〈研究ノート〉

目標管理を利用した特別活動の展開
－高等学校「ホームルーム活動」における進路指導を例として－

住　岡　敏　弘

目　　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．「生きる力」と学習指導要領の改訂
　1．第15期中央教育審議会第1次答申と「生きる力」
　2．高等学校学習指導要領の改訂と進路指導の在り方
Ⅲ．目標管理を利用した「生きる力」の育成
　1．目標管理とは
　2．進路指導への目標管理の適用の可能性
Ⅳ．おわりに

Ⅰ．はじめに

1996（平成8）年の第15期中央教育審議会「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」答申において、これからの教育の在り方の基本として、「『ゆとり』のなかで『生きる力』をはぐくむ」ことが提言されて以降、「生きる力」の育成が、わが国の重要な教育課題となっている。

「生きる力」とは、具体的には、以下の3点にまとめられている。

○自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する能力
○自らを律しつつ、他人と協調し、他人を思いやる心や感動する心など豊かな人間性
○たくましく生きるための健康や体力

つまり、「生きる力」とは、問題解決能力、豊かな人間性、その前提となる健康や体力であるとまとめることができる。

これまで、「生きる力」を育むために方策については、実践的な事例を紹介したものが中心であった。これらの事例は、教師による創意工夫の結晶であり、大変興味深いものであるが、ほとんどが、いわゆる経験にもとづくものであり、理論的な枠組みにもとづいた研究については、ほとんどみられないのが現状である。

そこで、本稿では、目標管理を利用した指導法を検討したい。目標管理は、経営学で生み出された管理方式であるが、組織の目標と有機的な関連を保った個人の行動目標を設定し、管理者の指導・助言と個人の自己統制に基づいて、その目標を達成しようとするものであり、組織に所属する個人の自主性、創造性を尊重し、やる気や充実感を醸成することができるという点で、「生きる力」をはぐくむ上で非常に示唆に富んでいると考えられる。本論では特に、その目標管理に依拠した、高等学校のホームルーム活動での進路指導の実践の可能性を検討することを通じて、「生きる力」の育成する上での目標管理の意義と課題を明らかにする。

Ⅱ.「生きる力」と学習指導要領の改訂

1．第15期中央教育審議会第1次答申と「生きる力」

「生きる力」は、1996（平成8）年の第15期中教審第1次答申「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」のなかで示された。

同答申は、「生きる力」を「これからの社会のなかで子どもたちが生き抜いていくための資質能力とは何か」という観点から提示している。すなわち、「これからの社会の展望」として、「国際化の進展」、「情報化の進展」、「科学技術の進展」、「地球環境問題、エネルギー問題など人類の生存基盤を脅かす問題」の発生を挙げ、今後の社会を「変化の激しい、先行き不透明な、厳しい時代」であると表現している。

そこで、「今後、子どもに必要とされるのは、子どもたちが、それぞれ将来、自己実現を図りながら、変化の激しいこれからの社会を生きていくために必要な資質や能力を身につけていくことが重要である」とした。そして「今日の変化の激しい社会にあって、いわゆる知識の陳腐化が早まり、学校時代に獲得した知識を大事に保持すれば済むということはもはや許されず、不断にリフレッシュすることが求められるようになっている。生涯学習時代の到来が叫ばれるようになったゆえんである。加えて、将来予測がなかなか明確につかない先行き不透明な社会にあって、その時々の状況を踏まえつつ、考えたり、判断する力が一層重要になっている。さらにマルチメディアなどの情報化が進展する中で、知識・情報にアクセスすることが容易になり、入手した知識・情報を使ってもっと価値ある新しいものを生み出す創造性が強く求められるようになっている」としている。

このように、変化の激しい社会のなかで、生涯学習時代が到来し、子どもには、これまでのように、単に過去の知識を記憶しているということではなく、自己実現を目指して、あふれる情報の中から、自分に本当に必要な情報を選択し、主体的に自らの考えを築き上げていく学習が求められるとしたのである。そして、その子ならではの個性的な資質を見いだし、創造性等を積極的に伸ばしていく必要があることを指摘した。

