

# 学校自己評価の具体的手法

「目標による管理」から学校自己評価システムを考える

平成 13 年 9 月

三重県総合教育センター

本資料作成にあたって

今、開かれた学校づくりをめざし、学校の自己点検・自己評価が求められています。三重県総合教育センターでは、平成12年度より、各学校における自己点検・自己評価の推進に向けて「学校改善のための学校自己評価方法開発プロジェクト事業」を立ち上げました。その中で、県立学校における学校自己評価の実施と、小中学校における自己点検・自己評価の支援の検討を重ねてきました。

平成12年度には、ワーキング会議での検討をもとに、全県立学校に学校自己評価の試行を依頼し、実施することができました。各学校からは目標の作成、中間評価、まとめと、三回の報告をいただきました。また、併せて本格実施に備えて、その参考となるような資料の作成をすすめました。

本年4月には、三重県立学校の管理運営に関する規則が改定され、その中で学校自己評価の実施とその公表が学校長の責任として位置づけられ、本格的な実施が始まりました。併せて各校での取り組みの支援として、資料「学校自己評価実施の手引き」を全県立学校教員に配布いたしました。しかし、各学校での取り組みをより確かなものにするためには、学校自己評価についてのさらなる理解と、具体的な手法の提案が必要と考え、平成13年5月29日に三重県総合教育センターにおいて、学校自己評価にかかる説明会を開催いたしました。

説明会において「学校自己評価の具体的手法」と題して、産業能率大学 浅野良一氏より目標管理からみた学校自己評価システムの活用について、民間の手法を土台にしながら、手引き書の流れに沿った形で、分かりやすく具体的な説明をしていただきました。そこで学校自己評価の理解と手引き書の活用を図るために、説明会における浅野氏の講演に加筆・修正を加え、編集することにいたしました。

すでに配布した「学校自己評価実施の手引き」と併せて、本資料を各校での取り組みの参考としていただきたいと願っています。

最後に、今回の加筆・修正及び編集に対してご理解ご協力いただいた産業能率大学HRDシステム開発センター室長 浅野良一氏に深く感謝いたします。

平成13年9月

三重県総合教育センター

所長 安藤 修一

# 目 次

## 第1部 目標による管理の考え方と進め方

---

1	はじめに .....	1
2	組織の成果を何で評価するのか.....	2
3	目標による管理の考え方.....	4
4	民間企業における「目標による管理」の現状と課題.....	8

## 第2部 目標管理の学校自己評価システムへの活用

---

5	学校自己評価システムにおける目標設定(Plan)の進め方.....	17
6	課題別評価表の作成方法.....	20
7	具体的教育活動の達成基準づくり.....	23
8	実行(Do)ステップの進め方.....	25
9	評価(Check)・更新(Action)ステップの進め方.....	28
10	おわりに .....	32
11	質疑応答 .....	33

本冊子は、平成13年5月29日に、三重県総合教育センターで開催された「学校自己評価に係る説明会」での講演に、加筆・修正し、編集したものである。

# 学校自己評価の具体的手法（１）

## ～ 第１部：目標による管理の考え方と進め方～

産業能率大学HRDシステム開発センター

室長 浅野 良一

1	はじめに
---	------

ただ今、ご紹介いただきました産業能率大学の浅野です。昨年度は、学校マネジメント研修で一緒させていただき、ありがとうございました。

今日は、「学校自己評価の具体的な手法」というテーマでお話します。本県の学校自己評価システムにつきましては、先ほど、総合教育センターの鈴木主幹から、「学校自己評価の手引き」をもとに、その基本的な考え方やシステムの概要について説明がありました。

そこで私は、民間企業の経営手法を参考にし、学校自己評価システムの運用のヒントを考えたいと思います。つまり、学校自己評価システムに、民間企業の経営手法のスポットライトを当てた場合、その影がどのような形になるか。言い換えれば、学校自己評価に民間企業の経営手法を活用すると、どのような答えが出るかを見ていきたいと思います。

この学校自己評価システムに活用できる手法は、今日ご紹介する「目標による管理手法」以外にもいくつかありそうです。例えば、平成11年度から、知事部局で取り組んでいる「経営

品質向上運動」手法も、学校自己評価システムに適用できるのではないかと思います。あるいは、民間企業の手法に「顧客満足度向上(CS)」手法がありますが、これも学校自己評価システムに活用できると思われます。

今回は、学校評価に活用できるであろう民間企業の手法のうち、「目標による管理」をご紹介し、これを学校自己評価システムの参考にしていきたいと考えています。

時間も限られておりますので、今回の話は、大きくふたつを扱います。

第1部では、「目標による管理」手法の基本的な考え方は何か、また、「目標による管理」手法は、どのような進め方をするかについて説明します。それに加えて「目標による管理」が、民間企業で現実にどのように運用されているのか知っておくことも、今後の活用に役立つと思われます。

第2部としては、「目標による管理」手法を、学校自己評価システムに当てはめた場合、学校ではこのように活用できるのではないか、あるいは、このような進め方が可能ではないかについて、例をあげながらお話ししたいと思います。したがって、前半は、「目標による管理」そのものの話を、後半は、学校に適用した場合を中心

に進めます。

2	組織の成果を何で評価するのか
---	----------------

### (1) 組織の評価は「有効性」と「効率性」

本題に入る前に、まず企業経営の中で、組織成果の評価はどのように考えられているかを紹介したいと思います。

民間企業で、組織の成果を評価する場合、大きく二つの尺度でみることができます。ひとつは、組織の「有効性(Effectiveness)」で、もうひとつは、組織の「効率性(Efficiency)」です。

組織の有効性は何かと言うと、一言で表現しますと、「組織から出力された成果が、環境にどれくらいマッチしているかの程度」だと言えます。したがって、これを学校にあてはめると、各学校の学校教育目標の達成度ではないでしょうか。

一方、効率性は、「組織の成果をいかに少ない資源で達成したかの度合い」です。したがって、効率性については、公立学校では何が該当するのか、私にはちょっとわかりません。多分、教職員定数や備品や消耗品等の予算管理がこれにあたるのではないかと思います。

組織の有効性は、産出した成果と環境との適合度合いですから、民間企業では、つくった商品が世間の皆さんにどれだけ多く買っていただけたか、つまりが売り上げに当たります。組織の効率性は、商品をいかに安くつくり、販売し

たかですから、民間企業の場合、これが利益に当たるわけです。

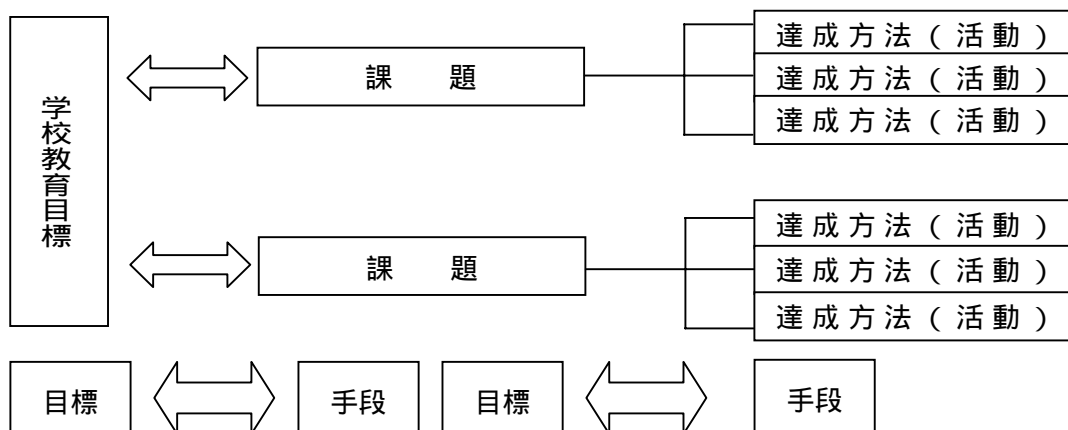
組織成果の評価は、一般的には「有効性」と「効率性」で見えていきます。民間企業の場合、有効性は、売上高にほぼ近い意味です。したがって企業の有効性をみる場合、売上高は把握しやすい指標です。いうならば、ダイレクトに「有効性」を把握することができると言えます。

### (2) 「学校教育目標」～「課題」～「活動」への具体化により評価可能

学校の場合は、学校教育目標を達成することが、有効性とほぼ近いと思われれます。ところが、学校教育目標は、「眼前の子供について、これを育て上げようとする望ましい人間の姿についての具体的な「めあて」である（上滝孝次郎ほか「日本の学校教育目標」：ぎょうせい）とされており、どの学校でも抽象度の高い表現になっています。つまり、抽象度の高い学校教育目標を、今年度どこまで達成できたか測定することは、かなり難しいのではないのでしょうか。

このような場合はどうするかですが、まず、学校教育目標を達成するための手段は何かというを考えます。つまり、学校教育目標を達成するためには、何をすればいいのかを考えると、その手段の中には、「基礎学力の向上」「進路指導の充実」「生活指導の強化」等が出てきます。

【図表1】学校教育目標～課題～達成方法



これらは、昨年度の学校マネジメント研修では、「課題」と表現しましたが、県内各学校の学校要覧を見ると、「教育推進の指針」「教育の重点」「教育課題」「重点目標」「学校経営の重点」と呼ばれているようです。しかし、このレベルでも、どこまで達成したかを評価することは難しいのが現実です。それではどうするかというと、さらに課題をブレイクダウンするのです。

例えば、「基礎学力の向上」といった課題を実現するための手段は何か、さらに考えるのです。すると、昨年度、松阪高校が校自己評価の取り組み実践項目にあげた「65分授業の充実(シラバスの作成と公開)」や「朝の読書の効果的な実施」等が出てきます。これらの活動は、「学校教育目標」や「課題」に比べると、その出来ばえの把握は比較的容易です。つまり、「課題」を「活動」レベルまでブレイクダウンをすると、それが達成できたか、達成できなかったかの評価が可能になるのです。【図表1】【図表2】

学校の有効性を評価するひとつの方法は、

【図表2】活動まで具体化すると評価可能

学校教育目標	課題	達成方法(活動)
明るい未来を拓く、たくましく自立する、国際性を備えた生徒の育成 知性、自立 郷土愛、広く温かい心、協力 健全な心身、強い意志豊かな人間性、協調の精神で行動	一人ひとりの個性を伸ばし、主体的に学ぶ学習指導の充実 「生き方」指導の充実と進路指導の工夫	教科会の活性化と授業研究 総合学習の充実 情報機器の活用 ITの活用による小人数指導による授業 (以下略)
		体験活動による勤労観の形成 系統的な進路指導 社会人講演会の実施 (以下略)
評価困難	評価やや困難	評価可能

「学校教育目標」を「課題」にブレイクダウンし、さらに「活動」にまで具体化して、成果を把握するやり方だと思います。実は、このやり方が「目標による管理」と非常に似ています。

そこで、これからお話しするのは、目標管理がどのような理念を持ち、どのようなステップで行われるのか、それに加えて、民間企業での実施状況について情報提供したいと思います。

3	目標による管理の考え方
---	-------------

目標による管理は、昭和 30 年代後半に、米国から入ってきた経営手法で、目標による管理の原文は、"Management By Objectives & Selfcontrol" です。直訳しますと「目標と自己統制による管理」となりますが、民間企業では「目標による管理」「目標管理」「目管（もっかん）」、あるいは単語の頭を取りまして「MBO」と呼んでいます。

#### (1)目標の連鎖、目標のレベル、目標の重点化

目標による管理は、どのような基本的な考え方から成り立っているか考えるため、「目標」という言葉からアプローチしたいと思います。

トップから一般層まで目標を連鎖させる

ひとつは、目標を組織の中で連鎖させるという考え方です。

組織のトップである校長先生が立てた目標を、各校務分掌にブレイクダウンし、校務分掌ごとに目標として具体化します。そして、各校務分掌の目標は、その校務に所属する教職員がさらにかみ砕いて、自分の目標にします。つまり、トップからフロントライン（第一線）まで目標を連鎖させます。したがって、教職員は年度の活動を設計する場合、所属する校務や管理職の意向を勘案しないで目標を立てるのではなく、ある方向を向いて目標をつくることになります。

校長先生の目標もさらにさかのぼれば、県市町村の教育委員会の目標や方針を参考にしてつくられているはずで、そして、各教育委員会の指針として「三重県教育振興ビジョン」があると思います。

企業で言いますと、社長が目標をつくる、すると、それを受けて各部門長が目標をつくる、そして課長が、係長がつくる、最後に一般社員がつくるという繋がりになります。社長が「火の用心」と言ったら、みんな「火の用心」と言うのではなく、社長が「火の用心」と言ったら、部長は、「私は消防隊を組織する」を目標にし、課長は、「消防隊の錬度を向上させること」を目標にするといった具合に、目標を具体化して展開するのが目標の連鎖です。

