

## 第14回 能力評価と“コンピテンシー”理論

2006年1月26日 941号

今年度、県内27校（小学校10校、中学校10校、高校5校、特殊教育諸学校2校）で「新しい教員評価」の試行（「調査研究」）がおこなわれた。

試行にあたって県教育委員会が作成した「新しい教員評価の手引き（評価者用）〔資料1〕」（2005年7月、以下、「手引き」と略称）によると、「新しい教員評価」は「目標管理手法を取り入れた『達成度の評価』」と、「具体的な行動例による『能力面の評価』」という、ふたつの部分からなる（3-4ページ）。このうち、前者の「達成度の評価」における「目標管理手法」については前回までに一応の検討をおこなったので、今回からは後者の「能力面の評価」について見てゆく。

### 「能力面の評価」

手引きにおける「能力面の評価」の説明は次のとおりである。

評価者が、各教職員の職務遂行状況を適正に把握し(a)、コンピテンシーの考え方を取り入れて定めた「着眼点の具体例」をどれだけ実践しているか、という観点で、教職員の職務全体を評価する(b)ものです。（4ページ、下線と記号は引用者）  
「職務遂行状況を適正に把握し(a)……職務全体を評価する(b)」と同じようなことばを重ねているが、どうしたことなのか。手引きは「評価の対象範囲」について、次のように説明する。

新しい教員評価における評価の対象範囲は、評価対象期間内における職務全般とします。

なお、教職員の多様な職務内容を適正に評価するため、「能力面の評価」においては、職務の結果のみを評価するのではなく、職務遂行の「過程（プロセス）」（職務遂行のために発揮された能力や、職務に取り組む姿勢や意欲など）を含めた評価を行ないます。（5ページ、下線と傍点は引用者）

第一段落の「評価の対象範囲」は「教職員の職務全体」だというのが、上の(b)である。そして、第二段落の「職務遂行の『過程』評価」を行なうというのが、(a)である。要するに、職務の全部について見る、そして結果だけでなく全ての過程を見る、と宣言しているのである。

ただし、第二段落の言い方（notonly… but also…）では、「能力面の評価」は、“結果評価”と“過程評価（能力、姿勢・意欲の評価）”のふたつから成ることである。

「結果」は、「達成度の評価」でいったん評価された後、「能力面の評価」において重ねて評価されることになる。もし、「職務の結果」の評価を含まないというのであれば、次のように（not… but…）叙述したはずである。

なお、教職員の多様な職務内容を適正に評価するため、「能力面の評価」においては、職務の結果ではなく、職務遂行の「過程（プロセス）」（職務遂行のために発揮された能力や、職務に取り組む姿勢や意欲など）について評価を行ないます。

「能力面の評価」には、(1)「職務の結果」の評価と、①「能力」・②「姿勢」「意欲」から成る(2)「過程」の評価とを含む。

この手引きの記述は間違いではないかと言いたいところだが、勝手な解釈は遠慮しておく。

### 「プロセス評価」

話を“過程”に進める。

本県の手引きでは“過程”は、「職務遂行のために発揮された能力」と、「職務に取り組む姿勢や意欲など」として現れるものとされる。（「姿勢」と「意欲」とはひとつの事柄なのか、それとも2つに分けるのか、曖昧であるが、ここでは一応ひとつと解釈する。「など」も気になるが、これ以上はたちらない。）

各都道府県の評価制度においては多くの場合、結果だけでなく過程（プロセス）も正当に評価をする旨、宣言される。しかし、その中身はまちまちである。

東京都の「教員の人事考課に関する研究会」（蓮見音彦会長、1998〔平成10〕年3月設置、1999〔平成11〕年3月に研究会報告書を答申）は、実績評価において「プロセスを十分に考慮」とした。過程（プロセス）も実績の一部という考え方である。

一方、この蓮見研究会報告を受けて、具体的な実施プランを作成した都教委の内部組織「東京都教育職員人事研究会」は、次のように例示した。

学習指導を例にとってみると、第一に児童生徒の実態の把握、第二に児童生徒の実態に則し、かつ学習指導要領や学校経営方針等を踏まえた指導計画の作成、第三に計画に基づいた取組みや実施上の工夫といったプロセスが考えられる。この場合、第一と第二の過程を『能力』の評価要素で、第三の過程を『実績』の評価要素で評価する。また、各過程において、どのように努力していたかを『情意』の評価要素で評価することとなる。（東京都教育職員人事研究会編著『東京都の教育職員人事考課制度』ぎょうせい、95ページ）

