

# 高等学校における目標管理の運用方法に関する事例研究

諏訪 英広<sup>1)</sup>  
(2015年1月5日受理)

## The case study on the operation method of the management by objectives in a certain public high school

Hidehiro SUWA

The purpose of this paper is to clarify the operative actual situation of the management by objectives in the teacher evaluation and to examine the way and a problem of the effective operation method through the analysis of the case study of certain public high school.

As a result of investigation, the following things became clear.

In the case schools, the improvement of information sharing and common understanding as a major objective, the management by objectives is actively utilized.

As a specific method, early creation of the goal sheet, long time of interview time, increase the number of classroom observation, observation contents of the feedback, there is the group interview.

The following effects were obtained.

First, by the principal improve on a daily basis faculty and communication, recognition that the management by objectives can be a powerful tool for school improvement, some while to penetrate the faculty population.

In the second, in the group interviews, look at the goal sheet of other teachers, talking their own goals and practice and results, issues and concerns, by listening to the thoughts and ideas of other teachers, information sharing and common understanding but to promote, it is in a field of learning especially for young teachers.

**Key words:** teacher evaluation, management by objectives, high school

キーワード：教員評価，目標管理，高等学校

## 1. 本稿の目的

本稿の目的は、ある自治体の公立高等学校を対象とした事例調査の分析を通して、教員評価における目標管理の運用実態を明らかにし、その効果的な運用方法のあり方と課題を検討することである。

現在、ほぼ全ての都道府県・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（以下、「教員評価」）が導入されている。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」と「学校組織の活性化」をねらいとすること、「自己申告による目標管理（以下、「目標管理」）」と「勤

務評価」から成ることは共通している。

教員評価が導入される中、教員評価に関する理論・実証研究も蓄積されてきている。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、人事管理の適正化など教員評の意義が指摘される（林 2006 など）一方で、教員評価の問題・課題が指摘される。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教員評価システムの問題に対する疑問や批判などである（勝野 2002 など）。また、教員評価に関する実証研究も蓄積されてきている。それらを概観すると、全体的には、教員評価に対する教員の否定

1) 川崎医療福祉大学医療技術学部

的評価を示す研究が多い（浦野 2002, 久富 2012, 諏訪 2010 など）。一方で、実践上の工夫やその効果についての調査研究も報告されつつある（古賀 2008 など）。

このように、評価の賛否がなされる教員評価に関して、筆者は、現実には現行制度のもとで教員評価にどう取り組んでいけばよいのかという課題に直面している学校現場の実情にもとづき、運用方法の工夫等により、先行諸研究で指摘されている問題の現実化を防ぎ、教員・教員集団・学校経営にとって意味のあるツールとして活用する方策を見出すという基本的立場をとる。

そこで、本稿では、各学校において運用上の裁量が一定程度認められている目標管理に着目し、実際にどのような形で運用されているかを明らかにするとともに、教員・教員集団・学校経営にとって意味のあるツールとして活用するために、どのような課題が見出され、いかなる方策が必要となるのか検討する。

## 2. 目標管理の課題・問題と克服の視点

本稿で焦点を当てる目標管理に関しては、先行諸研究において様々な課題が指摘されている。それらは、以下の3種の課題である。

1点目に、このような構造は、各教員の目標の上位目標への統合強化という形を通して、管理職と教員の関係を垂直的關係に導く可能性を内包している。たとえば、中田（2002）は、学校経営方針が職員会議などの合意ではなく、校長が決定するものとされている状況下での自己申告制においては、目標設定における教員の自主性・自律性が制約されており、そこでの教員の位置づけは、「組織目標を細分化して割り当てられる構成員であって、学校は自律性・専門性をもった主体としての教師の集合体ではない（p.185）」と、指摘している。また、酒井（2002）も、あらかじめ提示された教育の目標を踏まえて、教員個人が自己の取り組むべき教育活動の方向や内容を設定し、その目標の達成度によって業績が評価されるというような人事管理においては、教師が、「一見さまざまな課題を抱えている今日の学校教育に対して、能動的、主体的にかかわっていく存在であることが期待されているかのように見えるが、実際には、あらかじめ設定された教育目標の忠実かつ有能な推進者として位置づけられている点において極めて他律的な存在となっている（p.183）」問題性を指摘している。そして、より大局的な視点からみた場合、小野（2007）は、学校評価や教員評価の政策形成の推移から、全国学力調査と連結

された学校・教員評価政策により、評価の内容・項目の設定を国家が握ることにより、財政措置等を通じ、学校や教員を統制可能になる危険性があると指摘している。

2点目に、現行の管理職と教員の個々の関係性の中で進める型の目標管理の採用については、そもそも、教員の職務特質に整合していないとの指摘もなされている。高谷（2005）は、現在の教員評価に採用されている目標管理のタイプは、先行研究において製造部門のような定型的業務が多くマニュアルや上司の指示に従って進める仕事の多い職務特質に適合するタイプとして整理されているものであることを指摘している。そのうえで、高谷（2008）は、教員の職務特質に適合する目標管理のタイプは、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、メンバー間で共有される目標をテーマにしたコミュニケーション促進のツールとして用いられるタイプではないかとの提案をおこなっている。また、高谷（2011）は、現行の管理職と1対1の関係で進められる目標管理のもとでは、管理職と個々の教員との個別独立した関係性のみが強化されていく形で機能し、個業化が促進される力学が働きやすい可能性も指摘している。