努力すれば達成できる目標のレベル

第2は、努力すれば達成できる目標を設定することです。つまり、一生懸命やっても到底達成できない努力目標を立てるのではなく、逆に、黙っていても達成できるような安易な目標を立てるのでもありません。頑張れば手が届くレベルで目標を設定するのがポイントです。

これは、人はできるかできないかという確率が半々の場合に、一番やる気が出るという行動科学からきています。一生懸命やっても届かないという目標には、やる気も出ません。あるいは、黙っていてもできる場合もやる気は出ない。できるかできないか分からない時にこそ、やる気が出ると言われているのです。

### 目標を重点化して設定する

そして第3には、目標を重点化して設定することです。経営活動の中には、さまざまな目標が数多く考えられます。しかし、ひとつの部門や一人の社員が力を集中できるのは、ある程度限度があり、3つから5つくらいの目標が適切だと目標管理では主張しています。

目標管理は、あれもこれもやるのではなく、「これだけ」は今年度確実に成果を出す、「これだけ」は確実にレベルの高い活動にするという、「あれもこれも主義」ではなくて、「これだけ主義」の考えが根底にあるのです。

### (2) 参画をベースに、自己統制で展開

次に、目標による管理の基本的な考え方を「自己統制(セルフコントロール)」という観点から考えてみます。自己統制は、今回のテーマである「学校自己評価」の「自己」と関連していると思います。

### 自己申告により目標を設定する

目標管理で言う自己統制のポイントの第1は、自己申告により目標を設定することです。学校自己評価の目標をつくる場合、目標管理的に言いますと、各校務のリーダーや一般教職員からの申告を受けて、そのやり取りの中で目標を設定する進め方になります。

目標管理では、上司と部下の間では、まず部下が目標を申告します。そして、上司とのすり合わせの結果、双方が理解・納得して、目標を決定します。目標管理が、ノルマを一方的に部

下に割りつける管理と一線を画しているのは、目標の自己設定にあるのです。

### 実施過程での創意工夫を奨励する

自己統制の2番目は、設定した目標は、「Plan」「Do」「Check」「Action」で展開しますが、Do(実施)の段階でかなりの権限を部下に委譲する点にあります。そして部下は、目標達成に向けて、自分自身の創意工夫をこらして活動します。

これにも背景になる考え方があり、マグレガーのX理論・Y理論といます。X理論というのは、「人は本来怠け者で、動かすためには常に監視して、尻をたたきつづけなければならぬ」という考え方で、Y理論は、「人はある一定の環境あるいは状況におけば、やる気を出して、自らが目標の達成に向かって邁進するものだ」とのいわば人間観です。

目標管理は、Y理論に立脚しており、やる気にさせる環境や状況のひとつが、自ら目標を設定することで、重要な要素だと位置づけています。つまり、目標というのは上から落ちてくる「やらされ目標」ではなくて、上司の目標との連鎖を意識した上で、自分から申告する「やりたい目標」なのです。

### 目標の達成度を自己評価する

自己統制の3番目のポイントは、目標達成度についてもまずは自己評価をする点です。Plan・Do・Check・ActionのCheckの部分でも、まずは自分で評価するという点です。

今回の学校自己評価も、目標の設定や評価の



プロセスでは、学校内の教職員を積極的に参画させ、皆を巻き込んで進めていくことが、教職員のやる気や能力の開発、資質の向上にも役に立つと思われま

### (3) P D C A マネジメントサイクルの充実

できばえが測定できる目標を設定する

目標管理は、P D C A のマネジメントサイクルを回します。このサイクルを効果的に回すためには、「Check」を次の「Action」に結びつけることが求められます。

そこで必要なのが、「Check（評価）」の際に、目標の達成度を客観的に把握することです。設定した目標が達成できたのか、できなかったのかを、誰が見てもある程度分かるように目標を設定しなければなりません。適切な「Check」をするためには、その出発点である「Plan（計画）」での目標が「測定できる」ように設定しておくことがポイントになります。

本県の学校自己評価の手引きに、目標はなるべく定量化するとありますが、定量化が本来の目的ではなく、「Check（評価）」のステップでできばえを測定できることが大切なのです。

組織と個人を統合するマネジメント

目標管理は、ここまで説明してきた内容を盛り込むことで、「組織の要請と個人の欲求の統合」を目指し、「組織と個人を両立させる」マネジメントが可能になると言われています。トップから目標が連鎖してブレイクダウンされることで、組織の要請は確実に展開されます。一方、

個人サイドからみると、連鎖する目標を理解し、それに貢献できるチャレンジングな目標を自ら設定し、自らの創意工夫で実行し、そして自ら評価することで、個人のやる気や充実感が醸成されます。ここに、組織の要請と個人の欲求の統合が図られるのです。

P D C A サイクルと各人の役割

目標管理のP D C A のサイクルにおいて、「長」「管理監督者」「職員」の役割を整理したのが【図表3】です。これは、『職員参加による目標による行政運営』という自治体向けの目標管理の本に出ているものです。

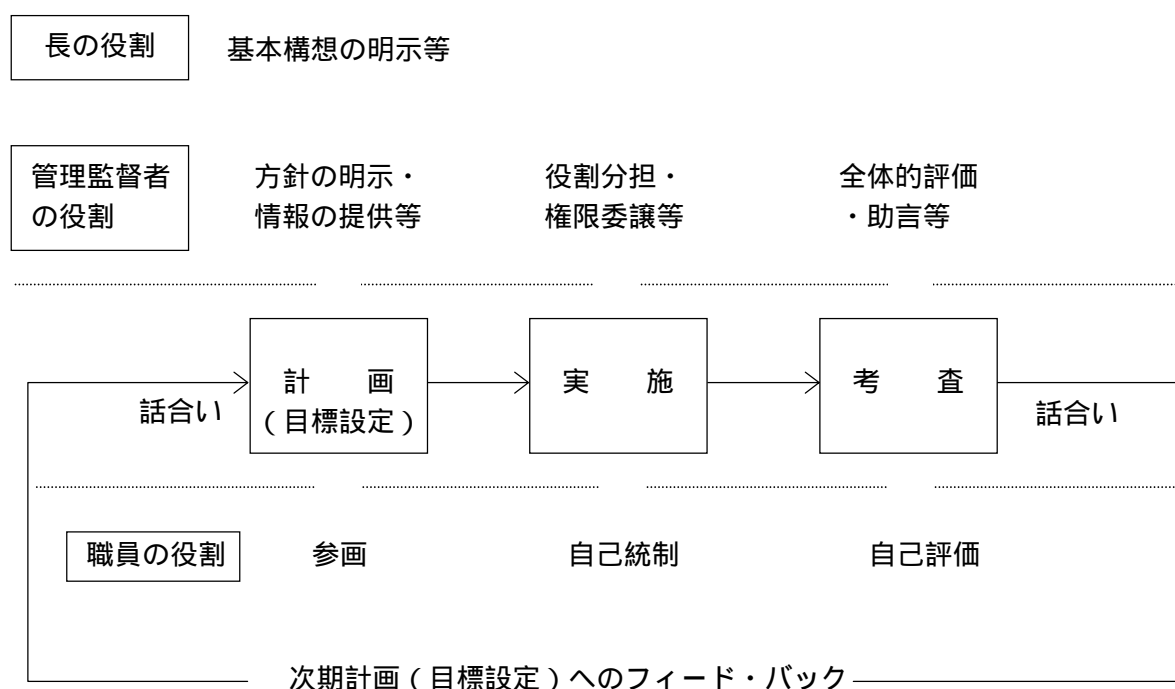
これを見ますと、P D C A のサイクルでの「長」「管理監督者」、そして「職員」の三者の役割が記述されていますが、学校で考えますと、「長」に当たるのは、校長先生や教頭先生だといえます。その役割は基本構想の明示で、これは、昨年度の研修で扱った「学校マネジメント構想」、いわば、学校のビジョンに該当します。

そして管理監督者は、本来は各校務のリーダー（主任）ではないかと思えます。

この図では、ステップとして「目標設定」「実施」「考査」「次期計画へのフィードバック」とありますが、これはまさに学校自己評価システムのP D C A と同じです。

Plan（計画）段階では、上司は方針を明示し、情報を提供します。その上で、職員は自ら目標を立てます。これが参画です。

【図表3】目標による管理におけるP D C Aサイクル



Do (実施) では、職員は立てた目標の達成に自己統制で励みます。上司は部下の役割分担等明らかにすると共に、部下に権限を与え、目標達成への行動を支援するのです。

Check (考査、評価) では、目標の達成度を職員が自己評価し、上司はそれについて全体的な評価と次につながるような助言をします。

その結果、Check からの矢印は次期計画に反映され、Action (更新) につながるのです。つまり、目標管理とは、Plan・Do・Check・Action のサイクルをグルグル回しながら、経営の諸活動のレベルを上げていく手法なのです。

(4) 学校自己評価システムとは、P D C A サイクルを評価の観点から見たもの

これまで述べてきたことが、「目標による管理」の基本的な考え方です。学校自己評価シ

テムを考えると、Check (評価) は、前段階にある活動の Do (実施) がないと実施できません。その Do (実施) は、教職員が勝手気ままに活動するわけではないのは当然です。当初に Plan (計画・目標設定) されたものに対して Do (実施) は行われるのです。

したがって、学校自己評価システムとは、学校での教育活動を、何もかも闇雲に評価することではなく、学校の教育活動を Plan・Do・Check・Action サイクルで回すといった、ごく当たり前のことを、評価 (Check) という切り口にして表現したものだと思えるのです。

学校自己評価システムは、評価のために何か新しいしくみや帳票を作るのではなく、それぞれの学校が年度当初に立てた計画を、年度末に確実に評価 (Check) する。そして、評価 (Check) を踏まえて、次の年度の計画に活かすこと (Action : 更新) だと思います。

4	民間企業における 「目標による管理」の現状と課題
---	-----------------------------

目標による管理の基本的な事項をご理解いただいたところで、民間企業や自治体で、どのように運用されているかをお話したいと思います。目標管理は万能の経営手法ではありません。問題点も指摘されています。これらを知っておくことは、今後、皆さんが学校で活用する上での参考になると思いますので、いくつかご紹介します。

(1)民間では8割、自治体は3割が導入

【図表4】民間企業における目標による管理の導入状況

	設 問	社 数	%
1	導入している	357	79.9
2	今後導入予定	53	11.9
3	導入予定なし	19	4.3
4	その他	11	2.5
	不明	7	1.6
		447	100.0

査(平成9年)」のデータです。

【図表4】を見ますと、目標管理を導入している民間企業は約8割です。今後の導入予定企業も11%ありますので、ほとんどの会社が導入・実施していると言っても過言ではないと思

【図表5】地方自治体における目標による管理の導入状況

団 体	各方策への 取り組み状況		実施中		検討中		予定なし		不 明		合 計		
	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	
1	都道府県		1	11.1%	2	22.2%	5	55.6%	1	11.1%	9	100.0%	
2	政令指定都市		3	75.0%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%	4	100.0%	
3	中核市		2	28.6%	0	0.0%	5	71.4%	0	0.0%	7	100.0%	
4	政令指定都市・ 中核市以外の市	1	30万人以上	2	20.0%	3	30.0%	4	40.0%	1	10.0%	10	100.0%
		2	10～30万人	6	10.5%	19	33.3%	32	56.1%	0	0.0%	57	100.0%
		3	5～10万人	10	12.2%	31	37.8%	38	46.3%	3	3.7%	82	100.0%
		4	5万人未満	8	9.5%	24	28.6%	51	60.7%	1	1.2%	84	100.0%
5	特別区		0	0.0%	2	28.6%	4	57.1%	1	14.3%	7	100.0%	
6	町		10	5.0%	71	35.5%	116	58.0%	3	1.5%	200	100.0%	
7	村		5	8.5%	28	47.5%	26	44.1%	0	0.0%	59	100.0%	
8	その他・不明		0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	100.0%	
合 計			47	9.0%	181	34.7%	283	54.3%	10	1.9%	521	100.0%	

【図表4】【図表5】は、産業能率大学が実施した、民間企業の「目標による管理の実態調査(平成12年)」と「地方自治体行政運営実態調

います。本家の米国では、ほぼ100%実施で、目標管理は「ジャパンスターダード」、「グローバルスタンダード」の経営手法だと言えます。

【図表5】で地方自治体の導入状況をみると、3年ぐらい前のデータでは「実施中」が約1割です。そして、「検討中」が3分の1でした。その後、自治体では、行政改革や人材育成基本方針の策定などの動きがあり、かなりの数の団体が目標管理を導入しています。私の感触では、現在、全自治体の3分の1ぐらいが、規模の大きい自治体（都道府県、政令市、中核市、人口10万以上の市）では、約半数程度の団体が目標管理を何らかの形で導入しているのではないかと思います。

