

(2) 組織づくり

ア 元気な学校、組織とは

元気な学校や組織では教職員間の活発なコミュニケーションが見受けられたり、新たな取り組みに積極的に向き合おうとする姿勢などが感じられます。元気な学校については、「学校組織マネジメントの必要性」(P2)でミドルアップダウンが機能していると掲載しています。ここでは、さらに、「機能的」「共同体的」という2つの指標で考えることとします。

「**機能的**」とは、周囲からの期待された役割や機能を果たし、組織としての目標を達成し、成果を上げている状態を表します。機能的側面を高めるとは、「変化への感度が高く、迅速に対応する」「教職員は何を努力すればよいかの認識があり、そのことが共有化されている」ことです。

「**共同体的**」とは、教職員の欲求や期待が満たされ、各自の主体性、創造性が十分に発揮されている状態のことです。共同体的な面の充実には、教職員を元気な状態にすることが大切です。具体的には、「進んで分担以外の業務や他者に働きかける」「自校や自らの将来に見通しを持つ」「仕事に関して、やらされ感ではなくプロとしての誇りを持つ」といった「組織の健康性」が高く保たれている状態を表します。

機能的な面、すなわち組織の成果を上げて教職員としての欲求や期待が満たされず、個々の主体性や創造性が十分に発揮されなければ、活動自体が長続きせず、組織としての安定性が低いことを意識する必要があります。

イ 組織の特徴

企業や行政、学校の組織のパターンを比較すると、**ピラミッド型**（階層が多い）組織と**フラット型**（階層が少ない）組織の2つに大別できます。この2つの組織に優劣があるというよりも、その組織自体の置かれた状況や目的によって、その組織の形を変えているといえます。

ピラミッド型組織は、業務の専門化に対応し、厳密な階層構造を特徴としています。

新しい課題や変化に適応したアイデアが出にくいとされ、意志決定も階層の多さから遅くなりがち傾向があります。コミュニケーションは上下に流れやすく、トップの意志決定が所属員（フロントライン）に行き渡ることを前提とした工夫が見られます。非常に効率的な組織といえます。

一方、**フラット型の組織**は、階層が少なく、情報の共有化や業務に関する権限委譲がなされ、コミュニケーションは水平方向が中心となります。企業などでは、ワイワイガヤガヤと前向きな議論がなされるということで「ワイガヤ組織」とも呼ばれています。

現在、多くの自治体や民間企業がこのフラット型組織に移行しようとしています。

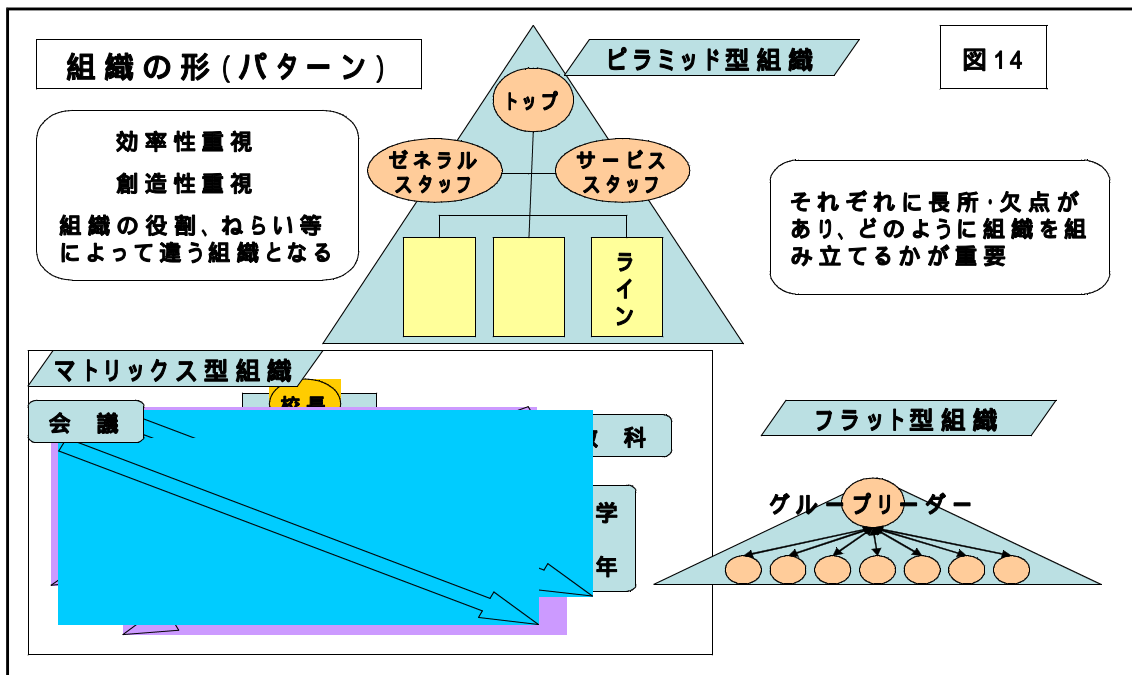
ある程度の効率性に目をつむり状況に応じた柔軟な活動を所属員のアイデアと議論により遂行しようとする創造的な組織といえます。しかし、このフラット型の組織の欠点として、近視眼的に考えやすく、中・長期的な視野に立った仕事よりもどうしても目に見える成果を志向する傾向が指摘されています。