上記のような、今後の社会の展望にたったとき、子どもにはぐくむことが必要とされたのが、「生きる力」である。同答申は、下記のように説明している。

このように考えるとき、我々はこれからの子供たちに必要となるのは、いかに社会が変化しようと、自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力であり、また、自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心など、豊かな人間性であると考えた。たくましく生きるための健康や体力が不可欠であることは言うまでもない。こうした資質や能力を、変化の激しいこれからの社会を［生きる力］と称することとし、これらをバランスよくはぐくんでいくことが重要であると考えた。（下線は筆者）

さらに、同答申は、「生きる力」をはぐくんでいく教育の在り方や学校像を以下のように提示している。

これからの学校は、［生きる力］を育成するという基本的な観点を重視した学校に変わっていく必要がある。

我々は、これからの学校像を次のように描いた。

まず、学校の目指す教育としては、

（a）［生きる力］の育成を基本とし、知識を一方的に教え込むことになりがちであった教育から、子供たちが、自ら学び、自ら考える教育への転換を目指す。そして、知・徳・体のバランスのとれた教育を展開し、豊かな人間性とたくましい体をはぐくんでいく。

（b）生涯学習社会を見据えつつ、学校ですべての教育を完結するという考え方を採らずに、自ら学び、自ら考える力などの［生きる力］という生涯学習の基礎的な資質の育成を重視する。

そうした教育を実現するため、学校は、

（c）［ゆとり］のある教育環境で［ゆとり］のある教育活動を展開する。そして、子供たち一人一人が大切にされ、教員や仲間と楽しく学び合い活動する中で、存在感や自己実現の喜びを実感しつつ、［生きる力］を身に付けていく。

（d）教育内容を基礎・基本に絞り、分かりやすく、生き生きした学習意欲を高める指導を行って、その確実な習得に努めるとともに、個性を生かした教育を重視する。

（e）子供たちを、一つの物差しではなく、多元的な、多様な物差しで見、子供たち一人一人のよさや可能性を見いだし、それを伸ばすという視点を重視する。

（f）豊かな人間性と専門的な知識・技術や幅広い教養を基盤とする実践的な指導力を備えた教員によって、子供たちに［生きる力］をはぐくんでいく。[1]

以上のように、同答申では、生涯学習社会を視野に入れつつ、実践的な指導力を備えた教員の指導のもとで、知識を一方的に教え込むことになりがちであった教育から、子どもたちが、自ら学び、自ら考える教育への転換を目指すこと、そして、子どもたちが、意欲的な学習を通じて、存在感や自己実現の喜びを実感しつつ、個性を伸ばしていくことを求めているのである。

2．高等学校学習指導要領の改訂と進路指導の在り方

中教審答申を受けて、教育課程審議会で学習指導要領の改訂作業が進められ、1999（平成11）年3月には高等学校学習指導要領が改訂され、進路指導に関しても「生きる力」の育成という観点から見直しがはかられた。すなわち、総則において、進路指導は、「生徒が自らの生き方を考え、主体的に進路を選択することができるよう、学校の教育活動全体を通じ、計画的、組織的な進路指導を行うこと」と

されたのである。[2]

さらに、生徒の就労観・職業観の形成の観点から、以下の２点が強調された。

ひとつは、ガイダンス機能の充実である。学習指導要領の総則において、「学校の教育活動全体を通じて、個々の生徒の特性等の的確な把握に努め、その伸長を図ること。また、生徒が適切な各教科・科目や類型を選択し学校やホームルームでの生活によりよく適応するとともに、現在及び将来の生き方を考え行動する態度や能力が育成できるよう、ガイダンスの機能の充実を図ること[3]」が強調された。ガイダンスとは、高等学校学習指導要領解説特別活動編によると、「生徒のよりよい適応や選択にかかわる、集団場面を中心とする指導・援助であり、生徒一人一人の可能性を最大限に開発しようとするものである。具体的には、生徒のホームルームや学校生活への適応や好ましい人間関係の形成、学業や進路等における選択及び自己の生き方などに関して、学校が計画的、組織的に行う、情報提供や案内、説明及びそれらに基づいて行われる学習や活動などである」としている。