## (2) 企業や自治体における目標管理の問題点

半数以上の企業が、目標設定（Plan）と達成度の評価（See / Check）が問題と回答調査で目標管理の問題点を聞くと、【図表6】の結果になりました。「目標設定が難しい」「目標達成過程が難しい」「成果の評価が難しい」、Plan・Do・See（Check・Action）でみると、成果の評価（See / Check・Action）が53%、目標設定（Plan）が52%です。つまり、適切な評価をすることと、きちんと測定できる目標設定をすることが難しいことがわかります。また、活動を評価するのにふさわしい目標を選ぶことや、設定する目標のレベル（困難度）設定が難しいとも考えられます。

民間企業では、人事評価や人事処遇とリンクが問題

その他の問題点としては、「業績評価と処遇へのリンク」が約4割あります。この前提とし

【図表6】民間企業における「目標による管理」の問題点

	設 問	社数	%
1	経営方針、戦略との連動	77	21.6
2	目標設定	186	52.1
3	目標達成過程	57	16.0
4	成果の評価	190	53.2
5	業績評価と処遇への反映	151	42.3
6	トップ層の意思 理解・支援・関り方	66	18.5
7	管理監督者層の能力 考え方の理解、進め方の習熟度	196	54.9
8	一般社員の理解	70	19.6
9	他の管理制度とのリンク	48	13.4
10	その他	13	3.6
	不明	17	4.8
		357	100.0

てお話しなければいけないのは、民間企業における目標管理の活用方法です。民間企業の多くは、社員一人ひとりまで目標を立てます。このあたりが、学校と違うところです。学校自己評価システムでは、学校全体として目標を設定します。あるいはもう少し踏み込んで、校務分掌や課題ごとに目標を立てることを想定しており、教職員個人がそれぞれ目標を立てるようにはなっていません。民間企業における「業績評価と処遇へのリンク」が問題点というのは、社員個人まで目標を展開していることから発生しています。

それは何故かと言いますと、企業では、社員個人の人事評価に目標の達成度が影響しているからです。つまり、自分の目標を達成すれば、昇給する、昇進する、賞与が多くなります。目標を達成しなければ、当然その逆になります。この目標達成の度合いと処遇とのリンクを重視

した人事管理が、いわゆる「成果主義」と呼ばれますが、新聞にも出ているように、その弊害も指摘されています。

目標達成度が自分の生活（給与等）に跳ね返るとなると、皆はどうするか。当然、目標達成に向けて一層頑張ることもありますが、往々にして、達成しやすい目標を設定しようとするとも考えられます。つまり、冒険をしてチャレンジングな目標を立て、達成できなければ痛い目に会うとなると、何とか低い目標を設定しようとするのはわかりますよね。「業績評価と処遇へのリンク」が問題点というのは、そのあたりを指しているのです。

#### 管理監督者層の能力が問題

【図表6】は、組織で目標管理を展開する場合、「トップ層」が問題なのか、「管理監督者層」なのか、「一般社員層」が問題なのかを聞いています。結果は、管理監督者層の能力に問題ありとした企業が半数を超えました。

先ほどもお話ししましたが、トップ層はビジョンをつくる人で、管理監督者は、トップが描いた「うちの組織はこういう方向で行く」とのビジョンを受けて、その実現に向けた各種の具体的な活動を設計し、目標を設定する役割を担っています。調査の結果では、その管理監督者層が、目標管理の考え方や進め方を習熟していないということです。

この結果は、学校教育目標の実現に向けて、このような方向で進もうという学校のビジョンづくりよりも、ビジョン実現のために課題を設定し、具体的な活動設計や目標設定が難しいこ

とを示唆しています。先ほどは、「長」「トップ」は校長先生や教頭先生で、管理監督者層は各校務のリーダー（主任）だと申し上げましたが、これは「本来」との注釈つきです。私が言うのも何ですが、学校ではそれぞれの校務の主任が、民間企業や自治体のように、管理監督者として機能していないと聞いています。したがって、校長先生や教頭先生は、トップ層であると同時に、管理監督者の役割を併せ持つ必要があると思います。

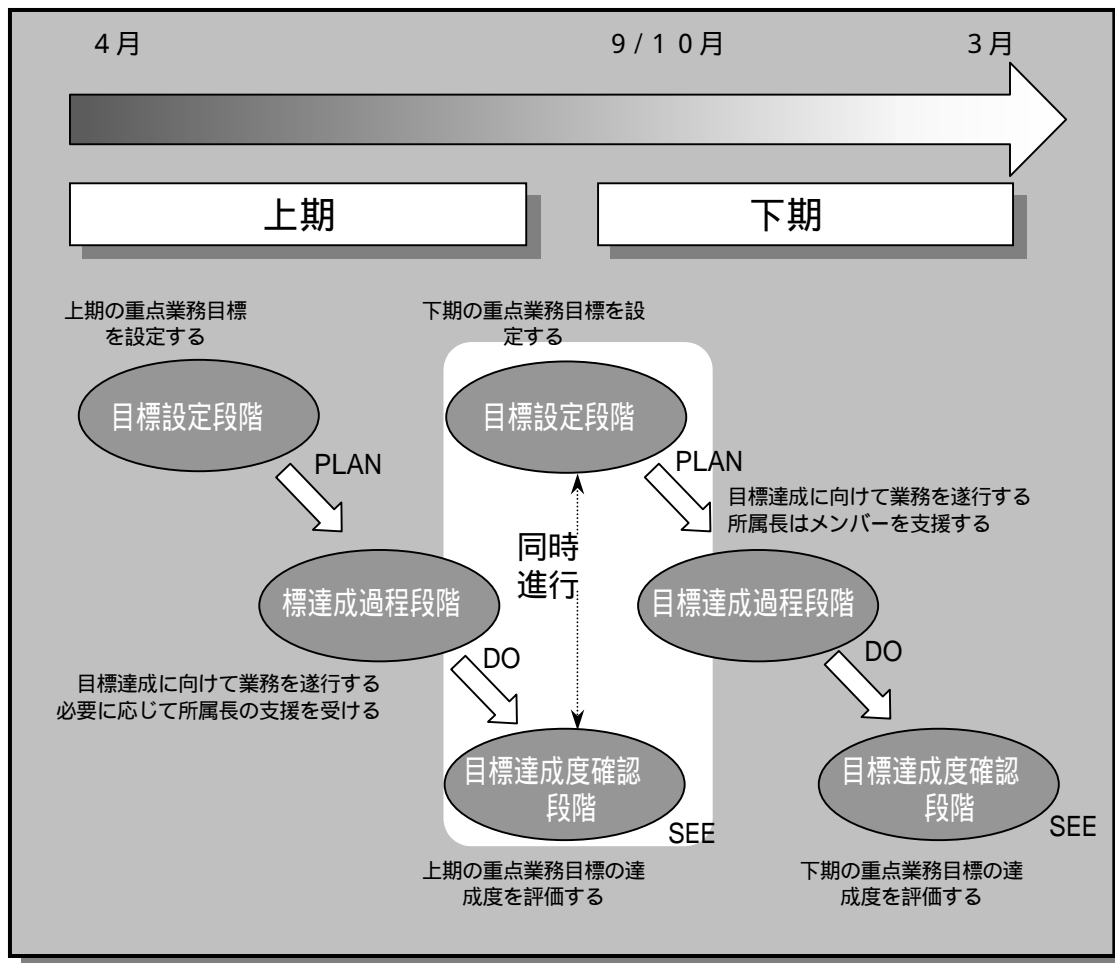
#### (3)目標管理サイクルの事例

【図表7】は、ある自治体（市）の目標管理のステップです。目標管理はPDS（CA）のサイクルを回しますが、そのサイクルには、年度で1サイクルを回すパターンと、半期ごとに回すパターンがあります。その比率は、年度で一度サイクルを回すのが3分の1ぐらい、半期ごとに回すのも3分の1ぐらいです。【図表8】業種や職種特性によって、サイクル期間が違ふと思われまふ。

本県の学校自己評価システムでは、年度でPDCAサイクルを回しますが、年度で完結する活動が少ないのであれば、1年サイクルにこだわる必要はないと思います。

また【図表7】は、学校自己評価システムと同様、PDCAのC（Check・Action）が、次のPlanにつながり、再度PDS（CA）サイクルが回ります。

【図表 7】ある自治体の目標管理のステップ



【図表 8】目標による管理のサイクル

設 問	社数	% (全体)
1 全て単年度目標	117	32.8
2 全て半期目標	126	35.3
3 単年度目標と中期目標 2~3 年が混在	33	9.2
4 単年度目標と半期目標とが混在	67	18.8
5 期間は特に決まっていない	7	2.0
6 その他	4	1.1
不明	3	0.8
	357	100.0

(4)目標設定段階 (Plan) での現状

続いて、PDS (CA) サイクルでまわる目標管理を、「Plan」「Do」「See (Check・Action)」の段階ごとに見たいと思います。まず、目標設定段階 (Plan) です。

目標の定量化

【図表 9】は、どのような目標を立てているかですが、一番多いのは「原則定量化だが、定性目標も可能」とする企業です。ここでいう定性目標とは、数字で表せない目標で、「計画の策定」などが該当します。この場合、計画を

【図表 9】設定する目標の定量化

	設 問	件数	%
1	全て定量化	31	8.7
2	原則定量化だが、定性目標も可能	238	66.7
3	定量化に関しては決まっていない	78	21.8
4	その他	8	2.2
	不明	2	0.6
		357	100.0

作るか作らないかですから、数字で目標を表す、例えばA4で100頁を目指すなどは、無理があります。このような場合は、何月までにこれをして、何月までにこうするという、進捗状況の計画をスケジュールにして、目標の達成度とします。

これは、先ほど申しましたように、目標の定量化は、出来栄を測定し、次の期に反映させることがねらいだからです。

#### 設定する目標の数

目標管理では、設定する目標の数は、3つから5つくらいが標準と申し上げました。実際に企業ではどれくらいの数の目標を立てているかを【図表 10】で見て下さい。「5つ以内」が3分の1、「3つ以内」が2割弱、「数は決まっていない」が約4割あります。

目標管理では、目標の数はひとつでも、3つでも5つでも、10でもいいのですが、各人の活動の重点を集中させ、それだけは確実に達成するとの考え方からすると、30も40も立てるとのはちょっと無理ではないかと思えます。

【図表 10】設定する目標の数

	設 問	件数	%
1	3つ以内	63	17.6
2	5つ以内	119	33.3
3	7つ以内	22	6.2
4	数は決まっていない	140	39.2
5	その他	10	2.8
	不明	3	0.8
		357	100.0

#### 目標設定での問題点

【図表 5】で、目標設定が難しいとの調査結果が出ていましたが、具体的に何が難しいかを【図表 11】で見ますと、一番は「目標設定基準が部署によりマチマチ」で7割近くあります。これは、目標の困難度に甘辛が生じる、あるいは

【図表 11】目標設定段階での問題点

	設 問	社数	%
1	上位の目標・方針・施策が曖昧で下位の目標が抽象的	107	30.0
2	上位者からの目標が一方向的押し付け	51	14.3
3	目標設定過程での話し合いがない	72	20.2
4	評価を意識し過ぎた低いレベルの目標を設定	78	21.8
5	目標設定基準が部署によりマチマチ	243	68.1
6	毎年の目標がマンネリ化	130	36.4
7	管理者の課題形成力・目標設定能力が低い	142	39.8
8	設定に時間をかけ個人目標設定が新年度にかかる	66	18.5
9	個人目標は上位目標との数字合わせで動機づけになっていない	74	20.7
10	目標設定面談における管理者のコミュニケーション能力不足	124	34.7
11	その他	14	3.9
	不明	17	4.8
		357	100.0

設定レベルがデコボコすることを指しています。

例えば、校長先生のビジョンを受けて、各務部ごとに目標を立てたとします。すると、進路指導部は、非常に達成が易しい、努力や工夫なしですぐできるような目標を立てました。一方、生徒指導部は、非常に達成が難しい目標を立てました。この場合、目標の困難度のレベルがかなり違うのに、期末に「できた、できない」を一律に評価していいのかとの問題が出てきます。つまり、目標のレベルの基準を統一することが難しいことを示しています。

「毎年の目標がマンネリ化」も3分に1以上あります。目標管理を何年も続ける場合の問題点です。またこれか、ということです。

そして、「管理者の課題形成力、目標設定能力が弱い」が4割あります。

民間企業においても、上司の掲げた目標を達成するために気の利いた活動を選択し、測定できる具体的な目標を設定するのは、言うのは簡単ですが、実際は難しいことです。

学校では、その難しさが倍加すると思います。例えば、「基礎学力の向上」に影響の大きい教育活動は何か。「朝の読書」という教育活動の目標達成度を何で測定するのか。目標を立て、達成基準をつくるのはかなり難しいことなのです。

