える。
- 4) B 教頭(Y 中学校着任 2 年目)に対するインタビュー(2012 年 7 月 6 日)では、A 校長の考えと実践に対する理解、個々の教員に対する質問やアドバイスの準備、副校長との打ち合わせの様子等が語られた。

引用・参考文献

- 勝野正章「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, 2009 年, 28-35 頁。
- 北神正行・木原俊行・佐野享子『学校改善と校内研修の設計』学文社, 2010 年。
- 酒井博世「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 1 巻, 学文社, 2002 年, 179-192 頁。
- 佐古秀一「学校の組織とマネジメント改革の動向と課題」『日本教育行政学会年報』第 31 巻, 2005 年,

51-67 頁。

- 佐古秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究—個業化, 協働化, 統制化の比較を通して—」『鳴門教育大学研究紀要』第 21 巻, 2006 年, 41-54 頁。
- 篠原清昭「学校改善の課題」篠原清昭編著『学校改善マネジメント—課題解決への実践的アプローチ—』ミネルヴァ書房, 2012 年, 3-18 頁。
- 高谷哲也「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, 2005 年, 92-101 頁。
- 高谷哲也「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, 2011 年, 251-269 頁。
- 辻野けんま「教師の力量開発」篠原清昭編著『学校改善マネジメント—課題解決への実践的アプローチ—』ミネルヴァ書房, 2012 年, 233-251 頁。
- 中田康彦「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, 2002 年, 177-192 頁。

付記

本調査の実施をご承諾くださった校長先生ならびに調査にご協力くださった先生方に感謝申し上げます。本稿は、平成 24-26 年度日本学術振興会科学研究費(研究代表者: 諏訪英広)の助成を受け、実施された研究の一部です。