

マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方 デミングの品質管理論を中心にして

岩 崎 保 之

Abstract

The purpose of this study is to consider Deming's (Deming, W.E., 1900-1993) PDSA cycle, and to clarify how his management cycle should contribute to the school evaluation, which contributes to school improvement.

PDSA (Plan-Do-Study-Act) cycle is a theory of quality control which improves the products and the process. It is not performed by "Check," i.e., sorting products, but by "Study," i.e., examining the plans and results. In school evaluation of Japan, PDS used to be operated as the main cycle, and these days PDCA is operated as main cycle. These two cycles are seen to be different, according to the length of the cycle period, the emphasis on the numerical target, the existence of publication of the result, and concretization of the improvement plan.

In many schools, school evaluations are implemented by "Check" with questionnaire surveys. However, since such surveys need huge quantity of work, they tend to become what is called "evaluation for evaluation." As for school evaluation, it is desirable not to depend on "Check" of the numerical target and the degree of achievement, but to introduce PDSA cycle, and to aim at school improvement and school reform by everyday "Study."

キーワード.....数値目標 学校経営過程 学校評価 環状の径路

はじめに

「学校評価をマネジメント・サイクルとして語ることは、今ではごく常識的なことになっている」¹⁾という指摘がある。試みに、各都道府県が公表している学校の自己点検・自己評価に関する手引書やガイドラインを見てみると、ほとんどすべてにマネジメント・サイクルへの言及が見られる。

しかしながら、その定義は、PDS(Plan-Do-See、青森、秋田、長崎)、PDCA(Plan-Do-Check-Action、北海道など33都道府県)、PAC(Plan-Action-Check、富山)、PDSI(Plan-Do-See-Improve、和歌山)など、各都道府県によって多様に行われている(表1)。

マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方（岩崎）

表 1 . 学校評価の手引書等におけるマネジメント・サイクルの定義（岩崎作成）²⁾

| | P D C A | S A | そ の 他 | サイクルの定義 | 作成者 | 公表年月 | H P |
|----|------------------|--------|-------------|---|-------------|----------|--------|
| | | | | 手引書、ガイドライン等の名称 | | | |
| 1 | 北海道 | | | 計画・実践・評価・改善 学校評価を学校改善に生かすために - 学校の評価システムの確立に関する調査研究 - | 北海道教育委員会 | 2005年3月 | * |
| 2 | 青森県 | | | 計画・実践・評価 学校評価システムの手引き | 青森県教育委員会 | 2004年2月 | * |
| 3 | 岩手県 | | | 計画・実施・評価・改善 学校自己評価の手引き（小中学校編・Ver.1） | 岩手県教育委員会事務局 | 2005年3月 | * |
| 4 | 宮城県 | | | 計画・実践・評価・改善 学校評価「みやぎの学校改善」の手引 | 宮城県教育研修センター | 2006年3月 | * |
| 5 | 秋田県 | | | Plan・Do・See 信頼される学校づくりを目指して（手引） | 秋田県教育庁義務教育課 | 2004年3月 | |
| 6 | 山形県 | | | 計画・実践・評価・更新・改善 山形県における学校評価システムの在り方 - 学校をさらによくする「私の学校」の評価システムの確立をめざして - | 山形県教育委員会 | 2005年3月 | * |
| 7 | 福島県 | | | 計画・実行・評価・改善 学校評価の試案 - 計画・実践・評価・改善の営みの確立を目指して - | 福島県教育センター | 2005年3月 | * |
| 8 | 茨城県 | | | 計画・実行・評価・改善 学校評価 | 茨城県教育委員会 | 2004年3月 | * |
| 9 | 栃木県 | | | 計画・実行・評価・まとめ・公表・見直し・改善 学校評価の手引き | 栃木県教育委員会 | 2005年3月 | * |
| 10 | 群馬県 | | | 計画・実践・評価・反映 群馬県「学校評価システム」について - 学校評価の本格実施に向けて - | 群馬県総合教育センター | 2004年3月 | * |
| 11 | 埼玉県 | | | 計画・実践・評価・改善・更新 学校自己評価システムの手引き - 目指す学校像（ミッション）の実現に向けて - | 埼玉県教育委員会 | 2004年10月 | * |
| 12 | 千葉県 | | | 計画・実施・評価・改善 学校評価の指針 | 千葉県教育委員会 | 2004年3月 | |
| 13 | 東京都 | | | 計画・実行・評価・改善 都立学校の自己評価指針 | 都立学校経営支援委員会 | 2005年3月 | * |
| 14 | 神奈川県 | | | 学校評価システムの手引き | 神奈川県教育委員会 | 2004年1月 | |
| 15 | 新潟県 | | | 計画・活動・評価・改善 学校評価の手引（第2集） - 平成16年度学校評価システム本格実施に向けて - | 新潟県教育委員会 | 2004年2月 | * |
| 16 | 富山県 | | | 計画（Plan）・実施（Action）・評価（Check） とやま型学校評価システム推進をめざして | 富山県教育委員会 | 2005年3月 | * |
| 17 | 石川県 | | | 経営計画・評価計画・実践・実行・学校評価・改善 学校評価の手引き | 石川県教育委員会 | 2005年1月 | * |
| 18 | 福井県 | - | - | - | - | - | - |
| 19 | 山梨県 | | | 教育計画・教育活動・評価の実施・課題の改善 未来を拓く学校評価システムの構築を目指して | 山梨県教育委員会 | 2003年2月 | * |
| 20 | 長野県 | | | 計画・実践・評価・改善 学校自己評価の手引 - よりよい学校づくりを目指して - | 長野県教育委員会 | 2003年3月 | * |
| 21 | 岐阜県 | | | 学校内でのサイクル（計画 実施 評価 分析・改善） 学校と外部をつ なくサイクル（説明 評価 分析・改善） 岐阜県の学校評価システムの確立 | 岐阜県教育委員会 | 2005年3月 | |
| 22 | 静岡県 | | | PLAN・DO・CHECK・ACTION 学校評議員制度・学校自己評価システム | 静岡県教育委員会 | - | * |
| 23 | 愛知県 | - | - | - | - | - | - |
| 24 | 三重県 | | | 計画・実行・評価・更新 学校自己評価実施の手引き | 三重県総合教育センター | 2000年3月 | * |
| 25 | 滋賀県 | - | - | - | - | - | - |
| 26 | 京都府 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | |
|----|------|-------|--|-----------------|----------|---|
| 27 | 大阪府 | | 計画・実施・評価・行動 学校教育診断と学校協議会 - 学校運営改善への活用に向けて - | 大阪府教育委員会 | 2005年3月 | * |
| 28 | 兵庫県 | | 目標・計画・実践・自己評価・公表・説明・聴取・反映 学校評価ハンドブック | 兵庫県教育委員会 | 2004年3月 | * |
| 29 | 奈良県 | | 計画・実行・点検・評価・改善 学校評価の手びき - 教育の改善に生かす学校評価 - | 奈良県教育委員会 | 2004年12月 | * |
| 30 | 和歌山県 | | 計画 (Plan) - 実行 (Do) - 評価 (See) - 改善 (Improve) 県立学校学校評価の手引 | 和歌山県教育委員会 | 2003年8月 | * |
| 31 | 鳥取県 | | 計画・実施・評価・改善・更新 学校評価推進のためのハンドブック - 魅力ある学校づくりをめざして - | 鳥取県教育委員会 | 2005年3月 | * |
| 32 | 島根県 | | 目標設定・教育実践・評価活動・改善 島根の学校評価システム | 島根県教育委員会 | 2004年12月 | |
| 33 | 岡山県 | | 計画・実施・評価・更新 学校自己評価の手引き | 岡山県教育委員会 | 2003年 | |
| 34 | 広島県 | | 計画・実践・評価・改善 広島県における学校評価システムの在り方 | 広島県学校評価システム検討会議 | 2002年11月 | * |
| 35 | 山口県 | | 計画・実践・自己評価・改善 学校評価ガイドブック - よりよい学校づくりに向けて - | 山口県教育委員会 | 2004年12月 | * |
| 36 | 徳島県 | - - - | - 公立学校における学校評価に関するガイドライン | 徳島県教育委員会 | 2004年2月 | * |
| 37 | 香川県 | | 計画・実施・評価・更新 学校評価サポートブック - 明日からの学校づくりのために - | 香川県教育センター | 2004年2月 | * |
| 38 | 愛媛県 | | 計画・実行・評価・改善 愛媛県立学校評価の手引 | 愛媛県教育委員会 | 2003年3月 | |
| 39 | 高知県 | - - - | - | - | - | - |
| 40 | 福岡県 | | 計画・実施・診断・改善 学校自己評価の手引き (小・中学校編) - 学校改善を目指して - | 福岡県教育委員会 | 2003年1月 | * |
| 41 | 佐賀県 | | 目標・計画・実践・自己評価・外部評価・改善・更新・反映 学校評価システムの手引き | 佐賀県教育委員会 | 2005年2月 | * |
| 42 | 長崎県 | | 計画・実践・評価 学校評価ガイドブック - 児童生徒の健やかな成長のために - | 長崎県教育センター | 2003年3月 | * |
| 43 | 熊本県 | - - - | - | - | - | - |
| 44 | 大分県 | | 計画・実践・評価・改善 県教育委員会が考える標準的な学校評価システム | 大分県教育委員会 | 不明 | * |
| 45 | 宮崎県 | | 計画・実行・評価・更新 学校評価システム確立のために | 宮崎県教育委員会 | 2005年3月 | |
| 46 | 鹿児島県 | | 計画・実施・評価・行動・更新 学校評価システムの手引き | 鹿児島県教育委員会 | 2005年3月 | |
| 47 | 沖縄県 | | 計画・実施・評価・更新 実践的な学校評価の進め方 | 沖縄県立総合教育センター | 2003年6月 | |

