

1-6

人事考課と公正性・客観性

●上越教育大学教授

西 穰司

1 人事考課における公正性・客観性の意義

素朴にあって、人事考課は人々の職務遂行状況について評価する（価値づける）ことであるから、相当洗練された評価基準や手順が確立されていないと、考課者（評定者）の主観や直感が入り込んでしまう懸念がある。物品の製産・販売などを主目的とする企業組織の人事考課においては、これまで多年にわたる改善・工夫により、かなり精度の高い手法が開発されてきたと思われるが、率直なところわが国の学校の教職員対象の人事考課については、この懸念は強いといわざるをえない。それゆえ、教員対象の人事考課が新たに、また本格的に実施される現時点において、改めてその公正性・客観性を確保すべきことの重要性と手続きについて深く理解することが肝要と考える。

ところで、そもそも人事考課における公正性、そして客観性とは、何を意味するのであろうか。まず、後者の客観性から考察しよう。

ここでいう「客観性」とは、評定者が誰であっても同じ結果が得られるという意味での信頼度が高いことを指すと理解できる。この「客観性」が確保されることによって、とりわけ被考課者（つまり教員）の当該人事考課制度に対する信頼度が高くなり、その結果、前者の「公平で偏っていない」とか、「明白で正しい」という意味での「公正性」が得られると考えられる。つまり、人事考課における「客観性」が基底条件であり、それが満たされるゆえに被考課者（教員）にとって納得し受容できる「公正」な人事考課といえるのである。

では、以上のような意味での人事考課の公正性と客観性の構成要件としては、何が考えられるべきであろうか。筆者は、その基本的な構成要件として、

一つには「評定方法」の信頼性と、二つには「評定者」の信頼性ととの二つをあげることができる。前者の「評定方法」の信頼性とは、評定内容そのもの（つまり、評定基準）と評定手続きの適切性を指す。後者の「評定者」の信頼性とは、評定を担当する人物の能力・態度に対する肯定的感情を抱き得ることをいう。そして、これら両者の構成要件は、まさに一体不二のものであって、一方でも不備があれば、およそ人事考課の公正性・客観性は確保されたいことを指摘しておきたい。いわば、人事考課のシステムと人（評定者）の両方が適正でなければならないのである。

2 業績評価における客観的評価が可能な範囲

——イメージ評価を極力回避する

企業と学校の評価制度設計の豊富な経験をもつ小野寺芳樹氏は、学校管理職の所属職員に対する評価には、主観や直感によるイメージ評価が少なからず認められると指摘している。また、そうした根拠に乏しいイメージ評価が多くなされてしまう事情（ないし要因）として、評価項目そのものに「品位」「公正」などの人間全体の資質にかかわる内容が含まれているとし、「イメージ評価を排除するためには、誰が評価してもブレの少ない客観的評価が可能な項目のみを制度化する」必要性を説いている（小野寺芳樹「企業の評価制度からみた教員評価の課題」佐藤全・坂本孝徳編『教員に求められる力量と評価《日本と諸外国》』東洋館出版社、1996年、102-103頁参照）。

具体的には、小野寺氏の説くところでは、「これまでの仕事（ぶり）」「今年度の仕事（ぶり）」「属性（年齢、学歴、性別など本人の努力で逆転できない要素）」の3項目は客観的評価が可能であるが、「これからの可能性」「適性（向き不向き）」「個人的行動（趣味など）」「性格（明るい、積極的など）」の各項目は客観的評価が困難としている。

このような客観的評価可能な範囲に限定して人事考課がなされるべきとする主張は、筆者も基本的に同意してよい。しかし、学校教員の職務活動の特殊性、とくに単純な知識・技能に置換できない生徒との情緒的交流の展開技能や、教科指導面での高次の思考能力や独創性の促進につながるような複雑で高度な指導技能については、一定程度その教員の適性や性格の要因なども考慮した評価が必要ではないかと、筆者は考える。もちろん、こうした側面の評価は主観的ないし恣意的になされてはならないのであって、生徒の学習

状況や学習成果の具体的事実に基づいて冷静になされるべきではある。

また、教員の職務領域における校務分掌を対象とした場合、必ずしも客観的評価が可能な項目が多いとはいえない。たとえば、各種委員会での原案作成の適切さとか討議過程での貢献度、さらには実行段階での協調性や統率力などは、やはり各々の教員の職務経験の豊かさや適性・性格の要因が含まれてしまうので、確かに客観的評価が困難であるといえる。しかしながら、こうした教員の職務内容に不可避的に随伴している側面についても、慎重な考慮を払う評価がなされる必要がある、と筆者は考える。要は、各々の教員の具体的な職務遂行状況に即して冷静な評価が行われることが大切なのであって、単に経歴や過去の実績にとられるような、評定者の個人的選好や親密度によって左右される評価に陥らないことが重要と考えられる。

