

第12回 茨城県教委「調査研究の手引き」の概要

2005年9月25日 934号

茨城県教育委員会は、「新しい教員評価の手引き」を作成し、7月7日と8日に試行（「調査・研究」）対象校に伝達した。あわせて、7月29日の県高校長協会の会合（「学校管理研修会」）において、高校・特殊教育諸学校の校長に配付した。

「手引き」は、試行対象校の校長・教頭用の「資料1」と「資料2」、評価対象となる試行校の教職員用の「資料3」の3種類がある。すべて、茨城高教組のウェブサイト www.mito.ne.jp/~iba-kou にPDFファイルに変換してアップロードした。

本県の新評価制度案が一切示されない中で、本連載においては、これまで他都道府県の制度についての分析をおこなってきた。しかし、本県の制度案が示されたのをうけ、他県の制度についての分析を打ち切り、本県制度案についての検討に移る。

今回は、「手引き」に示された本県の制度案の根本的問題点についてごく大雑把に指摘する。そのうえで次回以降、詳細に根拠を示しながら、教員評価制度のありかたについて考えてゆくことにしたい。

以下、「手引き 資料1」について検討する。

1 「方法」としての《目標管理手法》

とがあってはならない。

(1) 基本的問題点

「目標管理」についての誤解

「手引き」によると、新しい教員評価制度にあっては、「二つの評価方法を併せて実施する」とされる（3ページ）。そのうち第1段階においては「目標管理手法」を取り入れて評価をおこなうとされる（同）。

一般的な批判論では、「目標管理」とは、教育行政当局や校長が教職員に対して、上からの組織目標の強制をおこなう仕組みであり、教員の自主性を抑圧する手法にほかならないとされる。しかし、これは「目標管理」を名乗ってはいないがそれとは大きく異なった手法を「目標管理」と誤認しておこなう議論であり、妥当ではない。

「目標管理」とは、「目標と自己統制による管理 management by objectives and self-control」の略称であり、提唱者は、ピーター・ドラッカー Peter F. Drucker (Practice of Management, 1954, 『現代の経営』[上・下]ダイヤモンド社)、ダグラス・マグレガー Douglas McGregor (The Human Side of Enterprise, 1960, 『企業的人間的側面』産能大学出版部)、ジョージ・オディオン George S. Odiorne (The Human Side of Management, 1987, 『目標達成と動機づけのマネジメント』産能大学出版部)らである（このうちドラッカーについては、本連載第10回[5月10日、第928号]を参照。マグレガーの「Y理論」については次回紹介する予定）。

従業員への権限付与を前提に、自主的な目標設定と職務遂行を承認し、モチベーション（動機づけ、「やる気」）の向上をめざす経営管理手法である。上司は、部下の目標設定、職務遂行、自己評価を見守り支援するのであって、その自主性を蹂躪するような上からの統制をおこなうのではない。「目標管理」は、専断的経営手法を批判する考え方であり、「管理」という訳語が醸し出すニュアンスに過剰に反応して、正反対のものに誤解するようなこ

「目標」の強制はありえない

「自己目標（案）の設定」後の「面談〔その1・目標の設定〕」を通して、校長・教頭による目標変更の強制がなされるとの懸念がある。これは、一般的な目標管理批判の最も主要な論点でもある。

しかし、これは批判としては当たっていない。すなわち、この段階では「必要な助言」がおこなわれるものとされ、評価対象者は「自己目標（案）を修正する必要があると判断した場合は修正して、自己目標と具体的な手段を決定します」（13-14ページ）とされる。目標変更が強要されることはありえない。

自己統制 self-control の否定

本質的な問題は次の次にある。「手引き」は、「評価者（校長、教頭等）が、面談等による適切な指導・助言を行いながら、教職員の自己目標の達成度を評価するものです」（3ページ）とする。すなわち、「自己申告書」における自己評価結果（項目別のABCの3段階評価）を、「評価集計書」に転記したうえで、「達成度の評価」として教頭による一次評価と校長による二次評価が、それぞれSABCDの5段階で記入されるのである。

しかし、「評価者（校長、教頭等）」が、「教職員の自己目標の達成度を評価する」というのは、目標管理の趣旨に反する。目標管理では、評価はあくまで自己評価でなければならず、上司による評価であってはならない。上司による評価をおこなうことになると、それは「目標管理」ではない。