3点目に、現行の目標管理の基盤にある論理には、必ずしも教師の成長に関する研究知見と整合しているとはいえない側面がある。教員の職能成長という側面からみた場合、勝野（2009）は、「教育実践の質を高めるのに役立つのは、明確な最終目標を設定することではなく、実践過程を批判的に検討することのできる専門性であろう（p.30）」とし、「この専門性自体が教師の個人的な知識や経験によって獲得されるというよりも、教師集団の事実即した学びあいによって研ぎ澄まされ、深められていくものである（p.30）」と指摘している。個々の教員の力量が、管理職とのコミュニケーションとフィードバックによる個々人の自主的なPDCAサイクルの定着によって向上するという職能向上観は、一面的なものであり、教師の成長にみられる特質と整合していない。特に、教師の成長にとっては、「省察」の重要性が明らかにされてきている。いかに専門家学習集団としての校内組織集団・教員集団を構築していくかが重要視されていることを考えると、むしろ管理職と個々の教員との間の営みに限定される目標管理を採用することの必然性・妥当性を見出すことは困難である。

これらの課題を克服するための視点として、教員の自律性を制限する形ではなく、専門家集団としての教員の職能成長の機会を保障する形で目標管理を運用し

ていくためには、日常的な職務における集団の営みにいかに目標管理の取り組みも位置づけていくか、また、意図的に教員間の協働化が促進されるような工夫を凝らして運用していくことが不可欠であると考えられる。すなわち、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得るツールとして機能するための条件解明と実践事例の蓄積が求められているといえる。

そこで、そのような目標管理の運用方法をどのように実現していくかをデータにもとづき検討するため、ある公立高等学校の実践事例に着目する。

### 3. A県における新しい教員評価の概要と特徴

調査対象とするA県では、平成18年度に全ての学校に「新しい教職員の評価システム」が導入された。その後、継続的に評価システムの実施状況を検証し、課題の整理がなされ、平成23年度には、評価システムの研究委員会が設置された。その場において、教職員の資質能力の向上と学校組織の活性化を図り、教育の充実に資するという評価システムの目的を継承しながらも、可能な限りの簡素化を図り、より育成につながるシステムとなるよう協議が重ねられてきた。そこでの検討結果を踏まえた「教職員の育成・評価システム」が、新しく平成24年度より実施されることとなった。

平成24年度からのA県の教員評価は、目標管理と勤務評価を二つの柱として構成されている。年間の流れは、次の通りである。教員は、4月中旬から自己目標シートを提出し、自己目標の申告を行う。その後、管理職との間で当初面談が実施され、教員は自己目標の決定と勤務評価基準の確認を行う。8月から9月にかけて、達成状況の自己申告を行い、管理職との間で中間面談が実施される。年度末にかけて、1月～2月に自己評価結果を提出する。管理職は2月1日を評価基準日として各教員の勤務評価を行う。その後、2月から3月にかけて、最終面談が実施され、教員の自己目標に関する取り組みのまとめと、管理職による勤務評価結果の通知および指導助言がなされる。

A県の教員評価において、管理職が行う勤務評価の評価要素は、「能力・意欲」と「目標管理の成果」となっている。つまり、目標管理は、勤務評価の評価要素の中に位置づいており、その対象は、職務全般の成果ではなく、各教員が自己申告した目標に関する職務の成果に限定されている。

以上のA県の教員評価の年間スケジュールや勤務

評価との関係については、他の自治体とほぼ同じである。その一方で、目標管理の改善・充実に重点を置いたA県の目標管理は、当初目標の申告時に、「現状」と「(目標が)達成された姿「具体的な手立て」を対比させて記入する様式が採用されている点と、各教員が作成した「自己目標シート」について、その写しを回覧するなどして、学校内で共有することが推奨されている点で、特徴的である。特に、各教員の自己申告の内容を校内で回覧したり共有したりすることが運用上推奨されている点は、教員評価のもとでの目標管理の取り組みを各教員個別の営みとするのではなく、情報や問題意識の共有と目標の達成に向けた協働的な取り組みとする志向性が確認される意味で、他の自治体と異なり特徴的であるといえる。

### 4. 研究の方法

本稿では、上記の研究課題に迫るために、A県公立B高等学校（以下、「B高校」）における当初面談及び最終面談後のインタビュー調査と教科・分掌フォロー会（中間面談）の参与観察という質的調査法を採用した。以下に調査の概要を示す。

#### (1) 調査対象校の選定理由と学校の概要

B高校を調査対象校とした理由は、C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、C校長が大学院・教頭・教育行政での経験を踏まえ目標管理を学校改善に活かそうとする明確な意思を持ち、実践していることである。なお、B高校の概要は以下の通りである。

普通科と理数系学科を有するA県西部の伝統的進学校であり、教職員数約90名、生徒数約800名である（2013年4月）。近年では、A県高等学校通学区域の拡大が影響し進学実績がやや低迷していることもあり、「A県にある国立大学への合格者数にこだわる」をスローガンに掲げ、生徒の個性を伸ばし自己実現を図ること等を学校の使命に設定している。

#### (2) 調査対象者の概要と実施時期・時間

調査対象者は、校長、教頭、主幹教諭、教諭4名の計7名であった。教諭については、年齢・性別・分掌等の多様性と目標管理に対する考え方の多様性を考慮して選定してもらうようC校長に依頼した。調査協力者に対して、調査目的及びプライバシー保護等の倫理的配慮について説明し、承諾を得た。調査対象者の概要と調査実施時期・時間は表1に示した通りである。なおC校長のみ略歴を示しておく。C校長は、大学卒業後、中学校と高校の教員（数学）を計25年、盲学校と高校の教頭を計5年、A県教育委員会を2年経

験し、2013年度よりB高校の校長となった。その間、国立大学大学院にて学校組織マネジメントを研究した経験を持つ。

表1 調査対象者の概要と実施時期・時間

対象者	性別	年齢	当初面談後インタビュー調査		最終面談後インタビュー調査	
			実施時期	時間(分)	実施時期	時間(分)
C校長	男	50代	2013年 7月中旬～ 下旬	45分	2014年 2月下旬	35分
D教頭	男	50代		40分		35分
E主幹教諭	男	50代		40分		35分
F教諭	男	50代		30分		40分
G教諭	女	40代		30分		30分
H教諭	女	30代		30分		30分
I教諭	男	20代		40分		30分