3 業績評価における公正性・客観性確保のための留意点

教員の職務活動の特質を考慮すると、小野寺氏が主張するような客観的評価可能な項目にのみ限定して評価すべきとする立場は、基本的には正論といえるが、かといって個々の教員の適性やパーソナリティの側面も一切排除した評価をするというのは、現実的ではないと筆者は考える。すなわち、教育組織体の職員の職務内容にふさわしい客観的評価がめざされるべきであって、具体的な事実や実績を基本にして、その教師の能力や執務態度を冷静に評価することが肝要と思われる。

こうした見地からすると、このたびの東京都の人事考課制度の業績評価において、各職務分類ごとに評価要素として「能力」「情意」「実績」の三つが評価基準に示されているが、この三つの評価要素の扱いにおいて次の点に留意が必要である。

すなわち、まず重視すべきは具体的な職務遂行の結果としての「実績」であり、その確認のための資料や記録などのデータが整えられるべき点である。端的に表現すれば、具体的な証拠なしに「実績」の評価はなしえない、という原則に従うべきことである。そのうえで、そうした「実績」が具現された原因としての「能力」や、職務遂行過程でのその教員の意欲や努力の軌跡を確認する「情意」の評価が慎重に行われる必要がある。換言すれば、「実績」をこそ重視されるべきであって、最初から機械的に「能力」「情意」の順に、それぞれ印象的ないし感覚的な評価がなされてはならないのである。

そうすると、校長・教頭は日頃から各教員の仕事ぶりや勤務態度に関心をもち、適宜必要な資料を整理したり記録を残しておくことが不可欠といえる。しかも、このような所属職員の服務管理の仕事は、各々の教員の長所を認め伸長するとともに、その短所や改善課題を具体的に折あるごとに温かく示すために行われるものなのである。これまでも、管理職としての熱意と優れた識見を備えた校長や教頭は現実に行ってきた事柄であって、冷たい評価者（ないし査定者）の眼でこの人事考課の事務処理を義務的に行うようなことがあってはならないのである。

さらに、「公正性」の確保という点で留意されるべきは、日常の管理職の個々の教員に対する接し方や配慮が「公平」かつ温かみがあり、教員から注がれる管理職への信頼感が着実に築かれていなければならないことである。職務経験がまだ浅い教員や、控えめで教員としての職業能力に自信のない教員であっても、校長・教頭が「自分のことをこんなにも心に掛けてくれているのか」とか、「自分の成長をこれほどまでに期待してくれているのか」と自然に思えてくるような存在であることが必要なのである。このような、管理職と教員との信頼や尊敬の感情が醸成されていないと、教員の自己申告の際の面接においても、率直かつ建設的な意思疎通はむずかしくなってしまう。つまり、校長・教頭の日頃の勤務態度そのものが、公平で親しみやすく、しかも専門的識見の高さに裏打ちされていることが望まれるのである。

4 考課者訓練の重要性

率直なところ、筆者の立場からすると、このたびの東京都の人事考課制度の導入は、管理職こそ学校経営の責任者ないしその補佐者としての専門性や職業能力が厳しく問われる制度であると考えられる。確かに、人事考課の公正性・客観性を十全に確保するためには、人事考課そのものの内容上の改善・工夫が実施経緯を踏まえて積み重ねられる必要があると思われる。筆者が、多少承知している英・米等の外国の教員評価の基準や手続きにおいても、およそ完璧なものではなく、実務を重ねる過程で改善が試みられ、徐々に当事者（とくに被評価者である教員）に肯定的に受けとめられ、定着してきているのが実情である。

その意味では、この制度運用上、実質的に重い役割を担うことになる校長・教頭は、各学校の自主性・自律性の確立を唱導する教育改革の基本方向

を肯定的にとらえ、所属職員の資質能力の向上の営みは、取りも直さず自らの資質能力の向上のための機会でもあると受けとめることが必要である。具体的には、教員の自己申告の際の自己目標の設定において考慮されるべき学校経営の方針を、所属職員の同意や納得を経てどのように明確に提示しうるか、また各学校ごとの裁量が認められている総合評価における各評価項目・要素間のウエイトづけについても、どれだけの慎重な配慮や工夫を施しうるか、まさに学校管理職としての真価が問われている。

したがって、最初から完璧な人事考課をめざすのではなく、自ら考課者としての見識と技能を改めて修得していこうという姿勢で淡々と取り組めばよいと考える。もちろん、この人事考課制度の効果的運営に資する、教育委員会側の考課者訓練を含む適切な支援も、大いに期待されるところである。

《参考文献》

- (1) 西穰司「広い視野からの教師の能力開発」, 東京都立教育研究所編『教育じほう』通巻630号, 2000年7月号, 24-29頁。