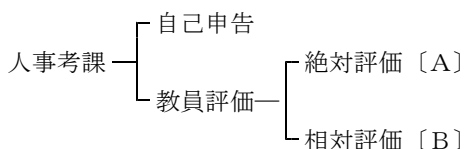


「能力開発型教員評価制度への転換」を掲げる「研究会報告」

東京都教育委員会が、教員の人事考課制度の制定に向けて設置した「職員の人事考課に関する研究会」(1998〔平成10〕年7月設置、蓮見音彦座長)は、1999(平成11)年3月、「これからの教員の人事考課と人材育成について」(以下、「研究会報告」)を答申した。

研究会報告は、人事考課を第1段階の「自己申告」(実施段階における「教育職員自己申告」)と、第2段階の「教員評価」(実施段階における「教育職員業績評価」)のふたつの手続きによって構成すべきとしたうえで、第2段階の「教員評価」をさらに、「教育職員業績評価書」に一次評価者の教頭と二次評価者の校長が記入する「絶対評価」(「SABCD」の5段階)と、その後に教育委員会が記入する「相対評価」(「SABCD」の5段階)の2段階に分けた。

《人事考課制度の各段階》



「能力開発型教員評価制度への転換」(答申のサブタイトル)を謳う研究会報告は、その制度目的を果たすためには「自己申告」制度がふさわしいとするのであるが、この第1段階についての叙述は早々に切り上げてしまい、唐突に、「能力開発型教員評価制度への転換」という制度目的や第1段階の「自己申告」との論理的結びつきに言及することもなく、第2段階の「教員評価」へと進んだ。(以上、前回〔11月25日、第919号〕)

「絶対評価」と「相対評価」

研究会報告は、「教員評価」(第2段階)について、「評価の活用目的に応じて、絶対評価と相対評価の組み合わせを考える必要がある」という。すなわち、[A]「教員の資質能力の向上や人材育成を行うためには、基本的には絶対評価によるべきである。」「[B]「一方、昇給や昇任等の処遇に活用する場合には、制度の趣旨から自ずと相対評価によるべきである」(第3章、3、(3)、イ。傍点は引用者、以下同様)

研究会報告は、第1段階の「自己申告」については、「これからの教員評価〔第2段階の「教員評価」ではなく、一般的に教員評価を指す〕においては、自己申告制度の導入等により双方向的な仕組みにすべきであり、評価結果を能力開発を中心に多面的な活用が図られなければならない」等々、かなり詳細に理由を述べていた。しかし、

「自己評価」とは別に、第2段階の〔A〕の、管理職員による「教員評価」(=「絶対評価」)をおこなうべきだとする根拠は、一切示していない。

前回見たとおり、「能力開発」を目的として掲げる研究会報告は、「自己評価」(第1段階)を重視する理由・根拠を詳細に述べていた。しかし研究会報告は、それと別個に教頭や校長による「教員評価」(第2段階)をおこなうべきだとするのであるが、その理由を述べていない。

なぜ「絶対評価」か？

「自己申告」においては、校長・教頭の適切な参画を欠くなかで教員本人が主観的で安易な取組みをおこなうおそれがあり、そうなるとう質向上の効果が期待できないので、校長・教頭による客観的な評価の仕組みをを別個に設定する必要がある、ということではない。というのは、研究会報告は、「自己申告」においても校長・教頭の関与があるべきだとしているのである。

「自己申告にあたっては、校長・教頭は教員との面接を行い、申告された目標の方向性や水準、目標の到達度等について個々の教員と話し合い、学校の目標や地域の状況、個々の教員の職務の改善のための方策やその結果などについて具体的に指導助言することが必要である。これらの過程は学校組織の活性化にとっても、個々の教員の資質能力の向上にとっても極めて大きな意味を持つものである。」

このように、「自己申告」という人事考課の第1段階において、校長・教頭は十分にコミットするものと想定されている。ところが、それとは別に、校長・教頭による「教員評価」(人事考課の第2段階)を実施する必要性については述べられていない。しかもそれは、多数の者に対して、数年、数十年にわたって用いることを想定して、あらかじめ設定された共通の基準にしたがって評価するシステムとなるというのに……。

なお、[A]の「絶対評価」は、「教員評価」における「絶対評価」を指しており、「自己申告」が絶対評価であるかどうかとは関係ない。「自己申告」が絶対評価なのだから、「絶対評価」による「教員評価」も必要だと言うことではない。