はたして、それらは同じサイクルとしてとらえてよいものであろうか。それとも、違うサイクルとしてとらえるべきものであろうか。違うものとするならば、より望ましいサイクルの在り方はどのようにとらえることができるのであろうか。

わたくしは、以上述べた課題意識を出発点として、この研究ではまず、品質管理の基礎理論と評されているデミング (Deming, W. E., 1900-1993) の PDSA (Plan-Do-Study-Act) サイクルを検討する。次に、日本の学校評価において広く用いられている PDS と PDCA の両サイクルを比較検討することを通して、PDSA サイクルの導入可能性を検討する。そして、研究のまとめとして、マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方を論じる。

1 デミングの PDSA サイクル

1-1 シューハートの「環状の径路」論

デミングは、自らが考案したとする PDSA サイクルを、学恩の名を冠して「シューハート・サイクル」³⁾と呼んでいる。そこで、本節では PDSA サイクルを考察するための予備的考察として、シューハートのサイクルを検討する。

シューハート (Shewhart, W. A., 1891-1967) は、アメリカの統計学者であり、こんにちの品質管理で用いられている“管理図法”の創始者である。旧来の検査中心を改め、製造工程の管理中心へと品質管理の概念を大きく転換させた理論家・技術者である。

シューハートは、品質管理の過程には3つの段階 (steps) があるとする。「段階」とは、「欲しい諸事項の仕様 (specification)、仕様をみたまの生産 (production)、そして、生産したものが仕様をみたしているかどうかを評価する (see) ための、生産されたものの検査 (inspection)」⁴⁾である。また、シューハートは、それら「仕様」「生産」「検査」の段階が旧来の品質管理の考え方においては、1本の直線上に「それぞれ独立したもの」⁵⁾として位置付けられてきたと批判する。そして、自らの品質管理の考え方を、とくに「検査」に焦点をあわせて次のように述べている。

「私は、ここでつぎのことを注意しておくことが特に重要なことと考える。すなわち、物の品質をただ物として検査するだけでは、第3段階が踏まれたものとするわけにはいかない。生産工程に関して順序づけられたひとつの系列 (sequence) における物を検査することによって、第3段階が踏まれると考えなければならない。」⁶⁾

シューハートは、生産した結果である「物」だけを検査対象としていた旧来の品質管理に対して、それに至るまでの過程である「生産工程」すべてを検査対象とすることを提唱したのである。

また、シューハートは、仕様、生産、検査の段階が「それぞれ仮説を設定し、実験を遂行し、その仮説をテストするという3段階に対応している。これらの3段階は、知識を獲得するためのひとつの動的な科学的過程を構成している」として、その過程を旧来の直線的なものから「1つの環状の径路」(a circular path) に位置付け直すことを提唱した (図1)⁷⁾。

なお、この環状の経路は、初めからきれいな円をかくのではない。シューハートは、継続的に自己修正を繰り返すことによって、らせん的な状態から徐々にきれいな円の状態に近付いていくものとしている⁸⁾。この「自己修正」を想定している点において、1890年代から全米各地の工場で導入が試みられたテイラー (Taylor, F. W., 1856-1915) の科学的管理法、いわゆる“テイラー・システム”が、工員に対する「標準化された作業法の強制と徹底」⁹⁾によって品質管理