プロセスは「能力」「実績」「情意」の3分野で評価するとしている。蓮見研究会報告とはあきらかに異なる方針である。（以上、東京都に関しては第922号、連載第7回）

これに対して本県の手引きの立場は上でみたとおり、過程は「能力」と「姿勢・意欲」において評価されるというものである。（ここで「姿勢・意欲」は「東京都教育職員人事研究会」のいう「情意」に相当するのだろう。）

このように、「過程評価」とひとくちにいても、内実は多様で用語も一定しない。教員の仕事は具体的な成果がはっきりとは把握できないのではないか、したがって教員評価といっても客観的な評価は難しいのではないかという批判論に対して、行政当局は最終的な成果だけでなくその過程もきちんと評価するのだから大丈夫だという。なんとなくそういうものかと納得してしまいがちだが、言っていることはまちまちなだから慎重な検討が必要だろう。

### 「能力」の語義の混乱

混乱はこれだけではない。手引きの説明では、「能力面の評価」の中に、その部分として「能力」の評価と「姿勢・意欲」の評価とが含まれる。同じ「能力」（ないし能力評価）といっても全体としての「能力」（ないし能力評価）と、その部分としての「能力」（ないし能力評価）とがある。用語法の混乱ぶりは目に余るものがある。

まだほんの入り口なのにいくつも問題点があつて、なかなか先に進めない。しかし、いつまでも入り口で足踏みしているわけにはいかないので、そろそろ本県制度案の「能力評価」の本体部分について、具体的な検討にはいることにする。

### マクレランドのコンピテンシー理論

他の都道府県では教員評価の第2段階には、「能力評価」という一般的名称を与えている。茨城県教育委員会は「コンピテンシーの考え方を取り入れ」たとはっきり言明し、新機軸を打ち出した。本県制度案は、「コンピテンシー」理論の採用を標榜する全国唯一の事例である。直接の典拠は総務省の「地方行政運営研究会公務能率研究部会」である。

「コンピテンシー」とは耳慣れない用語であるが、実際には「目標管理」と並んで、人事管理分野においては広く流布している手法であり、1970年代はじめにハーバード大学心理学教授のデーヴィッド・C・マクレランド David C. McClelland が提唱した。

コンピテンシーとは、「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 (Competence at Work, 1993, John Wiley & Sons, Inc., p. 9. [抄訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版局])。

(なお教育心理学のR・ホワイト R.White が「環境と効果的に相互作用する有機体の能力」としての「コンピテンス」概念を1959年に提唱しているが、マクレランドのコンピテンス理論との直接の関係はないようである。〔東江平之編著『教育心理学—コンピテンスを育てる』

福村出版])

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。敢えて訳すとすれば「適性」とか「特性」であろう。「能力」という訳は、誤訳とまではいえないが、適訳ではない。なお、アメリカなどではコンピテンス competence の方が一般的のようだが、日本ではコンピテンシー competency の方がよく用いられる。意味は同じである。

### コンピテンシー理論の起源

コンピテンシー理論は次のような経緯で成立した。

1970年代はじめ、マクレランドはアメリカ合衆国国務省から、外交局の情報職員の選抜に関する調査研究の委託を受けた。すなわち、一般教養や文化に関する採用試験で高得点を獲得して外国に派遣された職員の中に、卓越した業績を示す者もいれば、かんばしくない結果しか残せない者もいる。従来の採用試験は妥当な選抜方法とはいえないのは明らかである。卓越した外交官にはいかなる適性があるのか、をれを持つ者を採用するためにはいかなる選抜方法をとるべきか、それを明らかにしてほしい。

マクレランドは、卓越した者、平均的な者、お粗末な者をピックアップして面接をおこない、かれらが実際に遭遇した困難な状況にあつていかなる対処をしたかについて、具体的に聞き取りをおこなった。その結果あきらかになったのは、卓越した者たちは、「異なった文化における