注：プライバシー保護の観点から、担当教科・分掌、インタビュー実施日等の詳細な情報は割愛した。

### (3) 調査方法・内容

本調査は、事例校における校長、教頭、教員の目標管理に対する考えや運用方法を具体的に検討するために、質的調査法を採用した。調査方法・内容は以下の通りである。

#### 1) 当初面談後のインタビュー

当初面談後の7月中旬～下旬、半構造化法により実施した。全協力者より音声録音の許可を得た。

#### 2) 最終面談後のインタビュー

最終面談後の2月下旬、半構造化法により実施した。全協力者より音声録音の許可を得た。

#### 3) 教科・分掌フォロー会の参観

2013年8月下旬に教科フォロー会(5教科)、同年10月中旬に分掌フォロー会(1分掌)を参観した。

以下では、インタビュー調査によって得られたデータをもとに、分析を進める。

## 5. 分析の結果

本稿では、目標管理の効果的な運用方法のあり方と課題を検討するために、学校経営や目標管理に関する9つの項目に対する校長の考えや実践とそれに対する教員の考えや実践に焦点を当てて、インタビューにおいて語られた内容(表2)について分析・考察する。

### (1) 教員集団

#### 1) 校長の考えや実践

B高校の教員集団の特徴として、C校長は、組織としての動きになっていない、学校経営目標の実現に向けてのベクトルが必ずしも一致していないとの課題認識を持っている。具体例を挙げると、分掌(課)間の連携が不足しているため、例えば、職員会議において、ある課から出された議題に関して他課の教員との間で議論が紛糾するケースがある。課内及び課間での事前

の情報共有や共通理解がほとんどなされていないことに起因し、時間的・心理的ロスが多いといった問題が生じる。

#### 2) 教員の考えや実践

D教頭をはじめ5名の教員の語りからもこの認識は妥当と言える。この背景として、前任の校長のスタイルがトップダウン形式であり、教員集団内の情報共有や共通理解、校長と教員との関係性にあまり配慮がなされていなかったことが挙げられる。一方で、B高校は、比較的規模の大きい高校であるため、D教頭やE主幹教諭以外の教員にとっては、学校全体を総合的に評価することは難しく、おのずと、自身が所属する学年集団についての語りが多くなる。所属する学年集団においては、比較的コミュニケーションがうまくいっていると捉えている。

### (2) 学校経営(校長のリーダーシップを含む)

#### 1) 校長の考えや実践

C校長は、組織としての教員集団のあり方を変革するために、情報共有と共通理解の促進に注力する。そのための仕掛けとして、C校長は、管理職、主幹教諭、課長から構成される課長連絡会の定期開催(週1回)を導入した。そこでは、各課の活動内容(ねらいや意図を含め)等の情報が共有され、課長は課長連絡会の内容を課会で課員に報告・説明する。課長連絡会が機能することで、職員会議が、本質的な議論が交わされる場となりつつある。同時に、C校長は、ミドルリーダーの育成を通して教員集団の組織コミットメントを向上させることを企図している。また、C校長は、教員全員に「育てたい生徒像」を意識・自覚させるために、職員会議において繰り返し発言する。同時に、課長や教科主任には、配布資料にもとづき、課や教科の年間目標や計画を説明させている。さらに、日常的な営みとして、C校長は、教員との風通しをよくするために、コミュニケーション(難しい話、他愛ない話)を積極的に図ることを重視している。

#### 2) 教員の考えや実践

C校長の学校経営やリーダーシップに対して、肯定的な考えを持つ教員は多い。特に、生徒を育てるということを明確な目標として掲げていること、教員の意欲や成長に関心を持ち日常的に教員と関わりを持つと努めていることについてである。また、教員集団のとりまとめが期待されるE主幹教諭は、課長連絡会により横のつながりができつつあることを特に肯定的に捉えている。一方で、F教諭は、C校長の取り組みを、形式主義によって多忙化と管理化が進むと否定的に捉えている。着任初年度から学校組織・経営改革に取り組むC校長に対する否定的な見方をする教員が他に

も存在することも事実である。

### (3) 目標管理（全体的に）

#### 1) 校長の考えや実践

C校長は、目標管理の目標は、学校は校長個人のものでなく、生徒、地域の人、教職員の学校であるということを前提とする方向を一つにすることにありと捉える。その時、組織の成長を促すツールとして学校評価を、個人の成長を促すツールとして目標管理を捉えている。この基本姿勢のもと、着任初年度より、B高校における新しい目標管理の運用方法を提案し、実践していくのである。

#### 2) 教員の考えや実践

数年にわたり目標管理を実践してきている教員ではあるが、目標を設定して年間を通して継続的に実践することの意義など肯定的な捉え方をしている面がある一方で、全体的な捉え方は否定的なものであり、よく分からないというものである。特に数値化が求められる現行の制度においては、所属分掌（及び主任等の位置づけ）や教科により、やりやすさとやりにくさが混在していると感じている。書き方がわからないという技術的な側面とあわせて、そもそも制度が持つ意味や意義が理解されていない、実感されていないという面が強い。

### (4) 目標シートの作成

#### 1) 校長の考えや実践

C校長は、目標管理の大きなねらいである組織の活性化を実現させるために、学校経営計画に関係する目標を重点的・具体的に書くよう教員に求める。そして、目標達成の程度や状況が明確になるよう、数値目標を盛り込むように指導する。

#### 2) 教員の考えや実践

教員は、これまで以上に重点化・具体化・数値化が求められることに戸惑いと疑問を感じつつ、対応しようとしている。しかし、分掌や教科の目標や経営計画が十分に練られていない段階、クラスの生徒の実態を十分に把握していない段階、何よりも新年度の多忙な時期での目標シートの作成に困惑しており、「とりあえず出す」という形式的な側面も見られる。また、目標設定にあたって、同僚等に相談する教員はほとんどいないが、G教諭やI教諭のように、同学年の先輩や管理職に相談し、アドバイスをもらう教員もいる。

