

＜教育現場における「ものもいえない教職員づくり」

（教職員評価制度）とのたたかい＞

2009. 5. 11 静岡労研浜松支所所員 長坂輝夫

静岡県高等学校障害児学校教職員組合（略称；静岡高教組）には高校教育研究会議という組織があり、現役とOBの10人くらいが委員となり、キーポイントになるテーマについて論議を深めて、執行部を支える提案をしていく役割を担っています。月に一回の割で会合を開いています。

今回のテーマは、最重要課題として、ここ数年論議をし、その都度まとめてきたものを整理したものです。内容は研究会議のまとめというものです。資料を添付すればより詳しく理解されると思いますが、紙面の関係もありますので、概略の紹介と何が問題であるかを明らかにしたいと思います。

1. 教職員評価制度導入に至る経過

2001年、小泉内閣は2006年までに「公務員制度改革関連法案」を成立させることを決めました。

これを受けて、文科省は、2003年度から3年間、「新しい教員の評価システムについての研究」を行い、2006年度から人事考課制度の新システムを稼働させる方針で、各都道府県教委に教職員評価制度の準備をおこなわせ、全国一律に「目標管理」手法の制度を試行・実施させています。

すでに、2004年には、東京都・香川・神奈川・大阪・広島などで人事考課制度を先行的に実施しています。

2000年に本格実施した東京都は、給与・人事に反映させ、絶対評価Dは昇給幅3号給、成績上位者20%は5号給または6号給となり、差別・分断と競争が持ち込まれ、賃金格差が広がり、結局は総人件費抑制になっています。2004年から本格実施の大阪府は、06年度の評価を07年度の昇給および勤勉手当での成績の判定に活用しています。

一方、北海道、長野、奈良は賃金への連動はしないことを勝ち取っています。

静岡県のこれまでの県教委の動きは、下記のとおりです。

- ・2004年 2月「教員人事管理システム研究協力者会議」設置（16名の委員）
（座長；高橋洗治・静岡大学教授、スズキ自動車管理部も参加）
- ・2005年 1月「協力者会議」中間まとめ
- ・2005年 7月「協力者会議」最終報告
- ・2006年 4月 県内21校で試行開始（高校6校・障害児学校3校、他は小中学校）
- ・2007年 4月「全校試行」
- ・2008年 4月「全校試行」2年目
- ・2009年 4月 全校本格実施予定

文科省・政府・財界の圧力があるために、静岡県教委は制度実施を現場の圧倒的多数が反対の意思を示しているにも関わらず押し切って行う極めて危険な動きを見せています。

2. これまでの「勤務評定」と新しい制度とはどこが違うか

これまでの「勤務評定」は、1957年に政府が人事・賃金に連動させる制度として導入しようとした。しかし教職員組合と国民の反対運動（1950年代後半の「勤評闘争」；

石川達三の小説「人間の壁」で有名)で、賃金へのリンクは行わせませんでした。昇任・昇格には使われているようですが、実態は明らかではありません。

新しい制度では、校長が教職員をSABCDの5段階にランク分けし、将来的には、評定結果を賃金にリンクさせる方向が打ち出されています。

新しい制度のもう一つの特徴は、「自己申告による目標管理」のしくみです。校長が提示する「学校経営計画書」に沿って教職員に「自己目標」を立てさせ、目標達成について「自己評価」させます。管理職は、目標管理の過程で教職員との面談や授業観察などを繰り返し、最終的にはS～Dのランク付けを行います。当局や管理職が求める教育政策・学校経営にみずから進んで協力する教職員の「育成」をねらうものであり、仮に賃金にリンクしなくても、大問題です。

新しい制度は、目標管理手法を取り入れ、評価結果をフィードバックしますが、評価結果にもとづいて差別賃金を導入しようとするところが根本的な問題点です。

3. 教職員評価制度の一年間の流れ

年度当初と年度途中、そして年度末の節があります。

①年度当初に、「自己評価シート」に「学校経営目標」・「グループ目標（生徒・進路・学年などの校内分掌での目標）」「自己目標」をもとに「教科等の学習指導」「教科外指導」「学校運営」の3つの職務分類での目標を立てる。また、「職務評定書」の「自己確認」欄に「意欲・能力」に関して「SABCD」を記入し、6月1日までに提出する。

