

# 商業科目「商品開発と流通」を例とした 学習評価の在り方

～目標管理（MBO）に着目して～

今井文俊

## 要 約

2018（平成30）年3月、「高等学校学習指導要領」（以下、学習指導要領）が改訂され、2022（令和4）年4月から学年進行で実施されている。学習方法については主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を求めているが、学習評価についても学習方法と一貫性を持たせて、評価のための評価にならないよう充実を求めている。

これを受けて2019（平成31）年1月には、中央教育審議会が「児童生徒の学習評価の在り方について」を報告している。また、2021（令和3）年12月には、文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センターが『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する参考資料』\*1を校種別・教科別に刊行している。

そこで本稿では、先行研究を踏まえ、「教師と生徒双方が納得する学習評価にしていくためにはどうしたらよいか、その一策の検討」を主題とした。まず、学習評価は「目標に準拠した評価」で行うことから、「学習指導要領の目標や内容、学習指導要領解説等を踏まえた、観点別評価規準の作成」を出発点とする。その際、商業科目「商品開発と流通」を例に挙げ、「指導と評価の一体化」について考察する。

次に、企業経営で用いられる目標管理（MBO）に関する文献、先行研究に着目し、協働学習における一人ひとりの生徒の学習評価の在り方、教師の負担を軽減する学習評価の在り方について論じる。

キーワード：商品開発と流通 学習評価 目標に準拠した評価 観点別評価  
指導と評価の一体化 ICTの活用

## I. 問題の設定

学習指導要領（2018、pp.117-121）では、「基礎的な知識及び技能の習得」、「これらを活用した思考力、判断力、表現力等の育成」、「主体的に学習に取り組む態度を養い、個性を生かし多様な人々との協働を促す学びに向かう力、人間性等の涵養」を目標にし、これらを「知識・技能（商業科では技術）」、「思考・判断・表現」、「主体的に学習に取り組む態度、思いやり・感性」の三観点を踏まえて評価することを求めている。

いる。とりわけ、その教育課程の実施に際しては、この三観点に連動するように、教師が取り組む指導として、「知識を相互に関連付けてより深く理解すること」、「情報を精査して考えを形成し、問題を見いだして解決策を考えること」、「思いや考えを基に創造に向かう過程を重視した学習の充実を図ること」を挙げている。

そして、学習指導要領（2018、pp.130-132）では、その学習評価について「生徒のよい点や進歩の状況などを積極的に評価し、学習したことの意義や価値を実感できるようにすること」や、「各教科・科目等の目標の実現に向けた学習状況を把握する観点から、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通しながら評価の場面や方法を工夫して、学習の過程や成果を評価し、指導の改善や学習意欲の向上を図り、資質・能力の育成に生かすようにすること」、「創意工夫の中で学習評価の妥当性や信頼性が高められるよう、組織的かつ計画的な取組を推進するとともに、学年や学校段階を越えて生徒の学習の成果が円滑に接続されるように工夫すること」としている。まさに、「指導と評価の一体化」が求められている。

学習評価は、教師の責任において、生徒の学習状況を適正に評価するものでなければならない。生徒が当該科目を継続して学ぶ中でどのような学習の成果を挙げたのか、それは結果のみに囚われるのではなく、その過程も重視して行わなければならない。このことは特段真新しいことではないが、いかに主観を排除し、学習評価に客観性を持たせるかが肝要であり、評価権を持つ教師の永遠の課題でもある。学習評価は学習活動に対する教師から生徒へのメッセージであり、教師、生徒の双方が納得感を持って行われるものでなければならない。

「集団に準拠した評価」で行う場合、学年や学級の集団において個々の生徒がどこに位置するかを相対的に評価することになる。この評価方法を用いると、教師の主観は排除しやすい。しかし、集団における序列化を助長しやすく、どんなに個人が努力して学力を向上させても、集団の一員が同じように努力すれば相対的な位置は変わらず、学習評価として報われることはない。こうした学習評価が戦後の我が国では行われてきた。

一方、「目標に準拠した評価」は、学習指導要領に示す各教科の目標や内容に照らしてそのレベルに到達しているかをみる評価である。なお、2018（平成30）年改訂の学習指導要領では「目標に準拠した評価」を求めているが、これは今回の改訂に限ったものではなく、すでに1999（平成11）年改訂の学習指導要領で示されている。また、2000（平成12）年には、教育課程審議会「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（答申）」が出され、「目標に準拠した評価」の一層の重視が示され、観点別学習状況の評価や個人内評価の一層の充実を求めている。

しかし、1学級あたりの人数にもよるが、教師は高等学校の場合、週に最大18コマもの授業を抱え、延べ人数でも数百人もの生徒の学習指導にあたっている。一日あ

たり3～4コマの教材研究に加えて、日常から学習評価に多くの時間を割くことになる。教材研究をして万全な状態で授業に臨むのは、教師の責務として当然なことではあるが、授業後の学習評価についても教師が個々の生徒を正に評価しようとすればするほど泥沼化してしまい、教師の責任とは裏腹に、負担と言う名の逆回転の歯車が回ってしまう可能性を否認しない。

西岡加名恵（2020、pp.14-15）は、「2001（平成13）年の指導要録改訂によって『目標に準拠した評価』が小・中学校で導入された際には、多くの学校で丁寧に評価を行うおうとするあまり、過度の点検に追われ、『評価疲れ』が生じる例が少なくなかった。」としている。また、「そもそも評価には、『診断的評価』（指導の前に生徒の実態を把握するための評価）、『形成的評価』（指導の途中で指導と学習の改善に活かすための評価）、『総括的評価』（指導の終了後に、学習の達成状況を把握し、記録に残すための評価）という、3つの機能がある。しかし学校現場では、これら3つの機能が十分に区別されていないために、たえず『成績づけ』に追われるような事態が生じている。」としている。こうしたことも教師の負担を助長しており、適正に学習評価をしようとすればするほど評価にがんじがらめになる、小・中学校の様子が理解できる。

また、笹尾幸夫（2020）は、「我が国の高等学校における学習評価においては、従前より各教科・科目の観点を踏まえて評価することが求められていたが、必ずしも正しい取組がなされていない状況があった。このことは、文部科学省（旧文部省を含む）の発出した通知文において、しばしば観点を踏まえるよう指摘されていたことから分かる。」とし、「主体的に学習に取り組む態度」の観点について、高等学校の教員が評価する際の問題点を示している。観点別に「目標に準拠した評価」を行うことが高等学校では徹底されておらず、西岡が教示する小・中学校の抱える「評価疲れ」の問題点にまで、高等学校では辿り着けてさえいないことがわかる。