もうひとつは、「学校においては、地域や学校の実態等に応じて、就業やボランティアにかかわる体験的な学習の指導を適切に行うようにし、勤労の尊さや創造することの喜びを体得させ、望ましい勤労観、職業観の育成や社会奉仕の精神の涵養に資するものとする[4]」ことである。体験的な学習を重視した具体的取り組みとして、例えば、学校現場では、インターンシップや、ボランティア活動が進められつつある。

つまり、新しい学習指導要領のもとでは、「生きる力」をはぐくむために、ガイダンス機能の強化を通じて生徒一人一人の可能性を最大限に引き出し、さらに、就業体験、ボランティア活動を通して、進路について教師や保護者主導ではなく、生徒自身が自らの生き方を考え、主体的に進路を選択することができるようになることが求められているのである。

Ⅲ．目標管理を利用した「生きる力」の育成

それでは、次に、高等学校のホームルーム活動における進路指導を事例として、「生きる力」を育成するため方策として、目標管理について検討してみたい。

１．目標管理とは

まず、目標管理について説明していく。目標管理は、英語のmanagement by objectives（目標による管理）の頭文字をとってＭＢＯともいう。1954（昭和29）年にドラッガー（Drucker.Ｐ.Ｆ）が、その著書『現代の経営（The practice of Management)』のなかで提唱して以来、わが国では、1965（昭和40）年頃には企業経営を中心に普及し、学校経営にも1960年代前半に、伊藤和衛が「教育課程の近代管理」として実験的試みを推進して以降、積極的に導入が試みられ、研究実践が進められている。すなわち、目標管理は、経営学で唱えられた手法であり、企業、官庁や学校といった組織の経営に生かされてきたのである。

この管理方式は、「人は、自らの意思で立てた目標のためには、厳しい条件にも耐え、その達成に努力を惜しまないものだ」という考え方が前提にある[5]。すなわち、組織の目標と有機的な関連を保った個人の行動目標を設定し、管理者の指導・助言と個人の自己統制に基づいて、その目標を達成しようとするものである。具体的には、マネジメント・サイクルを基盤として、以下のような展開のステップがとられる。すなわち、①目標設定においては、トップマネジメントが目標及び方針を明らかにして、それを受けて次の階層が目標・方針を作成、順次これを繰り返し、下の階層に及んで、組織目標の具体化・定量化・体系化が図られる。②目標の達成過程は当人の責任で管理する、いわゆる自己統制に基づき行われる。この場合、目標に対応した自由裁量の余地をもたせることや必要に応じた管理者の助力が大切となる。③達成度の測定・評価が行われる。この段階では、目標に対して自らがどこまで達成できたか、課題は何か等、達成度を測定・評価し、それに基づいて各自が自己反省し、自己啓発して、次の目標につなげていくのである。[6]

これらの過程を通じて、次のようなねらいの達成が期待されている。すなわち、①組織全体の目標と各自の個人目標が有機的に関連づけられ、しかも重点指向によって相乗効果を発揮することで成果を高め、また、各人のもつ自己実現欲求を個人目標に具体化し、その達成が個人の欲求充足につながり、組織目標の達成にも結びつくこと、②各自の目標を自らの責任で作成して達成していく過程を自分で管理していくという原則によって、その目標設定への参画と自己統制が仕事への意欲を高め、達成のための責任感を強めること、③目標を自らが作成し、それを自己統制し、達成成果を自己評価するという過程を通して、自己反省し学習することで能力の開発・伸長が促進されること等、が挙げられる。

２．進路指導への目標管理の適用の可能性

これまで、目標管理は、学校では、校長を頂点とした教職員による学校経営に適用されることが多かったが、これを子どもに対する指導に適用して、「生きる力」をはぐくむことにつなげることはできないであろうか。