### (5) 当初面談

#### 1) 校長の考えや実践

C校長は、目標管理について理解してもらい、目標シートの書き方ややり方を教えるとともに、十分な情報交換の時間を確保するために、一般的に、10分～20分程度の面談時間が多い中、原則1時間（45分）

かける。また、学校組織（学校・学年・教科・分掌）の中で考えた時の目標や具体的取り組みを意識的に尋ね、自身の考えを伝える重要な場として位置づけている。さらに、3名の管理職で行う面談において、最終評価時を見越して、目標や困難度が適切かどうかの質問が徐々にならざるようになるなど、副校長や教頭自身が目標管理について理解を深める場として捉えている。

#### 2) 教員の考えや実践

教員にとっても、当初面談は管理職と直接話ができる貴重な場であるとの認識がある。E主幹教諭は、例えば、学校経営計画に対する校長の考えと自身の考えや方向性が一致しているか確認する場と捉えている。他の教員の場合、例えば、I教諭は、自身の意見を聞いてもらった上で管理職の考えを聞かせてもらうことや有益なアドバイスをもらうことができている。また、H教諭の場合、自身の取り組みの方向性に対して支持し、年代を踏まえた新しい役割に対する期待をかけてくれていると感じている。一方で、3名の教員の言葉にあるように、長い面談時間であるがゆえに、自身が説明することが多くなり、質問及び回答というやり取りが詰問のように感じる時もあり、また、本来受け取りたくない言葉を受け取る場面が出てくることなどの課題もある。

### (6) 授業観察

#### 1) 校長の考えや実践

C校長は、教員が自分の弱点を見つめ、変えていく一つのきっかけを提供するために、意識的に学校を巡回し、授業を観察するよう心がけている。その時、5つの観点（学力の3要素：思考力・判断力・表現力、学習意欲、基本的授業スタイル）を持って授業を観察し、原則として授業直後、少なくともその日のうちに授業者に対して感想やアドバイスを話すようにしている。

#### 2) 教員の考えや実践

校長をはじめ管理職がよく授業を見てくれ、授業後に、その場や職員室にて直接口頭で、付箋紙で、メールで感想やアドバイスを提供してくれていると肯定的に捉えられている。一方で、教科によっては観察が少ない、もっと具体的なアドバイスがほしい、といった不満や今後の期待もある。ベテランのF教諭においては、授業観察がなされたという印象が薄く、感想やアドバイスをもらっていないと捉えている。また、E主幹教諭は、授業観察を受ける教員というよりも、授業改善のために、気になる教員の授業を観察し、気づいたことなどを直接話している。