そこで本稿では、こうした先行研究を踏まえ、「高等学校の商業科目『商品開発と流通』を例に挙げ、目標に対する評価規準を明確にし、教師の負担感がなく、妥当性があり、信頼性の高い学習評価をいかに行っていくか」を解決したい問題として設定した。

なお、「商品開発と流通」は、商品開発に関連する知識や技術、取り組む手順など、商品開発に関する業務全般について習得することを目的としている。一方で、いかに実践的・体験的な学習活動を取り入れていくかが科目の特質的な課題でもある。授業の進め方次第では、生徒の勤労観、職業観を高めるのみならず、人の生き方に関わる達成感、自己肯定感を高める効果が期待される科目である。「商品開発と流通」の到達目標には、創意工夫ののりしろがある。当該科目を例としたのは、こうした理由によるものである。

まず、学習評価の進め方を体系的に理解した後、「商品開発と流通」の指導項目を

例に挙げ、その目標、学習内容を網羅的に捉えながら、どのように評価規準を作成していくかをまとめる。

さらには、学習活動の過程と結果をどう学習評価に結び付けていくかを論じていくが、学習評価を行う際の前提として、P. F. ドラッカーが示唆する目標管理（MBO）に着目する。目標管理（MBO）の本来の目的は、被評価者自らが自主的に評価項目について目標を立て、その到達に向け評価者と面談を行いながら取り組み、相互理解を深めた上で評価者が最終的な評価を確定していくことである。そして、そこで得られた結果を内省し、次期へと活かすことである。

こうした目標管理（MBO）による評価に着目することは、被評価者である生徒の学習意欲を引き出すことはもとより、結果として設定した学習目標に近づくことになる。こうした理由から、目標管理（MBO）を踏まえた「商品開発と流通」での学習評価の在り方について論じることにする。

## II. 学習評価の進め方

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021、p.121）は、表1の通り、学習評価の進め方を示している。

表1 学習評価の進め方

手順1	単元の目標の作成
手順2	単元の評価基準の作成
手順3	「指導と評価の計画」の作成
↓	授業の実施
手順4	観点ごとの総括

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021）『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科』より筆者作成

「手順1. 単元の目標の作成」、「手順2. 単元の評価基準の作成」では、学習指導要領の目標や内容、学習指導要領解説等を踏まえて作成すること、生徒の実態、前単元までの学習状況等を踏まえて作成することを留意点としている。

そこで、学習指導要領の「商品開発と流通」に示された指導項目の目標を踏まえて評価規準を作成すると表2のようになる。その際、学習指導要領に示された目標を基に評価規準との関係を示すとどうなるかを見ることにする。

表2の指導項目は、(1)～(4)の四つに分けられ、アイウで示した合計16から構成されている。その四つごとに①「知識及び技術」、②「思考力、判断力、表現力等」、③「学びに向かう力、人間性等」に結び付けて科目の目標を踏まえた「ねらい」が掲げ

られている。表2では「手順1. 単元の目標の作成」として、これを観点別目標として示した。

表2 「商品開発と流通」における指導項目の観点別目標とそれを基にした評価規準

指導項目	観点別目標	観点別評価規準
(1) 現代市場と商品開発・流通 ア 商品の概念と商品開発の流れ イ 流通の仕組みと商品との関わり ウ 市場環境の変化	① 現代市場における商品開発と流通の概要について <b>理解</b> すること。 ② 商品開発と流通の意義と課題について、現代市場の特徴と関連付けて <b>見いだす</b> こと。 ③ 現代市場における商品開発と流通について自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、商品開発と流通に主体的かつ協働的に <b>取り組む</b> こと。	① 現代市場における商品開発と流通の概要について <b>理解している</b> こと。 ② 商品開発と流通の意義と課題について、現代市場の特徴と関連付けて <b>見いだしている</b> こと。 ③ 現代市場における商品開発と流通について自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、商品開発と流通に主体的かつ協働的に <b>取り組もうとしている</b> こと。
(2) 商品の企画 ア 環境分析 イ 開発方針とテーマの決定 ウ 市場調査 エ 商品企画書の作成 カ 商品開発の動向・課題	① 商品の企画について企業における事例と関連付けて <b>理解</b> するとともに、関連する技術を <b>身に付ける</b> こと。 ② 商品の企画に関する課題を発見し、それを踏まえ、科学的な根拠に基づいて、商品を企画して実施し、 <b>評価・改善</b> すること。 ③ 商品の企画について自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、商品の企画に主体的かつ協働的に <b>取り組む</b> こと。	① 商品の企画について企業における事例と関連付けて <b>理解</b> するとともに、関連する技術を <b>身に付けている</b> こと。 ② 商品の企画に関する課題を発見し、それを踏まえ、科学的な根拠に基づいて、商品を企画して実施し、 <b>評価・改善</b> していること。 ③ 商品の企画について自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、商品の企画に主体的かつ協働的に <b>取り組もうとしている</b> こと。
(3) 事業計画 ア 商品仕様の詳細設計と評価 イ 商品デザインの制作 ウ 知的財産の登録 エ 価格の設定 オ 事業計画書の作成	① 商品開発と流通に係る事業計画について企業における事例と関連付けて <b>理解</b> するとともに、関連する技術を <b>身に付ける</b> こと。 ② 商品開発と流通に係る事業に関する課題を発見し、それを踏まえ、科学的な根拠に基づいて、事業計画を立案して実施し、 <b>評価・改善</b> すること。 ③ 商品開発と流通に係る事業計画について自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、商品開発と流通に係る事業に主体的かつ協働的に <b>取り組む</b> こと。	① 商品開発と流通に係る事業計画について企業における事例と関連付けて <b>理解</b> しているとともに、関連する技術を <b>身に付けている</b> こと。 ② 商品開発と流通に係る事業に関する課題を発見し、それを踏まえ、科学的な根拠に基づいて、事業計画を立案して実施し、 <b>評価・改善</b> していること。 ③ 商品開発と流通に係る事業計画について自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、商品開発と流通に係る事業に主体的かつ協働的に <b>取り組もうとしている</b> こと。
(4) 流通とプロモーション ア 流通経路の開拓 イ プロモーションの実施 ウ 流通とプロモーションの動向・課題	① 流通とプロモーションについて企業における事例と関連付けて <b>理解</b> すること。 ② 流通とプロモーションに関する課題を発見し、それを踏まえ、科学的な根拠に基づいて、流通とプロモーションに関する計画を立案して実施し、 <b>評価・改善</b> すること。 ③ 流通とプロモーションについて自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、流通とプロモーションに主体的かつ協働的に <b>取り組む</b> こと。	① 流通とプロモーションについて企業における事例と関連付けて <b>理解</b> していること。 ② 流通とプロモーションに関する課題を発見し、それを踏まえ、科学的な根拠に基づいて、流通とプロモーションに関する計画を立案して実施し、 <b>評価・改善</b> していること。 ③ 流通とプロモーションについて自ら学び、経済や消費者の動向などを踏まえ、流通とプロモーションに主体的かつ協働的に <b>取り組もうとしている</b> こと。

