

ニュージーランドにおける 教員の業務・業績管理システムに関する研究 —— 教員給与との関連に着目して ——

高 橋 望

群馬大学大学院教育学研究科教職リーダー講座

(2014年9月17日受理)

A Study of Performance Management Systems of Teachers in New Zealand

Nozomu TAKAHASHI

Program for Leadership in Education, Graduate School of Education, Gunma University

(Accepted on September 17th, 2014)

はじめに

2006年に発表された中央教育審議会答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」においては、教員評価の結果を給与等の処遇に反映させるなど、新しい教員評価システムの構築・推進を図ることが提言された。いち早く具体的取り組みに着手した東京都は、2000年より「教育職員人事考課制度」を導入しており¹、同様の施策は、神奈川県、大阪府、広島県等、他の自治体においてもみることができる。例えば、群馬県においては、「目標管理」と「業績評価」を組み合わせた教員評価が実施されている²。

教員評価について考察する場合、給与等の処遇との関連は重要研究課題として位置付けることができよう。アメリカ³、イギリス⁴をはじめ、諸外国の動向について検討した研究も見受けられ⁵、特に諸外国教員給与研究会による報告書は⁶、能力・実績に基づく給与形態について各国間での比較検討を行っており、興味深く捉えることができる。

一方で、先行研究にて取り上げられることは少ないが⁷、本稿が対象とするニュージーランドでも、積

極的な教員評価 (teacher appraisal) の取り組みをみることができる。同国は、1980年代に大規模な行政改革を断行した国として知られているが、ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management: 以下 NPM) を基本理念としたこの改革は、教育分野にも同様に適用され、各学校に学校理事会 (Board of Trustees: 以下 BOT) を設置することによって大幅な権限委譲を実現し、自律的な学校経営を推進している。教員の雇用者として位置付けられた BOT は⁸、NPM 理論による「業績・成果による管理」に基づき、教員の業績を評価することが責務となった⁹。その手段として、1997年に業務・業績管理システム (Performance Management Systems: 以下 PMS) が導入され、現在各学校において毎年教員評価が実施されている¹⁰。

PMS、及び教員評価に関する先行研究は、例えば、ピゴット・イルバイン (E., Piggot-Irvine) とカルドノ (C., Cardno) の研究¹¹、チャップマン (T., Chapman) の研究¹²、を挙げる事ができる。しかし、これらとともに、PMS が学校段階で展開されるため、実践者に対して PMS の概要や方法論を提示するこ

とに重点が置かれており、教員の処遇についての言及はほとんどされていない。一方、教員給与制度に関する研究は、スリバン (K., Sullivan) の研究¹³、クロス (B., Cross) の研究¹⁴、等が挙げられるが、教員給与制度の概要や教員組合の立場からの給与改革の必要性を論じたものであり、給与制度と教員評価の関連については触れられていない。PMS、及び教員評価と教員給与との関連について、それを主眼として論じた研究は管見の限りみることではできず、教員評価がいかに教員の処遇へと反映されるのかについては、これまで十分に検討されてこなかった面が指摘できる。

以上のことから、本稿では、教員評価について考察する際の重要課題として挙げられる給与との関連について検証し、両者の関係性を明らかにすることを課題として設定する。同国の実態を解明することで、先行研究によって明らかにされた諸外国の動向との比較が可能となり、また、そうした知見は、現在各自自治体で展開されている教員評価システムに対しても、改善・検討の視点を提供しようとする。

上記の課題達成のため、本稿では第一に、現行の教員給与制度について概観する。第二に、1980年代後半の教育改革時に提案された一括補助金制度 (Bulk Funding) をめぐる論争について分析し、同制度のもとでの教員評価と給与の関連について考察する。そして第三に、PMS における教員評価の展開について検討し、それがいかに給与等の処遇と関連を持っているか明らかにする。なお、本稿では、主