表2 インタビューにおいて語られた内容

	C校長(50代, 男性)	D教頭(50代, 男性)	E主幹教諭(50代, 男性)
1 教員集団	●組織としての動きになっていない(課間の連携不足等)。 ●学校経営目標の実現に向けてのベクトルが必ずしも一致していない。	●各部署では一生懸命しているが、部署間の横のつながりが弱い。 ●文部科学省指定事業担当教科の教員に負担が偏り、全校的な取り組みになっていない。	○自身が着任した3年前から大幅に教員が入れ替わり、新しく着任した教員が次第に発言できるようになってきている。 ○教員が前向きになってきている。 ○自分は嫌われることを覚悟で積極的に発言する。
2 学校経営(校長のリーダーシップを含む)	●教員全員に「育てたい生徒像」を意識・自覚させる。 ○モデルリーダーの育成を通して組織コミットメントを向上させる(課長連絡会の定期開催)。 ●管理職と教員との風通しをよくするために、日常的なコミュニケーション(難しい話、他愛ない話)を図る。	○学校の様子や情報を色々とところから仕入れていて、年次主任会や課長会を動かして学校を回そうとしている。また、色々と教員の話や聞くため、ありがたいと思っている教員は多いのではないかと。	○教育のことをよく知っており、学校経営計画や目標に教員の思いを汲み取るようとしている。 ○教員を細かく見て、アドバイスをくれる。新たな気づきを与えてくれる。 ○課長会によって、横のつながりがつく。 ○何かをする時の意図と目的を明確にすること、プロセスが大事であることを教員に語る。
3 目標管理(全体的に)	●校長個人の学校ではなく、生徒、地域の人、教職員の学校であるということをも前提とする方向を一つにすることが目標管理の目標と捉える。 ●組織の成長(学校評価)と個人の成長(目標管理)を連動させる。	○教員は管理職の話や直接聞き、管理職は教員の話や直接聞き、一年間の取り組みなどの話ができることは非常に良い。	●目標管理の意義が教員によく理解されていない(やらせ感が強い)。 ○自身は(中央研修によって)、目標や計画を立てて、それを振り返って、さらなる課題を作ることによって学校を変えるためにあるものと理解できるようにしている。
4 目標シートの作成	●学校経営計画に関する目標を具体的に書くよう教員に求める(数値目標も含め)。	●パソコンで容易に作成できるので、手直し(マイナーチェンジ)程度で作成できるケースが多い。 ●書き方(重点化、具体化、数値化、スケジュールの意識)のお願いをしている。	●主幹教諭としてよりも、学年の進路主任としての目標設定に力を入れる。 ●目標設定に際して、同僚に相談することはなく、むしろ課内での協議によって設定する。
5 当初面談	●目標管理について理解してもらい、目標シートの書き方ややり方を教えるとともに、十分な情報交換の時間を確保するために、原則1時間(45分)かける。 ●学校組織(学校・学年・教科・分掌)の中で考えた時の目標や具体的取り組みを意識的に尋ね、自身の考えを伝える。 ○副校長、教頭も目標管理について理解を深める(最終評価時を見越して、目標や困難度が適切かどうかの質問が増える)。	○今年一年こういうことをやりたいといった教員の考えなどを聞く時間という気持ちが一番大きい。 ○期待するところ、今年特に頑張ってもらいたいことを伝える。 ○管理職が3名いるので、多面的なアドバイスができる。	○学校経営計画に対する校長の考えと自身の考えや方向性が一致しているか確認する場である。 ○主幹教諭として詳しく目標設定することをアドバイスされる。 ○(主幹教諭の分掌である)学校評価を学校改善につなぐ方向で勉強してほしいと期待をかけられる。
6 授業観察	○自分の弱点を見つめ、変えていく一つのきっかけを提供する。 ●5つの観点(学力の3要素:思考力・判断力、表現力、学習意欲、基本的授業スタイル)を持って授業を観察する。 ●授業直後ないしはその日のうちに感想やアドバイスを話す。	●1時間のセットとして観察したいがなかなかできていない。 ○観察後のコメントは付箋に書き込み(研究授業、授業参観など)学校全体で共通)、教員に返すか、机に貼る。	●(主幹教諭ということもあって)授業観察はされていない(自身は、進路主任の立場から、気になる教員の授業を観察し、授業後に気づいたことを直接話す)。
7 中間面談(フォロー会)	●教員同士の情報共有や学び合いを促すために、教科、分掌という組織が成長するために、同教科・分掌でのグループ面談を実施する(教頭時代の分掌フォロー会の経験に、教科フォロー会を付加)。 ○特に、若手教員にとっての学習効果を感じる。 ●会の意義があまり理解されず、意見交換が低調に終わるケースが多い(司会者である主任や課長に対する事前説明不足も一因)。	○自身が初めての経験であり、流れを十分に理解していない。 ●会の意義があまり理解されず、意見交換が低調に終わるケースが多い(司会者である主任や課長に対する事前説明不足も一因)。 ○分掌より教科の方が効果が見られる。特に、若手教員が抱える困りごとに対してベテラン教員から適切なアドバイスが得られる(日常は多忙であり、連絡や確認に時間がとられる)。	○新しい形式により、振り返りを真剣にやらなければいけないという意識が教員に芽生える。 ○他の教員の考えや実践を聞いて、他の角度からの見方や考え方を知ることができる。 ○教科フォロー会の際、若手教員から、勉強になったと声を聞く。 ●ベテラン教員はなかなか聞く耳を持たない。 ●長時間(60分~90分)の会を負担に思う教員もいる。
8 最終面談	●目標管理と管理職評価とを分けて、最終面談を2回行う。 ●全教員に「B高校の生徒を3年間でどのように育てたいか」を尋ねる(生徒の課題や教員の教育観の理解)。 ●やってきたことをしっかりと認め、具体的なアドバイスを提供するよう心がけている。	○自分がこう頑張ったとか、一番評価してほしいところはここだということが伝わってくるのが良い。 ●教員の「ここを頑張っている」と管理職からの「ここを頑張してほしい」がかみ合わず不慣れそうな雰囲気を感じる時もある。その時は、今言うべきか、来年の4、5月に言うべきかは個々に判断する。	○やってきたことをしっかりと見てくれている。認めてくれることが分かる(教員が感じている課題や問題を次年度の経営目標に反映させ、それを改善するために取り組むという学校評価の考え方を教員にある程度理解してもらったことなど)。 ○話をしっかりと聞いてもらい、一緒に考えているという雰囲気がある。
9 今後の課題や改善策	●目標シートを使って自分たちの資質能力を向上させるという理念の理解と書き方の徹底を図るために、その時々々のコツコツとした地道な説明を続ける。 ●フォロー会を活性化させるための教科主任や課長に対する説明(あるいはそれ以前の副校長や教頭との会のイメージの共有)や工夫が必要となる。	●面談時における3名の管理職の役割分担と時間配分を明確にする必要がある。 ●最終面談を効果的に行うためにも、目標、書き方、難易度などについて当初面談でしっかり確認しておくことが重要である。	●フォロー会をもう少し早い時期に、かつ集中して実施する必要がある(今年は10月から1月までかかっている)。