を図ろうとしていたことは大きく異なっている。

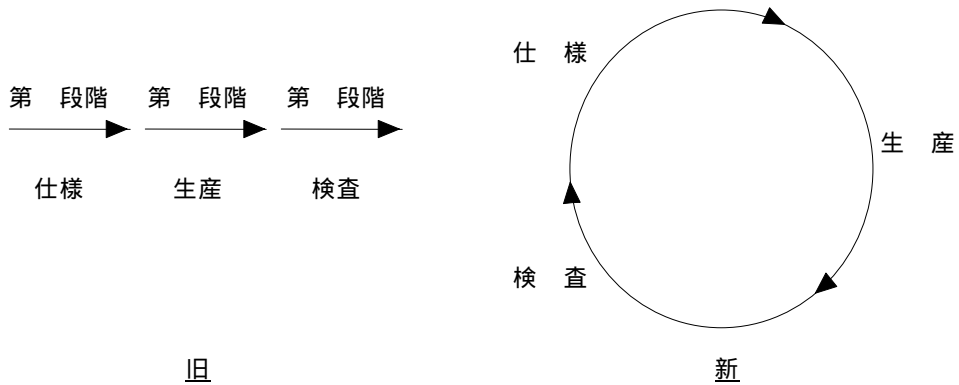


図1 環状の径路（シューハート作成）

1-2 PDSA サイクルの4段階

しかしながら、前節で述べたシューハートの品質管理論は、発表当時、米国企業に広く受け入れられることはなかった。コンピュータが存在しない1930年代の技術レベルでは、製品の膨大な品質特性を測定してデータに記録したり統計・解析したりすることは、きわめて困難であったからである¹⁰⁾。

シューハートの品質管理論は、もっぱら生産者の立場で考案された理論であった。これに対して、品質管理に消費者の立場からの視点を導入し、後に全社的なマネジメントにまで高めることを提唱したのがデミングである。

デミングは、米国の企業コンサルタントである。1924年にイェール大学において物理学博士号を取得後、通信機会社や農務省勤務を経て、1946年にはニューヨーク大学経営管理学大学院教授に就任した。翌年、GHQの要請で日本の国勢調査計画を立案するために初来日し、日本の経済界とも親交を結んだ。その後、1950年に日本科学技術連盟の招へいによって再来日した。その時に開かれたセミナーの講義録は、著書“*Elementary Principle of the Statistical Control of Quality*”にまとめられ、1952年、日本科学技術連盟によって邦訳を伴って出版された¹¹⁾。

デミングの品質管理論は、1960年代ごろから日本の製造業を中心として広く導入が進められた。当時“安かろう悪かろう”とやゆされた日本製品の品質向上に大きく貢献し、後のQC（Quality Control）や“カイゼン”、TQC（Total Quality Control）やTQM（Total Quality Management）の基礎理論となった。日本科学技術連盟は1951年、同氏の功績をたたえて“デミング賞”を創設し、品質管理の進歩に優れた業績をあげた団体や個人に対する表彰をこんにちまで行ってき

ている。

デミングは、先述したセミナーの席上、製品の品質管理について次のように述べている。

「製品（product）の製造や組み立ての各段階における検査は、よい考えですが充分ではありません。検査は品質管理ではありません。そして、品質管理は検査ではありません。品質管理は行動（action）です。……（中略・引用者）……換言すれば、みなさんは、品質を造らなければならぬのです。つまり、みなさんがもし品質を希望するならば、製品の中に品質がそなわっているように製品を造らなければならぬのです。品質は、大量に製造した品物（articles）のうち、中にはよいものがあるだろうと希望して、これを悪いものと区分することによっては造れません。」¹²⁾

ここにおいてデミングは、シューハートを名指しして言及してはいない。しかしながら、「製品の製造や組み立ての各段階における検査」とは、明らかにシューハートがテイラーを乗り越える形で提唱した「環状の経路」論における「検査」の在り方である。これに対してデミングは、品質管理を「検査」すなわち製品の区分によるのではなく、「行動」に基づいて行うことを提唱したのである。

では、デミングのいう行動に基づく品質管理とは、どのような管理の在り方なのであろうか。デミングは、「新しい方法において経営者（management）は、消費者調査すなわち第4の段階を導入することで、4つの段階を1つのサイクル（cycle）にして回していく」¹³⁾と構想する。そして、それら4つの段階を次のように定義している。

1. 製品の設計（適当なテストを伴う）
2. 製造、製造工程や研究所におけるテスト
3. 市場への投入
4. 製品が使われている間のテスト、使用者がその製品についてどのように考えているか、またなぜ非使用者がその製品を買わないのかを明らかにする市場調査
5. 消費者が反応する品質や価格と照らし合わせた製品の再設計」¹⁴⁾

上記の定義における第5の段階「製品の再設計」が、第1の段階「製品の設計」と重なることによって4つの段階となる。このことによってデミングは、4つの段階が「転々としてとどまるところがない」¹⁵⁾サイクルとなって回転していくと構想したのである。そして、このサイクルを「回転」させることこそが、デミングのいう品質管理における「行動」なのである。

デミングは、後年このサイクルを「1950年に日本で教えたときに創作したもの」¹⁶⁾と表明する。そして、4つの段階を新たに構成し直したPDSAサイクル¹⁷⁾を提唱する（図2）。

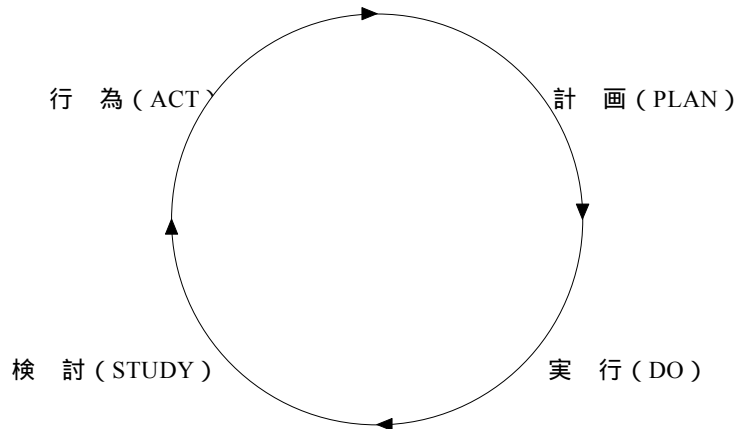


図2 PDCA サイクル (デミング作成)

以下、多少長くなるが、デミングによる4つの段階の説明をそのまま引用する。

「第1段階 計画 (PLAN)。だれかがある製品または工程を改善するアイデアを持っているとする。これが、第1段階に内包されている第0段階であり、テスト、比較、実験の計画へとつながっていく。第1段階は、サイクル全体の基盤である。性急なスタートをしたのでは、非効率的でコストがかさみ、失敗に終わるだろう。人は得てして、この段階をはしょりたがる。そうした人は、動作を起こしたり、活動的になったり、忙しそうに見せたりすることを待ちきれず、第2段階へ移行してしまう。

計画段階は、いくつかの諸提案から1つを選択することから始まるかもしれない。われわれは、どれをテストできるだろうか。結果はどうなるだろうか。あり得る選択肢とあり得る諸結果とを比較してみよ。いくつかの諸提案の中では、新しい知識や利益を得るという点から見て、どれがもっとも見込みがあるか。問題は、どのようにして現実的な目標 (goal) を達成するかである。

第2段階 実行 (DO)。第1段階で定めた段取りに従って、テスト、比較、実験を実施する。小規模で行うのが望ましい。

第3段階 検討 (STUDY)。諸結果を検討する。それらは、期待や予想どおりだったであろうか。もし違ふとすれば、何が悪かったのか。ひょっとすると最初の段階で間違っていて、新しくスタートする必要があるのかもしれない。