に初等教育段階を考察対象とする。

1. 現行教員給与制度の特徴

(1) 学校運営補助金制度

学校運営補助金制度 (Operational Funding) とは、1999年に新設・導入された学校への補助金配分方式を指す。教員給与を除いた全ての学校運営費 (operational grant)、例えば、教材費や学校施設管理費、暖房費等が、一括で BOT へと支給される仕組みである。すなわち、学校運営補助金制度は、教員給与と学校運営費が別個に支給される点にその特徴を見出すことができる。学校運営費は、使途が特定されずに配分されるため、BOT の裁量のもとに自由に支出することができる。

学校予算は、上述の学校運営費が基本となるが、これに加えて、以下の資金も加味される。

ニュージーランドでは、学校周辺地域の社会経済的環境等を考慮し、各学校に対してディサイル (decile) と呼ばれる 10 段階のランク付けがされている¹⁵。先住民族マオリ等が多く居住する地域の学校は児童生徒の学習達成度が低い傾向を指摘することができ、BOT 委員を選出する際にも困難を伴うことが多い¹⁶。教育省にとってこうした地域の学校改善は重要政策課題として位置付けられており、低ディサイルの学校にはより多くの学校運営費が配分されるなど、様々な面において財政的なインセンティブが与えられている。

表 1 A 校における学校予算内訳 (2006—2007 年)

単位：ニュージーランド・ドル (NZD)

収入項目	予算(2006年度)	決算(2006年度)	予算(2007年度)
学校運営費 (Unitsを含む)	594,400	581,605	564,203
RTLB 収入	84,500	112,665	82,200
投資収入	20,000	21,914	15,000
地域からの収入(寄付金等)	76,333	91,795	54,000
合計	775,233	807,979	715,403
教員給与	1,350,000	1,770,901	1,736,000
総計	2,125,233	2,578,880	2,451,403

(出典：A 校, *Statement of Variance, Performance Goals and Strategic Plan 2007*, p.27.より筆者作成。)

また、学校にとって重要であるのが、保護者や地域住民からの寄付金である。表1はオークランド市にある公立初等学校（以下A校）¹⁷における学校予算の内訳であるが、地域から得た収入が学校運営において主要な位置を占めていることが見て取れる¹⁸。加えて、学校主催のイベント等における利益や留学生がもたらす授業料も予算として加味される¹⁹。

以上のことから、学校運営補助金制度における学校運営費は、主に児童生徒数やディサイルを考慮して決定・配分されており、これに学校の自助努力によって得られた資金が加味され、それらを総じて学校予算として把握することができる。

(2) 教員給与の支給

教員給与は、基本的に教育省と組合との団体交渉によって締結された団体協約によって規定されている²⁰。教育改革の源流となる行財政改革は公的部門全体に変革をもたらし、1988年に制定された国家部門法（State Sector Act）によって、公務員の人事管理を可能な限り民間のそれに近づけるべく改革が断行された。教員も例外ではなく、団体協約には給与を含めた労働諸条件が細かに明記されており、この団体協約をもとにBOTは教員管理を行うこととなる。

表2は初等学校の一般教員、及び教頭の基本俸給を示したものである。14の号俸から成り立ち、級は存在しない。団体協約が約3年ごとに改訂されるため、3年間の俸給が同時に示されている。基本的には、入職前の学歴、資格によって初任給の号俸が定められ、その後は教職経験年数に応じて1年に1号俸ずつ昇給していく仕組みである。例えば、有する資格等がQ3の教員は、初任給が4号となり、最高給が11号となる。

教員給与はBOTを介せず、直接教育省から個々の教員へと支給される。具体的には、教育省は教員給与の管理・支給に関して民間と契約を結んでおり、全国3箇所（オークランド、ウェリントン、クライストチャーチ）に設置される教員給与センター（Payroll Service Centre：以下PSC）が一括にその業務

表2 基本俸給表（初等学校教員）

単位：ニュージーランド・ドル（NZD）

号俸	13/06/07まで	14/06/09まで	15/06/08まで	
1	35,021	35,196	35,267	Q1 入職
2	37,715	37,903	37,979	Q2 入職
3	41,754	41,962	42,046	
4	45,796	46,025	46,117	Q3 入職
5	47,330	47,519	47,662	Q3+ 入職
6	49,164	49,409	49,508	Q4 入職
7	51,856	52,115	52,220	Q5 入職
8	56,177	56,739	57,306	Q1 最高給
9	60,236	60,839	61,447	Q2 最高給
10	65,396	65,657	65,788	
11	68,074	68,755	69,099	Q3 最高給
12	71,900	72,645	73,000	Q3+ 最高給