そこで企業では、目標管理の研修をする場合、目標の設定の仕方を徹底的に勉強するケースが多くみられます。昨年の朝日新聞に、本県の学校自己評価が記事になり、県立学校の目標例がいくつか出ていましたが、結構苦勞されたのではないかと思います。

## (5)目標達成過程段階（Do）の現状

### 期間中の進捗管理・中間評価

次に、Doである目標達成過程をみていきます。【図表12】は、目標達成の進捗管理をどの程度の頻度で実施しているかです。半年ごとに実施している企業が3分の2です。年間で目標を立てた場合、中間地点である半期ごと（9月末）に進捗をチェックする話し合いをしているようです。

【図表12】進捗管理（期間中の話し合い）

	設 問	社数	%
1	1ヶ月ごとにある	9	6.4
2	3ヶ月ごとにある	24	17.0
3	半年ごとにある	94	66.7
4	その他	13	9.2
	不明	1	0.7
		141	100.0

本県の学校自己評価実施の手引きにあるシート例（14頁）では、中間評価の欄が2つあります。これは、1学期、2学期の末に評価することでしょうか。私は大阪の府立高校出身ですが、前期・後期の2期制でしたから、このような場合には、前期の終わりに中間評価してもいいのかもしれませんが。

### 期間中の目標修正

【図表13】は、年度の初めに立てた目標の修正についてですが、通常は、特筆する変化がない限り、修正しないのが企業のやり方のようで



す。本県の学校自己評価実施の手引きには、目標の修正は柔軟に行うとされていますが、企業では、期間中はあまり行わない原則だということです

【図表 13】目標修正

設 問	社数	%
1 期間中は行なわない原則	107	30.0
2 全社的な環境変化、戦略変更の場合のみ	41	11.5
3 部門レベルの環境変化、戦略変更の場合に	64	17.9
4 課レベルの環境変化、戦略変更の場合に	29	8.1
5 個人レベルの環境変化があれば	76	21.3
6 自己申告により行なう	14	3.9
7 その他	11	3.1
不明	15	4.2
	357	100.0

#### 目標達成過程の問題点

目標達成過程の問題点ですが、いくつか【図表 14】で拾うと、「上位者による目標設定後のフォローがない」があります。つまり、任せきりにしすぎだということです。「何か手伝える事はあるか」「困っていることがあれば、管理職としてできることをするよ」といったフォローが少ないと思われます。

「上位者に部下の目標達成意欲を引き出す能力が不足している」「数値目標の達成が優先で、能力開発や指導を軽視」は、目標管理では、自己統制で部下にどんどんやらせるわけですが、「もう少しこうやったら?」、あるいは「こんな勉強をしてみてもは?」というような、意欲や能力面への働きかけが弱いと推測されます。

また、「タイムリーな進捗管理が行われていな

【図表 14】目標達成段階での問題点

設 問	社数	%
1 上位者による目標設定後のフォローがない	151	42.3
2 上位者が細かい指示を出し権限委譲していない	26	7.3
3 上位者に部下の目標達成を支援する能力が不足	75	21.0
4 上位者に部下の目標達成意欲を引出す能力が不足	148	41.5
5 メンバーの自主的な目標達成意欲が低い	86	24.1
6 数値目標の達成が優先で能力開発や指導を軽視	124	34.7
7 個人目標達成に傾き過ぎ職場内の協力関係が希薄	33	9.2
8 タイムリーな進捗管理が行われていない	131	36.7
9 目標達成に向けた情報の交流がない	98	27.5
10 状況変化に即した施策の変更が打出せていない	85	23.8
11 その他	19	5.3
不明	25	7.0
	357	100.0

い」もかなりの企業が問題点としてあげています。つまり、目標の締め切りである半期なら半期末、年度なら年度末になって、「どうだ?できそうか?」「いや、全然見込みがありません」といったことが起こっているようです。期末になって進捗状況の悪さに気づいても、もう間に合いません。これは、タイムリーな進捗管理が行われていないということです。この教訓としては、管理職は、部下の自己統制を尊重しつつ、定期的な進捗管理で、部下の目標達成をバックアップする必要性を示唆していると思います。

(6)評価段階 (See / Check・Action) の現状

目標達成度を評価する段階

最後に、PDS (CA) の目標達成度の評価段階 (See / Check・Action) に移ります。

まず、目標達成度のレベル設定を何段階にしているかを【図表 15】でみると、5・4・3・2・1の5段階が多いようです。本県の学校自己評価実施の手引きのシート例も5段階になっています。

【図表 15】目標達成度の評価段階

設 問	社 数	%
1 3段階以下	48	13.4
2 4段階	23	6.4
3 5段階	193	54.1
4 6段階	20	5.6
5 7段階	19	5.3
6 その他	51	14.3
不明	3	0.8
	357	100.0

目標達成度の評価段階の問題点

先ほども触れましたが、民間企業の場合は、目標を立て (Plan)、それを実施 (Do) し、達成度を評価 See (Check・Action) します。この評価の結果が人事評価につながります。

ほとんどの民間企業は、人事考課 (勤務評定) を実施していますが、人事考課は、通常「業績評価」「能力評価」「態度評価」の3つに分かれます。目標達成度は、この中の「業績評価」につながる仕組みになっている企業が大半です。また、「業績評価」は、通常、給与に反映させる

場合が多く、半期毎の賞与の額に関係します。自治体が、勤務成績を期末勤勉手当に反映させようとしていることと同じです。

企業と学校では、人事管理の仕組みが違いますので、【図表 16】の問題点はピンとこないかもしれませんが、「摩擦・葛藤の回避で率直なフィードバックがされていない」「結果のみにとらわれプロセスの振り返りが無い」等は、注目すべきだと思います。

目標達成度について、期末に上司と部下と話し合いますが、「何故できなかったのか」「どこが問題だったのか」など、次の Action につながる

【図表 16】目標達成度段階の問題点

設 問	社数	%
1 目標による管理は絶対評価だが処遇は相対評価	189	52.9
2 摩擦、葛藤の回避で率直なフィードバックがされていない	108	30.3
3 査定色が強く今後の課題、能力開発の話が置き去り	110	30.8
4 制度として面接の場はあるが実際はされていない	58	16.2
5 人事評価と達成度評価との区別が曖昧	144	40.3
6 悪かった点の指摘に留まり前向きな指摘がない	50	14.0
7 本人の自己評価と上司評価との食い違いが多い	56	15.7
8 結果のみにとらわれプロセスの振り返り評価がない	121	33.9
9 設定度に基いた達成度の絶対評価をしていない	50	14.0
10 達成度と人事評価要素間の関連が明示されていない	91	25.5
11 その他	11	3.1
不明	15	4.2
	357	100.0

るやり取りが活発になされないのが民間企業の問題点として出ているのです。

先ほど、総合教育センターの鈴木主幹が、本県の学校自己評価システムは、評価するだけではなく、結果を真摯に振り返り、次への改善もしくは更新につなげていくことに力点があると強調されていました。そのためには、結果の振り返りの難しさを認識しておくことも必要ではないか思います。

以上、企業における「目標による管理」の基本的な考え方と、実際の運用をみてきました。これらを踏まえて、次に、第2部では、目標管理の手法を学校自己評価のシステムに適用した場合、どのようなやり方が可能かを紹介したいと思います。

(第1部：終わり)

#### 参考文献・資料

- ・「目標による管理」実態調査報告書  
平成12年 産業能率大学
- ・「地方自治体行政運営」実態調査報告書  
平成8年 産能大学
- ・職員参加の目標による行政運営  
平成6年 産能大学出版部

## ( 2 )

### ～ 第 2 部 : 目標管理の学校自己評価システムへの活用 ～

5	学校自己評価システムにおける 目標設定 (Plan) の進め方
---	------------------------------------

それでは、第 2 部に入ります。第 2 部は、「目標による管理」手法を、学校自己評価システムに適用した場合の進め方を説明します。これからお話しする学校自己評価の具体的手法は、総合教育センターの「学校自己評価の手引き」に準拠してテキストを構成・作成しました。そこで、「学校自己評価の手引き」と、私のテキストの両方を見ながら、話を聞いていただきたいと思いません。

#### (1) 目標設定のステップ

第 1 部で、目標管理では、評価を適切に行うには、目標設定が重要だとお話しました。学校自己評価システムでも、全く同様だと思います。

この目標設定、つまり Plan については、総合教育センターの「学校自己評価の手引き」の 7 頁で、「PLAN : 計画するステップ」と位置づけられています。

計画するステップは、まず、「実態の把握」をし、次に「めざす姿の設定」を行

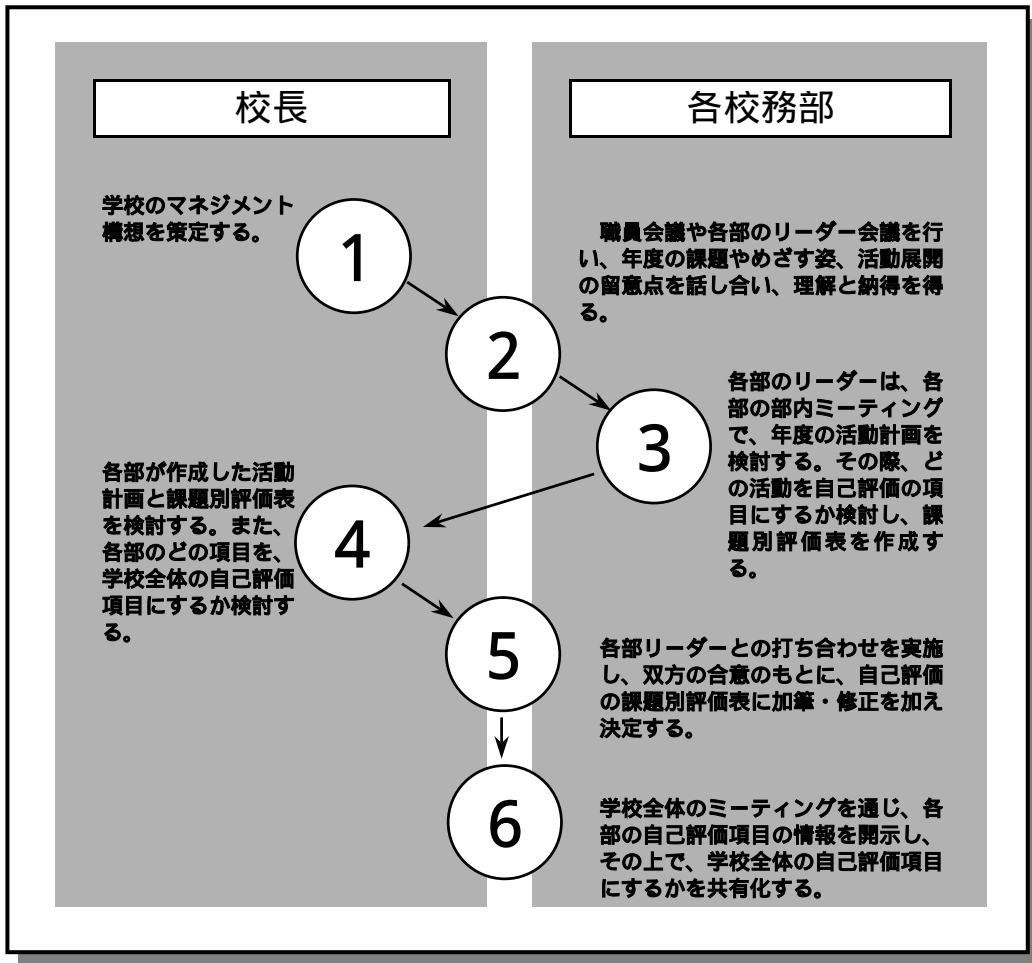
います。現状とあるべき姿の差が、いわゆる問題やニーズですから、そのギャップを埋めたり、めざす姿に近づくために、「具体的な教育活動の決定」をします。そして、最後に「教育活動を評価する具体的な基準を決める」こととなります。

#### (2) 目標設定での校長と教職員の関わり

目標設定、すなわち計画するステップ「PLAN」の手順は、手引きの通りだと思います。さらに目標設定で重要なのは、校長・教頭と教職員がどのように関わって、目標を設定するかです。校長先生や教頭先生だけで目標を決め、それを学校の評価項目にしたのであれば、一般教職員としても、「校長から押しつけられた」「なんか嫌だねえ」となりがちです。

目標管理的に言いますと、目標設定では、社員の自己申告を基本にして、上司とのすりあわせを行い、双方が理解・納得したものを目標とします。したがって、目標管理を実施している民間企業や地方自治体の場合、目標設定のプロセスは 6 ステップを踏むのが通例です。これを、学校自己評価システムの「計画するステップ」に置き換えます