注:「●」はねらい・意図・現状等、「○」は意義・効果等、「●」は問題・課題等を示す内容と捉えている。

F教諭(50代, 男性)	G教諭(40代, 女性)	H教諭(30代, 女性)	I教諭(20代, 男性)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●教員同士のコミュニケーションや全体の組織とかがあまりうまくいっていない。</li> <li>●民主的でなく、上の力の強い人だけで決まる感じがする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●よくある普通科高校の集団、同僚性というのも普通だという印象がある。</li> <li>●学校全体としてのベクトルが揃っていない。</li> <li>○所属学年は、校内で起こっていることに関してコミュニケーションが図られている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○所属学年回はコミュニケーションが取れるが、学校全体は良く分らない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務時間外でも残って一生懸命仕事をしている教員が多い。</li> <li>○所属学年は、和やかな雰囲気を持っている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●形式主義的な感じがする(朝礼で、課の目標を教員に言うことなど)。</li> <li>●会議が多く時間が無駄で、疲弊につながる。</li> <li>●見目がソフトだが、なかなか接する機会がないので、良く分らない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○とても熱心で、生徒を育てようという意識がとても高い。生徒だけでなく、教員も変われば良いという前提で話していることが良く分かる。</li> <li>○物腰がソフトで話しかけやすく、丁寧なアドバイスをくれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○とても丁寧で、細かく指示をしてくれる。</li> <li>○生徒の自主性を育てようとしている。</li> <li>○日頃より、とても声をかけてくれるのでありがたいし、親しみやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○会議や面談の時に、教員に本当に向き合っている様子から、本当の意味でトップの人だと感じる。</li> <li>○(他県の教員を経てA県に戻ってきたこともあり)校長は「もう慣れましたか?」などと常に気にかけてくれる。教科指導に関する資料も提供してくれる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●やりやすい課や人、そうでない課や人に分かれる。</li> <li>●やってよかったことや成果を感じることはない。あまり役に立っていない。</li> <li>●教科主任、学年進路主任としてやるべきことは分かっているから、わざわざ紙に書く必要はない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○管理されることが嫌な面もあるが、一方で、数値的な目標をこたわりを持って達成しようというところまで、それに向かって頑張らないといけないとも思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○目標設定というのはとても大切だと思う。</li> <li>●(芸術系教科であり)こと細かくこうしてと、教科書に沿ってということがないのでちょっと難しいと感じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○トップに立つ校長は何か下ろしていかねばならず、受け取る方(教員)もそういう方針があった方が働きやすい環境になる。そのためにも、目標を立てて実践することは、大事なことだと思う。</li> <li>●仕事の特質から見ると、教員がどれくらいの意味や重みを持つのだろうか。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●校長の指示があるため、大切かそうでないかは分からないが、目に見える数字を書くことは心がけている。</li> <li>●目標設定に際して、同僚に相談することはない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教科の指導を一番に考えて目標を設定する。</li> <li>○目標設定に際して、同学年の先輩先生にアドバイスをもらう(固くなくてもものが砕けた感じ)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●作業に時間が取られ、プラスの仕事をしていると感じてしまう。</li> <li>●年度当初はクラスの雰囲気や学校の状況も分からない状態で目標を立てざるを得ないので、難しい面がある。</li> <li>●目標設定に際して、同僚に相談することはない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○作成する際に、学期ごとにステップアップしていく中で、イメージを湧かせることができる。</li> <li>○進学校という特徴に照らして、問題集の精選といった具体的な内容を書く。</li> <li>○他県との違いが気になり、副校長に相談する。あまり変わらないことを知り、安心して自分で作成できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●シートに書いてあることの説明を求められるが、意味がない。質問があったが、よく覚えていない。</li> <li>●自身のことはほとんど話題にならず、学校をどうするか、学年をどうするかという話を中心とする。</li> <li>●期待の言葉は「一応」かけられるが、あまり覚えていない。</li> <li>●45分の時間を取るが、本当は15分で済む内容である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○より良い方向へのアドバイスや気づきをもらう(「こういうのがあるといいですね」「こういう方法がありますね」)。</li> <li>●一年生の生徒が今どういう状態なのか分析し、3年後にどのように変えていくかというビジョンを設定し、ビジョンを実現するための具体的な手立てを考えるという質問に対して答える。</li> <li>●話聞かれている感じもあり、きついな、厳しいな、早終わらないかと少し思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校をどうしていきたいかということと管理職と合わせたいかという一つの学校はできないため、その意見交換の場である。</li> <li>○生徒を第一に考えていることと部活動を頑張りたいという気持ちを支持してくれる。</li> <li>○分掌の主担当を与えられていることはどうかか考えてほしい」「世代的についていけなくて、引張っていく立場になってほしい」と言われる。期待を感じ、「頑張ります」と答える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自身の意見を聞いてもらい、それをもとに考えを聞かせてもらう。有益なアドバイスをもらう(言語活動を取り入れた教科指導、コーチングを取り入れた進路指導やクラス運営など)。</li> <li>●面談時間が長い故に、本来受取たくない言葉を受け取る場面が増えてしまう(担当教科の相対的位置づけの話題など)。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●2回ほど(各10分くらい)観察はあるが、アドバイス等は特にない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○教頭が授業観察(1時間分)をしてくれる。アドバイス等を書いた付箋を職員室の机に貼ってくれる。</li> <li>○何か言ってもらえることはありがたい。</li> <li>●「こを直せば?」というのがもっとほしい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一度あるが、他の教科に比べると少ないのではと感じる。</li> <li>○副校長から授業に関する細かい感想をメールでもらう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○校長がよく見てくれ、その後職員室などで丁寧に指導してくれる(学習意欲が湧く教室環境など)。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●全く意味はない。会議で学校が良くなるとは思わない。雑談が大事である(ドロッカー「一番無駄なのが会議と出張」)。</li> <li>●司会者としてはたんとと話を進行する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○教科会でさほど深い話ができていないことも多い。他の学年でやっていることが分り、割と風通しが良くなる感じる(小テストのやり方など)。</li> <li>●分掌の方は、日頃からやっていることが見えており、新しい案が出るわけでもなく、あまり意味を感じない。</li> <li>●他の教員の目標シートはその人のものであり、あまり見てはいけないと思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○教科フォロー会について、ベテランの教員が目標にしていることに気づけた。知れたことについて、未熟者である自分ももっともしくなくてという反省点が見える。</li> <li>●芸術系教科と家庭科と一緒に行われるが、別々の教科であり、「ちょっとどうかな、難しいな」とも感じる。</li> <li>●分掌フォロー会は、若手教員が発言できる場が必要なのではないか(そういう場があっても、言えない気がするが)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○先輩教員の貴重な意見を聞くことができる(実験や観察を行うわらいを板書するにあたり、「それにいったアドバイスをもらう」)。</li> <li>○当初面談で校長にアドバイスを受けた。コーチングによる進路指導やクラス運営のことを発言する。</li> <li>●若手教員はなかなか発言しづらく、無難に終わってしまふ。</li> <li>●勤務時間外にフォロー会が終わらないことにはやや疑問を感じる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己目標についての話はわずかで、ほとんどが、学校や学年をどうした方が良いか、こう変えた方が良いという話である(思いの5割程度)。</li> <li>●呼んでもらえたら(上の)そういう話を日頃からの気持ちはある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●実際にやりたいことを目標に書いたら言えず、達成感低い。</li> <li>●達成状況を説明することに終始する。今回は、管理職からの情報提供があまりなく、自分の方から、おもしろそうな授業をしている参考になりそうな先生の名前を尋ねる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生徒を育てていく上で、自分はこうしたいという話を管理職とできることは良いことである(これまでは「ないないです」という感じであった)。</li> <li>○生徒に関する話の中で、部活動や授業で必要となる備品や道具の購入希望を話すことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○数値をきっちり言うということで、生徒アンケートの結果を利用しつつ、「何ができました」という言い方で伝える。</li> <li>○担当分掌の課題について、副校長から、具体的なアドバイスをもらう。</li> <li>○教科指導の研修に行かせてもらったことのお礼と来年度もまたお願いしたいという話ができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●目標や取り組むことをたくさん書ける人は、達成できてきなくて、これをやったということで評価されるシステムになっている。しかし、実際に生徒を伸ばしているか疑わしい。弊害である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●フォロー会については、(前任校で実施していた)教科や分掌が異なる教員によるグループ面談の方々が、全く違う立場や視点で意見交換ができる。</li> <li>●4月の目標シートの提出は、年度当初の多忙な時期であり、やっつけ仕事の感じになる。5月頃の提出でよいのではないかと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●芸術系教科と家庭科を一緒に行う教科フォロー会の運営は難しいのではないかと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●よりアットホームな雰囲気の中で面談を行うことで、本来見えてこなかった部分が見えて、意欲の向上につながる。</li> <li>●面談時間が長いこと、勤務時間外にかかることの弊害もあると感じる。</li> <li>●評価のされた方や視点を教員が理解できるような説明があると現実的な目標が設定されやすい。</li> </ul>