文部科学省（2018）『高等学校学習指導要領解説 商業編』、文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021）『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科』を参考に筆者作成

次に、この観点別目標を基に「手順2. 単元の評価規準の作成」をしていくのであるが、これは双方を対照させると明瞭である。つまり、①では「理解する」、「身に付ける」という目標は、「理解している」、「身に付けている」という表現にすると評価基準になる。同様に②では「見いだす」、「評価・改善する」という目標は、「見いだしている」、「評価・改善している」とすればよい。③では「取り組む」という目標は、「取り組もうとしている」とすればよい。目標に到達できたのかを評価するのだから、語尾の表現を変更するだけで、科目の観点別目標が評価規準になるのである。

こうしてみると、学習指導要領で示された指導項目の観点別目標を基にするので、「手順2. 単元の評価規準の作成」は容易である。教師は指導項目の観点別目標と一体化した評価規準を明瞭化して、学習指導計画の立案を進めやすい。

次に、「手順3. 『指導と評価の計画』の作成」である。手順2で作成された評価規準を踏まえ、評価場面や評価方法を計画する。評価資料となるのは「生徒の反応」や「ノート」、「ワークシート」、「作品」等である。これらのどのレベルを「十分満足できる」状況（A）、「おおむね満足できる」状況（B）、「努力を要する」状況（C）と評価するかを考えるとともに、「努力を要する」状況（C）への手立て等を考える。なお、手順3については、「Ⅲ. 観点別学習評価の実際」で論じることにする。

次に、授業を行うのだが、その際には手順3で作成された「指導と評価の計画」に沿って観点別学習状況の評価を行う。この評価が次の指導に役立つよう、生徒の学習改善や教師の指導改善に繋がられるようにしていく。

最後に、「手順4. 観点ごとの総括」では、集めた評価資料やそれに基づく評価結果などから観点ごとの総括的评价（A、B、C）を行う。これらは手順3で示した「十分満足できる」（A）、「おおむね満足できる」（B）、「努力を要する」（C）などと言語レベルで表現する。また、Aが3、Bが2、Cが1などと数値化したものを併用してもよい。なお、手順4については、「Ⅳ. 5段階評定と個人内評価を行うまでの流れ」で論じることにする。

### Ⅲ. 観点別学習評価の実際

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021、pp.128-130）では、次の五点などで観点別に学習状況の評価を行うとしている。

第一に、観察である。グループで協力して意見交換をし、その結果をまとめる過程において個々の生徒の取組や役割などを観察し、特徴的な様子を見いだして評価するとともに、観察シートに記入させてそれを評価する。「グループワークへの参加が積極的で集中して取り組んでいるか」、「ブレインストーミングを理解して、周りの意見を批判せず、さらに発展させようとしているか」、「グループワークにおいて、担当教

員の指示をしっかりと聞き取り、協力的に取り込もうとしているか」について、事前に各クラス担当の授業者で共有した上で、特徴的な様子を+（特に良い：加算）・-（改善が必要：減算）で座席表が示された評価票に記述し、その結果を「主体的に学習に取り組む態度」の観点で評価することが示されている。

「商品開発と流通」は、理論のみならず実践を重んじる科目であり、身近な商品や企業活動を事例に挙げるなどして、各単元でのグループワークが可能である。グループワークを通じて思考・判断・表現を育み、主体的に学習に取り組む態度を養いたい。

第二に、ワークシートである。「必要な資料を収集しているか」、「得られた情報の持つ意味を読み取れるか」、「それらを整理しているか」を「知識・技術」の観点で評価する。また、思考の過程を記述できるようワークシートの形式を工夫し、「具体的な課題を見いだしているか」、「取り上げた課題について思考し、知識や技術を基に判断した過程や結果を表現できているか」を「思考・判断・表現」の観点で評価することが示されている。さらには、「授業の前後で生徒の意識や考え方等がどのように変化したか」を読み取れるようにワークシートの形式を工夫し、「主体的に学習に取り組む態度」の観点で評価することが示されている。

「商品開発と流通」でも、グループワークを言語化して残しておく作業を取り入れておきたい。ここでの言語化が新しい商品の企画を生み出す可能性を持っている。

第三に、生徒の相互評価である。これをそのまま評価資料として使用することは望ましくないが、授業者が把握しきれなかった場合の補助的な材料として採用することは望ましいとしている。また、他者の発表を見てどのように考えたのか、他者へのアドバイスから取組の様子を評価の材料とするとしている。実際のタイミングは各単元でのグループワーク、ワークシートの作成の流れの後で行いたい。

第四に、ペーパーテストである。各設問への解答を基に、理解している状況を読み取り評価する。その際には、「知識・技術」だけでなく、「思考・判断・表現」、「主体的に学習に取り組む態度」の観点をバランスよく見取ることができるよう内容にすることが望ましいとしている。

しかし、「主体的に学習に取り組む態度」をペーパーテストで評価するのは容易ではない。そこで、この観点については、インバケットによるケーススタディの課題を設定するなどして、レポート提出で代替させるのも良い。

第五に、生徒へのアドバイスである。グループワークの様子から特徴的な様子を見いだしてアドバイスすることで、生徒が学習したことの意義や価値を実感できるようにする。ABC評価に馴染まない人間性の涵養に由来する「感性」や「思いやり」は、一人ひとりの長所として個人内評価するとしている。実際には、生徒がまとめたワークシートに赤ペンでコメントを入れるなどの作業を通じて、生徒にフィードバックされることになる。

これら五点を見てきたが、「知識・技術」の比重を大きくして、日頃の小テストや提出物、定期考査などで総合的な学習評価をするのであれば定量的で分かりやすいものとなる。しかし、学習指導要領では特定の観点を重視した学習評価を求めている。三観点のすべてにおいて、客観性を持たせて学習評価していくことを求めている。

それでも、実際に行っていくことは容易ではない。作業が多く、手間と時間がかかる。学習評価は生徒への学習指導の一つであり、教師の主たる仕事として誰もが認知するところではあるが、学習評価に対する在り方、考え方を方向転換させる覚悟がなければ、教員にフラストレーションが溜まり、学校現場に混乱を残すことになる点を厳しく受け止めておかなければならない。

