

人事考課と教員の自主性・自発性

●上越教育大学教授

西 穰司

1 「個性豊かな」教員という指標

学校教育をめぐる複雑で困難な課題が山積するなかで、これからの教員像を探るうえで、筆者は教育職員養成審議会の「新たな時代に向けた教員養成の改善方策について（第一次答申）」（平成9年7月28日）に示された「得意分野を持つ個性豊かな教員」という指標に注目したい。この答申の基礎となっている教員像は、「いつの時代も教員に求められる資質能力」「今後特に教員に求められる具体的資質能力」に加えて、ここで取り上げる「得意分野を持つ個性豊かな教員」の必要性が指摘されている。

その意味内容を、ここで改めて確認しておこう。「今後における教員の資質能力の在り方を考えるに当たっては、画一的な教員像を求めることは避け、生涯にわたり資質能力の向上を図るという前提に立って、全教員に共通に求められる基礎的・基本的な資質能力を確保するとともに、さらに積極的に各人の得意分野づくりや個性の伸長を図ることが大切である。結局は、このことが学校に活力をもたらし、学校の教育力を高めることに資するものと考えらる」。

筆者は、上記引用箇所を集約される教員の資質能力論は、わが国の130年余に及ぶ公教育の歴史上、まさに画期的でしかも含蓄が深いと考える。その理由として、次の2点をあげたい。第一に、学校教員がおかれている現状をふまえた、個々の教員の個人的差異を明確に容認し、多様なすぐれた教員像を想定しているからである。第二に、教員の資質能力の生涯にわたる発達という考え方の重要性を明瞭に指摘し得ているからである。要するに、現実存在する個々の教員に適用でき、しかも単なる理想論としてではなく、各々

の教員が着実に職業能力を高めてゆくことを助長しようとする教員像と受けとめ得るのである。

では、この「得意分野を持つ個性豊かな教員」という教養審第一次答申が示す指標に照応させると、東京都教育委員会が本年4月より実施に踏み切った人事考課制度は、その目的や手続きにおいて十分な整合性を備えているであろうか。以下、考察を加えることにしよう。

2 人事考課制度導入の目的・特色の吟味

昨年12月に都教育長に報告された文書（「教育職員の人事考課制度について」）によれば、このたびの東京都教育職員の人事考課制度導入の目的（ないしねらい）について、次のように記されている。すなわち、いじめや不登校、いわゆる「学級崩壊」等の困難な教育課題が山積するなかで、それらの「課題解決のための人的な面における条件整備の一環として、個々の教育職員の資質能力の向上や学校組織の活性化のために、能力開発型の人事考課制度を構築し実施する」と。

さらに、この目的（ないしねらい）を達成するための制度上の特色とされているのが、抽象的に表現すれば「能力開発型」という人事考課制度であり、それは内容上、次の二つの柱から構成されるというのである。つまり、「一つは教育職員が校長・教頭との面接を通じて自己目標を設定し、目標に対する成果等の自己評価を行う自己申告制度」であり、もう一つは、教頭・校長・教育長が行う「教育職員の職務遂行の成果やその過程における努力等を評価する業績評価制度」である。

筆者は、上記の目的（ないしねらい）と特色を持つ人事考課制度は、基本的には個々の教員の自主性・自発性を尊重しつつ、「個々の教育職員の資質能力の向上や学校組織の活性化」を図ろうとするものと理解できる。よって、この制度導入の主旨は、前述の「得意分野を持つ個性豊かな教員」の指標とも整合し得ると考えられる。とりわけ、各々の教員が自らの日常の職務行為の状況を冷静に検討・吟味（つまり「自己省察」）し、納得して「自己目標」を考課者（校長・教頭）との面接を通じて設定し、その後（年度末に）、当初設定した自己目標に対する成果等をやはり自らの意思に基づいて自己評価することを求める「自己申告制度」の採用は、たいぶん有益であると考えらる。

すでに、わが国の企業社会では、1960年代初頭、開放経済体制移行期にお

ける労働力不足状況を背景にして、それまでの年功序列体制下での教育訓練に代わる「能力開発」の思想と方策が、主として米国企業の先進的事例を参考にしつつ追求されてきたところである。具体的には、従業員個人の能力開発方策としては、各種教育訓練、自己啓発、キャリア・ディベロップメント・プログラムなどであり、集団対象の能力開発方策としては、目標管理、感受性訓練、マネジリアル・グリッド法、プロジェクト・チームの育成、などである。

ただし、これらの企業社会で追求されてきた従業員の能力開発方策は、高度経済成長期までは有効に機能してきたが、その後低成長時代に入り、さらには経済の構造転換が求められる時代を迎える今日の段階では、一定の修正が必要とされていることを承知しておかねばならない。