このようなことをすると、早晚、被評価者は達成度評価を受けることによる不利益を回避するための行動を取るようになる。うかつに高い目標を立てて、低い達成度を結果し、みすみす低い評価を受けて給料を減らされるくらいなら、ほどほどの目標をたてて無難にこなすに越したことはない。これでは高いモチベーションどころで

はない。士気の極度の低下をひきおこし、面従腹背を奨励することになる。

「手引き」は、「目標管理」手法によると言いながら、実際にはそれとは逆の専断的支配の手法をとっていることになる。

(2) 副次的問題点

職務の分類

「手引き」は、「職務の分類」と「職務の主な具体例」を挙げている（6ページ）。この職務分類表は、「目標管理」のほか、次の「コンピテンシー評価」でも用いられるのであるが、その内容はちぐはぐである。

校長と教頭の職務が同じとされているが、あきらかな誤謬である。さらに内容をみると、校長（教頭も同じ）とそれ以外の教諭等では、まったく観点の異なる内容になっている。校長の「職務の主な具体例」として、「リーダー性」とか「先見性と柔軟性」とかが挙げられる。どうみてもこれらは「職務の主な具体例」とはいえない。その他の事項も抽象的な語の羅列で、すこしも「具体」的でない。校長・教頭は今回の試行では評価対象から外されたが、いざ実施する段階になったら困ることになるだろう。

教諭については、ありきたりの職務分類が示されていて、一見問題がないようにも思える。しかし、「学習指導」「学級経営（その他）」「学校運営」という3分類が適当かどうか、よく考えてみるべきである。「目標管理」にせよ、次の「コンピテンシー」にせよ、「職務分類」に細分化したうえで断片的な小項目ごとに評価する、というやりかたでは、たとえば統合的な目標を掲げることや、職務の全体において発揮されるコンピテンシー（後述）を評価することは不可能である。

これでは、実際に「自己目標」をたてたり、「自己評価」をおこなう段階で、われわれは非常に困惑させられることになるだろう。

「職務内容」を漫然と細分化するのはよく見られる手法であるが、これは教員の仕事について何も考えていないことの結果にすぎない。「記載例」（15、18、23ページ）は、「学習指導」欄しか埋まっていない。その内容もおざなりなものである。「記載例」といいながら、ほかの欄は空白のままである。「手引き」執筆者たちは何か書かなければとは思ったのだろうが、結局書けなかった。

教諭以外の職務分類となると、十分な検討もなしに、なんとなく作ったようにしか見えない。残念ながら、真剣に考えた痕跡はみられない。

「自己申告書」の書式

「自己申告書」の記入欄はあまりにも狭小である。記載例の「学習指導」を見る限り、この教諭は「授業」を1種類しか担当していないようである。実際には高校で

は2ないし4種類程度の授業を担当するのが通例である。小学校の教員ならいくつもの教科を担当している。

このほかの仕事も含め、A4版1枚に何から何まで記入するのは不可能だろう。

目標設定の段階では、最初に鉛筆書きし、そのコピーを提出して、ついでペンで清書しなければならない。さらに途中段階、最終段階と、同一の記入用紙のオモテとウラに次々に記入してゆく。手書きを当然のこととするようだが、コンピュータ不利用を前提とするのは、いかにも時代錯誤である。「教育」行政は、時代の趨勢からすでに30年以上遅れている。

また、「自己申告書」中に、評価者による「指導・助言」の内容を、被評価者が記入することになっている。おかしな話である。どうしても書くべきだというなら、評価者自身が書くのが当然だろう（いずれにせよ、これでは「自己申告書」ではない）。

2 「方法」としての《コンピテンシー理論》

(1) 基本的問題点

マクレランドのコンピテンシー理論

教員評価の第2段階では、評価者（校長・教頭）による「コンピテンシー評価」をおこなうとされる。他都道府県の場合は、単に「能力」評価（あるいは「意欲」・「能力」評価）としているが、茨城県教育委員会は「コンピテンシー」とははっきり言明し、新機軸を打ち出した。