第4段階 行為 (ACT)。変更を受け入れる。または、変更を中止する。あるいは、可能で

あれば、外部条件、材料、人間、ルールを変えて、サイクル全体をもう一度回す。」¹⁸⁾

デミングは、以上のように4つの段階を定義するPDSAサイクルを「製品や工程を学習したり改善したりするためのフロー・ダイアグラムである」¹⁹⁾とする。そして、農務省時代にベル研究所で品質管理論を教わった学恩の名を冠し、「学習（learning）と改善のためのシューハート・サイクル」²⁰⁾と名付けている。

ところで、1950年のサイクルは、製品そのものの改善を図るために考案したサイクルである。これに対して後年のサイクルは、製品を生産する工程の改善をも視野に入れて構想したものである。後者は、マネジメントの視点がより強められているのである。このことは、4つの段階が2つのサイクルで異なっていることから推察することができる。すなわち、第1の段階が「設計」から「計画」へ、第2の段階が「製造、テスト」から「実行」へ、第3の段階が「市場への投入」から「検討」へ、そして第4の段階が「テスト、市場調査」から「行為」へと変更されているのである。

この変更によって、デミングのPDSAサイクルは、たんに製造業のマネジメント・サイクルという枠組みを超えて、広く行政や教育といったサービス業のマネジメント・サイクルとしても活用し得る途が開けた。武田修三郎²¹⁾は、旧来のテイラー・システムが「一方向型のコマンド・アンド・コントロールで製造家（政府、教師）が製品やサービスを一方的に生産し、それを裸の王様である顧客（国民、学生）に押しつける手法」であったのに対して、デミングのPDSAサイクルは「双方向型で、製造家（政府、教師）は顧客（国民、学生、そして広く競争相手まで含め）を目安に製品やサービスを開発していく手法となる」と検討している。

2 学校改善に資するマネジメント・サイクル

学校評価をマネジメント・サイクルの視点から論じるとき、日本におけるサイクルの主な定義は、PDSとPDCAである。PDSは、学校経営過程の研究において典型的なサイクルとして論じられてきた。そして、最近、にわかにPDCAが注目されてきている。

そこで、本章ではまず学校経営過程の研究におけるPDSサイクルの論じられ方を検討する。次に、PDCAサイクルの論じられ方を検討し、PDSとの異同を明らかにする。そして、PDCAサイクルの定義を明らかにし、学校評価の視点からみた妥当性を検討する。

2-1 学校経営過程研究におけるPDSサイクル

学校経営過程の改善を目的としたマネジメント・サイクルの発想は、PDSというように明確に定義されていないけれども、戦後まもなく公表された『中学校・高等学校 学校評価の基準と手引き 試案』（文部省、1951年）において、すでにそのほう芽を見ることができる。こ

の試案においては、学校評価の目的が「個々の学校が自ら成長し向上しようとするにあたって、正しい改善の方法を示唆すること」と示されている。また、学校評価を行うにあたっては「まず、学校教育のあらゆる分野にわたっての、詳細な基準が立てられなければならない。学校は、この基準によって自校の実態をあらゆる角度から調査し、それらが有効適切であるかどうかを総合的な立場から検討し、発見された結果に基づいて、次の出発を準備する」ことが必要であると示されている²²⁾。

その後、1960年代になって、高野桂一の著書『学校経営過程 - その分析診断と経営技術 - 』（誠心書房、1963年）において、本格的にマネジメント・サイクルの発想が登場²³⁾してくる。高野は、「われわれは、ふつう経営管理の手続きを、それが生み出す結果のよしあしによって採用し、あるいは廃棄しているといえる。その結果だけを価値判断の尺度と考えて疑わない。しかしながら、われわれは経営管理過程を丹念に分析し、過程それ自体のなかに、なぜ時によってはその仕事の遂行が失敗したり成功したりするのかを見いだすことを重視しなければならない」²⁴⁾とする。そして、高野は、「経営管理それ自体を研究するには、機構（mechanism）についてよりも活動や行為（action）について考察しなければならない。推進されつつある経営管理、すなわちいかに仕事を進めるべきかについての決定や命令や指示を生み出す過程について考えなければならない」²⁵⁾と自らの研究対象を表明している。

同書において、高野は、マネジメント・サイクルそのものについての検討を行ってはいない。けれども、同書は明らかに、当時の学校経営研究をせっけんしていたテイラーの科学的管理に基づく「経営近代化論」²⁶⁾を批判して著されたものである。そして、1970年代になって経営近代化論者が自らの理論的限界を認める²⁷⁾に及んで、マネジメント・サイクルの発想は、PDSの用語とともに学校経営過程研究の主要理論として位置付けられるようになった。

牧昌見は、「タイトルにPDSを冠したのはおそらくこれが最初であろう」²⁸⁾とする自らの論文「学校経営におけるPDSとその課題」において、「学校経営の近代化は経験と勘からの脱皮の代償として、結果的には学校経営の部分化・細分化をもたらしている」²⁹⁾と指摘している。そして、牧は、学校経営のこんにち的な課題が「単なる部分（領域）の集合ではなく、有機体としての学校のトータルな把握を試みることにある」として、「プラン - ドゥ - スイーのマネジメント・サイクルがバラバラではなく、一貫した連続性のあるプロセスとして、プランにフィードバックされることが必要である。……（中略・引用者）……つまり、学校経営におけるPDS論が要請されてくる」³⁰⁾と述べている。

牧によるこの「要請」と並行して、当時、PDSサイクルは教育学の研究者だけでなく都道府県教育センターの研究紀要等でも熱心に取り上げられた³¹⁾。しかしながら、実践の場である学校には、広く普及しなかった。この理由として河野和清は、学校の教育目標や達成手段及び測定方法があいまいである点を指摘している。そして、河野は、「P - D - S論が学校の実践の場に必ずしも十分に根づかないのは、学校教職員の怠惰によるのではなく、学校組織のこのよう

な特性によるところが大きいと考えられる。確かに、学校経営過程論は、戦後の学校経営の発展にとって大きな意義があったが、その極端な適用については今一度吟味を必要とする³²⁾と検討している。

はたして学校の教育目標は、どこまであいまいさを払しょくすることができるのか。そしてその達成状況は、どのような手段でどこまで正確に測定することができるのか。学校経営過程におけるそれら諸問題を、学校評価に焦点を合わせて「今一度吟味」するなかで登場してきたのが、次節で検討するPDCAサイクルである。

2-2 PDS と PDCA の異同

一般経営学の品質管理研究において、いつだれがPDCAサイクルを提唱したのかは、はっきりわかってはいない。PDCAサイクルをデミングが提唱したとする説明³³⁾もあるが、PDSAとは別ものである。なぜなら、デミングは1章において検討したように、基準による選別、すなわち検査による品質管理を否定しているからである。