3 人事考課手続きにおける基本的課題

前述のように、東京都が導入した教員の人事考課制度の目的や特色については、「能力開発型」という性格づけが象徴するように、教員の自主性・自発性を十分尊重しつつ、各々の教員の潜在的能力を引き出し、本人自身が明確な自己目標を設定して、日々その達成に意欲的に取り組むよう導こうとしていると理解できる。とりわけ、教員の職務活動の中心的領域である「学習指導」と「生活指導・進路指導」という直接的な指導活動は、一定のパターンや手順に沿って機械的に処理されうる性質のものではないだけに、その教員自身の価値・信念・性格的特質・欲求などの内面的諸特性が十分考慮されたうえでの自主性・自発性の尊重が不可欠と考えられる。

米国の少し古い実験結果ではあるが、教員訓練プログラムの成功の鍵は、当該教員の「自己選択」にあることが確認されている。すなわち、①現職教員が日頃好んで用いていた指導スタイルを強化するプログラム、②現職教員が好むスタイルとは全く反対の方法を訓練するプログラム、③現職教員が最も有益なものとして選択したプログラム、の3種類の処遇条件に分けて実験を行ったところ、次の結果が得られたという。つまり、各プログラムのうち、等しく成功したのが③の自己選択のタイプで、その他の①自己の日頃から好んでいるスタイルのタイプでは特に際立った成果は認められなかった。しかし、②の自己の好むスタイルとは全く反対のスタイルで訓練された教員は、そのプログラムを評価しなかったし、実際にも訓練されたパターンよりも自

分が以前から用いているパターンに戻る傾向が強かった (Rubin, L. A. の実験報告 (1971年), J.E. ブロッフィ, T.L. グッド著, 浜名外喜男他訳『教師と生徒の人間関係—新しい教育指導の原点—』北大路書房, 1985年, 309—310頁参照)。

では、東京都の人事考課制度の手続きやその結果の活用法において、当該教員自身の内面的諸特性や「自己選択」がどの程度尊重されているとみることができるであろうか。筆者は、端的に言って第一次評価者である教頭と第二次評価者である校長の、この人事考課に臨む態度・能力に依存するところがきわめて大きいと考える。すなわち、日常の職務活動場面での校長・教頭と被考課者である各々の教員との信頼関係を基礎にして、面接場面での両者の謙虚にして率直な協議の質が、この制度運用の重要課題であると考え。日頃から、校長・教頭が各教員の特性や職務遂行状況をどれだけ丁寧にかつ深く理解し、さらにはその教員の資質能力の向上に資する有益な指導助言をなし得るかが、ポイントなのである。したがって、この人事考課制度は、校長・教頭に学校経営の最終責任者ないしその補佐者としての資質能力を厳しく問い直す制度でもある、ということができる。

ただ、筆者は多少の危惧の念を抱かざるをえないのが、自己申告・業績評価の結果に基づき、純粹に各教員の職業能力向上のための研修や自己啓発を促進する手立てが明確にされる限りでは賛意を表するが、「適切な処遇等を行うこと」も予定されており、それが給与上の格差をもたらし可能性があることである。この可能性については、文書を見る限りでは明言されていないが、すでに東京都の一般職員や校長・教頭の管理職に対しては一定の給与上の措置がとられていることからして、このたびの教員対象の人事考課制度においても適用される可能性が否めないのである。少なくとも、対象となる教員（集団）の理解・同意を欠いたままの、この給与上の措置につながる制度の運用は避けられる必要性を指摘しておきたい。

4 教員の「自由と責任」の感覚を高める人事考課制度に

公教育分野においても、「アカウントビリティ (accountability)」（説明責任、ないし挙証責任）を高めることは、今や時代の要請と思われる。このたびの東京都の教育職員の人事考課制度の導入は、単に地方自治体のほぼ共通して見られる財政難への対応策としてではなく、むしろ純粹に公共部門に

におけるアカウンタビリティの確立施策の一環として理解されるべきであると、筆者は考える。

ただ、学校教育というのは、公共性の高い事業ではあるが、その事業の質や成果は明快に評定（測定）されがたいことを深く承知しておかねばなるまい。

筆者は、学校教育の質的成果を規定する主要な要因は、カリキュラムと教員の適否にあると考えている。この見地からすると、教員個々の自主性・自発性を十分尊重しつつ、各学校においてそれぞれ創意工夫を凝らしたカリキュラムが開発され、校長・教頭の管理職とその他の教職員とが深い信頼・協調関係を築き、就学する生徒の健やかな発達助成機能を一体となって高めようとする価値観や気風を醸成することが肝要と考える。その意味で、この人事考課制度が、まずは個々の教員の「自由と責任」の感覚を高め、しかも「得意分野を持つ個性豊かな教員」への発達を助長する方向で運用されることを期待したい。

《参考文献》

- (1) 西穰司「得意分野を持つ個性豊かな教員の必要性」、高倉翔編『新時代の教員養成・採用・研修システム』教育開発研究所、1999年、34-37頁。
- (2) 西穰司「『教員評価制度』導入の課題と展望」、『学校経営』第45巻第5号、2000年4月号、31-37頁。