※学歴・資格によって入職の号俸が決定する。

Q 1 : Diploma of Teaching

Q 2 : Higher Diploma of Teaching

Q 3 : Bachelor Degree of Teaching

Q 3+ : Bachelor Degree of Teaching with Diploma of Teaching など

Q 4 : Mater Degree of Teaching

Q 5 : A Five Year Masters Degree or Doctorate

（出典：NZEI, Primary Teachers' (Including Deputy and Assistant Principals and Other Unit Holders) Collective Agreement, 7 June 2013-21 December 2015, p.12-14. を参考に筆者作成。）

(Education Service Payroll) を任っている。

2. 一括補助金制度における教員評価と教員給与

(1) 一括補助金制度の提案

1980年代後半の教育改革における最大の主眼は、BOTを設置することによって自律的な学校経営を導入することであった。そのため、教育改革の青写真を描いた『ピコット報告』²¹では、学校財務に関して一括補助金制度の導入について提案しており、学校予算の運用についてもBOTの責務としている。

一括補助金制度とは、学校運営にかかる全ての経費をBOTへと直接配分し、各BOTの裁量でその用途を決定する仕組みである。教員給与は、全国平均を1人当たりの給与額とし、当該校の教員数に準じて算出される。一方、学校運営費は教員給与以外の学校予算であり、児童生徒数やディサイル等に準じて算出される。両者の総額が一括補助金として教育省から学校へと配分されるのである。

既述の学校運営補助金制度と一括補助金制度の相違点は、学校運営補助金制度では、教員給与は基本俸給表に基づきPSCを通じて学校運営費とは別個

に配分されるのに対して、一括補助金制度では、両者の区分をすることなく、まとめて BOT へと配分されることである。ゆえに、一括補助金制度では、実際の教員 1 人ひとりの給与額を決定するのは BOT であり、何名の教員を雇用するか、またその教員を俸給表のどの号に位置付けるかは BOT によって決定されることとなる²²。学校の現状に鑑み、より多くの教員が必要であれば、学校運営費の中から給与を捻出することで新たな教員を雇用することもでき、逆に、例えば BOT が学校設備の充実に重点を置く場合、教員給与を減額し学校運営費を増額させることで設備投資に充てることができるのである²³。BOT が学校経営主体として位置付けられているため、学校予算の使途全てが BOT の責任のもとに決定・執行される。教員給与の扱われ方が、両者の大きな違いである。

『ピコット報告』での提案を受け、政府が発表した白書『明日の学校』²⁴ は、『ピコット報告』での提案を踏襲しており、使途制約のない予算が一括で学校へと配分されることが示されている。

(2) 一括補助金制度をめぐる議論

『ピコット報告』、『明日の学校』の提案を具体化した 1989 年教育法によって、一括補助金制度を導入することが規定された²⁵。しかし同時に、同法では、BOT に教員給与について管理運用させることは、1990 年 12 月 31 日まで延期することが明記されている²⁶。すなわち、教員給与を含めた一括補助金制度の導入が明示されたにもかかわらず、現実には、学校運営費は BOT の自由裁量によって運用されるが、教員給与はそれとは別個に教育省より支給されることとなったのである²⁷。BOT が教員給与を管理運営する際の円滑な方策を探るといふ目的のもと、導入・実施が延期されたのであるが、背景には、教育省内だけでなく、政府内においても懸念と反対があったことが指摘できる²⁸。1990 年修正教育法では、再び 1991 年 12 月 31 日まで延期することが示され²⁹、保護者や地域住民によって構成される BOT に教員給与までを管理させることに対して多くの反対論が提出されていたことが窺える。