#### Ⅳ. 5段階評定と個人内評価を行うまでの流れ

5段階評定と個人内別評価を行うまでの流れは、図1の通りである。まず、観点別の学習評価は、目標に準拠した評価規準にしたがって、定量的評価が可能なABCの三段階で評価し、これを基に機械的に5段階評定がされることになる。ただし、「主体的に学習に取り組む態度、思いやり・感性」の観点のうち、「思いやり・感性」に関わる部分は定量的評価が馴染まないため、定性的な個人内評価をする。

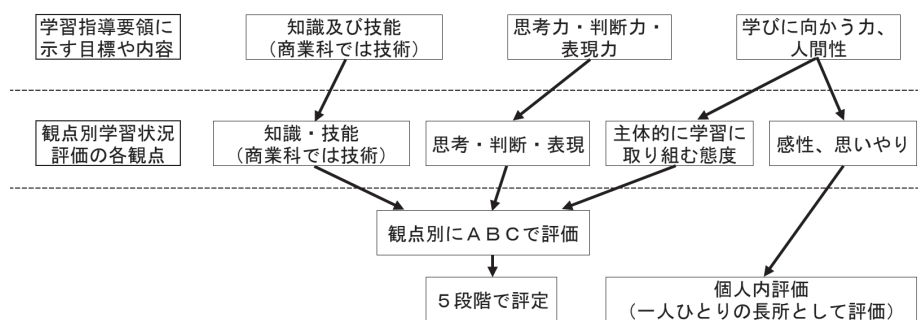


図1 5段階評定と個人内評価までの流れ

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021）「『指導と評価の一体化』のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科」を参考に筆者作成

ところで、文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021、pp.17-18）では、学期末における観点ごとの評価の総括において、次の三つを例として挙げている。

第一に、ABCの三段階評価を単元ごとに出した後、総合して観点別に評価する方法である。ただし、「単元が四つあり、評価がA、A、B、Bに割れた場合にはAとBのどちらにするのか」など境界線上の場面が想定されるため、一定のルールを事前



に設けておく必要があるとしている。

なお、学習指導要領では「商品開発と流通」の指導項目「商品の企画」は、「ア 環境分析」、「イ 開発方針とテーマの決定」、「ウ 市場調査」、「エ 商品企画書の作成」の四つを単元としている。これを上記の例に倣ってABCの三段階評価を出すことになる。

第二に、数値に置き換えて単元ごとに評価する方法である。例えばある生徒の評価がBであっても、こうすることで具体的な数値での判断も可能になり、評価としての明瞭性、信頼性は高まる。具体的には「Aが3点、Bが2点、Cが1点とした場合であれば、単元が複数存在して、各学期の評価がBであったとしても、その平均値は「B (2.43点)」、「B (1.57点)」などと示すことができる。ただし、Bの範囲は「1.50以上、2.50以下とする」など、一定のルールを事前に設けておく必要がある。

なお、恩藏直人ら（2023 予定）\*2 は、文部科学省教科書検定済・教科書として学習指導要領で記された内容を網羅しているが、各章の単元の構成と単元数、名称は必ずしも学習指導要領と一致していないので、教科書に沿って評価するなど、柔軟な対応をしていくことになる。

ここでは表3として、数値に置き換えて単元ごとに評価する方法を扱う。

表3 各学期の単元の評価

単元	①知識・技術		②思考・判断表現		③主体的に学習に取り組む態度	
	評価	点数	評価	点数	評価	点数
単元 1	B	2	C	1	C	1
単元 7	A	3	B	2	B	2
1 学期合計		17		11		11
1 学期平均	B	2.43	B	1.57	B	1.57
1 学期評価	B					
単元 1	B	2	B	2	C	1
単元 10	A	3	A	3	B	2
2 学期合計		28		24		13
2 学期平均	A	2.80	B	2.40	C	1.30
2 学期評価	B					
単元 1	A	3	B	2	C	1
単元 5	A	3	A	3	B	2
3 学期合計		15		12		8
3 学期平均	A	3.00	B	2.40	B	1.60
3 学期評価	B					

\*本章は、恩藏直人ら（2023 予定）を参考にし、1 学期は第 1・2 章、2 学期は第 3・4 章、3 学期は第 5・6 章を想定し、実際の単元数を割り振った。

\*各学期は 3 段階なので、A は 3 点、B は 2 点、C は 1 点に換算する。

\*平均は小数第 3 位を四捨五入した。

\*平均の数値が 1.5 以上 2.5 以下の時、B とする。

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021）『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科』を参考に筆者作成

年間指導計画を立てる上でも妥当な数字として、1学期を第1章（3単元）・第2章（4単元）で計7単元、2学期を第3章（5単元）・第4章（5単元）で計10単元、第3学期を第5章（2単元）・第6章（3単元）で計5単元として作成した。また、具体的なABCの三段階評価と数値は任意として、実際に評定を出すまでのシミュレーションを行った。

各学期の評価は、表5の観点別評価を総合した三段階評価を参照して求める。1学期の①知識・技術がB、②思考・判断・表現がB、③主体的に学習に取り組む態度がBなので、1学期の評価はBとなる。以下同様の要領で、2学期はABCでB、3学期はABBでBとなる。

第三に、第二と同様に数値に置き換えて単元ごとに評価するが、これに観点別に数値化が可能な定期考査の得点を加えて100%で評価する方法である。そうなるると具体的には、「B（77.54点）」、「B（52.87点）」などと示すことができる。ただし、これも「Bとする範囲は50%以上、80%以下とする」などと示しておく必要がある。1学期のみだが、これをシミュレーションしたのが表4である。

表4 定期考査を加えた評価の集計

	①知識・技術		②思考・判断・表現		③主体的に学習に取り組む態度	
単元1	B	2	C	1	C	1
単元7	A	3	B	2	B	2
1学期単元合計		17		11		11
1学期単元換算点		12.14	【15】		7.86	【15】
1学期定期考査		15	【20】		14	【20】
1学期合計		27.14	【35】		21.86	【35】
1学期観点別評価	B	77.54%	B	62.46%	B	52.87%

※【 】内は100点満点にした時の配点である。

※1学期評価平均のパーセント表示は各観点の配点に対する割合である。

※評価平均の数値が50%以上80%以下の時、Bとする。

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021）『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科』を参考に筆者作成

なお、表4では、定期考査の配点は100点満点中の55点とし、三観点への配点は【20】、【20】、【15】としている。全体では【35】、【35】、【30】であり、均等にはなっていない。三観点を学期で評価する際には同等に扱うが、定期考査の配点については100点を3で除算しても割り切れるはずもなく、必ずしも三観点が均等にならなければいけないということではない。ただし、できる範囲で均等にはする。勿論、前述したように「主体的に学習に取り組む態度」については、グループワークによる観察やレポート提出で代替させるのも良い。