木暮正夫は、こんにち広く流布されている“デミング・サイクル”には「変種」が存在すると指摘する。その一つは、製造業の企業内で行われる「設計」「製造」「検査・販売」「調査・サービス」の諸活動をデミング・サイクルの4段階として説明したものである。また、「計画」「実施」「検討」「処置」を4段階として説明したものもある。しかし、それらはいずれもPDSAサイクルとは別ものである。木暮は、変種の4段階がPDSAに「全体として対応させやすい」ために、「歴史的時間の長い経過の中で……（中略・引用者）……デミング・サークルとして示されるようになったのであろう」と推測している³⁴⁾。

ところで、学校評価におけるマネジメント・サイクルについては、前節で検討したPDSと、こんにち注目されているPDCAを比較して「どちらも同じものを少し違う言葉で言っているもの」³⁵⁾とする見解がある一方で、学校現場からは「PDSとPDCAには大きな違いがある。天と地ほどの違いに見える。確かにPDCAは学校経営を変えた。本格的に実施して実感したことである」³⁶⁾との見解も示されている。

PDSとPDCAを違うものとする見解については、大別して3つの論拠を指摘できる。

論拠の1つ目は、サイクル期間の長短である。

石黒雅明は、PDCAサイクルを「生産ラインなどで急ぐ場合は数日から数週間で」回すものととらえ、学校は「年度のスケジュールを中心に動いている」ために「当面は学期、年度がループのサイクルになるのはやむを得ない」との見解を示している³⁷⁾。

木岡一明は、学校においても「教育目標と計画と実践と結果の相互関係をより短いスパンで明確にしていくことが求められる」とする。それは、「教育活動に対する問い掛けをできるだけ頻繁に行うことによって、深刻な事態となる前に計画の変更や教育活動の軌道修正、計画遂行上の障害の除去、問題の解決がスムーズに果たされうる」という「形成的な指向」を期待して

の要請である。木岡は、マネジメント・サイクルの定義について「計画（Plan） - 実施（Do） - 評価（See）に単純化された P・D・S モデルよりも、アクション（改善や更新）を協調した P・D・C・A モデルがわかりやすいであろう」との見解を示している³⁸⁾。

今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議においても、PDCA サイクルに言及している。同会議においては、「マネジメントサイクルとして PDS（Plan、Do、See）が推奨された時期があったが、Do の次が単なる See では計画期間の終了まで達成状況が判明せず、課題の解決が次期の計画期間になってしまうことから、近年は Check と Action の重要性が強調されている」としている。そして、同会議においては、年度計画を達成するために、年度の間で進ちょく状況をチェックし「必要に応じ年度後半に補正行動を起こす」ことを各大学に求めている³⁹⁾。

このように、石黒、木岡、調査研究協力者会議においては、いずれも PDS サイクルを年度より短い期間で運用することが困難であると想定している。そして、年度途中で運用できる小回りの効くサイクルとして、PDCA サイクルを位置付けているのである。

論拠の 2 つ目は、数値目標の強調の仕方である。

東京都教育委員会においては、平成 15（2003）年度から、PDCA サイクルに基づく学校経営計画の作成をすべての都立学校に義務づけた。同委員会においては、これまでの「文言」による目標設定が「抽象的」で「成果や達成度の評価をあいまいにってしまう恐れ」があることや、教職員の「課題に対応する責任の所在が不明確になりやすい」ことを理由として、「評価が客観的にできる数値目標を必ず設定すべきである」とした。また、PDCA サイクルにそった「自己評価」の公表も義務づけるとともに、公表する際には数値目標の結果を「必ず明示する」とこととした⁴⁰⁾。

先述したように、PDS サイクルにおいても「目標がどの程度達成されたかを具体的で客観的に計量できる」ように「具体的で客観的なリストをつくり、目標 - 実践 - 評価をサイクル化するよう工夫することが肝要である」との指摘⁴¹⁾は存在した。しかしながら、木岡は、それまでの学校経営計画の多くが「ある種のスローガンであったり、学校として当然に取り組むべき課題であったり、成行管理や慣例重視の姿勢が強く表れていた」と指摘し、目標の数値化を義務づけたことについて「経営姿勢に大きな転換を引き起こすものと言える」と検討している⁴²⁾。東京都教育委員会においては、PDS でなく PDCA を採用した理由は示していない。しかしながら、木岡の検討を参考にするならば、同委員会においては数値を強調することによって、教職員の目標管理に対する意識や責任感の醸成を目指したものと推察することができる。

論拠の 3 つ目は、改善策の具体化と公表の有無である。

先に引用した「PDS と PDCA には大きな違いがある」とする橋本定男は、小学校校長として実践した PDCA サイクルの流れを「まず、めざす姿、実現のやり方を示す。次に努力を後悔しつつ経過を刻々と説明する。そして達成状況を学校の内（職員）と外（保護者等）で評価し、

マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方（岩崎）

その結果と課題、改善策を示す」と定義している。そして、橋本は、「これが学校の責任のとり方である。PDCA を取り入れることで学校に『責任』の自覚が強まる」として、PDCA サイクルの導入による学校経営の改善を提言している⁴³⁾。

また、八尾坂修は、PDCA サイクルの流れを次のように定義している。

「『P』は計画段階であり、目標の設定や学校経営計画の作成を意味する。『D』は学校経営計画に基づいた教育活動の展開である。授業に対する評価や学校行事などの評価を行い、次の授業や次学期への計画に生かしていくことを意味する。『C』は評価段階であり、総括的评价による成果と課題の明確化である。関係ある評価項目をかかわらせたり、立場の異なる評価者の意見を比較したりしながら、総括的に学校の教育目標の達成状況を評価するものである。最後に『A』は改善段階であり、成果と課題に基づく改善策の具体化と公表を意味する。」⁴⁴⁾

八尾坂は、PDS との比較において PDCA サイクルを定義しているわけではない。しかしながら、具体化した改善策を外部へ公表する点において、橋本の定義と並行している。

伊禮恒孝は、大学評価に携わる立場から「PDCA のプロセスは、これまでデミング賞委員会の委員を中心に TQM (Total Quality Management) の研究者と実践者が開発に試行錯誤を重ね、具体化・精錬化されてきている。それに対して PDS のプロセスは抽象的レベルにある」と、2つのサイクルの違いを指摘している。また、伊禮は、PDCA の Check (チェック) が「目標と実績との差異分析、未達成原因の分析手法が開発されており、軌道修正のための処置が取られる仕組みが作られる」のに対し、PDS では「一番難しいプロセスである検討・処置が See (評価) となっている」と指摘している。そして、伊禮は、「我々日本人が触れたくない部分であり、大雑把に捉えられているのは無理もないことである。目標未達成の原因究明と責任の明確化が弱くなる理由がここにあるのであろう。See (評価) を厳しくすれば Check・Action と同じになるというのは無理な主張のように思える」と検討している⁴⁵⁾。

2 - 3 Check の訳語

前節で検討したように、PDS と PDCA の異同については、かならずしも明確ではない。とくに“S”と“CA”については See と Check をほぼ同じものととらえ Action の有無で区別しようとする見解がある一方で、See と Check とでは目標管理に対する構えや手法がまったく異なっているとする見解もあることが明らかになった。