こうした状況に転換をもたらしたのが、1990 年の政権交代、及び教育大臣に就任したスミス (L., Smith) の意向である。一括補助金制度の導入を強固に推進するスミスは、導入を希望する BOT を募集し、試行という形でその実施に踏み切った。一括補助金制度を導入するかどうかは各 BOT の判断に委ねられたのであり、BOT によって給与が決定・支給される教員と、基本俸給表をもとに教育省より給与が支給される教員が併存するという事態が引き起こされたのである³⁰。

一括補助金制度のもとでの教員給与は、学校運営費と教員給与との区別なく BOT へと配分されるため、各 BOT は個々の学校の状況、ニーズに応じて教員数を増減でき、かつ教員給与と学校運営費とのバランスを自由に調整することができる。スミスは一括補助金制度を採用する BOT を増やし、制度の正式導入を図るため、教員給与を徐々に増額する政策を打ち出した。最終的には、基本俸給表の最高給をもとに 1 人当たりの給与を算出するようになり、そうした財政的インセンティブを目的に制度を導入する BOT も増加したため、ピーク時には全体の 31% の BOT が一括補助金制度によって学校を運営するようになった³¹。しかし一方で、各教員は BOT と直接労使交渉を行わなければならないため、教員の地位や身分は非常に不安定なものとなった。ベテラン教員はより多くの給与の支払いが求められるため、給与を安く抑えることのできる新人教員を好んで採用する BOT が増えたこと、その結果、提供する教育サービスの質の低下を招いたこと、等の課題は多く³²、ニュージーランド教育研究所 (New Zealand Council for Educational Research) が実施した調査では、たとえば教員給与が増額され、一括補助金自体の総額が上昇したとしても、他の費目の予算を確保するため、増額分をそのまま教員給与へと反映させる BOT は少ないことが明らかにされている³³。中には、教員全員がストライキを起し、委員全員が辞職する BOT の事例も報告されている³⁴。教員組合もまた猛烈な反対運動を展開しており、一括補助金制度のもとでの教員給与の扱いは、論争的であり、教育全体に影響を与える重要課題であったと言える。

表3 ニュージーランド政権の変遷

	首相	政党	
1984年7月～	デイビット・ロンギ	労働党	『ピコット報告』における一括補助金制度の提案
1989年8月～	ジェフリー・パーマー	労働党	1989年教育法→一括補助金制度の導入
1990年9月～	マイク・ムーア	労働党	
1990年11月～	ジム・ボルジャー	国民党	スミス教育大臣、一括補助金制度の「試行」導入決定
1997年12月～	ジェニー・シップリー	国民党	
1999年12月～	ヘレン・クラーク	労働党	一括補助金制度の廃止→学校運営補助金制度の新設・導入
2008年11月～	ジョン・キー	国民党	

↑一括補助金制度の導入延期
↓一括補助金制度における教員給与が重要なイシューとなる（試行期間）

（出典：福本みちよ・高橋 望「ニュージーランドにおける教育経営に関する教育政策・研究の動向」『日本教育経営学会紀要第49号』、2007年、p.177に基づき筆者作成。）

こうした一括補助金制度における教員評価と教員給与との関連性に着目すると、具体的な給与額がBOTによって決定されるため、評価結果が直接的に給与へと反映されることが指摘できる。ワイカト大学の研究グループは³⁵、教員評価を、よいパフォーマンスを示す教員に対してより多くの報酬を与えることができ、パフォーマンスのよくない教員を見つけ、排除することができる手段、とみなしている校長やBOTが半数近くいることを指摘している。

以上のような一括補助金制度をめぐる議論は、1999年の政権交代によって終止符が打たれる（表3）。同制度を推進してきた国民党に代わり、選挙時のマニフェストにおいて一括補助金制度の廃止を訴え、給与と学校運営費を別個とした学校運営補助金制度の導入を掲げた労働党政権が成立することとなる。

3. PMSにおける教員給与

(1) PMSの導入

教員評価の根拠は、1989年に制定された国家部門修正法（The State Sector Amendment Act）にみることができる。同法は、各省庁のトップであるチーフ・エグゼクティブに対して職員の人事権（インプット）を付与し、確実な業績の達成（アウトプット）を求めた。インプットでの規制緩和を促し、アウトプットでの管理を徹底するとうNPM理論が適用され、各チーフ・エグゼクティブは、業績達成のためにも職員の業績を管理することが必要となり、業績