また、1学期の観点別評価における①知識・技術の評価はB、77.54%となってい

るが、このBの評価は「評価平均の数値が50%以上80%以下の時、Bとする。」というルールに従ったものであり、77.54%は1学期合計の27.14を、①知識・技術に割り振られた35で除して百分率で示した数値である。

最後に、学期ごとに付けた評価を基に学年末の5段階評定を出すことになるが、ここでは表5の学年末の5段階評定の出し方を参照しながら学年末の5段階評定を付けることになる。この例では、ABCの三段階評価についてはすべての学期でBがついているので、評定は3となる。なお、数値では「Aを5点、Bを3点、Cを1点に換算し、三観点の合計点数が15の時の評定は5、以下13か11の時は4、9か7の時は3、5の時は2、3の時は1とする」など、一定のルールを事前に設けておく必要がある。この例では、合計点数は9点になるので、5段階評定は3となる。

表5 観点別評価を総合した三段階評価と学年末の5段階評定の出し方

観点別評価			観点別評価を総合した三段階評価	合計点数	5段階評定
A	A	A	A	15	5
A	A	B	A	13	4
A	B	B	B	11	4
A	B	C	B	9	3
B	B	B	B	9	3
B	B	C	B	7	3
B	C	C	C	5	2
C	C	C	C	3	1

※学年末は5段階なので、Aは5点、Bは3点、Cは1点に換算する。

※合計点数が15の時は5、13か11の時は4、9か7の時は3、5の時は2、3の時は1とする。

文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021）『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科』より筆者作成

## V. 「目標による管理」による評価

学習指導要領では「目標に準拠した評価」を標榜しているが、そもそも目標とはどのようなもので、どのようなものでなければならないのだろうか。

P. F. ドラッカー（2006、pp.82-83）\*3は「われわれがなしうることは、焦点を絞り、事実を集め、意思決定と活動の有効性についての尺度を用意することによって、判断を可能にすることである。そのためには、企業の本質からして複数の目標が必要である」としている。また、「例えば、事業の目標として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤らせる」としている。

つまり、目標とは到達したい特定活動の価値を示した複数の尺度であり、その価値を達成できたか否かによらず、何かしらの判断に役立つものである。しかし、一つの観点で事象を捉えることは、その判断を誤った方向に導く可能性を持っている。ビジネスでは、営業などによる現時点での利益という名の観点に目を向けると、研究開発、

販売促進、設備投資など現時点では利益を生まない活動がないがしろにされ、人心が離れて息遣いの感じられない組織になる危険をはらむことになるのである。

これは学習活動も同じである。企業は営業などのビジネスを通じて利益を生み出すが、学習活動が生み出す教育効果、効用という観点を「知識及び技術」とした時、数値化しやすいこの観点だけに目を向けることは危険である。ビジネスでは、研究開発、販売促進、設備投資など現時点では利益を生まない活動に対しても目標を怠らないようにすべきであると同様に、「知識及び技術」を定着させるための源泉となる、「思考力・判断力・表現力」、「学びに向かう力、人間性」に対する目標も明確にしておくことが肝要である。こうすることが結果として、学習活動全体の適正な評価に繋がるのである。

### (1)目標に求められる要素

P. F. ドラッカー（2006、pp.83-84）は、「ここにいう目標とは、次の五つのことを可能とするものでなければならない」（表6）として、目標に求められる要素を挙げている。なお、「利益の最大化という昔ながらの目標は、これら五つのことのすべてはおろか、そのいずれも満たすことができない。ゆえに目標として失格である。」ともしている。

表6 目標に求められる要素

①	なすべきことを明らかにする
②	なすべきことをなしたか否かを明らかにする
③	いかになすべきかを明らかにする
④	諸々の意思決定の妥当性を明らかにする
⑤	活動の改善の方法を明らかにする

P. F. ドラッカー（2006）『現代の経営 上 ドラッカー名著集』より筆者作成

ここでは、これらを解釈しながら学習活動とその学習評価に当てはめて考察するが、当然ながら合致する点、参考となる点が多い。

「①なすべきことを明らかにする」では、どのようなビジネスに取り組むのか、ビジネスとして進むべき方向性は何かを示すことである。製造業なら、どのような原材料を調達して、所定の生産期間でどれだけの数量を生産し販売するのか、新たにどのような商品を開発するのか、どのような設備投資をしていくのかなど、そのなすべきことを目標として掲げることである。

学習活動では、学習指導要領で各単元の学習内容の目標を示している分、ビジネスよりわかりやすい。また、その学習評価では、「手順1. 単元の目標の作成」を基にした「手順2. 単元の評価規準の作成」がされていることから、なすべきことは明ら

かである。

「②なすべきことをなしたか否かを明らかにする」では、求めたレベルの目標を達成できたかを明らかにすることである。誰でも達成できる目標を掲げるなら意味はないし、誰も達成できない目標も意味をなさない。妥当なレベルの目標を設定し、達成できたかを知らしめる必要がある。

学習活動では、各単元の学習内容が生徒にとって適正なレベルになるよう、教員が学校の事情に応じて設定することになる。その学習評価では、作成された各単元の評価規準を基に「目標に準拠した評価」がされることになるが、目標のレベルの設定は、「手順3.『指導と評価の計画』の作成」で行うことになる。

「③いかになすべきかを明らかにする」では、ビジネスの目標を達成するための具体的な方法を示すということである。学習活動では、座学による講義やグループワークなどの方法があるが、その学習評価では「Ⅲ. 観点別学習評価の実際」で示したように、観察、ワークシートの作成、生徒の相互評価、ペーパーテストなどの方法で行われることになる。

「④諸々の意思決定の妥当性を明らかにする」では、様々なビジネスの過程において、その都度行われる意思決定が正しいのか、このまま継続して良いのかを判断する。学習活動では、それぞれの場面で行ったことがどれだけの妥当性を持っていたかを振り返る必要がある。ただし、学習評価ではグループワークの観察の場合、主観が入りやすく、教員には悩ましいところである。そのためにも、学習評価は学期に一度するものとは考えず、単元を終えるたびに学習評価を繰り返していくことにし、結果として評価の妥当性を確保していきたい。つまり、「小さな学習評価を積み重ねていくことで、評価者の誠実性と全体の学習評価としての信頼性を担保する」ということである。