自己評価シート提出前の5～6月に、評価者による面談があり、指導を受ける。

②年度途中にも面談は必要に応じて行い、「自己評価シート」を10月1日までに提出する。

③1月1日までに本年度の「自己評価シート」「職務評定書」を提出し、年度末面談を受けて、評価者（校長）の評価の開示がある。

第一次評価者は、副校長か教頭・事務長・部主事、第二次評価者は校長である。

以上のような流れで出された評価に対して、異議申し立てを行いたい場合は、その制度が保障されており、校長の評価に納得がいかなければ、県教委に異議申し立てができます。しかし、その審査機関は、委員も調査委員もすべて県教育委員会のメンバーで、第三者機関ではありません。

4. 新たな評価制度で導入される「目標管理」とは何か

目標管理とは、組織全体の（数値）目標にそって個人の目標を立てさせ、その達成状況に応じた処遇をおこなう民間の成果主義制度です。

1950年代ごろからアメリカで提唱され、1990年代から日本の企業が取り入れようとしてきましたが、「お互いに仕事を教えなくなる」などの問題が相次ぎ、修正または廃止を余儀なくされています。有効とされているのは、生産・売上など目標・成果を数値化することが可能な企業の特定期間に限られ、かつ全体の賃金は削減せず利潤によって増えた資金を成績上位者に還元している場合のみです。

公務の場合は、民間と違って賃金は予算で決められるので目標管理制度の前提が成立していません。

教育には子どもを真ん中においた双方向のコミュニケーションが不可欠ですが、目標管理のもとでは基本的に矢印が上から下への一方向です。すなわち、子どもに向けられるべき教職員の目は、管理職に向かざるをえなくなります。目標管理の手法は教育にまったくなじまないものです。

また、学校で数値目標が強要されれば、教育活動になじまない目標に子どもと教職員が

追い立てられ、教育そのものが歪められ、教育の荒廃を招くことが心配されます。

5. 目標管理に使われる「学校経営目標」とは何か

試行マニュアルでは、「学校教育目標」を実現する手段として、本年度何にとりくむか、という学校経営の方針が「学校経営目標」だと説明しています。学校経営目標はこの制度のキーポイントとも言え、設定までの過程が大切です。

試行マニュアルによると、学校経営目標を踏まえて、学校組織における各グループ（各教科、学年、分掌等）の目標（「グループ目標」）を設定し、教職員は「学校経営目標、グループ目標とのつながりを意識して自己目標を設定する」としています。

そうだとすれば、学校経営目標がこの制度の出発点になり、これについての合意形成が特に重要です。通常、年度末には学年・分掌などの年度のまとめが職員会議で議論され、校長はそれらをふまえて新年度の方針を職員会議等で提案します。「学校経営目標」もこうした手続きを経て決定されるべきです。しかし実態はどうでしょうか。

実際の学校現場では、校長が一方向的にプランを示して報告することで、教職員の了解を得たかのような進め方をしているところが多く見られます。

このようなやり方では、この制度のキーポイントともいえる「学校経営目標」をもとに「自己目標」を設定することは校長のいいなりの教職員を増やすことになり、「ものを言わない教職員」を作り出す弊害は避けられません。

試行マニュアルでは、「自己目標」について、自分が何をするかではなく、児童生徒がどのような状況になっていけばいいか、という達成の具体像を求めています。

そして、達成基準を明確にするために、数値で客観的に示すことができる場合は数値化するが、難しい場合は「質でとらえられる」目標とするとしています。

また、数値化にこだわると、安易に数値で表せるものばかり目標にする場合があるので、まず「何について目標設定すべきか」を第一に考えるとしています。

「自己目標」を「学校経営目標を意識して」立てるとすれば、「学校経営目標」が教育的でない「数値目標」をかかげた場合、マニュアルの説明とも矛盾する事態も生じることになるので、職員会議等で納得のいかないものは数値化させないようにすることが大切です。

「東大と甲子園をめざせ」という発想が根強く管理職にあります。国公立大学合格者数アップを目標に掲げたり、部活動での全国大会出場をめざすなど、数字だけが一人歩きをし、一人ひとりを大切にする教育の営み、人格形成という教育のありかたが否定され、改悪された新教育基本法のめざす「国家と財界につくす人間づくり」につながるルールが敷かれる危険性が出てきます。そして、数値化されないところに、教育のもっとも大切な世界があるという根本のところがないがしろにされます。