評価が導入されたのである³⁶。同様に教育分野においても、雇用者であるBOTは、自らの学校経営を円滑に遂行し、教育目標の確実な達成を実現するためにも、教員のパフォーマンスを評価することが求められ、またその必要性が生じた。その手段がPMSである。

教育省よりPMSが発表されたとはいえ、それはガイドラインを示すに止まっており、各BOTは個々の状況に応じて適切な教員評価システムを構築することが求められる。そして、適切、かつ円滑なシステムのもとに教員評価を実施しているかどうかについて、教育機関評価局（Education Review Office）による第三者評価によって確認が行われる。

教員評価の際の基準となるのは、既述の団体協約において示されている専門職スタンダード（Professional Standards：以下スタンダード）である³⁷。スタンダードは、7つの専門職領域（専門的知識、教授技術、児童生徒の意欲、学級経営、コミュニケーション、同僚へのサポートと協力、学校活動への貢献）に対して、教職経験ごとに、新人教員、完全登録教員、ベテラン教員の3段階に区分され、設定されている³⁸。主な評価者である校長は、当該教員の該当スタンダードに照らして毎年評価を実施することとなる。養成機関を修了したばかりの新人教員は、少なくとも2年間は新人教員のスタンダードに照らして評価され、校長が同基準を満たしていると判断した場合、次のステップとして完全登録教員のスタンダードへと進むことができる。完全登録教員のスタンダードでは少なくとも3年以上の評価を経験した

ければならず、同基準を満たしていると判断されれば、ベテラン教員のスタンダードが適用されることとなる。当然のことながら、該当スタンダードを達成することができていないと判断された場合には、達成が可能となるまで同じスタンダードに照らして評価が行われる。スタンダードは、各教員の教職経験に応じて、最低限必要とされる資質能力を明示したものであり、スタンダードに照らした評価は、人事管理の性格・目的を指摘することができる。

(2) 学校運営補助金制度における教員評価と教員給与

既に示したように、教員給与は基本俸給表に基づきその額が決定される。基本的に1年に1号俸の昇給が行われるが、その根拠となっているのがスタンダードに照らして毎年実施される教員評価である。該当スタンダードを達成していることが教員評価を通じて確認されることによって、1号俸の昇給が行われる。団体協約においても、年次定期昇給のためにはスタンダードに照らした評価が実施されること、教員と雇用者との間に該当スタンダードに基づいた評価の実施について合意がなければならないことが提示されている³⁹。校長は、各教員のパフォーマンスについてスタンダードに照らして評価し、達成していることを確認することで号俸の昇給を認めるのである。そして、校長による評価結果に対して、BOTによる承認が行われる。

しかし、基本俸給表は14号が最高給となり、その後の昇給は頭打ちとなる。では、更なる昇給を望む教員はどうするのか。

各BOTには児童生徒数に基づき、ユニット(Units)と呼ばれる資金が教育省より算定・配分される。ユニットもまた団体協約において支給されることが明示されており、1ユニット4,000NZDとなっている⁴⁰。ユニットは、責任のあるポジションに就任した場合、学校マネジメントに関する仕事を担った場合等、学校内で責任ある業務に従事した際に付与されるものである。例えば、教科主任(Head of Department)となった場合、上級教員(Senior Teacher)となり学校経営上の職務に対して責任を有

するようになった場合、教頭に就任した場合等は、必然的に複数のユニットが付与されることが規定されている⁴¹。また、BOTは校務分掌に応じてユニットを付し、担当する教員を学校内で募集することもある。各教員は、学校内で募集するユニットに対して自ら希望することができ、承認されれば、仕事量が増加し責任が付与される代わりに給与の増額を実現することができる。