わたくしは、このような見解の不一致が生じている理由の一つとして、See と Check の訳語に関する問題を指摘したい。たとえば、先掲した表 1 に見られるように PDS の See は、すべての県において「評価」と訳されている。また、PDCA の Check も、ほぼすべての都道府県において「評価」と訳されている。See と Check が、同じ「評価」と訳されているのである。

経営管理学においては、See は一般に「評価」と訳されている。また、Check は「点検する」「確かめる」という訳語が、経営管理学の英和辞典⁴⁶⁾において示されている。「評価」とは、『岩波国語辞典』によると「どれだけの価値・価格があるかを見定めること」である。これに対して「点検」とは、「誤りや不良箇所など悪い所がないかと、一か所一か所、検査すること」であり、「検査」とは「(何らかの基準に照らして)異状や悪い所がないかどうか調べること」である。すなわち、点検 (Check) には基準が必要なのであり、価値を見定める評価 (See) とは概念を異にしているのである。

以上の諸定義から検討するならば、Check は「評価」でなく「点検」と訳した方が、概念上の混乱を生じさせないので適切である。

2-4 点検から検討へ

さて、ここまで論じてきての問題は、はたして PDCA サイクルが学校改善や学校改革⁴⁷⁾に資する学校評価につながるかということである。

文部科学省においては、平成 18 (2006) 年 1 月「学校評価及び情報提供の実施状況調査結果の概要 (平成 16 年度間調査結果)」⁴⁸⁾を公表した。それによると、ほとんどすべての国公立諸学校 (95.6%) と半数以上の私立学校 (51.5%) において、教職員による「自己評価」を実施している。また、8 割以上の国公立諸学校 (80.5%) と 2 割弱の私立学校 (16.7%) において、保護者や児童生徒による「外部評価」を実施している。そして、評価によって明らかになった諸課題に対しては、7 割以上の国公立諸学校 (71.1%) と半数以上の私立学校 (52.3%) において改善策を実施したと回答している。しかしながら、「評価の活用」については、7 割以上の国公立諸学校 (71.5%) と 4 割近い私立学校 (38.5%) において課題があると回答している。

学校における「自己評価」「外部評価」の多くは、質問紙調査によって行われている。しかしながら、教職員や研究者からは調査担当者、とりわけ教務主任の仕事量が增大することを懸念する声もあがっている。金子郁容は、「当然のことであるが、学校評価はすること自体に意味があるのではない」としながらも、「あまりにも手間がかかるので、学校評価を実施することだけでくたびれてしまう。それが現状である」⁴⁹⁾と指摘している。

たとえば、N 市のある公立小学校においては、平成 15 年度より質問紙を用いて教職員の「自己評価」と児童、保護者、地域関係者の「外部評価」を行ってきている。「自己評価」は、年に 2 回、20 項目程度の数値目標の達成度を ABC の評価指標に基づいて評定するものである。また、「外部評価」も年に 2 回、20 項目 (児童用) と 28 項目 (保護者・地域用) の設問に「思う」「だいたい思う」「あまり思わない」「思わない」の選択肢で回答するものである。この「外部評価」については、設問数があまりにも多いという声を反映させて、16 年度からは保護者・地域用を 20 項目に減らしているが、児童用は逆に 1 問増やしている。また、設問内容については、16 年度と 17 年度の比較において児童用が 10 問変更されている。しかし、保護者・地域用は 1

問変更するにとどめられており、ほかの 19 問は字句においてもまったく同じ設問である。

この小学校のように、分掌組織のすみずみに数値目標と評価指標を設定し、たびたび質問紙調査を繰り返すことは、教職員はもちろんのこと回答する側にとっても膨大な作業量であり、大きな負担である。また、それら設問のほとんどは、同じ内容なのである。このような“点検”による学校評価は、やがてルーチン・ワーク化され、いわゆる“評価のための評価”に陥ってしまう危険性をはらんでいる。

デミングは、点検によって得られた「結果による管理」について、以下のように述べている。

「諸結果による経営管理は、問題を増やすことはあっても減らすことはない。……（中略・引用者）……それは生じた結果への対処であり、その結果がある特殊原因から生じたかのように扱うものである。諸結果を引き起こした原因 - たとえばシステム - について検討することが重要である。」⁵⁰⁾

また、デミングは、諸結果を引き起こした原因の「検討」について、経営者が「コミュニケーションを奨励する。役職にとらわれずに、いろいろな諸部門間で、人々が非公式に自然な形で意見交換ができる場を提供する」⁵¹⁾ことによって行われるのであり、これによってシステムの改善を図ることができると提言している。

木岡は、従来の学校評価が「徒労感を募らせてきた」理由の一つとして、全体をち密にとらえようとするあまりに「細目主義」に陥ってきたことを指摘している。また、木岡は、今後の在り方として「いつも学校の全体を評価しようなどと考えるのではなく、力を注いでいきたいこと・注いできたこと、学校が当面している具体的な問題に絞って評価していくことが、継続できるやり方である」としている⁵²⁾。さらに、木岡は、チェック・リストによる数値を用いた学校評価を認めつつも、「そこには必ず話し合い、協議の場がないといけない」と述べて、形式的な会議を精選し「ブレインストーミング的なミーティング」を行うことを提言している⁵³⁾。

デミング、木岡らの諸提言を参考にすれば、学校改善に資する学校評価の在り方としてもっぱら質問紙調査による Check（点検）によるのではなく、日常的な教職員のミーティングによる Study（検討）を重視することがより望ましいこと、また、もし調査を行うのであれば、検討によって吟味した改善計画のみに限定した調査がより適切であることを措定することができる。

この措定の実践例としては、たとえば新潟県上越市立城東中学校の取組を指摘することができる。同校においては、重点取組事項と努力事項について、評価項目を設定している。数値目標は、「可能なもの」に限定している。教職員は、重点取組事項と努力事項を 4 段階で評定するのであるが、評定する項目は達成度がとくに高いものととくに低いものに限定し、具体的な生徒の姿も簡潔に記述することにしている。評価シートはあらかじめコンピュータに登録してあ

り、教職員はそこに入力する。その後、各分掌の担当者は、シートの評定と記述に基づいて改善策を立案し、学年部会や各種定例委員会において他の部員や委員とともに検討する。検討する時間は、月・木曜日の部活動を休止することによって「毎週確実に確保」している。こうした学校評価の取組について、関谷祐二は、「トークの場が多ければ多いほど、課題が見えてくるのも実情であるが、改善すべきことや改善の方向性が見えてくるものである」と成果を述べている。また、「外部評価」としては年2回、保護者と生徒の質問紙調査を行っている。その際、設問数をそれぞれ10と20に厳選することで、集計する側にも答える側にも負担感が少なくなるように配慮している⁵⁴⁾。