「コンピテンシー」とは耳慣れない用語であるが、「目標管理」と並んで、人事管理分野において広く流布している手法である。

コンピテンシー理論の提唱者は、デーヴィッド・C・マクレランド David C. McClelland（*Human Motivation*, 1989, 邦訳未刊。Competence at Work, 1993, 『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版局の序文を執筆）である。コンピテンシーないしコンピテンスとは、「ある職務または状況において、基準と比べて効果的かつ／または優れた業績をもたらす個人の根源的特性 underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/ or superior performance in a job or situation」である。

competency に適当な訳語はなく、通例はカタカナ書きで用いられるが、敢えて訳すとすれば「適性」とか「特性」であろう。「能力」は不適訳である。

Competence at Work（『仕事の適性』）が列挙する一般的な「コンピテンシー」を、6つの「群 cluster」ごとに示す。（括弧内は略号）

- ACHIEVEMENT AND ACTION 達成と行動
 - ・ achievement orientation (ACH) 達成志向
 - ・ concern for order, quality, and accuracy (CO) 秩序
 - ・ 品質・正確さへの関心

- initiative (INT) イニシアティブ
 - information seeking (INFO) 情報の探求
- HELPING AND HUMAN SERVICE 支援と人的サービス
- interpersonal understanding (IU) 対人関係の理解
 - customer service orientation (CSO) 顧客サービス志向
- IMPACT AND INFLUENCE 影響力と感化力
- impact and influence (IMP) 影響力と感化力
 - organizational awareness (OA) 組織の理解
 - relationship building (RB) 関係の構築
- MANAGERIAL 経営
- developing others (DEV) 人材の開発
 - directiveness: assertiveness and use of positional power (DIR) 命令: 主張と職権の行使
 - teamwork and cooperation (TW) 協働と協調
 - team leadership (TL) 集団統率力
- COGNITIVE 認識
- analytical thinking (AT) 分析的思考
 - conceptual thinking (CT) 概念的思考
 - technical/professional/managerial expertise (EXP) 技術的・専門的・経営的熟練
- PERSONAL EFFECTIVENESS 個人的影響力
- self-control (SCT) 自制心
 - self-confidence (SCF) 自信
 - flexibility (FLX) 柔軟性
 - organizational commitment (OC) 組織への傾倒

コンピテンシーの目的

この一般的コンピテンシーのグループから、職種ごとに重要度の高いものを選び出し、重要度の高い順に列挙したものが「コンピテンシー・モデル」である。

コンピテンシーは、基本的には採用や人事配置、昇進・抜擢、トレーニング（研修）に際しての考慮事項であ

り、給料に差をつけることを主目的とするものではない。まして、漫然と全従業員を対象にして、毎年、「評価」をおこなうのは本来の趣旨に反する誤用というほかない。

コンピテンシーは「意欲」や「態度」とも違う。意欲や精励を金銭的報酬によって引き出そうというのはよくある発想だが、全く異質な「根源的特性」としてのコンピテンシーを、目先の金銭的報酬によって発揮させることは到底不可能である。

なにより問題なのは、「手引き」の挙げる「着眼点の具体例」は、職務遂行の具体的説明であって（内容上の当否については、今のところ不問）、マクレランドのいう「コンピテンシー・モデル」ではない。遂行すべき個々の具体的職務（職務内容の記述書）は、コンピテンシーではない。

要するに、「手引き」はコンピテンシーを誤解している。

(2) 「具体的な行動例による『能力面の評価』」の副次的問題点

「着眼点」の「大項目」ごとに、「小項目」として「計画」「実践・工夫」「実現状況（到達度）の評価及びその活用」が挙げられるが、どういうわけか「学級経営」「生徒指導（生活指導）」など4項目では「計画」がない。「職務の主な具体例」（3ページ）の「道徳」の項目が、評価表では脱落している。

そもそもいかなる事項であれ、チェック項目（コンピテンシー？）が50項目もあるというのは多過ぎる。

全体として、文章が拙劣で意味不明のものが多い。

残念ながら本県制度案の作成者たちは、concern for order, quality, and accuracy (CO) 秩序・品質・正確さへの関心、analytical thinking (A T) 分析的思考、conceptual thinking (CT) 概念的思考、organizational awareness (OA) 組織の理解などの「コンピテンシー」が欠けていると言わざるをえない。

（以後、具体的分析に入る。次回はマグラガーの「Y理論」を紹介する。）

（つづく）