最後に、「⑤活動の改善の方法を明らかにする」では、ビジネスの結果を分析して、次への改善をどう図るかを検討して示すということである。教育では常に100%や完璧を追求していても、それを成し遂げることはできず、検討と改善を繰り返していくものである。学習活動でも、その学習評価においても、PDCAサイクルにより毎年バージョンアップしていくことが望まれる。

なお、文部科学省国立教育政策研究所教育課程研究センター（2021、学習評価の基本的な考え方 下ページなし）では、「カリキュラム・マネジメントの一環としての指導と評価を求めており、学習指導と学習評価は学校の教育活動の根幹であり、教育課程に基づいて組織的かつ計画的に教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントの中核的な役割を担っている」としている。

そして、「学習指導と学習評価はPDCAサイクルにより回していくこと、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善と評価を行うことで、教師の指導改善、生

徒の指導改善につながるものとして、これまで慣行として行われてきたものであっても、必要性・妥当性が認められないものは見直していくこと」としている。

ここまで五つの「目標に求められる要素」をビジネスと学習活動、学習評価と対比させてみてきたが、これらの「目標に求められる要素」を意識し、学習活動、学習評価を実践していくことが肝要である。

## (2)目標の設定以前に求められるもの

また、P. F. ドラッカー（2006、pp.176-182）は目標を立てるにあたり、次に示す二点を求めている。

第一に、①「マネジメントたる者は、自らが率いる部門の目標は自ら設定しなければならない。上司は、そのようにして設定された目標を承認する権限をもつ。だが、目標の設定はあくまでも部門長の責任であり、しかも最も重要な責任である。」としている。

学習活動では、学校の事情に応じたレベルの目標を承認するのは校長であっても、その設定は教科担当が責任を持って行うことになる。ただし、承認に至るまでには、両者間のコミュニケーションが不可欠となる。なお、生徒との関係においては、目標を生徒との話し合いの末に決めていくことはできないが、どのような目標を教科担当として設定し、取り組もうとしているのか、また、その過程と結果をどのように学習評価するのかは、教員の責任で生徒に示さなければならない。評価者である教員と被評価者である生徒との間に学習評価に対する認識のずれが生じないよう、学習評価に対する相互理解の作業を継続して行う必要がある。

第二に、②「目標管理の利点は、自らの仕事を自ら管理することにある。その結果、最善を尽くすための動機がもたらされる」としており、これがP. F. ドラッカーの「目標による管理」を示唆する内容である。課題解決などに自ら定めた目標の達成に向けて、自ら取り組もうとすることであり、意欲を高めて成果を得ようとする仕組みの必要性を説いている。

目標を承認するのは校長であっても、担当教員が設定した目標の達成に向け、教師自らが取り組むことで意欲の向上に繋がるのと同様に、生徒に対しても、意欲を持って学習に取り組めるような「目標による管理」を目指さなければならない。单元ごとにどのような目標が設定されているのか、目標を生徒に落とし込んでおくことが、生徒の学習意欲を高める源泉、あるいは動機付けとなる。

山田谷勝善 / 杉浦祐子 / 木村善昭（2018、p.21、pp.40-43）は「目標による管理」について、「目標の設定を個人任せにせず、上司は適切な指導や支援を行い、不満がたまらないようにすること、目標の達成度を評価に結びつけることなど」を挙げている。

また、「あるべき姿として、組織としての推進力を得るためにベクトルを一致させる、上司と部下の相互理解を深める、管理監督者を対象に行う」としている。ただし、「一般社員を対象にしてはいけないということではなく、経常的な定型業務を持たない部門であれば良い」ともしている。

学校では学習活動の目標を定め、その達成に向けて経常的に定型的な意思決定をしないグループワークが行われる。そうした意味では、「目標による管理」の手法を取り入れていくこと、つまり「目標による管理」に従って「目標に準拠した評価」を行っていくことが個々の意欲を引き出し、教育効果を高めることになる。

ただし、目標の達成度を学習評価に結び付けていくためには、教員は適切なアドバイスができなければならないし、コメントをやりとりするなど、教員と生徒が意思の疎通を図らなければならないことになる。そうしなければ、学習評価に対する生徒の不満がくすぶり、逆に学習意欲の低下を招くことにもなりかねない。

教員が評価するまなごしを生徒に見せること、三観点を伸ばそうとすること自体に問題はなくても、生徒の評価のためのグループワークと化してしまっただけでは意味をなさない。「目標による管理」に着目した「目標に準拠した評価」を行う際には、個々の教員と生徒が信頼関係になれば成り立たないことを意味している。

## VI. 「商品開発と流通」における「目標に準拠した評価」と教員の負担に対する取組

それでは、前章を踏まえて「商品開発と流通」で「目標に準拠した評価」を行う場合、どのような取組が求められるかを考察する。

「知識及び技術」の習得を指向する座学の授業でも、教員の発問の工夫により「思考力・判断力・表現力」を引き出すことは可能である。また、筆記試験による評価も可能である。しかし、「学びに向かう力、人間性」では、筆記試験による評価が全く不可能ということではないが、問いを立てるのが難しく行いにくい。そこで、この観点では、グループワークを通じた観察などによる評価を取り入れるようにしたい。

### (1) 「商品開発と流通」における「目標に準拠した評価」

なお、表7は、「商品開発と流通」の指導項目ごとに、グループワークを行う際のテーマの例を示したものである。これらテーマについては筆者が考案したもので、指導項目ごとにグループワークを行うことを前提に作成したものである。表7のように、指導項目ごとに1回はグループワークを取り入れるようにしたい。