なぜ「相対評価」か？

そのうえに、「相対評価」[B]が、唐突に示される。「絶対評価」[A]の必要性すら論証できていないうえに、その「絶対評価」[A]を前提として実施される「相対評価」[B]を追加設定しようとするれば、論理がうまくつながるはずがない。このため「一方」と、突然の話題転換をはかることによってしか「相対評価」に言及することができない。

上の言明〔B〕は、次のように言い換えることができる。

〔B'〕〈もし、昇給や昇任等の処遇に活用しようとするのであれば、相対評価によらなければならない。

その理由は、制度の趣旨から自ずとあきらかである。〉

2つのセンテンスを、それぞれ〔B'1〕〔B'2〕とする。

〔B'1〕〈もし、昇給や昇任等の処遇に活用しようとするのであれば、相対評価によらなければならない。〉

〔B'2〕〈その理由は、制度の趣旨から自ずとあきらかである。〉

この〔B'1〕は、〈もし、昇給や昇任等の処遇に活用しようとするのであれば〉という条件節〔B'1a〕と〈相対評価によらなければならない〉という帰結節〔B'1b〕からなる。

〈制度の趣旨から自ずとあきらかである〉〔B'2〕というのは、条件節〔B'1a〕から帰結節〔B'1b〕を論理的に導き出すことができるという意味である。条件節〔B'1a〕から〈もし(if)〉を取り払い、〈〔人事考課を〕昇給や昇任等の処遇に活用しようとする〉ことは〈自ずとあきらか〉〔B'2〕であるので、処遇に活用しなければならない、ということではない。同様に、〈相対評価によらなければならない〉〔B'1b〕ことは〈自ずとあきらか〉〔B'2〕であるので、相対評価を導入しなければならない、ということでもない。

以上のとおり、研究会報告は、〈〔人事考課を〕昇給や昇任等の処遇に活用する〉ことの必要性・妥当性を立証していないし、〈〔人事考課は〕相対評価によらなければならない〉ことも立証していない。

### 「昇給や昇進等の処遇に活用」

研究会報告が立証したのは、〈もし、昇給や昇任等の処遇に活用しようとするのであれば、相対評価によらなければならない〉〔B'1〕ということだけである。しかし、これもそう単純ではない。立証したように見えて、じつは立証できていない。

〔B'1〕の含意するところは、次のようなことである。すなわち、人事考課結果に基づき、考課結果の優れた者を昇給・昇進させようという場合、絶対評価をおこなって、仮に多くの者が優れた結果を示したとしても、そのすべての者を昇給・昇任させるわけにはいかない。なぜなら、全員を昇給・昇進させるための予算・ポストがな

いからである。したがって、一定の割合の者だけを昇給・昇進させなければならない。ゆえに、一定の割合の者を選び出すための評価、すなわち相対評価をおこなわなければならない。

この言明は、一見すると正しいように見えるが、論理的には穴だらけである。

まず、昇給と昇任を区別しないで一括して論じているところが、いかにも粗略である。

それに昇給と言っても、普通昇給（定期昇給）と特別昇給では意味が違う。同一給料表の中での低位の級から高位の級への変更ということもある。それに、昇任にともなう昇給と、昇任によらない昇給とは区別しなければならない。「公務員制度改革」のなかで給与構造の全面的変更がおこなわれれば、話はより複雑になる。こうしたことがまったく視野にはいっていない。

昇任についてはどうか。ここで、〔B'1〕はいかなる業態、いかなる職種を念頭においているのか。

〔B'1〕〈あらゆる業態におけるすべての職種において、もし、昇給や昇任等の処遇に活用しようとするのであれば、相対評価によらなければならない。〉

というのか。それとも、

〔B'1'〕〈学校における教員に限って、もし、昇給や昇任等の処遇に活用しようとするのであれば、相対評価によらなければならない。〉

というのか。この、どちらなのか。

もし、〔B'1'〕のとおり、あらゆる場合についてそうだと言うのであれば、それなりの根拠づけが必要だが、そうした努力は払われていない。そうではなく、〔B'1'〕のとおり、教員に限定しているのだとすると、「能力開発型教員評価制度への転換」をめざす研究会報告の基本的立場と矛盾する。研究会報告は、最初はこう言っていた。

「教員は管理職を除いて全て同一の職層であり、資質能力の向上が職層や処遇と必ずしも直接結びつくものとなっていないことから、他の職種以上に自己目標の設定及び自己評価が重要な位置を占めることになる。」（第3章、2）

「自己申告」に「教員評価」を接ぎ木しようとする研究会報告の試みは、木に竹を接ぐようなものである。今回は、木に接がれた竹を分析しよう。

（つづく）