こうしたユニットの配分を決定する手段として位置付けられているのもまた、教員評価である。校長は、教員評価を通じて責任ある職務を任せられることができるか、それを遂行する能力を有しているかどうか、換言すれば、ユニットを付与するのに適当な人物かどうかを判断する。省庁のチーフ・エグゼクティブが確実な業績の達成を求められ、その手段として業績評価を導入したように、各BOTもあらかじめ設定した教育目標(児童生徒の学習達成度の向上等)を達成し、教育省や保護者、地域住民にアカウンタビリティを果たすことが求められるが、目標達成のための学校経営計画・戦略等に基づき、必要な人材に対してユニットを付与し、給与上のインセンティブを与えるのである。ユニットは、特定の教員に対して継続的に付与することも⁴²、学期ごとに付与することもできるなど、校長の学校経営方針に沿って、柔軟性をもって活用することができる。さらに、教育省から付与されるユニット数に不足が生じた場合には、BOT、校長の判断と責任のもと、学校運営費から新たにユニットを作成し、教員に付与することも可能となる。教員の資質能力が評価され、それがユニットという形で給与へと反映されていると言え、各教員の資質能力に応じて給与上のメリハリをつける点において、ユニットの配分は、各教員の業績や能力に基づく能力給としても理解することができる。例えば、既述のA校の場合、教育省より2008年度は23ユニットが配分されたため、それを適当に分割し、各教員へと配分している⁴³。

以上を整理すると、教員評価は、スタンダードに照らした評価によって定期昇給の根拠となっているだけでなく、ユニット教員としての適性を確認する場面としても機能していると考えられる。そして、

給与上のインセンティブが与えられるユニットの配分は、教員評価の結果が反映されている。すなわち、教員給与は、「基本俸給＋諸手当＋ユニット」という形で支給されていると理解することができ、ユニットによる評価結果の給与への反映を指摘することができる。

おわりに

以上、本稿では、教員評価が教員給与といかなる関連性を有しているのかという課題のもと、考察してきた。

教員評価の導入根拠は、1980年代の行財政改革に見ることができる。「民間部門と同じやり方で公的部門も運営する」というNPM理論のもとに人事システムが改変され、公務員の間でも業績評価が導入された。それに伴い、教育分野でも同様に、雇用者であるBOTに対して教員の業績を評価する責任が付与されたのである。

一括補助金制度のもとでの教員給与は、学校運営費とともに一括で学校へ配分された結果、BOTによってその額が決定されることとなった。学校経営方針や他の施策との関連から給与の優先順位が低くなることもあり、教員の地位が脅かされ、不安定なものとなった。BOTによって給与額が決定されるため、その判断根拠として教員評価が活用され、より高いパフォーマンスを示す教員に対してそれに見合った給与が支給されることとなった。その意味で、評価結果が直接給与に反映されていたことが指摘できる。

一括補助金制度からかわった学校運営補助金制度においては、教員の地位を不安定化させたことの反省から、学校運営費は一括でBOTへ配分されるが、教員給与はそれとは別個となり、基本俸給表をもとに支給されることとなった。スタンダードに照らした評価に基づき定期昇給が行われるが、同時に、同評価にはユニット配分の根拠を求める意味合いも含まれており、ユニット配分に評価結果が反映されることで、結果的に給与等の処遇への関連を指摘することができる。

以上のように、一括補助金制度のもとでは、BOTの裁量によって給与が決定されるため、教員評価結果は直接給与へと結びつく可能性を指摘できたが、学校運営補助金制度のもとでは、基本俸給は確保されるが、副次的に付与されるユニット配分において校長やBOTの意向が含まれ、ユニットを通じた評価結果の処遇への反映が指摘できると言える。

同国の現況に目を向けると、更なる給与の増額と専門職としての地位の確立という目的のもと、基本俸給表とは別個に上級教員用の俸給表を新たに作成し、教員評価によって優秀教員を選出するといった取り組みも見られ始めている⁴⁴。学校経営において学校財務は主要部分を占め、その中でも教員給与は最大の費目である。加えて、給与は教員の労働条件、生活そのものに結びつくものであり、それが学校組織、教育の質に与える影響は大きい。PMSが各学校で構築・展開されていることに鑑みると、個々の事例を詳細に分析した実証的研究を継続していくことが今後の課題となる。