このような学校評価において運用されているマネジメント・サイクルがPDCAでなくPDSAであることは、想像に難くないことである。

おわりに

学校の品質管理という観点からこんにち、私立の高等学校を中心にISO（国際標準化機構）の認証を取得する動きが広がっている。

また、文部科学省においては、平成18（2006）年3月「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」を策定・公表した。同ガイドラインにおいては、学校が「PDCAサイクルに基づき、継続的に改善していくためには、目標を適切に設定することが重要である」とし、取組目標の一つとして、数値による定量的な指標（成果指標、取組指標）を例示している。そして、同ガイドラインにおいては、自己評価や外部評価の結果を学校設置者へ提出したり、学校のホームページ等で広く公表したりすることも例示している⁵⁵⁾。

デミングは、1991年に公表されたアメリカ政府公報“*America2000: An Educational Study*”において打ち出されている学校や教員の表彰制度、学校や地域ごとの成績公表などに関する数値目標を「いったいどうやって達成できるというのだろうか」⁵⁶⁾と強く批判している。また、デミングは、「数値目標では何も達成できない。ランク付けをしたり個人や学校や地域に報酬を与えたりすることは、システムの改善にはつながらない。手段こそが大切である」⁵⁷⁾と述べ、手段なき目標に対して警鐘を鳴らしている。

また、デミングは、「教育のシステム」について、次のように述べている。

「教育のシステムは、幼稚園児から大学生までが学ぶことに喜びを見だし成績や金賞に対する恐れを抱かないものになるべきであり、教師が自分たちの仕事に喜びを見だし勤務評定に対して恐れを抱かないものになるべきである。それは、生徒の個性の違い、教師の個性の違いを認めるシステムになるべきである。もし、ある学校集団が自分たちの特別な利益を求めて結束したら、そのような学校のシステムは破壊されてしまうであろう。こんな学校集

団は、ほかのすべての学校ともどもやがては敗者になるであろう。」⁵⁸⁾

学校評価は、あくまで当該校の学校改善・学校改革を唯一の目的として行われるべきものである。先述した文部科学省のガイドラインにおいても、「学校の序列化や過度の競争といった弊害が生じないように、設置者においては情報提供の方法について十分に配慮する必要がある」として、学校間の順位付けなどを戒めているところである。

ところで、金澤伸二は、日本企業の成長に大きく貢献したデミングの主張が「日本の現場では字句どおりには実行されていない」と検討している。そして、金澤は、「デミング経営哲学の神髄は、解雇される恐れや上司から冷遇される不安を取り除き、信頼と協調にもとづく企業文化を醸成させることである。その上で、社員個人の能力や創造性を最大限に発揮させ、組織全体の目的をより効率的に達成させ、競争力を向上させるという考え方が基本となっている」として、デミングの経営哲学に対する再評価を求めている⁵⁹⁾。

この一方で、デミングの品質管理論に対しては、「主に管理者によるトップダウン的品質管理や責任が強調され、それを支援する品質の作りこみといったボトム・アップ的な品質改善に関する議論が不足しているように思われる」⁶⁰⁾というように、理論的限界を指摘する研究もある。

しかしながら、わたくしは、教職員間、児童生徒・保護者・地域間のコミュニケーションを促進する方向性から、“検討”を重視する PDSA サイクルを学校評価におけるマネジメント・サイクルの在り方として位置付けたい。また、文部科学省のガイドラインに基づいて数値目標を設定するとしても、測定した結果の生かし方、すなわち Check した結果の Study と Act にこそ学校における自己点検・自己評価の眼目があることを確認しておきたい。

< 註 >

- 1) 金子郁容編著『学校評価 - 情報共有のデザインとツール - 』（筑摩書房、2005）47 ページ。
- 2) この表の作成にあたっては、木岡一男『学校評価の「問題」を読み解く - 学校の潜在力の開発 - 』（教育出版、2004、2005）166-169 ページを一部、参考にした。なお、表中のデータは、2006 年 5 月現在の調査結果である。当該都道府県で複数公表されている場合は最新のものを、校種別に公表されている場合は義務教育諸学校に関するものを掲載した。また、ホームページ上で閲覧可能なものは、「HP」欄に*で示した。
- 3) Deming, W. E., *The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)*, The MIT Press, 1994, p. 132. デミング, W. E. 著、NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論 - 産業・行政・教育のために - 』（NTT 出版、1996）150 ページ参照（訳語は一部変えてある。以下同じ）。
- 4) Shewhart, W. A., *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, in Deming, W. E. (Ed.), *The Graduate School, The Department of Agriculture*, 1939, p. 1. シューハート, W. A. 著、デミング, W. E. 編、坂元平八監訳『品質管理の基礎概念 - 品質管理の観点からみた統計的方法 - 』（岩波書店、1960）1 ページ参照（訳語は一部変えてある。以下同じ）。
- 5) Ibid., p. 44. 同上訳書、72 ページ。なお、シューハートは明示していないが、ここでいう「旧来の考え方」とは、当時の米国工業界で主流の品質管理法であったテイラーの科学的管理法を想定していると思われる。