ここで、高等学校の特別活動のホームルーム活動において、ホームルーム担任が進路指導を行う過程を例として、目標管理の適用の可能性について検討してみよう。

特別活動は、各教科、総合的な学習の時間とともに、高等学校の教育課程のなかで重要な一領域をなしており、「生きる力」を育成していくべき重要な場である。特別活動は、「望ましい集団活動を通して、心身の調和のとれた発達と個性の伸長を図り、集団や社会の一員としてよりよい生活を築こうとする自主的、実践的な態度を育てるとともに、

人間としての在り方生き方についての自覚を深め、自己を生かす能力を養う[7]」ことを目標とした活動であり、内容的には、ホームルーム活動、生徒会活動、学校行事で構成される。そのなかで、ホームルーム活動は、「学校における生徒の基礎的な生活集団として編成したホームルームを単位として、ホームルームや学校の生活への適応を図るとともに、その充実と向上、生徒が当面する諸課題への対応及び健全な生活態度の育成に資する活動」であり、その内容として、「ホームルームや学校の生活の充実と向上に関すること」、「個人及び社会の一員としての在り方、健康や安全に関すること」、「学業生活の充実、将来の生き方と進路の適切な選択に関すること」の３つで構成されている[8]。つまり、進路指導は、ホームルーム活動の重要な指導のひとつとなっているのである。

目標管理を利用したホームルーム活動における進路指導を図式化したのが、下図である。このサイクルは、進路指導に関する基本構想を作成する校長、教頭、進路指導主事・学年主任といったトップマネジメントの階層と、基本構想を受けて生徒にホームルーム単位で設定した目標を生徒に明示する管理者としてのホームルーム担任の階層、そしてホームルーム単位の目標を受けて個別目標を設定、実施、評価する一般層としての生徒集団の３層に分けられる。以下、下図の目標管理による進路指導の過程を、目標設定、目標の達成過程、達成度の測定・評価の３段階に分けて説明していく。

(1) 目標設定：学校全体の進路指導についての基本構想を校長からホームルーム担任、生徒まで浸透させ、生徒の個人の行動目標と連鎖させる。

この過程は、「校長→教頭→進路指導主事・学年主任→ホームルーム担任」という学校経営レベルと、「ホームルーム担任→生徒」という学級経営レベルに分けられる。以下、この２つのレベルに分けて説明していく。

①学校経営レベルでの目標の連鎖

まず、学校経営レベルで、目標の連鎖を行っておく必要がある。すなわち、校長は、教職員とのコミュニケーションを通じて、教頭から各主任へ、各主任から各教員へと進路指導にかかわる教育目標を浸透させていかなければならない[9]。また、この目標を受けて、進路指導部では、進路指導主事（主任）の指導助言のもとで、進路指導に関する諸計画・行事が企画され、学年会においても、進路指導部との連携をはかりつつ、学年主任を中心に学年ごとの進路指導の方針、計画を決定する[10]。こうした目標、方針、計画等を含む学校全体の基本構想は、ホームルーム活動を担う、各ホームルーム担任にブレイクダウンされ、各ホームルーム担任ごとに進路指導について具体的な目標が設定される。

図　目標管理による進路指導のサイクル

校長・教頭・進路指導主事・学年主任の役割	基本構想（学校教育目標・進路指導計画等）の明示		
	↓		
	↓		
ホームルーム担任の役割	方針の明示 情報の提供	役割分担・ 自己裁量の付与	全体的評価 助言等
	↓	↓	↓
	Ｐｌａｎ	Ｄｏ	Ｓｅｅ ⇒ 次期の計画へ
	↑	↑	↑
生徒の役割	自己申告	自己統制	自己評価

出典）曽余田浩史「評価システムの開発と実施②－共同化と組織設計」、木岡一明編『チェックポイント・学校評価No.１　これからの学校と組織マネジメント』、教育開発研究所、2003年、33頁の図をもとに筆者が作成。

②学級経営レベルでの目標の連鎖

ホームルーム担任は、進路指導についての基本構想を受けて、各ホームルーム単位で目標を設定し、それをかみくだいて生徒に明示する、各ホームルームの生徒一人一人は、ホームルームごとの目標を受けて、それと連鎖する形で自分自身の活動の目標をたてなければならない。