〈付記〉

本研究は、平成26年度日本学術振興会科学研究費補助金若手研究(B)(課題番号:25780465)による研究成果の一部である。

【註】

- 1 例えば、堀尾輝久・浦野東洋一『東京都の教員管理の研究』同時代社、2002年。
- 2 群馬県教育委員会『教職員人事評価の手引き―市町村立学校用―』、2013年。
- 3 例えば、小川正人「教員給与と教員評価(1)」『季刊教育法』第100号、エイデル研究所、1995年、96-102頁。及び同「教員給与と教員評価(2)」『季刊教育法』第102号、エイデル研究所、1995年、103-112頁。藤村祐子「米国ミネソタ州における『能力開発型』教員評価・報酬制度に関する考察」『日本教育行政学会年報』第37号、2011年、135-152頁。
- 4 例えば、勝野正章『教員評価の理念と政策』エイデル研究所、2003年。堀井啓幸「イギリスにおける能力主義的教員評価」大桃敏行・上杉孝實・井ノ口淳三・植田健男『教育改革の国際比較』ミネルヴァ書房、2007年、146-163頁。
- 5 例えば、八尾坂修編著『教員人事評価と職能開発』風間書房、2005年。佐藤全・坂本孝徳編著『教員に求められる

- 力量と評価』東洋館出版社、1996年。
- 6 諸外国教員給与研究会『諸外国の教員給与に関する調査研究』2007年。
 - 7 以下の論考は、ニュージーランドの教員評価に関する先駆的研究として挙げられる。福本みちよ・加藤崇英「ニュージーランドの学校評価」窪田眞二・木岡一明編著『学校評価のしくみをどう創るか』学陽書房、2004年。
 - 8 Ministry of Education, *National Administration Guidelines, NAGs3*, 1999.
 - 9 State Sector Amendment Act 1989, VII Education Service, 77C: Performance of Teachers.
 - 10 PMS についての詳細は、以下を参照されたい。高橋望「ニュージーランドにおける教員の業務・業績管理システムに関する考察—教員評価と職能開発—」『教育制度学研究』第15号、2008年、118-131頁。高橋望「公立学校教員のパフォーマンス・マネジメントの実態とその特質—ニュージーランドを事例として—」『大学・学校づくり研究』第4号、2012年、15-29頁。
 - 11 Eileen Piggot-Irvine and Carol Cardno, *Appraising Performance Productively: Integrating Accountability and Development*, Eversleigh Publishing Ltd., 2005.
 - 12 Tricia Capman, “Managing Teacher Performance in Today’s School,” *New Zealand Annual Review of Education*, 1999, pp.43-62.
 - 13 Keith Sullivan, “A Wolf in Sheep’s Clothing: The Bulk Funding Debate,” *New Zealand Annual Review of Education*, 1999, pp.97-106.
 - 14 Bronwyn Cross, *Bulk Funding: A Retrospective*, PPTA, 2002.
 - 15 ディサイルは、国勢調査をもとに主に学校周辺地域の社会経済的環境等を考慮して決定されるものであり、全ての公立初等中等学校に付されている。10%ずつ、10段階に区分され(ディサイル1~10)、低ディサイルであるほど配分される学校運営費が多い(一般的に、低ディサイルの学校ほど保護者や地域からの協力を得にくく、学校運営に困難を持つことが多いため)。主に学校運営費を配分する際、あるいは教育省が学校支援等の政策を展開する際の目安として利用されている。各学校のディサイルはウェブページ等で公表されているが、学校選択の基準とはなっていない。
 - 16 保護者や地域住民を中心に構成される BOT は、3年ごとに委員選出のための選挙が実施されるが、低ディサイルの学校は、委員のなり手不足という問題を継続的に抱えている。
 - 17 オークランド市校外に位置し、1年生から8年生までの約500名の児童が学ぶ中規模の公立初等学校である。ディサイルは3である。
 - 18 寄付金を多く得ることができる学校がある一方、得ることができない学校もある。一般的に低ディサイルの学校は寄付金を獲得することが困難であることが多く、そのため、教育省からも予算配分の増額がなされていると考えられる。一方、高ディサイルの一部の学校では、寄付金が形式上義務化され、本来無償であるはずの義務教育において、寄付金を払わなければ入学できないといった状況も指摘されている (New Zealand Herald, 11 Feb. 2007.)
 - 19 A校では頻繁にバザー等を開催し、授業で児童が作成した作品を売るなどして利益を得ている。また、留学生はニュージーランド児童の約3倍の授業料を支払わなければならないことに鑑み、韓国、中国といったアジアの国々に対して児童獲得のための勧誘活動を積極的に行っている。A校校長へのインタビュー調査より(2008年3月7日)。
 - 20 団体協約は、学校種別に校長用と教員(副校長を含む)用が作成され、約3年ごとに改訂が行われている。NZEI, *Primary Teachers' (Including Deputy and Assistant Principals and Other Unit Holders) Collective Agreement*, 7 June 2013-21 December 2015.
 - 21 Taskforce to Review Education Administration, *Administering for Excellence: Effective Administration in Education*, 1988.
 - 22 *Ibid.*, p.49.
 - 23 *Ibid.*
 - 24 David Lange, *Tomorrow's Schools*, Government Printer, 1988.
 - 25 The Education Act 1989, VII Financial, 79: Grants for Boards.
 - 26 *Ibid.*, 91: Transitional funding arrangement for teacher salaries.
 - 27 これは、現状の学校運営補助金制度の仕組みと同様と捉えることができる。
 - 28 Graham and Susan Butterworth, *Reforming Education: The New Zealand Experience 1984-1996*, 1998, pp.167-168.
 - 29 The Education Amendment Act 1990, 22: Transitional arrangements for the payment of teacher salaries.
 - 30 一括補助金制度が導入された1990年から廃止される1999年の間は、同制度を導入したBOTと導入していないBOTが併存することとなった。
 - 31 Keith Sullivan, 1999, *op-cit.*, p.104.
 - 32 *Ibid.*, pp.109-113.
 - 33 Cathy Wylie, *Ten Years On: How Schools View Education Reform*, Wellington: NZCER, 1999.
 - 34 Keith Sullivan, 1999, *op-cit.*, pp.104-109.
 - 35 Monitoring Today's Schools Research Project, *Staff Development and Teacher Appraisal*, Report No.8., 1992, pp.25-28.