## (7) 中間面談（フォロー会）

### 1) 校長の考えや実践

C校長は、教員同士の情報共有や共通理解、学び合いを促すために、教科や分掌という組織が成長するために、同教科・分掌でのグループ面談を実施している。これは、C校長が教頭時代に仕えた校長が分掌フォロー会を実施していたことを参考に取入れたものであり、独自の考えとして、教科フォロー会も付加している。この時、参加者は配布されたお互いの目標シートを見ながら会に臨む。ただ、実際に実施してみて、若手教員にとっての学習効果を感じる一方で、参加者にとって会の意義があまり理解されず、意見交換が低調に終わるケースが多いと感じている。その要因の一つに、司会者である主任や課長に対する事前の説明不足があると捉えている。

### 2) 教員の考えや実践

分掌フォロー会より教科フォロー会の意義を感じている教員が多い。G教諭は、通常の教科会ではあまり深い話ができないが、教科フォロー会では、他の学年の様子を知ることができ、自身の実践に活かすことができるアイデアが得られると感じている。また、I教諭は、教科フォロー会において、先輩教員の様々な意見や具体的な授業方法を知ることができる一方で、自分でも新たに組み組みでみたいことを積極的に発言し、自信を深めたと感じている。しかし一方で、F教諭のように全く意味を感じないケースもある。また、ベテラン教員でさえもなかなか自由な発言ができない雰囲気の中若手教員が発言するのが難しさ、長時間（60分～90分）にわたる会と勤務時間との兼ね合いの難しさ、分掌フォロー会の意味、他の教員の目標シートを見ることに対する忌避感情などの課題を感じている教員も少なくない。

## (8) 最終面談

### 1) 校長の考えや実践

C校長は、設定した目標の達成状況、取り組みのプロセス、今後の課題に集中して面談を行いたいという考えから、目標管理と管理職評価とを分けて、最終面談を2回行うことにしている。その場では、個々の教員が生徒の課題をどのように捉えているのかを知り、個々の教員の教育観を知るために、全ての教員に対して、「B高校の生徒を3年間でどのように育てたいか」を尋ねるようにしている。また、やってきたことをしっかりと認め、具体的なアドバイスを提供しよう心がけている。

### 2) 教員の考えや実践

やってきたことをしっかりと見てくれている、認めてくれているということが分かる面談になっている

(E教諭)、生徒を育てていく上で自分はどうしたいという話を管理職とできる (H教諭)、担当分掌の課題について副校長から具体的なアドバイスをもらう (I教諭) といった語りで見られるように、意義や効果を感じられる面談になっている。一方で、教員の「ここを頑張っている」と管理職からの「ここを頑張してほしい」がかみ合わないことがある (D教頭)、達成状況を説明することに終始し、設定した目標が最終的に自分の目標と言い切れるほどの自信がなく達成感が低い (G教諭) といった語りは、全ての教員にとって意義や効果が得られるのが難しいことを示唆する。

## (9) 今後の課題や改善方策

### 1) 校長の考えや実践

C校長は、着任初年度にもかかわらず挑戦的に取り組んだ目標管理の実践について、自身が理想とする姿と現実とのズレを踏まえて、目標シートを使って自分たちの資質能力を向上させるという理念の理解と書き方の徹底を図るために、その時々のコツコツとした地道な説明を続けることが重要であると認識している。また、B高校独自の実践であるフォロー会については、特に教科主任や課長に対する事前説明（あるいはそれ以前の副校長や教頭との会のイメージの共有）や会を活性化させるための工夫を行っていくことの必要性を強調している。

### 2) 教員の考えや実践

教頭や教員からは、次のような課題や改善方策が指摘されている。

#### D 教頭

- ・面談時における3名の管理職の役割分担と時間配分を明確にする必要がある。

- ・最終面談を効果的に行うためにも、目標、書き方、難易度などについて当初面談でしっかり確認しておくことが重要である。

#### E 主幹教諭

- ・フォロー会をもう少し早い時期に、かつ集中して実施する必要がある（今年は8月から1月までかかっている）。

#### F 教諭

- ・目標や取り組むことをたくさん書ける人は、達成できなくてもできなくても、これをやったということで評価されるシステムになっている。しかし、実際に生徒を伸ばしているか疑わしい。弊害である。