この結果、トップマネジメントである校長等から、管理者であるホームルーム担任、一般層である生徒一人一人に至るまで目標を連鎖させ、進路指導に関する学校全体の目標に向かって活動を展開することになる。

(2) 目標の達成過程：生徒の参画をベースとした自己統制での各自の目標の展開

目標設定を受けて、一般層である生徒は、各自で設定した目標の実現に向けて努力していくことになる。前述したように、目標管理の特色は、個人の自己統制に基づいて、その目標を達成しようとする過程、すなわち、個人の自主性（自主管理）を尊重する点にある。すなわち、目標管理のもとで、生徒一人一人が、自らの将来の生き方について行動目標を定めて、その実現に向けて主体的に創意工夫を生かし（例えば、インターンシップへの自主的な参加等）、その成果を自己評価していくことが重要である。具体的には、生徒は各自の目標を設定する際には、学校全体の基本構想をふまえて、生徒がまず自分自身の目標を自己申告し、ホームルーム担任とのやりとりのなかで目標を設定することになる。次に、実施過程では、担任は大幅な自己裁量の余地を生徒に与え、生徒各自が創意工夫をこらした活動を行えるようにする。

(3) 達成度の測定・評価：生徒自身による自己評価

評価の段階では、まず、生徒自身で評価する。つまり、評価にも生徒自身が参画することによって個人のやる気や充実感を醸成するのである。

評価は、主として学期末または学年末に統括的に判断を下すことになるが、効果的な目標達成のためには、学期や学年の末だけでなく、中間評価を形成的評価として行うことが重要である。その際に、担任は、生徒に助言しつつ、「目標達成の進捗状況はどうか」を問うだけでなく、「何が起きているのか」という現状把握、「なぜそうなってい

るのか」という現状分析、「どうすればよいか」という改善策をその都度生徒に考えさせ、実施させていくことが重要である。[11] こうした各自の行動目標に照らした評価は、生徒のそれぞれもっている個性を生かすことにつながる。2000（平成12）年には、教育課程審議会で、「生きる力」の育成という観点から、児童生徒の学習状況の評価においては、学習指導要領に示す目標に照らして学習内容の定着状況をみていく評価が強調されたが、[12] まさに、目標管理のもとでの自己評価は、それにつながるものといえる。[13]

(4) 生徒の参画をベースとした自主管理を円滑に進めるために

上記のような生徒による自主管理をうまく進めるためには、個々人が自らの仕事に「主人公意識」をもてるようにし向けることが大切である。つまり、自分が担う目標を自己立案しその決定に参画すること、また目標の達成過程を自己管理すること、さらに成果を自己評価することである。要するに、個人の自主管理は管理者の命令や強制による管理とは正反対のものなのである。

このような自主管理は豊かなメリットをもたらすはずである。すなわち、生徒の心に進路決定やその実現に向けての積極性と責任感が生まれ、自らの創意と判断を思う存分に発揮し、全力で学習に取り組むようになるのである。そうしたなかで、生徒は充実感をおぼえ、自らの進路がひとつひとつ具体化し、実現するごとに「やったー！」という達成感を味わうであろう。

というのも、このような自発性、責任感、創造性、さらに達成と成長への欲求というものは人間固有の財産であり、個々人が主人公意識をもって仕事をするときに最もよく実現できるものだからである。この人間的な可能性の発現は、他人の命令や強制による管理からは期待できないのである。

一方、ホームルーム担任は、生徒の自主管理を頭で考えるだけではなく、教室の中で現実のものとしなければならない。ホームルーム担任による健全な目標管理の実践は、生徒の人間的な成長を確かなものにし、そして、子どもたちが、自ら学び、自ら考える教育への転換を目指す。そうすることで子どもたちは、意欲的な学習を通じて、存在感や自己実現の喜びを実感しつつ、個性を伸ばし、「生きる力」を育むことができるのである。[14]

Ⅳ．おわりに

以上、「生きる力」育成の方策として、目標管理に焦点を当て、高等学校「ホームルーム活動」における進路指導を事例として、その適用可能性を検討してきた。

目標管理は、個人の自主性を尊重したシステムであり、具体的には、組織の目標と有機的に連鎖した個人の行動目標を設定させ、管理者の指導・助言と個人の自己統制に基づいて、その目標を達成しようというものである。