【図表 1 7】目標設定の 6 ステップ



と、【図表 1 7】になると考えました。

### (3) 学校における目標設定の 6 ステップ

第 1 ステップ：学校マネジメント構想づくり（校長）

第 1 ステップは、まず校長先生が、学校の今年度のマネジメント構想を策定します。学校マネジメント構想は、昨年度の研修でお話しましたように、学校を取り巻く内外の状況を踏まえ、また前年度の教育活動の結果と、教職員の意見を参考に学校のビジョンです。

この学校マネジメント構想での「課題」

が、手引きにある「取組課題」に当たります。校長先生は、学校マネジメント構想で、これらの取組課題それぞれについて、課題が実現・解決した状況を「めざす姿」としてイメージする必要があります。

また、課題実現のための「具体的な教育活動」について、特に力を入れたい事柄や、制約条件を留意点として示すことも必要です。

第 2 ステップ：学校マネジメント構想を教職員に示す（会議）

【図表 1 7】は、校長先生と各校務部の欄に分かれていますが、その真ん中に が

あります。これは、校長先生と教職員が参加する会議やミーティングを意味します。

つまり、第2ステップは、職員全員が集まる会議や、各校務部のリーダーとのミーティングで、校長先生が検討した学校マネジメント構想を披露し、教職員やリーダーの理解と納得を得る場面です。

ここで、校長先生は、今年度の取組課題について、主管する各校務部に検討を指示・依頼・相談をします。年度当初に、所属長が、「今年は、こういう方向でやりたい。これこれが課題だ」と、何らかの会議で部下全員やリーダークラスに表明するのが民間企業のやり方です。

### 第3ステップ：課題実現・解決に向けた教育活動の検討（各校務部）

第2ステップの会議後、各校務部のリーダーは、自分の校務に関係する項目を持ち帰り、第3ステップを実施します。第3ステップは、持ち帰った「取組課題」について、校務部内で具体的な教育活動を検討するステップです。手引きに沿って言うと、14頁の「課題別取組表」を作成する段階になります。

この表の作成方法は、後で詳しく説明しますが、ここで検討するのは、まず、各部が担当する「取組課題」について、「めざす姿」と、課題解決・実現に影響の大きい活動を「具体的教育活動」としてピックアップし、評価の基準を設定することです。

### 第4ステップ：校長による教育活動の検討（校長）

このステップは、第3ステップで各校務部が検討した「課題別取組表」を、校長先生が検討する段階です。「なるほど、部はこう考えているのか。ちょっと私の意図とはズレているな」「私の意図を受止め、いろいろ考えてくれているな」等、校長先生の腹案を練って下さい。もちろん、校長案づくりにあたっては、教頭先生や事務長さんを交えて議論し、意見やアイデアを整理します。

また、学校全体の自己評価目標をいくつか設定する場合は、第4ステップで、各部の活動項目のうち、どれを学校全体の自己評価指標とするかを検討してもいいでしょう。学校全体の自己評価の指標は、各校務部から均等に取り上げる方法と、特に重点の取組課題からピックアップするやり方が考えられます。

### 第5ステップ：各部とすりあわせ（会議）

第5ステップでは、もう一度、各校務部のリーダーあるいは教職員とミーティングをします。ここでは、「課題別評価表」について、双方の意見をすりあわせ、必要に応じて加筆・修正します。その結果、お互いが合意したものを決定事項とします。

ここでのすりあわせは、「先生、基礎学力の向上のための教育活動として、を一番にあげているけれども、の方がうちの学校には合うんじゃない?」といっ

た教育活動項目の検討、「この教育活動なら、もう少し高い基準にチャレンジしたらどうだろうか?」というような目標設定レベルの話し合いをします。

また、一般教職員や各校務のリーダーからは、「校長先生のビジョンは、このあたりがよく分かりにくいのですが、具体的にどうということなのですか?もう少し教えていただくと適切な目標が立てられると思うのですが」というような意見や要望も出されます。

#### 第6ステップ：決定事項の共有化・学外発信

最後の第6ステップは、学校全体の会議や校内回覧等を通じ、本年度の学校全体の方向性（ビジョン）や具体的な教育活動、そして、学校全体と各校務部の評価指標を皆で共有化します。

ここまでお話ししたように、目標の設定は、教職員の自己申告といった「参画」を前提にし、上司である校長と教職員が打ち合わせし、その結果、両者が理解・納得・合意することが重要です。これが目標管理の考え方を活用した学校自己目標の流れだと思います。

それに加えて、本県の学校自己評価システムの趣旨からすれば、何らかの方法で、このステップに生徒や保護者をはじめとする関係者を巻きこむ方法を検討することも必要かと思えます。

この流れで目標を設定することは、学校

の各種活動のベクトルを合わせ、教職員を中心とする関係者が「これをやりたい」「ここまではやりましょう」と目標＝評価指標を設定することで、意欲の喚起や協力の取りつけにもつながります。

6	課題別評価表の作成方法
---	-------------

それでは、第3ステップで各校務部が、活動内容を検討する具体的な作業である「課題別取組表」の作成について、ご説明します。（手引きの14頁）

#### (1)取組課題と具体的教育活動

【図表18】は、総合教育センターの手引きにある「課題別評価表」の記入例です。昨年度の学校マネジメント研修では、県立学校が学校教育目標を達成するための「取組課題」は15くらいにまとめられました。

#### 【図表19】

##### 「取組課題」の記入

県立学校の各種課題の中で、「進路指導の充実」を事例に取り上げます。まず、「課題別評価表」の左上の「取組課題」欄に、「進路指導の充実」と記入します。その右の「担当者」「責任者」欄には、担当する校務部・教職員氏名が入ります。

【図表 1 8】課題別評価表の記入例

<b>取組課題</b> 進路指導の充実	担当者 伊勢三郎 (進路指導部) 責任者 熊野花子 (進路指導部)
<b>継続課題の更新 方策確認</b>	<b>実態把握</b> ・ 本校生徒は、ほぼ100%が上級学校に進学している。(平成12年度: 98.4%) ・ ただ、進学することそのものが目的化した生徒が多く、偏差値を基準に分相応の学校に進む傾向にある。 ・ 現在実施している進路面談でも、自分の将来の夢や上級学校で学びたいことを語る生徒は、約半数に留まっている。 ・ また、大学や専門学校の情報も市販の案内本レベルであり、生きた情報、知りたい情報が提供できていない。 ・ 現在の進路指導は、「ここならOK/notOK」のアドバイスに留まっているケースが多い。また、生徒や保護者もそれによしとする雰囲気がある。
<b>めざす姿</b> 進路指導の位置づけを、生徒が自分の将来を見据え、現時点での職業観や人生観を考える出発点とする。生徒が将来の夢を自分の言葉で語れる状態を目指す。	
<b>具体的教育活動</b> 進路面談の充実 大学等の研究及び体験 社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供	

【図表 1 9】県立学校の取組課題

	取組課題
1	人権・同和教育の推進
2	基礎学力の向上
3	授業方法の改善
4	体験学習への取り組み
5	生活・生徒指導の強化
6	進路指導の充実
7	総合的な学習への対応
8	地域・家庭との連携
9	開かれた学校づくり
10	環境・情報教育の充実
11	スポーツ教育の推進
12	生きる力・人間性の開発
13	職場の活性化
14	教職員の能力開発
15	事務の効率化
16	その他

「めざす姿」の記述

「めざす姿」欄は、その課題が達成された状態を記述します。テキストの例で言えば、「進路指導の充実」が実現した状態とは、「進路指導が、生徒自身が将来を見すえ、職業観や人生観を考える出発点となってい

る。生徒が、将来の夢を自分の言葉で語れる状態」となります。

「実態把握」に現状を書く

一方、「課題別評価表」の「実態把握」は、現状を記入する欄です。テキストでは、「本校生徒は、ほぼ100%が上級学校に進学している。(平成12年度98.4%)」「ただ、進学そのものが目的化した生徒が多く、偏差値を基準に分相応の学校に進む傾向にある」「現在実施している進路面談でも、自分の将来の夢や、上級学校で学びたいことを語る生徒は約半数に止まっている」「また、大学や専門学校の情報も市販の案内本レベルであり、生きた情報、知りたい情報が提供できていない」「現在の進路指導は、『ここならOK』のアドバイスに止まっているケースが多い。また、生徒や保護者もそれでよしとする雰囲気がある」となっています。

「めざす姿」と「実態把握」のギャップを埋める「具体的教育活動」

次に、「めざす姿」と「実態把握」のギャップを埋めるために、「具体的教育活動」としては何か必要なかを考えます。この例では、具体的教育活動として、「進路面談の充実」、「大学等の研究および体験」、「社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供」の3つをあげました。この具体的教育活動には、できれば「めざす姿」の実現に貢献度の高い活動を書くべきだと思

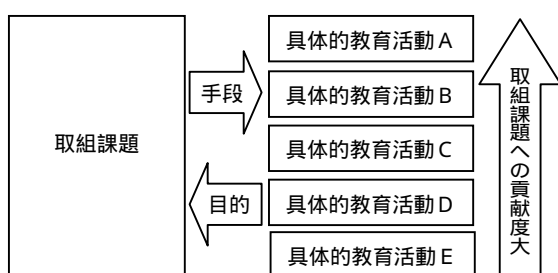


います。

(2)「めざす姿」への貢献度の高い「具体的教育活動」を選ぶ

「めざす姿」の実現に貢献度の高い活動を設定すると申し上げたのは、これらのいくつか、学校自己評価項目となる可能性があるからです。学校教育目標の達成のために「取組課題」があり、その実現のために「具体的教育活動」があります。本県が考える学校自己評価システムは、この「具体的教育活動」を評価することが基本になっていますので、学校教育目標の達成のために重要な「取組課題」の中で、課題の実現に、特に大きな影響を与える「具体的教育活動」を選ぶことが、学校自己評価の説明力を増すことだと思います。【図表 2 0】

【図表 2 0】取組課題と具体的教育活動の関係



本県では、昨年度、各県立学校が学校自己評価の取組実践項目を設定しました。これらの項目は、今回の手引きに沿って言うと、「具体的教育活動」レベルだと思います。そこで、先ほど提示した【図表 1 9】の「取組課題」と、昨年度の取組実践項目の一部

を整理すると【図表 2 1】となります。

【図表 2 1】平成 12 年度 県立学校での取組実践項目例

	取組課題		担当部
1	人権・同和教育の推進	・人権 L H R の推進 ・特設授業の実施	同和教育
2	基礎学力の向上	・朝の読書の効果的な実施 ・読書の習慣化 ・図書貸出数の倍増 ・65分授業の充実 (シラバス作成・公開)	教務部 図書部
3	生活・生徒指導の強化	・挨拶の励行 ・時間厳守・遅刻の防止 ・正しい言葉づかいの徹底 ・休退学者の減少 ・登校時のバス乗車マナーの向上 ・生徒の喫煙防止 ・基本的マナー習得 ・単車通学生の安全指導	生徒指導部
4	地域・家庭との連携 開かれた学校づくり	・保護者の学校行事への関与	総務部
5	進路指導の充実	・進路意識の育成 ・職場体験学習	進路指導部
6	環境・健康教育の推進	・校内美化、清掃活動 ・ゴミの減量 ・資源ゴミ分別収集 ・手洗いの励行 ・単車登校生徒の交通安全 ・整理整頓の徹底 ・生徒保健委員会の活性化	保健部
7	事務の効率化	・光熱水道費の削減 ・会議の効率化 ・校務分掌の見直し ・節電	事務部
8	教職員の能力開発	・若手教員の校内研修の実施	研修部
9	スポーツ教育の推進	・部活動の活性化	課外活動部
10	職場の活性化	・報告、連絡、相談の徹底	教頭

(「学校自己評価実施の手引き」16～17頁を参考に作成)

例えば、「光熱水道費の削減」は、「事務の効率化」という課題の具体的な活動だと思われま。事務の効率化が学校全体の重要な課題であれば、「光熱水道費の削減」は、かなりウエイトの高い教育活動になる可能性があります。しかし、そうでない場合は、学校自己評価の項目にするのは、目標管理的にいうと、ふさわしくないと思います。

学校自己評価の項目は、それほど数多く設定しないはず。それならば、学校自

己評価の項目としては、各学校の基幹となる「課題」、そして、その課題の中で重点となる「具体的教育活動」を選ぶべきです。昨年度の学校マネジメント研修の印象では、重点となる課題領域は、「学力」「生徒指導」「進路」「人権」あたりだと思のですが…。

7	具体的教育活動の達成基準づくり
---	-----------------

「学校自己評価実施の手引き」の14頁にある「課題別評価表」の中段には、具体的教育活動の基準を書く欄があります。書き方として「具体的な教育活動を評価するために、行動や数値を使った基準を設定する」とありますが、技術的には、これが学校自己評価システムでの最難関の箇所ではないかと思えます。

