

## 学校評価の改善とバランス・スコアカードの可能性

— 新しい時代の学校マネジメントを目指して —

所属校：大田区立入新井第一小学校

氏名：河津力

派遣先：創価大学教職大学院

キーワード：学校評価・バランス・スコアカード・学校マネジメント

### I 研究の目的

平成20年3月に新学習指導要領が公示され、今回の学習指導要領の改訂は、同年1月の中央教育審議会答申において「学校評価の改善」や「全国学力・学習状況調査の活用」「教育課程におけるPDCAサイクルの確立」が求められたことが一つの特徴ともなっている。

文部科学省は、これまでの学校評価をめぐる法令や規定、様々な事例や有識者等の議論を整理し、学校評価の実効性を高めるために、平成20年1月に「学校評価ガイドライン」改訂版が作成し、「計画の重視」から「評価の重視」への転換を進めてきた。

このように、学校評価の理論や枠組みは構築されてきたが、それが適切かつ効果的に行われてきたとはいえない現状がある。これまでの学校評価の経験や各種の報告書からも、様々な課題が指摘できる。しかも、これと同時に、学校評価の課題は、新しい時代に向けた「開かれた学校づくり」、「信頼される学校づくり」、「教育の質の保証と向上」という、現在の学校マネジメントの課題と密接にかかわっている課題なのである。

そこで、本研究では、学校評価をめぐる課題の解決に向け、企業変革の戦略的業績評価ツールであり、今やマネジメント・システムとしても、世界標準となりつつある「バランス・スコアカード」についての基礎研究を中心に、学校評価の改善とその先にある学校マネジメントの改善への可能性を探る。

### II 研究の方法

研究の方法については、以下の通りである。①基本文献、関連文献研究として、バランス・スコアカードの基礎的概念や仕組みを紹介した文献について研究する。②先行事例研究として、民間企業や公共機関、大学法人等のホームページや企業の資料で公開されている業績評価情報やバランス・スコアカードの構築についての実例を収集する。③プロトタイプ研究として、プレゼンテーション用に簡略化した小学校向けのバランス・スコアカードを作成する。④調査研究として、現場教員や教育管理職へインタビューし、学校評価改善への有効性や導入する上での課題を明らかにする。

### III 研究の結果

#### 1 バランス・スコアカードの基本

企業の業績評価やマネジメントは、多種多様な情報媒体や評価指標などからタイムリーに情報を得て、環境の変化に適応した意思決定を行っていかねばならない。さらに、激しく変化する現代社会にあつては、受け身的に環境に適応するというのではなく、入手した様々な情報を詳細に分析し、関連づけや関係づけを検討することで得られる新たな価値ある情報を創造し、将来の変化をも予測したフィードフォワードな意思決定を目指していかねばならない。

バランス・スコアカードの構成についてだが、まず、ビジョンやミッションなどを策定するが、これを確実に実行するために4つの視点から具体的な方策を明らかにし、さらに5つの関連項目を設定する。各視点、項目間には相当の因果関係が仮説される。こうした仕組みは、問題の真因を探り、根源的な問題の解決を図るとともに、改善への問いを繰り返すことを通して、組織のPDCA機能を向上させる。さらに、経営情報や戦略情報のダイアグラム化やマトリックス化は、情報の共有化や「見える化」を促進し、組織のコンセンサスを確立し、企業戦略と従業員の日々の業務とを連動させ、整合性を図る役割を果たすのである。

つまり、バランス・スコアカードは、こうした一連の仕組みや特長を生かして、多様なステークホルダーの期待に応えるべく、企業の将来的なビジョンや戦略を誰にでも分かりやすく、体系的な業績評価指標に置き換える仕組みを提供する。さらに、企業の戦略的業績を定期的にモニタリングし、レビューし、企業全体をナビゲートする機能から、経営スタイルそのものを変革していくのがバランス・スコアカードなのである。

#### 2 バランス・スコアカードの活用とその効果

##### (1) 学校評価をめぐる課題の解決

バランス・スコアカードの活用により、a) 評価の内容、項目の明瞭化や重点化が図られる、b) 評価基準なども明確化、共有化でき、評価の妥当性、信頼性が向上する、c) 評価制度の明瞭さにより、学校関係者評価だけでなく、第三者評価も視野にできる、d) 評価のための

判断が迅速にできるので、改善への行動を迅速に検討できる、e) 学校評価を学校の目標や日々の教育活動と結びつけて行うことができる（PDCA サイクルの整備）などの課題の解決が期待できる。

## (2) 教員や管理職に求められる能力として

「東京都教員人材育成基本方針」等にも明らかなように、これからの教員や管理職に求められる資質・能力は、児童生徒や保護者、学校関係者のニーズや要望を的確にとらえ、適切に伝えていく力や周囲と連携・協働していく力、抱える教育課題に対して組織的に取り組もうとする力などである。

バランス・スコアカードの活用により、日々の授業実践や校務を取り巻く、様々な背景や情報を取り込み、それらを鳥瞰図的に見て、マネジメントする力を育成できる可能性もある。