6. 教職員組合は、どのようなたたかいをしてきたか

全国的には全日本教職員組合としての共同したとりくみ、静岡県では静岡高教組と全教静岡が共同して対県教委に対する要求書・対県要請行動、高校長協会との意見交換、各職場では分会の校長交渉や教職員へのアンケートの実施、教育研究集会・シンポジウムでの討論、などを行ってきました。

静岡高教組は現在は少数組合ですが、全職員に毎月発行の「高教組しんぶん」全職員配布と随時発行の「FAX通信」（県高教組本部から学校の事務室にFAXし、分会長に渡され、分会教宣担当が増刷して全職員に配布する）で、県教委よりも正確で、しかも現場の生の声、本音を情報として職場に提供して職場の多くの支持を得ながら、「全職員の立場」でたたかいを展開しています。

(1) 2005年度から2006年度にかけてのとりくみ

- ・2005年 1月「協力者会議」中間まとめ ← 高教組の見解発表し、パンフ作成
- 05年 7月「協力者会議」最終報告 ← 高教組の見解発表
- ・2006年 4月 県内21校で試行開始（高校6校・障害児学校3校、他は小中学校）
- 06年 6月 シンポジウム「教職員評価制度の問題点と民主的学校づくり」
- 07年 1月 管理職へのアンケート実施
- 07年 2月～3月 試行校の2回目のアンケート

★2006年6月のシンポジウム ～ やめるのが最善、渦巻く怒りの声続く

東京都障害児教組・全教静岡・高教組・父母をパネリストにして、それぞれが発言をし、静岡高教組の基本的考え方も提案しました。会場からも多くの発言がありました。このシンポジウムで明らかになった点は、①石原都政での上からの指示による事態の進行とそれに反対するとりくみ、②学校全体のことを考えた本質的な議論よりも遅刻・服装など目に見えるところから、まずは自分のクラスから、自分の学年からやっ払いこうという、少なくとも役割分担だけはきっちりこなしていこうという、自己防衛的になっていくという実態、③管理職も分からない状態から出発している、④狭い枠の中で自分の教育目標は表せない、忙しくて書いている暇がない、専門外の教科の評価を校長はできるのか、などの現場の不満が大きい、などでした。

★2007年1月に高教組がすべての管理職にお願いした管理職アンケート

～「賃金への連動」には反対が多数

43名の管理職から回答がありました。その結果では、教職員評価の目的として掲げる3つのこと、「資質向上」「学校の活性化」「人事管理」について、「資質向上」と「活性化」に関しては、役立つという人が50%でした。しかし、予想以上に「どちらともいえない」が多かった。また賃金への連動に賛成は少なく（22%）、反対は34%、どちらともいえないは37%で、不安に思っている管理職が多くいることが分かりました。

★試行学校へのアンケート ～「公正な評価ができない」が圧倒的

9校249名の回答がありました。公正な評価はできないが83%、学校活性化には役立たないが63%、資質向上には役立たないが57%、賃金へのリンクには反対が78%、完全実施には反対が77%など、明確な結果が示されました。

(2)2007年度のとりのくみ

- ・2007年 4月「全校試行」
- 4月「教職員評価制度」Q&A パンフ発行（28問）
- 5月 県民版パンフ「教職員評価制度について」発行
- 秋 反対署名にとりのくみ、12月、3000名の署名を県教委に提出
- すべての職場でのアンケート実施
- 08年 1月 各学校で評価がなされた。それに対する「異議申し立て」にとりのくむ。
- その結果、試行を08年度も行うことになった。

★2008年2月に、2007年度の校長による評価が教職員に示され、県教委に提出された時点で、高教組は、アンケートにとりくんだ ～制度に反対が圧倒的な声

40校728名の回答を得ました。結果は、制度に反対が圧倒的で、77%でした。授業も見ずに授業評価がなされ、評価者からのコメントもなく、公正な評価はできないという声が制度に反対の理由のなかで圧倒的に多いものです。評価者面談も48%の人が意義を感じていません。評価者が教育活動全般を把握することはとても無理で、評価者・被評価者の双方を苦しめる制度であることが浮き彫りになりました。気兼ねなく話せる人間関係こそが力量向上に役立つということも明らかにされています。