#### (1)数値目標の設定事例

例として、「進路指導の充実」をはかるために、「進路指導面談の充実」「大学等の研究および体験」「社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供」の3つを考えてみたいと思います。【図表2.2】は、この中の「進路指導面談の充実」について、達成基準を数値化した例です。

「進路面談の充実」は、活動の留意点として「進路面談において教員が生徒の話をよく聞き、生徒自身の夢を引き出したり、

生徒自身に考えさせる場とする」とあり、達成基準は、数値で設定できる可能性があります。例えば、生徒一人ひとりの進路面談カードに、生徒から自分の将来の夢をヒアリングし、記載した比率で評価できるのではないかと思います。

【図表2.2】数値目標型の事例

具体的教育活動項目		進路面談の充実
活動の留意点	進路面談において、教員が生徒の話を良く聞き、生徒自身の夢を引き出したり、生徒自身に考えさせる場とする。	
達成基準	5	進路面談カードに、90%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載した。
	4	進路面談カードに、80%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載した。
	3	進路面談カードに、70%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載した。
	2	進路面談カードに、50%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載した。
	1	進路面談カードに、50%未満生徒しか、将来の夢をヒアリングし、記載できなかった。

現状では約半数の生徒しか、何を将来やりたいか、進学した上級学校で何を学びたいかを語る子はいないとするならば、「3:7割の生徒からヒアリングし、記載する」というのは、かなりチャレンジングな数値目標となります。

#### (2)努力すれば達成できる目標の基準が「3」

具体的教育活動の達成基準の設定は、レベルをどうするかの問題があります。「学校自己評価実施の手引き」の「課題別評価表」では、5・4・3・2・1の5段階の設定になっています。この場合、3を「努力すればできる目標のレベル」にするのが通常のやり方です。

3が努力すればできるレベル、4はかな

りの努力を要するレベル、5は一生懸命にやっても達成できるレベルです。逆に、1は、取りたてて問題が発生しない限り達成できるレベルです。

このような考え方で、教育活動の達成基準を5・4・3・2・1で設定すると、進路面談カードに、生徒から、自分の将来の夢をヒアリングし記載したパーセントで5段階のレベル分けができます。

これ以外でも、「異校種の交流による相互理解の推進」の場合は、その交流会に参加した先生の人数が、数値目標として5段階で設定できます。

また、「あいさつ運動の推進」では、「5：心のこもった明るいあいさつをする生徒が多い」「4：自分から声かけをする生徒が多い」「3：声をかけられれば応答する生徒が多い」「2：声に出さず会釈する生徒が多い」「1：あいさつのできない生徒が多い。」が考えられます。

### (3)スケジュール目標設定の事例

【図表23】は、もうひとつ、具体的な教育活動の基準達成事例として、「社会人（本校OB）によるキャリア情報の提供」をあげました。この活動の留意点として、「身近な人から職業や勉強に対する多様な意見、情報提供をすることで、生徒や保護者の進学に対する意識改革を行う」のだとします。

【図表23】スケジュール目標型の事例

具体的教育活動項目		社会人（本校OB）によるキャリア情報の提供
活動の留意点	身近な人からの職業や勉強に対する多様な意見・情報を提供することで、生徒や保護者の進学に対する意識改革を行う。	
達成基準	5	
	4	進学情報冊子「高校夢ビジョン(仮称)」をもとに、キャリア講演会を開催している。
	3	進学情報冊子「高校夢ビジョン(仮称)」が完成し、新3年生と保護者に配付が完了している。
	2	進学情報冊子「高校夢ビジョン(仮称)」の原稿がすべてそろっている。
	1	進学情報冊子「高校夢ビジョン(仮称)」の原稿を集めている途中である。

この場合、キャリア情報冊子「高校夢ビジョン」の提供ができたかどうかを、達成基準の軸にすえることができます。

そうしますと、達成基準は、「3：進学情報冊子の「高校夢ビジョン」が完成し、新3年生と保護者に配付が完了している」となり、年度末に配付が完了している状態が、努力すればできる目標達成の基準3となります。もう少し頑張れば、「4：配付が完了し、進路情報冊子を元に、キャリア講演会を開催している」が考えられ、ここまでやればなかなかのものだと位置づけられます。

逆に、できていない場合は、「2：原稿が揃っている段階」「1：まだ原稿を集めている途中」が達成基準のレベルになります。このようなやり方が、タイムスケジュールをベースに、達成基準を設定する方法です。

このスケジュール型の目標設定は、計画の策定や協議会等の実施、改善案等の検討に適しています。例えば、高校改革のため

に、行政当局、教育関係者、保護者等により、「協議会」を立ち上げ、検討する場合、3レベルを「本年度内中に、協議会が立ち上がっており、協議の方向（論点）が整理できている」としますと、上のレベルは、本来であれば、次の年度に予定していた活動が前倒して実施できた場合になり、「4：概要案が完成」「5：完成し実施計画づくりに着手している」等になります。

このように、目標設定の基準づくりには、数値目標型とスケジュール目標型の2つがあるのです。

#### (4) 目標の基準づくりのポイント

具体的教育活動に対する検討は簡単できそうですが、やってみると難しい点がいくつかあります。

ひとつは「取組課題」、テキスト例では「進路指導の充実」ですが、「めざす姿」を記述するのが案外難しいんです。この「めざす姿」を書くのは、校長先生がガイドラインを出し、各校務部が考えるものだと思います。そして、「実態把握」も、最も現状を知っている各校務部の仕事だと思います。

そして、「目指す姿」と「実態把握」を見比べながら、進路指導部の先生方は「今年度、どのような活動をすれば、このめざす姿になるか」を話し合い、「具体的教育活動」を検討・決定することになります。

次に難しいのが、「めざす姿」に到達するために、効果性の高い教育活動を選び出

す作業です。

それと、もうひとつ難しいのは、教育活動の達成基準を考える場合、このアイデアがなかなか出てこないんです。どのような点に着目して、5・4・3・2・1の基準をつくれればいいのか、3をどのレベルにすればよいかが出てきません。

民間企業の場合、一人で基準をつくるより、関係者でワイワイガヤガヤ議論することで、基準づくりの観点を検討しています。また、「これぐらいやってみよう」「これはいけるんじゃない?」「何とかやれるよ」と、率直でざっくばらんなディスカスが、挑戦的な目標設定にプラスに作用するようです。

8	実行するステップ(DO)の進め方
---	------------------

ここまでは、目標設定、計画するステップを見てきました。この後は、言うまでもなく実行する段階です。手引きの8頁にあるように、ここでのステップは、「教育活動を展開する」「具体的な基準に従って活動を確認する」「必要に応じて教育活動や具体的な基準の修正を行う」となっています。ここでは、この実行のステップの途中での中間評価（具体的な基準に従って活動を確認する）やり方と、目標（教育活動や具体的な基準）の修正について説明したいと思います。

(1)学期末の中間評価

手引書の「課題別評価表」の「中間評価」のフォーマットでは、年度内に2回評価するようになっており、学校で考えると、学期末の評価だと思えます。

【図表24】は、事例の「進路指導の充実」の具体的教育活動である「進路面談の充実」と、「社会人によるキャリア情報の提供」について、中間評価をした例です。

例えば、数値目標型の「進路面談の充実」は、1学期末現在「生徒本人への第1回面談が終了した。面談項目に自分の将来像を記入できた生徒は13%で、こちらからの将来の問いかけに対してまったく答えられない、あるいは考えもしなかったと思われる生徒が約半数いる状態である」との進捗状況です。

また、2学期末では、「記載率は35%」となっています。年度の3レベルの達成基準は70%ですから、2学期末での35%は、目標の半分しか達成してないこととなります。

もうひとつの「社会人によるキャリア情報の提供」というスケジュール型の目標をみると、1学期末では「同窓会を通じて15人の卒業生に原稿を依頼済み。大学生5名、社会人20代5名、30代以上5名と、当初のスケジュールどおり進捗している」とあります。ところが、2学期末になると、「依頼した原稿のうち11名から回収。進路部で校正し直し、本人への了解を求めている段階。当初スケジュールでは、2学

期末に最終原稿完成を予定していたが、約1ヶ月の遅れ」となっています。

【図表24】中間評価の事例

	具体的教育活動項目	1学期末現在	2学期末現在
活動の確認	進路面談の充実	1学期末現在では、生徒本人への第1回面談が終了した。面談カードに、自分の将来像を記入している生徒は 人(13%)で、こちらからの将来への問いかけに対して、全く答えられない、あるいは考えもしなかったと思われる生徒が約半数いる状態である。	2学期末現在、保護者を含めた3者面談を実施した。(実施率(86%))進路部の教員の質問技術向上と、保護者からの子供(生徒)に対する期待表明等、話がはずむケースが多くあり、面談の場で自分の将来について語る生徒も多くなった。進路面談カードへの記載率は、35%。
	(省略)		
評価	社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供	本校同窓会を通じて、15人の卒業生に原稿を依頼済み。大学生5名、社会人(20歳代5名、30歳以上5名)当初計画のスケジュール通り進捗。	依頼した原稿のうち、11名から回収。進路部で校正し直し、本人への了解を求めている段階。当初スケジュールでは、2学期末に最終原稿完成を予定していたが、約1ヶ月の遅れ。
		少なくとも、生徒に対して、進学についての問題提起ができたと思う。しかし、生徒が将来の夢を自分の言葉で語れる状態にはかなりの距離がある。	年明けには、私立への一般入試の願書提出が始まる。「受ければどこでも」の気持ちになるのは否めないが、昨年度に比べて、生徒が自分自身の将来の夢を考える機会を多く持ったようだ。

どうでしょうか、数値型目標も、スケジュール型目標も、達成基準を持っているため進捗状況を具体的に把握でき、中間評価ができることがわかりいただけだと思います。

(2)測定(Measurement)と評定(Rating)

中間評価をみてきましたが、ひとつ補足があります。これまで私は、評価という言葉

葉を使い、「進路面談の充実」「社会人によるキャリア情報の提供」の達成基準づくり等を説明しました。ところが、評価という言葉には二通りの使い方があります。

客観的な「測定 (Measurement)」

ひとつがメジャメント (Measurement : 測定)、もうひとつがレイティング (Rating : 評定) です。

手引きの中間評価の欄には、「活動の確認」と「評価」のふたつがありますが、「活動の確認」が、実施した具体的教育活動のメジャメント (測定) で、「評価」がレイティング (評定) なのです。

「進路面談の充実」については、進路面談カードへの記載をパーセントの尺度で「測定」しています。「社会人によるキャリア情報の提供」は、スケジュールといった時間尺度で測定しているのです。

つまり、「測定」とは客観的なものさしをもとに出来ばえを判断することなのです。

主観的な評定 (Rating)

一方、「中間評価」欄の「評価」は、レイティング (Rating : 評定) だと思います。欄のつくりをみますと、いくつかの具体的教育活動を総合してコメントするようになっています。つまり、「進路面談の充実」や「社会人によるキャリア情報の提供」という各種の活動の途中経過を総合的に評定するのだと理解できます。

テキスト例では具体的教育活動は、上位

の目的の取組課題である進路指導の充実です。したがって、進路指導の充実といった取組課題については、具体的教育活動の「測定」を目安にして、達成状況を「評定」するのです。

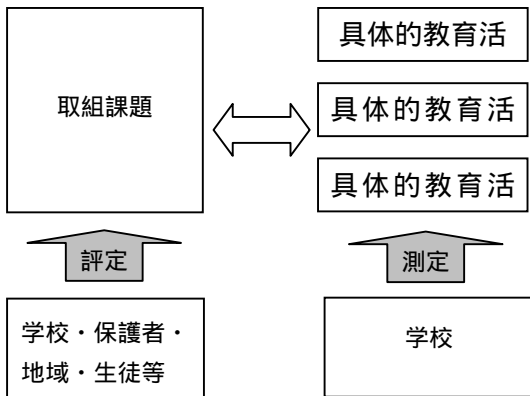
このように考え、【図表 2 4】の評価を見て下さい。評価としては、「(全員に第 1 回の面談を実施し、保護者に対してキャリア情報の原稿依頼をしたことで) 少なくとも、生徒や保護者に対して、進学についての問題提起ができた」と考える。しかし、(面談項目に自分の将来像を記入している生徒は 13% という事実は) 生徒が将来の夢を自分の言葉で語れる状態に至るにはかなりの距離がある」と厳しいコメントになるのです。

評価とは、測定 (メジャメント) を参考に評定 (レイティング) すること

つまり、「評価」というのは、いくつかの活動項目の進捗状況を「測定」した結果を根拠にして、めざす姿に対して、どの程度まで近づいたかを、主観的に「評定」することだと言えます。

学校自己評価においては、この「評定」のイニシアチブは学校にあります。ただ、全く学校内部の論理、言い換えれば「教職員の声」だけで進めて良いのかというところではないようです。手引きにもあるように、「児童生徒の声」「保護者の声」「地域の人々の声」を反映した「評定」が必要だと思われます。【図表 2 5】