## (3) その他の重要な機能

その他の重要な効果としては、a) ナレッジ・マネジメント機能、b) 学校形式知の創造機能、c) “学校を共につくる” という視点で、教員同士、また、教員と保護者・地域住民間のコミュニケーション機能である。

## 3 バランス・スコアカードの導入の課題

バランス・スコアカードの導入・構築や運用面での課題としては、a) バランス・スコアカードの手法に対す

る知識やマネジメント能力の獲得、b) バランス・スコアカードを構築していく機会とそれに必要な時間の確保、c) 今ある各種の制度との関連や整合性、d) 完成したバランス・スコアカードの更新作業、e) 人的、物的、財務的資源の活用における企業との条件面での違い、f) 教育現場に数値目標を導入することへの懸念、といったことが考えられる。

わが国では、社会の急激な変化への対応を学校教育に求める傾向が強くなっており、それが益々増大する傾向にある。そういった状況の中で、バランス・スコアカードを効果的に活用していくためには、その使い方、使われ方は、じっくり検討されなければならない。

## IV 考察

### 1 バランス・スコアカードの試験的な導入

現実的に、バランス・スコアカードを導入できそうな場面を考えてみた。先に挙げた課題をすべて解決できるわけではないが、国や都の施策として、比較的に人的、財務的な整備ができやすく、地域住民の受け入れと連携・協力も得られ、第三者評価制度への対応ともなる、「コミュニティ・スクール」の取り組みの一環として試験的に導入してみる。また、教育委員会で3年間ぐらいの施策として予算を確保し、研究してみた

い学校を数校募り、実施可能かどうか、その有効性は理論通りなのか、教育現場に適應するのか、などを検証してみたらどうだろうか。

### 2 おわりに

バランス・スコアカードを学校評価や学校マネジメントのツールとして取り上げてきたが、手段や方法ばかりに目が向いてしまうと、一番大切なものを見過ぎてしまう危険性もある。忘れてはならないのは、絶えず自身に、「何のためか」という本質的な問いを問い続けることであろう。

参考・引用文献等

- ・ロバートS. キャプラン&デビッドP. ノート著/吉川武男訳『バランス・スコアカード』生産性出版
- ・梅澤実&福留純郎&松田弘

戦略マップ	スコアカード				
戦略的目標の因果関係	【戦略的目標】 年度重点目標	【重要成功要因】 目標達成の方針	【業績評価指標】 評価の尺度	【ターゲット】 達成基型	【行動計画】 具体的な取り組み
<b>【顧客の視点】</b> 児童生徒の視点 できる喜び わかる楽しさ	A. できる喜び・わかる楽しさ	A. 個別支援の充実	A. 学習満足度	A. 10ポイントup	●授業での学習の振り返りや感想、自己評価の記述をもとに、一人一人の学習状況とニーズをつかむ。
<b>【*新たに加えた視点*】</b> 学習支援の視点 基礎基本の定着 自主学習への支援	A. 基礎基本の定着 B. 自主学習への支援	A. 教材教員の工夫 B. 家庭学習の定着	A. 購入教材教員活用率 B. 家庭学習達成度	A. 90%以上 B. 5ポイントup	●段階別のワークシートなどを準備し、授業の補充学習や家庭での自主学習に活用する。
<b>【社内・ビジネスプロセスの視点】</b> 校務プロセスの視点 学習情報の提供と共有 学習情報の質の向上	A. 学習情報の提供と共有 B. 学習情報の質の向上	A. 学習便りの発行 B. 選案簿の活用	A. 学習便り発行件数 B. 選案簿提出率	A. 学年毎20件/年 B. 100%	●児童生徒の学習に関する状況をT・Tや少人数担当、保護者や学習支援員らと共有し、個に応じた効果的な指導と評価を図る。
<b>【学習と成長の視点】</b> 力量形成の視点 OJTによる授業力の向上 専門性と協働性の向上	A. OJTによる授業力の向上 B. 専門性と協働性の向上	A. 校内での授業研究会 B. OJTや自己啓発、ワポレ・ミテラによる研修の奨励	A. 研究授業及び公開授業開催数 B. 個人研修校内報告数	A. 一人4回/年 B. 一人3回/年	●専門性や協働性を向上させる研修の機会を保障する。また、ベテランから若手への実践知の継承や新たな学校知の形成を図る。
<b>【財務的視点】</b> 予算・学習環境の視点 事務室経営の充実 効率的な予算執行	A. 事務室経営の充実 B. 効率的な予算執行	A. コストの適正化 B. 研修・研究関連費の充実	A. 経費前年比率 B. 執行前年比率	A. 10%以上down B. 15%up	●備品予算の執行を効率的に行い、経費の情報を毎月公開、共有し、コストの最適化により、戦略目標達成に向けた予算執行を図る。

(小学校向けバランス・スコアカードのプロトタイプ)

幸著『バランス・スコアカードによる学校マネジメント』明治図書