- 36 和田明子『ニュージーランドの公的部門改革』第一法規、2007年、140-145頁。
- 37 PMSにおけるスタンダード等の基準については、高橋望「ニュージーランドにおける教員の業務・業績管理システムに関する研究—教員をめぐる2つの基準—」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』第57号2巻、79-92頁、2009年、を参照されたい。
- 38 ニュージーランドでは、教員免許制度と同様な機能を持つものとして、教員登録制度が採用されている。養成機関修了後、少なくとも2年間は予備登録教員（provisional registration）として登録し、学校現場で働く中で、指導教員の支援を受けながら教員として必要な力量を身につける。予備登録教員は新人教員として位置付けられる。そして、教員評価を通じて新人教員のスタンダードを満たしていると判断されれば、正規の教員資格である完全登録教員（full registration）として登録することができる。同時に、教員評価においては、完全登録教員のスタンダードが適用されることとなる。スタンダードの区分は、登録制度の区分と重なり合っている（ベテラン教員のスタンダードは、完全登録教員の中でも教職経験が多い教員に対して適用される）。
- 39 NZEI, *Collective Agreement*, pp.15-19.
- 40 *Ibid.*, p.12, 19-21.
- 41 *Ibid.*
- 42 教員はBOTによって雇用されているため、本人が希望しない限り日本のような定期的な異動はない。教員評価によって校長からの承認が得られれば、事実上、継続的にユニットを得ることが可能である。
- 43 A 校校長へのインタビュー調査より（2008年3月7日）。
- 44 Jenny Whatman氏（New Zealand Educational for Research）へのインタビュー調査より（2008年10月30日）。