表7 商品開発と流通の指導項目とグループワークのテーマの例

指導項目	グループワークのテーマの例
(1) 現代市場と商品開発・流通	
ア 商品の概念と商品開発の流れ	・身近な商品を例に挙げ、経済や消費者に及ぼす影響を想像し、その商品がもたらす便益は何かをグループごとに話し合う。
イ 流通の仕組みと商品との関わり	・身近な商品を例に挙げ、どのような人々の手により生産、流通され消費者の手に渡っているのかをグループごとに話し合う。
ウ 市場環境の変化	・身近な商品を例に挙げ、その商品が商品のライフサイクルのどの段階に位置し、どのような市場環境の変化があると売上高に影響するのかをグループごとに話し合う。
(2) 商品の企画	
ア 環境分析	・身近な商品を例に挙げ、グループごとにその商品の売上高に影響するマクロ環境のPEST分析を行う。
イ 開発方針とテーマの決定	・身近な商品を例に挙げ、開発方針と開発テーマ、ターゲットとする顧客について検討し、商品開発の企画に向けた準備をグループごとに話し合う。
ウ 市場調査	・身近な商品を例に挙げ、その商品に関する市場調査のアンケートを実施する場合、どのような質問事項を設定するかをグループごとに話し合う。
エ 商品企画書の作成	・身近な商品を例に挙げ、商品企画書を完成できるようにグループごとに話し合う。
(3) 事業計画	
ア 商品仕様の詳細設計と評価	・身近な商品を例に挙げ、何を商品仕様の項目に設定するかをグループごとに話し合う。
イ 商品デザインの制作	・身近な商品を例に挙げ、そのデザインにはどのような意味と機能が込められているかをグループごとに話し合う。
ウ 知的財産の登録	・身近な商品を例に挙げ、知的財産の登録ができない場合、それが人々の経済活動にどのような影響を及ぼすのかをグループごとに話し合う。
エ 価格の設定	・身近な商品を例に挙げ、どのような価格政策を採用することが売上高に結びつくのかをグループごとに話し合う。
オ 事業計画書の作成	・身近な商品を例に挙げ、事業計画書を完成できるようにグループごとに話し合う。
カ 商品開発の動向と課題	・身近な商品を例に挙げ、消費者本位の商品開発をするにはどのような方法が考えられるかをグループごとに話し合う。
(4) 流通とプロモーション	
ア 流通経路・開拓	・身近な商品を例に挙げ、どのような流通経路政策を採用すると良いかをグループごとに話し合う。
イ プロモーションの実施	・身近な商品を例に挙げ、どのようなプロモーションを組み合わせると良いかをグループごとに話し合う。
ウ 流通とプロモーションの動向・課題	・身近な商品を例に挙げ、実店舗とECサイトそれぞれにどのような長所短所があるかをグループごとに話し合う。

文部科学省（2018）『高等学校学習指導要領解説 商業編』を参考に筆者作成

また、「学びに向かう力、人間性」の各観点で生徒を伸ばしたいと考えるなら、教員には授業で「いかに教えるか」は言うに及ばず、「いかにコーディネートするか」、「いかにファシリテイトするか」が求められている。そのためには先述の通り、「主体的に学習に取り組む態度、感性、思いやり」を醸成する教室内の雰囲気作りのみならず、「教員は適切なアドバイスをし、面談を繰り返したりコメントをやりとりしたりするなど、生徒との相互理解を深めていくこと」が求められる。

また、同じベクトルに向くように仕向けることが、学習活動のレベルを上げること



になる。ただし、それがそのまま生徒の学習評価にも繋がっていくのだとしたら、教員にはかなりの負担である。コミュニケーションを通じて一人ひとりの学習意欲を引き出し、適正な学習評価に繋げていくこと、その意義は理解できていても、丁寧な評価をしようとすればするほど時間的代償を伴うことになるのである。教員の働き方改革が叫ばれる今日において、ここに「目標に準拠した評価」のジレンマと難しさがある。

## (2)教員の負担に対する取組

そのためには、「知識・技術」、「思考・判断・表現」の観点で、「自動採点ソフトの導入」など、いかに評価の省力化を図るかがポイントとなる。

生徒が行うグループワークに客観性を持たせて評価するには多くの時間が必要となるなら、それ以外の部分で時間をかけない工夫をしていかなければ、教員の負担が増すばかりである。試験問題、ワークシートの作成にはこれまで通り相応の時間を要することにはなっても、「自動採点ソフトの導入」は、その後の採点、集計では大幅な時間の短縮を図ることができるのみならず、採点に間違いが生じることがない。

つまり、教員が赤ペンを握り、一人ひとりの試験問題の採点やワークシートの添削に時間をかけることなく、AIを活用した採点機能を利用して適正な評価をしていくこと、このことに力点を置くことが教員の負担の軽減に繋がるのである。学習活動とリンクさせた学習評価を実現するためには、人の手による評価と自動採点ソフトを利用した評価のハイブリッドで取り組むべきである。

「ICTを活用した教育の推進に関する懇談会」報告書（中間まとめ）（2014）は、「教育においてICTを活用する意義は、教育の質の向上の観点から概ね次の点になる」として三点を挙げている。「①課題解決に向けた主体的・協働的・探究的な学びを実現できる点、②個々の能力や特性に応じた学びを実現できる点、③離島や過疎地等の地理的環境に左右されずに教育の質を確保できる点」である。また、「ICTの活用による教育の質の向上が期待され、協働学習では児童生徒同士が教え合い学び合う学びができること」などを挙げている。

さらには、「教員が教育指導に専念できる環境を実現するためにも、校務の情報化を進めていくことは喫緊の課題である」とし、「現在の校務処理の現状や課題を整理した上で関係書類のデータ連携の標準化の一層の推進」などを求めている。ICTの活用による省力化そのものは真新しいことではないが、学習評価の効率化にはICTの活用が不可欠であると認識すべきである。

福本徹（2021、pp.158-160）は、「GIGAスクール構想によって1人1台の端末が整備されたが、今までの学びでも行われてきたことを効率よくできる、今までできなかったこと（あるいは、実現しようとするコストや時間がかかりすぎて事実上不

可能であったことも含めて)ができるようになる。」とICTの活用の利点について述べている。これは学習内容の充実を図る視点のみならず、ICTの活用と一体化した学習評価に関しても同様であると理解できる。

また、白井俊(2021、p.2)は、「カリキュラムの内容が過多になり、学校や教師、生徒に過大な負担がかかるカリキュラム・オーバーロード(curriculum overload: 学習内容の過積載、過剰負担)が存在すると、結果的に広く、浅く学ぶだけで本質的な理解に至ることなく学習を終える。また、教師も十分な準備ができないまま授業に臨むことになり、教育の質の低下が懸念される。」としている。

ここでは、学習評価のオーバーロードについては触れられていないが、学習評価にしても同様な解釈は成り立つ。現場の教員に厳密な「目標に準拠した評価」を求めるあまり、結果としてオーバーロードを招くことになるのである。学習評価に多くの時間を費やすことになると、それ以外の教員の本質的な業務への時間を減らすことになりかねない。

それから、総務省(2020)は「次世代学校ICT環境の整備に向けた実証事例集」の中で、徳島県教育委員会による「音声文字化システムによる生徒の学習評価支援」についても取り上げている。一人ひとりの生徒の学習状況を把握し、個々の学習活動を評価したいが、授業での生徒の発言を全て教員が聞き取ることは難しい。そこで、個に応じた評価を活用するために、個々の生徒の発言内容を把握する。つまり、言語活動が行われている教室の音声を取り込んで、教員や生徒の発言を個別に分類し、それぞれを的確に文字化するための機器やシステムを通じて発言内容を可視化する取組を行っている。