#### G 教諭

- ・フォロー会については、（前任校で実施していた）教科や分掌が異なる教員によるグループ面談の方が、全く違う立場や視点で意見交換ができる。

- ・4月の目標シートの提出は、年度当初の多忙な時期

であり、やつつけ仕事の感じになる。5月頃の提出でよいのではないか。

#### H 教諭

・芸術系教科と家庭科を一緒に行う教科フォロー会の運営は難しいのではないか。

#### I 教諭

・よりアットホームな雰囲気の中で面談を行うことで、本来見えてこなかった部分が見えて、意欲の向上につながる。

・面談時間が長いこと、勤務時間外にかかることの弊害もあると感じる。

・評価のされた方や視点を教員が理解できるような説明があると現実的な目標が設定されやすい。

以上、目標シート作成の内容・時期・方法、フォロー会の運営、当初・最終面談の運営に関わる指摘が様々になされている。

## 6. まとめと今後の課題

B 高校における目標管理の運用方法の特徴・成果・課題をまとめ、今後求められる運用上の工夫や改善方策等について検討する。

まず、B 高校における目標管理の運用方法の特徴は、情報共有と共通理解の向上を大きな目的として目標管理が積極的に実践されていることである。C 校長は、B 高校の教員集団が組織としての動きになっていないという課題認識から、情報共有と共通理解を高める手立てを講じた。特に、課長連絡会の導入は、これまで以上に横のつながりをつけるために効果を発揮した。そして、目標管理を活かして、組織としての教員集団や教員という意識改革を促そうとした。着任初年度であるにもかかわらず（様子見をするというのではなく）、前年度とは大きく異なる方法を導入した。目標シートの早期作成（4月中）、面談時間の長時間化、授業観察の頻度の向上とフィードバックの徹底、分掌・教科の集団面談（フォロー会）の採用である。

C 校長が導入した目標管理の運用方法によって得られた効果は大きくは次のように整理することができる。

第一に、目標管理が形式的・儀礼的なものでなく、学校経営改革のための有力なツールとして運用されるものであるという認識が、徐々にではあるが、教員集団に浸透し始めたことである。第二に、管理職が日常的に教員とコミュニケーションを図ることが、目標設定や当初・最終面談と有機的に関連付けられることにより（管理職と教員との日常的な営みと目標管理の営みが別個のものではないという意味）、教員の理解と

納得が徐々にではあるが得られ始めたことである。第三に、フォロー会において、他の教員の目標シートを見て、自身の目標・実践・成果・課題・悩みを話して、他の教員の思いや考えを聞くことによって、情報共有と共通理解が進み始め、特に若手教員にとっては学びの場になったことである。

一方で、次に示すような課題も明らかになった。第一に、教員のみならず、管理職にとっても始めての試みであるにも関わらず、関係者間の事前の説明や打合せ等が十分にできなかったことである。第二に、面談やフォロー会における時間的・心理的負担が増加したことによって多忙感と否定的な見解を持つ教員も一定数存在したことである。第三に、目玉として導入したフォロー会の営みにおいて、年功序列的な関係性や雰囲気を取り除くことができず、必ずしも活性化した会となり得なかったことである。

最後に、B 高校において今後求められる運用上の工夫や改善方策等については、前節で管理職や教員から示された様々な側面や内容の一つ一つを管理職だけでなく課長連絡会等で詳細に検討し、優先性や重要性を考慮した上で、修正・変更可能なものから徐々に取り組んでいくというスタンスが必要であろう。その前提として、C 校長が語っているように、校長は、全教員に対してその時々目標管理の意義やねらいについて説明し続け、さらに理解を促進させることが重要となるであろう。

本研究の今後の課題は、第一に、本事例調査データと別途実施している A 県の教員を対象に実施した質問紙調査データ及び A 県の公立中学校を対象に実施した事例調査データとを合わせた多面的分析と考察を進めること、第二に、管理職アンケート等により目標管理の運用に独自の工夫を行っている個別学校の情報を収集し、事例調査を積み重ねることである。

## 7. 引用・参考文献

浦野東洋一「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、2002年、pp.149-185。

勝野正章「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、2002年、pp.35-50。

勝野正章「教師の協働と同僚性—教員評価の機能に触れて」民主教育研究所編『人間と教育』第63号、旬報社、2009年、pp.28-35。

久富善之「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、2012年、

pp.101-107。

古賀一博他『『能力開発型』教職員人事評価制度の効果の運用とその改善点—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, pp.65-80。

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, pp.177-192。

小野方資「学校・教員評価と学力調査の統制的な側面」『教育』国土社, 第57巻, 第4号, 2007年, pp.31-38。

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Ⅰ巻, 学文社, 2002年, pp.179-192。

諏訪英広「教員評価システムの実態と課題に関する調査研究—A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), 2010年, pp.451-460。

諏訪英広・高谷哲也「教員評価における目標管理のもつソーシャル・サポート機能の可能性—A県公立学校教員を対象とした質問紙調査より—」『川崎医療福祉学会誌』Vol.23 No.1, 2013年, pp.75-84。

諏訪英広・高谷哲也「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—」『学習開発学研究』第7号, 2014年, pp.11-18。

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, pp.92-101。

高谷哲也「教員評価問題の特徴と方法論上の課題」『現代思想』青土社, 第36巻第4号, 2008年, pp.178-192。

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, pp.251-269。

林孝「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, 2006年, pp.16-27。

## <付記>

本調査にご協力くださったC校長先生をはじめとしまして、諸先生方に感謝申し上げます。また、本研究を進めるにあたり、共同研究者である高谷哲也氏(鹿児島大学)より多くの情報と示唆をいただきました。感謝申し上げます。

本稿は、九州教育経営学会第89回定例研究会(2014年6月28日:九州大学)における自由研究発表原稿の一部を加筆修正したものである。また、本稿は、平成24年度~26年度日本学術振興会科学研究費(学術研究助成基金助成金(基盤研究(C))研究代表者:諏訪英広,研究課題:教員評価の再設計とその効果に関する理論・実証的研究,課題番号:2453104)の助成を受け、実施された研究の一部である。