【図表 2 5】具体的教育活動の測定と取組課題の評定



「評価」というのは、取組課題を構成する教育活動項目の進捗状況の「測定」を根拠に、めざす姿に対して、どの程度まで近づいたかを、主観的に「評価」することで、具体的な教育活動が、取組課題の実現に影響の大きいものであればあるほど、「測定」の説明量が増え、「評価」がスムーズに行えるのです。

### (3) 具体的教育活動・基準の修正

第1部で、民間企業は、年度当初に立てた目標項目や達成基準については、大きな状況変化がない限り、あまり変更しないとお話しました。ただ、目標として掲げた教育活動よりも、より適切な活動があれば、変更しても構わないと思います。

また、基準についても、年度途中で状況が変わり、年度初めに設定した基準の達成が到底無理だ、あるいは簡単にクリアできそうな場合は、基準を変更してもよいのではと考えます。

【図表 2 6】では、「進路面談の充実」は、達成基準を修正した事例、「社会人によるキャリア情報の提供」は、教育活動を修正した事例となっています。

ただこの修正は、中間評価で目標達成が難しそうなので、年度末に格好がつかないから基準を下げるようなことは慎むべきだと思います。手引きにも、必要に応じて行うとありますが、その際には理由が明確に説明できることが不可欠です。

【図表 2 6】教育活動・基準の修正事例

月日	具体的教育活動項目	教育活動の修正	基準の修正
9 / 1	進路面談の充実		「進路面談カードに、70%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載した。」を評価基準3にしているが、これを50%に修正する。これに連動して、評価基準1・2・4・5も修正。
12 / 24	社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供	卒業生からの原稿には、職業や大学での勉強を当初期待していたが、多くは、3年生での受験勉強のアドバイスになっている。そこで、目標を「キャリア情報の提供」から、「負けるな 高生」に変更。	

9	評価 (Check)・更新(Action)の進め方
---	---------------------------

### (1) 活動状況の評価 (Check)

ここまで、学校自己評価システムの Plan から Do を見てきました。この後は当然、Check と Action になります。手引きの 9 頁

には、評価・更新の進め方として、「めざす姿に対する達成度を判断する」「具体的な基準にしたがって活動状況を確認する」「教育活動の妥当性を判断する」「めざす姿や基準の妥当性を判断する」と書いてあります。

### 評価・更新 (Check・Action) の6ステップ

学校自己評価システムは、マネジメントサイクル(PDCA)で回ります。したがって、CheckとActionは、次の期のPlanと同時期に実施されます。

【図表27】は、CheckとActionと次期のPlanを検討する場合、校長先生と教

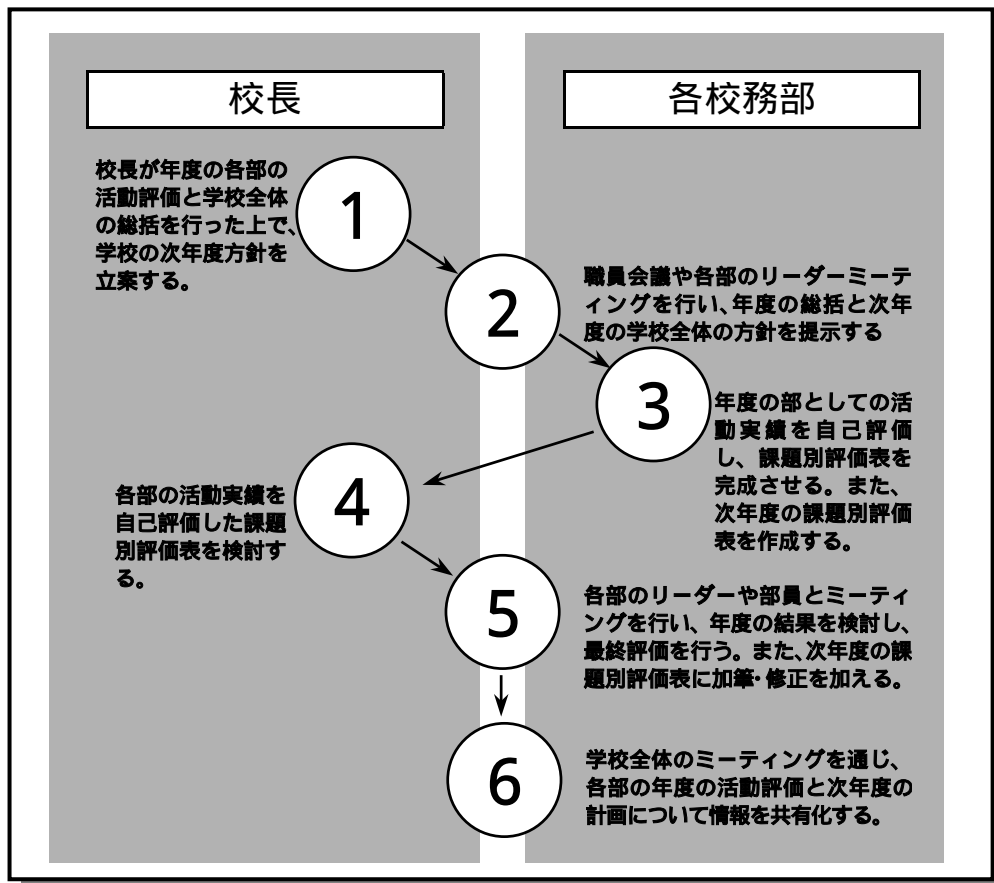
職員がどのように関わるのかを、目標設定(Plan)と同じように図示したものです。

### 具体的取組活動の達成度測定

また、【図表28】は、具体的教育活動の年度末評価です。「測定(メジャメント)」と「評定(レイティング)」でいえば、「活動の実施状況」が達成度の測定(メジャメント)で、達成基準の5段階に照らし合わせて、5・4・3・2・1を判断しています。

記入例でみますと、「進路面談の充実」の達成度は、「進路面談カードに80%以上、生徒の将来の夢を記載できた」との基準から4となります。活動の実施状況欄

【図表27】評価の6ステップ





に、「進路決定後の生徒に対しても、自分の将来の夢を考えることは、上級学校における意欲向上につながると考え、進路が決まってからも面談を継続した。結果、80%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載できた」とあります。これが活動結果であり、達成度合いは5・4・3・2・1の4となるのです。

そして、これらの活動の達成度を勘案して、評価(レイティング)をし、「進路指導の充実」という取組課題全体を評価します。

### (2) 次年度への課題づくり(Action)

年度末の評価を踏まえて、次年度への課題を整理し、記述した例が【図表28】の「次年度への課題」です。

ここでも「進路面談の充実」の例で話しますと、進路指導部は、今年度の活動を振り返り、「カウンセリング的な面談能力や、実際の「仕事」の情報の必要性と、進路指導部だけが面談するのではなく、担任の先生等も加わり、面談者を拡大すること」を次年度への課題としています。総合教育センターの鈴木主幹のお話にも、次年度への課題は、何を具体的にするかまで検討して欲しいとありました。つまり、更新(Action)とは、今年度の教育活動の実施状況を振り返り、さらに活動を充実させ、成果を向上するための前向きな検討なのです。

### (3) 学校自己評価シート例

ここまでの内容を一覧できるシートにしてみました。【図表29】今までお話しした内容をまとめる意味で、もう一度、通して説明します。

### 学校教育目標と取組課題

【図表28】年度末の評価事例

	具体的教育活動項目	達成度	活動の実施状況	次年度への課題
教育活動の確認	進路面談の充実	4	進路決定後の生徒に対しても、自分の将来の夢を考えることは、上級学校における意欲向上につながると考え、進路面談を継続した。結果、80%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載できた。	今回の進路面談を通じて感じたのは、進路部のわれわれは、入試や進学専門性に加えて、企業や職種、仕事についてのノウハウや情報をあまり持っていないことである。また、生徒に夢を語る力、カウンセリング的な面談能力の必要性を感じた。本年度は、進路面談は進路部が中心に実施したが、来年度は面談者を拡大したい。
	(省略)			
	社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供	2	年度末には、「高校夢ビジョン」を配付できなかった。現在、最終の校正中で、新3年生への配付は、5月の予定。また、意図通りの原稿が集まらず、内容的に焦点がやや不明確になった。	今年度の原稿で、来年度活用できるものはそのまま使用し、さらに新しい内容の情報を収集し、来年度は、2年生の2学期はじめの進路研究会で配付し、スタートを早くしたい。

課題評価  
(課題別取組表に記載した具体的教育活動以外にも、その活動プロセスや活動成果を確認し、進路指導全体の評価をする)

総合評価  
(マネジメント構想で設定した各取組課題の具体的教育活動とそれ以外について、その活動プロセスや活動成果を確認し、学校全体の評価をする)

まず、シートの左上は「学校教育目標」です。この目標を達成するために「取組課題」があります。このシートでは「基礎学力の向上」「生徒指導の充実」「進路指導の充実」「環境健康計画の推進」以下、いくつかあると想定しました。

#### 目指す姿と留意点、担当

シートの左から3つめの欄は、既に説明しました「取組課題がめざす姿」で、その右隣が「留意点」です。この留意点は、各校務部が「めざす姿」に至る具体的教育活動を検討する際の「力の入れどころ」「制約条件」といったガイドラインとなります。

「担当」欄は、文字どおり取組課題を担当する校務部です。

#### 取組課題から具体的教育活動と達成基準

このシートでは、進路指導部が、「取組課題」である進路指導の充実を実現するために、3つの教育活動項目（進路面談の充実、大学等の研究及び体験、社会人によるキャリア情報の提供）を設定し、「達成基準」欄には、先ほど説明した達成基準の5段階の3レベルが書いてあります。

#### 中間評価と年度末評価

その右が「中間評価」欄で、1学期末と2学期末に評価を実施した場合の記述例です。そして、年度末に実施した評価を記入した欄が「年度末評価」です。

例えば、教育活動項目の「社会人によ

るキャリア情報の提供」は、「年度末には配布できなかった。現在、最終の校正中で、新3年生への配付は5月の予定。また、意図どおりの原稿が集まらず、内容的に焦点がやや不明確になった」とあり、達成基準に準拠すると、「原稿が揃っている」状態なので、評価は2となります。その結果を踏まえて、シートの右から2番目の「次年度への課題」を例として記入しました。

#### 取組課題評価と総合評価

進路指導部が掲げた「進路指導の充実」という取組課題は、3つの具体的教育活動項目を中心に、それ以外の活動のプロセスや成果も確認し評価を加えます。それを書く欄がシート右端の「取組課題評価」です。

このように、学校自己評価シートで「取組課題」別に評価したあと、総合評価を行います。総合評価とは、各取組課題の評価を総合的に判断し、今年度の学校全体を評価することです。この評価を各学校の学校評価結果とすることもできます。

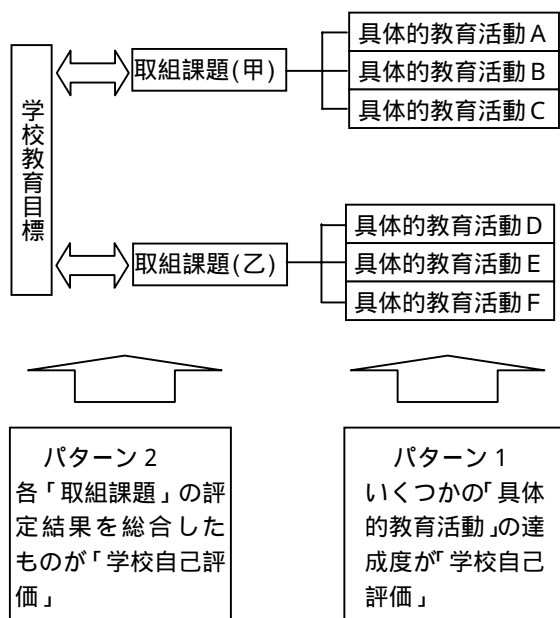
#### (4) 2とおりの学校自己評価結果

ここまでお話しして、お気づきだと思いますが、学校自己評価の指標、言い換えれば、評価結果の出し方には2とおりの方法が考えられます。

【図表30】のパターン1は、学校での教育活動の中から、いくつか、重要なものをピックアップし、その達成度の測定結果

を学校自己評価とする方法です。昨年度の  
県立学校での試行はこれに近いやり方です。

【図表 3 0】学校評価のパターン



パターン2は、各校務部での具体的教育活動の達成度を測定し、取組課題ごとに出来栄を評定します。それらを総合して、学校自己評価とするやり方です。このやり方は、パターン1よりは、踏み込んだ方法だと思います。