この目標管理を、高等学校のホームルーム活動における進路指導の過程に適用すると、学校全体の進路指導についての基本構想と連鎖した形で、生徒各自が個人の行動目標を設定し、目標実現に向けて各自が努力し、その成果を評価することになる。ホームルーム担任は、生徒から自分自身の目標が申告され、生徒とのやりとりのなかで目標を設定し、目標の実施過程では、生徒は大幅な自己裁量の余地が与えられ、生徒各自が創意工夫をこらして活動を行うことができる。こうした過程のなかで、生徒の心に進路決定やその実現に向けての積極性と責任感が生まれ、また、目標実現に向けて自らの創意と判断を思う存分に発揮し、全力で学習に取り組むようになる。そうしたなかで、目標が達成されたとき、生徒は充実感をおぼえ、自らの進路がひとつひとつ具体化し、実現するごとに「やったー！」という達成感を味わうであろう。

こうした「目標管理」の適用は、子どもたちが、自ら学び、自ら考える教育への転換を促進することが予想される。子どもたちは、意欲的な学習を通じて、存在感や自己実現の喜びを実感しつつ、問題解決能力や個性を伸ばしていくことができ、結果として「生きる力」を育成することにつながるのと考えられる。

しかし、次のような課題もある。目標管理を適用した場合、ホームルーム担任と生徒の個人面談というタテのコミュニケーションを重視する傾向が高く、生徒相互のコミュニケーション、生徒同士の対話がおろそかになりがちになる。ホームルーム活動が、特別活動の一領域として、「望ましい集団活動」を通じて、心身の調和のとれた発達と個性の伸長を図ることを目指していることを考えれば、担任が、生徒が互いに自らの将来の生き方を語り合ったりする機会を設ける等、生徒相互のコミュニケーションを助長するような配慮をしなければ、ホームルーム集団としての教育力を発揮することができないであろう。

「生きる力」の育成の方策についての研究を深化させるには、目標管理を実際に教育現場に導入し、その効果と問題点を詳細に明らかにしていくことが今後必要と思われる。これについては、期して別稿にて論じたい。

【註および参考文献】

(1) 第15期中央教育審議会第１次答申の内容については、『教員養成セミナー８月号臨時増刊　新・教育改革の全貌「中教審」をよむ－「生きる力」って何だ!!－』、時事通信社、1997年を参照した。

(2) 文部省編『高等学校学習指導要領』大蔵省印刷局、1999年、12頁。高橋　超・石井眞治・熊谷信順　編著『MINERVA教職講座９生徒指導・進路指導』、ミネルヴァ書房、2002年、221頁。

(3) 『高等学校学習指導要領』、12頁。

(4) 『高等学校学習指導要領』、２頁。

(5) 吉田博著『管理者の基本教科書』、日本能率マネジメントセンター、2003年、36頁。

(6) 岡東壽隆・林孝・曽余田浩史編『学校経営重要用語300の基礎知識』、明治図書、2000年、66頁。

(7) 文部省編『高等学校学習指導要領解説　特別活動編』、東山書房、

13頁。

(8) 前掲書、31頁。

(9) 『MINERVA教職講座９生徒指導・進路指導』、202頁。

(10) 前掲書、200頁。

(11) 曽余田浩史「評価システムの開発と実施②－協同化と組織設計」、木岡一明編『チェックポイント・学校評価 No.1　これからの学校と組織マネジメント』、教育開発研究所、2003年、34頁。

(12) 「特集 教育課程審議会答申『児童生徒の学習と教育課程の実施状況の評価の在り方について』」、文部科学省編『文部科学時報』1498、2001年。

(13) 生徒による自己評価は、学習指導要領のなかでも「生きる力」を育成する上で有効であるとされている。(文部省編『高等学校学習指導要領解説　特別活動編』、東山書房、122頁。)

(14) 『管理者の基本教科書』、36頁。