「実証校において、選択授業等で生徒1人1台のタブレット端末を占有できる環境を作り、実証を行ったところ、発言した生徒を特定し、文字化による発言内容の把握ができるようになった。しかし、音声を正確に文字化できたのは約70%程度であったため、授業を担当した教員が文字化データを見て、おおよそ発言した生徒の意図が分かるものであった。利用した教員からは、一部分かりづらい部分もあるが、生徒の言語活動を把握するために活用しても良いのではないかとの意見があった。」とのことで、学習評価への活用にはまだ技術的な課題があるものの、肯定的な受け止めもされている。まだ、すべてが把握できる訳ではないが、教員の負担軽減に向けこうした取組を否定することなく、評価の在り方として実証を続けてほしい。

生徒、教員のキャパシティには限界がある。納得感を持って三観点を目標に準拠して評価していくのであれば、どうしても学習評価にこれまで以上の労力をかけなければならないが、これ以上仕事量を増やすことはできない。全ての学校に音声文字化システムによる生徒の学習評価支援の導入ができなくても、自動採点ソフトに委ねられる部分は委ねるなどICTの活用を進め、教員は生身の人間でなければできない生徒

とのコミュニケーションに時間を割けるようにしたい。これが現状での落としどころである。

## VIII. まとめ

先に示したように、西岡加名恵（2020、p.14）の先行研究では「以前から観点別の目標に準拠した評価が求められてきたが、前向きに取り組んできた小・中学校では評価に振り回される『評価疲れ』を起こしていること」が指摘されている。

また、笹尾幸夫（2020）の先行研究では「高等学校における学習評価においては、『主体的に学習に取り組む態度』を踏まえて評価することが求められていたが、必ずしも正しい取組がなされていない状況があった。」ことが指摘されている。

したがって、これまでの小・中学校のように高等学校でも同様の学習評価の取組をすれば、「評価疲れ」を顕著にしてしまうことは明らかである。「指導と評価の一体化」を進めるのであれば、ますます負担のかからない学習評価、またそれを可能にしたICT化を図らなければならない。

そもそも目標に準拠しているかを評価するのであれば、評価者と被評価者が繰り返しコミュニケーションを取らなければならない。このことは、「目標による管理」を進める上で、P. F. ドラッカーが指摘している通りである。つまり、「目標に準拠した評価」をするのであれば、手間と時間を省くことはできないことを意味している。また、「知識・技術」のように数値化しやすい教育効果、効用にのみ目を向けることは適正な学習活動の評価には繋がらない。「思考・判断・表現」、「主体的に学習に取り組む態度、感性、思いやり」についても、適正な目標を立てた上で評価しなければならない。

こうした課題の解決に向けては、観点別の各評価において、いかに省力化を図れる部分で省力化するかにかかっているのである。生徒が定期試験を受ける場面、あるいは授業の合間に小テストを受ける場面でも、1人1台のパソコンを机上に出して解答する光景に変えて行きたい。現状では見慣れないが、それが当たり前にならなければならない。また、グループワークをしていく場面でも、それぞれがパソコンを机上に出して話し合い、自動採点ソフトとリンケージしたワークシートに記入していくようにして行きたい。こうした省力化の取組が、納得感のある「目標に準拠した評価」に繋がるのである。

学習指導要領（2018、p.310）にあるように、「商品開発と流通」では、「商品開発と流通に関する課題を発見し、ビジネスに携わる者として科学的な根拠に基づいて創造的に解決する力を養う」、「ビジネスを適切に展開する力の向上を目指して自ら学び、商品開発と流通に主体的かつ協働的に取り組む態度を養う」ことを目標にしており、

到底「チョーク&トーク」では目標に到達することはなし得ない科目である。

社会生活を送る上でも、「商品開発と流通」そのものが生徒にとって身近なものあるだけに、豊かな若い感性の発想から、想定以上の学習成果を期待したい。この学習評価の見直しを端緒として、学習内容の充実と学習方法の改善につなげてほしい。

- \*1 商業科は工業科、農業科などとともに、「高等学校専門教科」として刊行されている。
- \*2 文部科学省教科書検定済・教科書として、2023年3月に刊行予定である。見本はすでに刊行されている。
- \*3 『現代の経営』の初版は、1954年である。

#### <引用文献、参考文献>

- 文部科学省、2018『高等学校学習指導要領』、東山書房
- 中央教育審議会初等中等教育分科会教育課程部会児童生徒の学習評価に関するワーキンググループ（第2回）高木 展郎、2017「学習評価の現状と課題」、pp.12-13、  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/080/siryo/\\_icsFiles/afiedfile/2017/12/15/1399427\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/080/siryo/_icsFiles/afiedfile/2017/12/15/1399427_1.pdf) より2022.2.12取得
- 西岡加名恵、2020『高等学校 教科と探究の新しい学習評価 観点別評価とパフォーマンス評価実践事例集』学事出版
- 笹尾幸夫、2020「高等学校における観点別学習状況の評価の充実を目指して - 『評価の観点』の史的変遷と『主体的に学習に取り組む態度』導入の問題点 -」南山大学教職センター紀要第5号、p.17.
- 文部科学省、2018『高等学校学習指導要領解説 商業編』実教出版
- 文部科学省国立政策研究上教育課程研究センター、2021『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する資料 高等学校専門教科』東洋館出版社
- P. F. ドラッカー、2006『現代の経営 上 ドラッカー名著集』、ダイヤモンド社
- 山田谷勝善 / 杉浦祐子 / 木村善昭、2018『最新目標管理（MBO）の課題と解決がよ〜くわかる本』秀和システム
- I C Tを活用した教育の推進に関する懇談会、2014「I C Tを活用した教育の推進に関する懇談会」報告書（中間まとめ）、pp.7-8・p.12、  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/26/08/\\_icsFiles/afiedfile/2014/09/01/1351684\\_01\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/26/08/_icsFiles/afiedfile/2014/09/01/1351684_01_1.pdf) より2022.2.19取得
- 福本徹、「ICTの利活用による学習の効率化」那須正裕編『「少ない時数で豊かに学ぶ」授業のつくり方 脱「カリキュラム・オーバーロード」への処方箋』ぎょうせい、pp.157-171.
- 白井俊、「カリキュラム・オーバーロードをめぐる国際的な動向」那須正裕編『「少ない時数で豊かに学ぶ」授業のつくり方 脱「カリキュラム・オーバーロード」への処方箋』ぎょうせい、pp.2-17.
- 総務省、2020「次世代学校 ICT 環境の整備に向けた実証事例集」、pp.44-45、  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000704729.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000704729.pdf) より2022.2.27取得