## 10 おわりに

### (1) 学校マネジメントの研究

以上、民間企業の「目標による管理」手法を学校自己評価システムに適用した場合、どのような展開が考えられるか、事例をもとにお話してきました。

最後に申し上げておきたいのは、目標による管理は、企業や自治体はかなり普及した手法ですが、問題点もいくつかあるということです。そこで、先生方に提案したいのは、目標管理の本、本屋に行けば山ほどありますので、研究をお勧めしたいと思います。

公立学校のマネジメントは、企業マネジメントに比べて制約も多く、かなり特殊な事情を持っています。つまり、マネジメントの難度は、企業に比べて、かなり高いのではないのでしょうか。だからこそ、企業で実施されているマネジメント手法を超えて、さらなる工夫とアイデアを加え、公立学校版のノウハウを開発する必要があると思います。

この工夫やアイデア出しは、外部の人間にはわかりませんし、できません。今回お集まりの校長先生だけが、そのヒントや答えを持っておられると思います。今回の私の話が、学校自己評価システムだけでなく、今後の公立学校におけるマネジメント研究のきっかけになれば、幸いと存じます。

### (2) 教育活動の達成基準事例の蓄積

総合教育センターは、本年度、新任の校長先生と教頭先生に学校マネジメント研修を実施します。企画コンペがあり、私ども産業能率大学に委託いただけることとなりました。

そこで、本年度の学校マネジメント研修

では、教育活動の数値化やスケジュール化を演習する予定にしています。この演習成果については、研修終了後とりまとめ、各学校にフィードバックしたいと考えております。教育活動の達成基準事例が約 500 くらい集まると思います。学校自己評価システムの参考になるうかと思えます。

それでは時間が迫ってまいりましたので、私のお話は、ここでいったん終了させていただきます。ご静聴ありがとうございました。

11	質疑応答
----	------

(司会)

せっかくの機会ですから、ご質問等がありましたらお願いいたします。

(1)目標づくりへの動機づけと教育活動実施の環境整備

(質問)

学校自己評価システムにしても目標管理にしても、一度 PDCA サイクルに乗ればうまくいくと思うのですが、一番初めの PLAN における動機づけというか、やる気の喚起が難しいと思います。例えば、私の学校で会議していると、「校長先生、賞金を出したらどうですか」というような意見が出ました。

また、うちの高校は「学力アップ」が大きな取組課題ですが、その実現のためには「野

外活動の実施」が出てきます。そうすると、野外活動は、生徒を連れて野外へ行くので、実施には大変な手続きが必要です。学校自己評価を進めるためには、取組課題を実現する各種の教育活動が、面倒な手続きや制約なしで、スムーズに実施できるような環境や条件整備が必要だと思うのですが、そのあたりはいかがでしょうか。

目標への動機づけ

(質問への浅野室長の回答)

今の質問にはふたつの項目が含まれていました。ひとつは、動機づけの問題、もうひとつは、具体的教育活動を推進するための環境・条件整備です。

まず、目標に対する動機づけですが、「何で」動機づけるかという観点で少しお話しします。先生が言われた「賞金」によって、意欲を喚起する方法は当然あります。極端に言えば、民間企業で実施している目標管理は、目標の達成度が、給与、特にボーナスにリンクしますので、いわば「お金」で動機づけているともいえます。ただ、第 1 部でもお話ししたように、その弊害も指摘されているところです。

ところが、学校は、ある先生が成果をあげたからといって、給与に結びつくようなしくみになっていません。したがって、お金以外で意欲を喚起する方法が必要だと思います。

一般論になりますが、組織活動の中で、社員の意欲に刺激を与えるためには、3つ

のアプローチがあるといわれています。ひとつが「お金」です。二つ目は、「ポスト」で、頑張れば昇進・昇格できるわけですね。しかし、「ポスト」での意欲喚起も、学校にはなじみそうにありません。これは、社員の高齢化やポスト不足に悩む企業も同じです。

そこで、3 つめのアプローチとして、最近「仕事そのもの」を動機づけに活用しようとする企業が増えているようです。これは、社員自身の将来ビジョンの実現を支援するCDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)と呼ばれています。

つまり、社員自身が、将来どのように活躍したいのかを考え、企業が、その実現に配慮した人事異動や職務の設計(仕事の割当)をし、さらに各種の能力開発の機会を提供する施策です。平たく言えば、自分の将来のために、今やりたいことを申告させ担当させることでしょうか。やりたい仕事をつくることで、仕事そのものにやりがいや意味を持たせるやりかたです。

理屈っぽく言えば、「お金」や「ポスト」で意欲を刺激するのは、外発的動機づけで、「仕事そのもの」でやる気を出すのが、いわゆる内発的動機づけですね。

三重県の知事部局の研修を主管している政策研修開発センターでは、本年度から「人材育成プログラム」を立ちあげました。これなどは、CDPに近い取り組みだと思います。

以上のことをふまえるとご質問の動機づ

けですが、私は単なる小手先のごほうびでやる気を出せる、あるいは、教員が持つ使命感に依存するだけでは、意欲喚起は難しいと思います。

したがって、教員のCDPと言いますが人材育成の総合ビジョンやプログラムを検討し、教職員の「活私奉公」のしくみをつくることにより、動機づけをする時期にきているのではないかと思います。

#### 教育活動推進のための環境整備

もうひとつの質問は、具体的教育活動を推進するための環境・条件整備で、私がお答えする話ではないと思いますが、考えられる範囲で回答します。

企業であれ、自治体であれ、すべての組織活動には資源投入が必要です。担当者(人的資源)や予算(金銭的資源)また設備や備品(物的資源)といった何らかの資源がないと、どの活動もその実施は難しいと思われれます。ご質問にありましたように、学校は企業に比べて、確かに、各種資源を活用する自由度が低いと思います。

ただ、私が住んでいる横浜市では、公立の小中学校1校あたりに、校長先生の判断で使えるお金を300万円でしたか、配付していると聞いていますし、本県も、県立学校を対象に、同様の施策をお考えのようです。したがって、お金の面では、以前に比べて、環境は整いつつあると思います。

また、学校には民間企業と違って、働きかけ次第で活用が可能な資源があります。

それが「ネットワーク資源」で、地域の人や保護者、あるいは関係諸機関があるのでないでしょうか。企業では、あまり考えられないことです。きれいごとかも知れませんが、公立学校ならではの強みであるネットワーク資源を活用することも、教育活動の環境整備の一策だと思います。

(司会)

他に質問はいかがでしょうか。

(2) 本県の学校自己評価がめざすもの

(質問)

教育には教育基本法があり、学習指導要領があります。それらには目標があります。学校自己評価システムは、それとの兼ね合いをどのように考えればいいのでしょうか。ただ単に、取組課題や教育活動を評価することが、学校評価なのでしょう。ここが私の感じる疑問です。

生徒一人ひとりが生きる力を獲得する、このような目標との兼ね合いは、特に難しいと思います。まだまだ私は、学校自己評価への道のりは遠いと思います。もちろん、学校自己評価は必要だとは思いますが、企業のようにすっきりいかない点が多いのではないのでしょうか。

また、学校の評価は、在籍している生徒からの評価もありますが、10年先に「あの学校に行って良かった」との評価もあります。つまり、長い目で見なければなら

ない点も、学校の評価を難しくしている要因だと思います。学校自己評価システムとは何かについて、補足説明をお願いします。

学校自己評価システムが目指すもの  
(質問への浅野室長の回答)

外部の私にもそのとおりと思う質問です。多分、いまのご質問は学校評価の本質的な点を指摘されていると思います。

学校自己評価の正解は、正直に言いまして、私には分かりません。ただ、今回お話しした学校自己評価システムについて申し上げますと、このシステムは、学校そのものを評価するのではないと思います。「あの学校は良い」「悪い」を評価するのではなく、「あの学校は、関係者の満足度が高い」「低い」を把握しようとしているのでもありません。

それでは何か。本県の学校自己評価システムとは、「学校の使命を果たすために、各学校がどのように日々活動しているか」、「各校の学校教育目標に向かって、どのように近づきつつあるか」、そして、「学校の何を改善し、何を強化し、どのような学校にしようとしているのか」を評価するシステムではないのでしょうか。つまり、学校教育目標に到達しようとする各学校の動きを評価しているのだと思います。

確かに、できることならば、学校評価とは、ある時点での学校そのものの状態の良し悪しや、関係者の満足度を評価すればよいのかもしれませんが、その手法は、現段

階ではこれといったものがないと思います。  
また、今のご質問にもありましたように、  
「10年後の生徒」も顧客である学校には、  
安易な満足度の評価は不向きだと思います。

### 米国の学校評価の3尺度

ちなみに、米国の学校評価の論文を見ますと、評価の尺度が3つありました。ひとつは、学力標準テストの点数です。ふたつめが、セルフ・エフィエンス、つまり生徒の自己効力感のようです。そして三つめが、学校満足度、ピューピルズ・サティスファクションです。たぶん、学力標準テストをはじめ、生徒の自己効力感や生徒の満足度を測るものさしがあるのでしょう。日本ではどうでしょうか。これからだと思います。

つまり、学校自己評価システムは、まだ発展途上で、最善の方法論が確立していません。ただ、私は本県の取り組みは、ベストではないかもしれませんが、ベターな方法だと思っています。

(司会)

よろしいでしょうか。所定の時間となりましたので、これで、「学校自己評価の具体的な手法について」の講義を終わります。

浅野先生どうもありがとうございました。

浅野良一(あさの・りょういち)

産業能率大学 HRD システム開発センター室長。

昭和 31 年生まれ。岡山県出身。

昭和 53 年東北大学教育学部教育学科卒業(教育行政学専攻)。

民間企業を経て、昭和 61 年、学校法人産業能率大学に入職、現在に至る。

専門は、人事組織管理、経営管理、人材育成。

自治体の人材開発等についての委員会委員なども歴任。

【図表29】学校自己評価一覧シート例

学校教育目標 健康で明朗、創造性豊かな人間を育成する。 豊かな教養と身につけ、誠実で協調性のある人間を育成する。 将来の夢を持ち、自らの生活を自ら切り開く態度を養う。		三重県立 高等学校										
	取組課題	めざす姿	留意点	担当	教育活動項目		中間評価		年度末評価		次年度への課題	取組課題評価
					評価指標	達成基準(3レベル)	1学期末	2学期末	評価	活動の確認		
1	基礎学力の向上											
2	生徒指導の強化											
3	進路指導の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>進路指導の位置づけを、生徒が自分の将来を見据え、現時点での職業観や人生観を考える出発点とする。</li> <li>生徒が将来の夢を自分の言葉で語る状態を目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進路面談において、教員が生徒の話を良く聞き、生徒自身の夢を引き出したり、生徒自身に考えさせる場とする。</li> <li>身近な人からの職業や勉強に対する多様な意見・情報を提供することで、生徒や保護者の進学に対する意識改革を行う。</li> </ul>	進路指導部	進路面談の充実	進路面談カードに、70%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載する。	1学期末現在では、生徒本人への第1回面談が終了した。面談カードに、自分の将来像を記入している生徒は 人(13%)で、こちらからの将来への問いかけに対して、全く応えられない、あるいは考えもしていないかと思われている生徒が約半数いる状態である。	2学期末現在、保護者を含めた3者面談を実施した。(実施率(86%)進路部の教員の質問技術向上と、保護者からの子供(生徒)に対する期待表明等、話がはずむケースが多くあり、面談の場で自分の将来について語る生徒も多くなった。進路面談カードへの記載率は、35%。	4	進路決定後の生徒に対しても、自分の将来の夢を考えることは、上級学校における意欲向上につながると考え、進路面談を継続した。結果、80%以上の生徒について将来の夢をヒアリングし、記載できた。	今回の進路面談を通じて感じたのは、進路部のわれわれは、入試や進学上の専門性に加えて、企業や職種、仕事についてのノウハウや情報をあまり持っていないことである。また、生徒に夢を語るさせるカウンセリング的な面談能力の必要性を感じた。 本年度は、進路面談は進路部が中心に実施したが、来年度は面談者を拡大したい。	
					大学等の研究及び体験							
					社会人(本校OB)によるキャリア情報の提供	進学情報冊子「高校夢ビジョン(仮称)」が完成し、新3年生と保護者に配付が完了している。	本校同窓会を通じて、15人の卒業生に原稿を依頼済み。大学生5名。社会人(20歳代5名、30歳以上5名)当初計画のスケジュール通り進捗。	依頼した原稿のうち、11名から回収。進路部で校正し直し、本人への了解を求めている段階。当初スケジュールでは、2学期末に最終原稿完成を予定していたが、約1ヶ月の遅れ。	2	年度末には、「高校夢ビジョン」を配付できなかった。現在、最終の校正中で、新3年生への配付は、5月の予定。また、意図通りの原稿が集まらず、内容的に焦点がやや不明確になった。		
4	環境・健康教育の推進											
(中略)												
7	事務の効率化											
総合評価												



---

## 学校自己評価の具体的手法（講演録）

平成13年9月

---

発行 三重県総合教育センター

---