★東部・中部・西部で組合役員を中心に、異議申し立てを行いました。教職員評価制度の

矛盾を明らかにすることが目的でした。評価の公平性が保てないこと、職場の多忙化の中でのこの制度の持つ矛盾が明らかになりました。そして、自己評価シートの結果のみの再評価しか認めず、評定書の評価は、再評価を認めないという問題や、第三者機関が必要であることなどが課題となりましたが、賃金連動となった時の最低限のセイティネットの一つになりうるという感想も出ています。

(3)2008年度のとりのくみ

・2008年 4月「全校試行」2年目

7月 対県交渉

・2009年 4月 全校本格実施予定。現在、2回目の全教職員アンケート実施。

★毎年、人事、賃金、学校運営、教育条件、専門部等で、適宜、各職場分会から参加して、職場の声を県教委に訴える対県教委交渉を展開しています。

2008年7月の対県交渉では、校長も苦勞している実態、強制される「数値目標」、評価制度のために肝心の学校運営に支障が出ていること、強制されるシートの書き換え、客観的な評価の困難性などを訴えました。

★2009年4月に全教職員にアンケートを実施 ～制度に反対が71%

4月11日現在で45校、956人の教職員から回答を得ました。評価の「公正さ」については思うはずか3%で、思わないが58%、どちらともいえないが35%。「資質能力の向上に役立つとは思わない」が62%。「制度に賛成」はわずか6%で、反対が71%、どちらともいえないが23%。反対の理由のうち、「評価者も被評価者も多忙になるから」「評価者が全員の教育活動、仕事を把握し、公正に評価することができない」「評価制度は成績主義・差別賃金につながるから」がもっとも多かった。また「職場のチームワーク・同僚性はなくなり、職場の雰囲気が悪くなるから」がそれに続いています。また、力量向上に役立つものとしては、「先輩教員のアドバイス」「個人の自主研修」「生徒とのかかわり」が圧倒的な回答でした。

※ なお、2008年10月28日 ILO・ユネスコ勧告・中間報告書が公表されました。これには、「教員の給与と意欲とに関係するようになっている教員評価制度を根本的に吟味すべきであると勧告」し、教職員評価制度に関する「評価と賃金のリンクは、最終的には教育団体との合意に至る交渉の対象にしなければならない」と明確に論じています。

7. そもそも、教育活動に評価は必要なのか

「教職員評価」ではなくて、「教育評価」は必要です。

めざすべきは、憲法と旧教育基本法の理念を生かした「双方向のコミュニケーション」に基づく教育評価です。子ども・保護者・教職員・地域住民の納得・合意を追求します。

しかし、県教委がすすめている制度は、「教職員評価」で、「一方向の指示命令型」に陥り、教職員を「管理・統制」する危険性を持っています。管理職が方向性を決めて教職員に目標達成を促し、評価もその延長線上で行われます。

高教組に新たに加入した人が、「教職員評価制度にもものを言いたい」と自分の思いを語っています。その声を紹介します。

「異議申し立てをするためには、評価側が県教委という組織を後ろ盾にしている以上、こちらも何らかの組織をバックにしなければ恐ろしくて申し立てできない。異議申し立てをする気になった奥には、評価者と評価方法への不信があった。年休取得に対して権利ばかり主張するものではないとか、管理職が好き嫌いが激しく、いくら気に入

らないからといって、ここまでされる筋合いはないということがいくつかあった。評価方法も、客観性を持たせるために職務に対してポイントを加算するというが、仕事の割り振りにも差をつけて、初めに評価ありきの対応をするので、教員のやる気が育つとは思えない。教育の質が上がるとは思えない。」

8. おわりに

評価制度が導入されることに、圧倒的な教職員が反対する本音は、「職場が楽しくなくなる。自由な雰囲気なくなり、のびのびした活動ができなくなる」など、学校に本質的にあるべき要因が喪失することに対する本能的ともいえる拒否反応だといえます。

その結果、意味を見出せない仕事に追われ、精神的に追い込まれ、同僚と相談しながら共同して行う仕事の達成感が得られにくくなり、疲労とストレスがたまり、多忙感が増すという悪循環が職場を支配することは容易に予想できます。