- 6) Ibid., p. 44. 同上訳書、72-73 ページ参照。
- 7) Ibid., pp. 44-45. 同上訳書、73 ページ参照。
- 8) Ibid., p. 45. 同上訳書、73 ページ参照。
- 9) 橋本毅彦「<標準>の哲学 - スタンダード・テクノロジーの300年 -」(講談社、2002)138 ページ。
- 10) 門眞博行「品質管理の歴史」(<<http://www7a.biglobe.ne.jp/~takuminotie/Tool/QChistory.htm>>、2003)2006年5月20日確認。
- 11) メアリー・ウォルトン著、石川馨監訳、熊谷鉦司訳：1987、『デミング式経営 QC 経営の原点に何を学ぶか』、プレジデント社、3-35 ページ参照。
- 12) Deming, W. E., *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality; A Series of Lectures*, Nippon Kagaku Gijutsu Renmei, 1950, 1952, p. 11. デミング、W. E. 著、小柳賢一訳『デミング博士講義録 - 統計的品質管理の基礎理論と応用 -』(日本科学技術連盟、1952)13 ページ参照(訳語は一部変えてある。以下同じ)。
- 13) Ibid., p. 9. 同上訳書、10 ページ参照。
- 14) Ibid., p. 9. 同上訳書、10 ページ参照。
- 15) Ibid., p. 9. 同上訳書、10 ページ参照。
- 16) Deming: 1994, *op. cit.*, p. 131. デミング：1996、前掲訳書、173 ページ参照。
- 17) Ibid., p. 32. 同上訳書、150 ページ参照。
- 18) Ibid., p. 131-133. 同上訳書、150-152 ページ参照。なお、デミングは、行為(act)と行動(action)とを文脈に応じて使い分けている。前者は、サイクルの第4段階における“変更の受け入れ、または中止”を指している。後者は、サイクル全体を回転させることを指している。
- 19) Ibid., p. 132. 同上訳書、150 ページ参照。
- 20) Ibid., p. 132. 同上訳書、150 ページ参照。
- 21) 武田修三郎『デミングの組織論』(東洋経済新報社、2002)282-284 ページ。
- 22) 文部省内学校評価基準作成協議会編『中学校・高等学校 学校評価の基準と手引き 試案』(実教出版、1951)3 ページ。勝野正章は、この試案における学校評価が経営改善のための「経営診断」を目的とするだけでなく、一定の基準に合わせる評価、すなわち「学校認定的評価」も目的としており、この点において「自己矛盾している」と検討している〔勝野正章「学校評価論の予備的考察」(東京大学教育行政学研究室紀要、第13号、1993)37-49 ページ〕。
- 23) これは、河野和清による書誌学的研究による指摘である〔河野和清「学校の組織運営論と学校改善」(日本教育経営学会・学校改善研究委員会編『学校改善に関する理論的・実証的研究』、ぎょうせい、1990)44 ページ〕。
- 24) 高野桂一『学校経営過程 - その分析診断と経営技術 -』(誠心書房、1963)4 ページ。
- 25) 同上書、4 ページ。
- 26) 伊藤和衛『学校経営の近代化入門 - 経営合理化の理論と実際 -』(明治図書出版、1963)参照。
- 27) 伊藤和衛は、「経営近代化論」の「限界」について「科学的管理法は人間行動の生理的側面を研究の対象としたものであり、管理過程における人間の意思決定的側面は研究の枠外のものであったこと、第二に科学的管理法は反復的作業の能率の運営が目的であったから標準化の手続きや技術を体系化した一種の技術論であり、経営管理組織に対する理論研究ではなかった」と検討している(伊藤和衛『続学校経営の近代化入門』、明治図書出版、1971、46 ページ)。
- 28) 牧昌見「マネジメント・サイクル」(奥田真丈・河野重男監修『現代学校教育大事典』第6巻、ぎょうせい、1994、1995)258 ページ。
- 29) 牧昌見「学校経営における PDS とその課題」(『学校運営研究』誌、明治図書出版、1973)111-117 ページ。
- 30) 同上論文、111 ページ。
- 31) 中留武昭『戦後学校経営の軌跡と課題』(教育開発研究所、1984)417-422 ページ。
- 32) 河野：1990、前掲論文、47-48 ページ。
- 33) 伊藤邦雄「PDCA サイクル」(江間繁博編『imidas2006』、集英社、2006)180 ページ。
- 34) 木暮正夫『日本の TQC - その再吟味と新展開 -』(日科技連出版、1988、1999)50-51 ページ。
- 35) 金子：2005、前掲書、47 ページ。
- 36) 橋本定男「PDS から PDCA への転換で学校経営をどう変えるか」(高階玲治編著『誰もが活用したい「成果重視の学校経営」100の実践ポイント』、教育開発研究所、2005)52 ページ。
- 37) 石黒雅明「PDCA の考え方」、『学校運営研究』、42 巻 554 号、明治図書出版、2003、54-55 ページ。

マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方（岩崎）

- 38) 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント - 共・創・考・開を指向する学校経営 - 』（第一法規、2003）43-44 ページ。
- 39) 今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議「大学の活力ある発展と施設運営コストの最適化 - 知の拠点・大学の戦略的施設マネジメント - 」
(<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/008/toushin/05072701/004.htm>、2005) 2006 年 3 月 15 日確認。
- 40) 東京都教育委員会『都立学校におけるマネジメントサイクルの導入に向けて - 学校経営計画策定検討委員会報告書 - 』（<<http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/buka/gakumu/keiei/houkoku.pdf>>、2002) 2006 年 5 月 26 日確認。
- 41) 牧：1973、前掲論文、114-115 ページ。
- 42) 橋本：2005、前掲論文、52 ページ。
- 43) 橋本：2005、前掲論文、52 ページ。
- 44) 八尾坂修『『成果重視』の学校経営は可能か』（高階玲治編著『誰もが活用したい「成果重視の学校経営」100の実践ポイント』、教育開発研究所、2005）17-18 ページ。
- 45) 伊禮恒孝「ビジョン経営と方針管理」(<http://www.u-ryukyu.ac.jp/department/uec/bulletin/h13/3_4.htm>) 2006 年 5 月 26 日確認。
- 46) 野田信夫編：1985、『新経営英和辞典』、ダイヤモンド社、1990、58 ページ。
- 47) ここで“改善”と“改革”を並記したのは、雲尾周（新潟大学）の指摘を受けてのことである。雲尾は、改善を“マイナスをなくそう”という発想に基づくもの、改革を“よいところを伸ばそう”という発想に基づくものであるととらえている。そして、従来の PDS は前者であるが、PDCA はあらかじめ P に C が組み込まれているがゆえに、改革を志向するマネジメント・サイクルであると指摘している。
- 48) <http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/18/01/06011702/betten.pdf>、2006 年 6 月 6 日確認。
- 49) 金子：2005、前掲書、49 ページ。
- 50) Deming: 1994, *op. cit.*, p. 33. デミング：1996、前掲訳書、41 ページ参照。
- 51) Ibid., p. 29. 同上訳書、37 ページ参照。
- 52) 木岡：2004、前掲書、41-42 ページ。
- 53) 木岡：2003、前掲書、253-255 ページ。学校評価だけではなく、カリキュラム評価の観点からも、同様の指摘が行われている。田中統治は、「数値による成果主義が普及する今日、カリキュラム評価もこれに取り込まれることが懸念される」と指摘している。そして、田中は、「必要なことは、なぜこの数値になったのか、その原因を丹念に究明すること」であり、ベテラン教師による「見当」を調査データで確認しながらカリキュラムの不備を改良し、その改良点に絞って再調査することを提言している〔田中統治「カリキュラムの『効果測定』はどうすれば可能か」（田中統治編著『カリキュラム評価の考え方・進め方』、教育開発研究所、2005）104-107 ページ〕。
- 54) 関谷祐二「学校評価をどう学校経営の改善に生かすか - 17 年度の学校評価システムを振り返って - 」(新潟県における「スクールリーダー養成・研修」に関する研究協議会、2006 年 2 月 11 日、於：新潟大学教育人間科学部附属長岡小学校) 当日配布資料。
- 55) <http://www.mext.go.jp/b_menu///houdou/18/03/06032817/003.pdf> (2006 年 6 月 6 日確認)。
- 56) Deming: 1994, *op. cit.*, p. 45. デミング：1996、前掲訳書、54 ページ参照。
- 57) Ibid., p. 47. 同上訳書、56 ページ参照。
- 58) Ibid., pp. 62-63. 同上訳書、73 ページ参照。
- 59) 金澤伸二「選択理論から見た評価のあり方」(『教育』誌、2005 年 10 月号、国土社、2005) 74-75 ページ。
- 60) 星野広和「W. E. デミングの品質管理論に関する一考察」(『研究年報「経済学」』第 64 巻第 1 号、東北大学大学院経済学研究科、2002) 147-161 ページ。

主指導教員（齋藤勉教授） 副指導教員（井上正志教授・柴山直教授）