対人関係にかんする感受性」、「ほかの人たちに対する前向きな期待」、「政治的ネットワークについて学ぶ速さ」という性質を共通して保持していることだった。たとえば「異なった文化における対人関係上の感受性」についてみると、ある卓越した者は次のように語ったという。

「私は、アフリカ北部で文化行事担当の職員をしていた。ある日私は、この国の立場に反対していると思われるアメリカの政治家についての特集フィルムを上映するよう、ワシントンから指示を受けた。もしそのフィルムを上映したならば、翌日そこは500人ほどの怒った左翼の学生らによって焼き打ちされるに違いない。ワシントンはその考えているのだろうが、地元では侮辱的なものと受けとめられる。私が考え出さなければならなかったのは、大使館からワシントンへは上映したことを報告でき、なおかつその国の人々の誰をも立腹させない、そんな方法だった。……私は、誰も来られない祝祭日にそれを上映するという解決に到達した。」(Competence at Work, pp. 4-6)

なかなか興味深い事例ではないか！ こうしてコンピテンシー理論は誕生した。

### 現代的労働の特徴を表現するコンピテンシー

コンピテンシー概念は、マクレランドの弟子のライル・スペンサー Lyle M. Spencer、ダニエル・ゴールマン Daniel Goleman ("EQ" の提唱者) らによって具体化された。一連のコンピテンシーが「コンピテンシー・ディクショナリー」として示され、さらに職業別・職種別の有用

なコンピテンシーの一覧が「一般コンピテンシー・モデル」として呈示された。左下の表は、ライル・スペンサーらが列挙する「コンピテンシー・ディクショナリー」を、6つの「群 cluster」ごとに示したものである（括弧内は略号）。

ここでは具体的な内容説明は省略せざるをえないが、これらのコンピテンシーが現代の労働のもつ諸特徴を反映したものであることは、一目瞭然である。

すなわち、現代の労働は組織活動として遂行される。

仕事はひとりだけでは成り立たず、上司・部下・同僚とのチームワークをとおして遂行される。さらに顧客や取引先とのコミュニケーションが大きな意味を持つ。このように、企業の内部における対人コミュニケーション能力、さらに外部との対人コミュニケーション能力の両方が重要となっている。また、社会状況がつねに変化するなかで、前例踏襲で済ますことは許されず、絶えざる刷新と改革が必要とされる。しかも、上司の指示に漫然と従うことはもはやよしとはされず、みずから判断し自律的に行動することが必要とされる。

次回は、具体的に教員のコンピテンシーについて見てゆく。

(つづく)

コンピテンシーの一覧（○は6つのクラスター〔群〕）

<p>○ ACHIEVEMENT AND ACTION 達成と行動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ achievement orientation (ACH) 達成志向</li> <li>・ concern for order, quality, and accuracy (CO) 秩序・品質・正確さへの関心</li> <li>・ initiative (INT) イニシアティブ</li> <li>・ information seeking (INFO) 情報の探求</li> </ul>	<p>○ IMPACT AND INFLUENCE 影響力と感化力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ impact and influence (IMP) 影響力と感化力</li> <li>・ organizational awareness (OA) 組織の理解</li> <li>・ relationship building (RB) 関係の構築</li> </ul>	<p>○ COGNITIVE 知性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ analytical thinking (AT) 分析的思考</li> <li>・ conceptual thinking (CT) 概念的思考</li> <li>・ technical / professional / managerial expertise (EXP) 技術的・専門的・経営的熟練</li> </ul>
<p>○ HELPING AND HUMAN SERVICE 支援と人的サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ interpersonal understanding (IU) 対人関係の理解</li> <li>・ customer service orientation (CSO) 顧客サービス志向</li> </ul>	<p>○ MANAGERIAL 経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ developing others (DEV) 人材の開発</li> <li>・ directiveness: assertiveness and use of positional power (DIR) 命令: 主張と職権の行使</li> <li>・ teamwork and cooperation (TW) 協働と協調</li> <li>・ team leadership (TL) 集団統率力</li> </ul>	<p>○ PERSONAL EFFECTIVENESS 人格的影響力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ self-control (SCT) 自制心</li> <li>・ self-confidence (SCF) 自信</li> <li>・ flexibility (FLX) 柔軟性</li> <li>・ organizational commitment (OC) 組織への傾倒</li> </ul>