人材育成の視点からは、中堅層は非常に伸びるものの、若手層の人材育成がおろそかになる傾向が指摘されています。この要因としては、リーダー自身が担当を持ち、複数のプロジェクトを担当することにより、従来行ってきた、一対一の指導や支援ができにくくなるためと考えることができます。

そして、業績についても、グループリーダーの力量により、かなりのばらつきがみられます。

リーダーシップの発揮の仕方についても両者を比較すると、ピラミッド型組織のリーダーはお膳立てされた組織のマネジメントを行うのに対し、フラット型組織のリーダーは自ら業務の仕組みやその場に応じた適切な判断力が求められます。

民間企業の強みは、状況に応じてこのピラミッド型とフラット型の両方を経験し、さらに、例えば翌日からというように迅速に違う組織に変わることが可能です。



ウ 学校組織の特徴

学校の第1の特徴は、校長、教頭とそれ以外の教職員が横並びの、いわゆる「なべぶた」組織と呼ばれ、分類上はフラット型の組織であることです。この組織の利点は、意思決定と行動が迅速であり、創造的な活動が展開しやすいこと、それぞれの責任と役割を自己完結的に担うことによってやる気や活動の質が高まること、組織としてある部分のダメージが全体に波及することが少ないこと、などが考えられます。

しかし、欠点としては、組織全体の思いが拡散しやすく、一部の部門の突出が起こりやすく、まとまらない事態や組織自体が崩壊する危険性をはらんでいます。こうしたことを回避するために頻繁に会議を開かざるを得ない状況が生まれます。

また、お互いの専門性を尊重するあまり、相互不干渉に陥ることや独善的な行動、マンネリ化した取組となることもあります。

学校の第2の特徴は、**マトリックス（格子状）組織**であることです。

マトリックス組織は、1960年代のアメリカ宇宙航空産業において生まれたとされ、組織を複数の要素で構成していることに特徴があります。

学校は、教務部、生徒指導部といった校務分掌と学年、小学校以外では教科といった複数の役割を一人で三、四役以上を担い、組織自体が複雑化し、責任の所在が不明確になっているものも散見できます。

総じて学校組織は、目標設定が曖昧なことが多く、教職員一人一人が自律的に解釈、判断してしまったり、さまざまな立場と価値観をもった者で構成されたりしているため、一度議論になると際限がなく、それを防ぐため、過度に協調性が重んじられ、相互不干渉に陥りやすく、問題の抱え込みや多忙感、孤立感にさいなまれやすい組織といえます。

企業等の一般的な組織について兵庫教育大学浅野良一教授は、庶務、経理といった事務的な支援をする**サービススタッフ**の機能と、経営の中核を担う**ゼネラルスタッフ**の機能をあわせ持つと述べています。

ゼネラルスタッフの機能は、組織の中・長期のビジョンを描き、それに向けた取組を企画、さらには実施に向けての仕掛けを工夫します。

学校の組織では、ゼネラルスタッフの位置付けが、明確とはいえないのが現状です。確かに教務部長・主任や企画会議や運営会議がその役割の多くを果たしているとも考えられますが、その専任のスタッフではなく、権限等についての明確な規定も十分であるといえないのが現状です。

運営の仕組みでは、組織内の情報伝達や情報の共有化をどのように図るのが重要であり、コミュニケーションと情報の流通・活用の仕組みを整理する必要があります。

特に学校組織のフラットな長所を生かすためには、各種会議の位置付けや会議でのルールなどを見直すことが求められます。

すなわち情報伝達のための会議とアイデアを出し合う課題解決会議、最後に校長が決断を下す、意志決定会議等が考えられますが、会議の目的と方法を明確にすることが大切です。

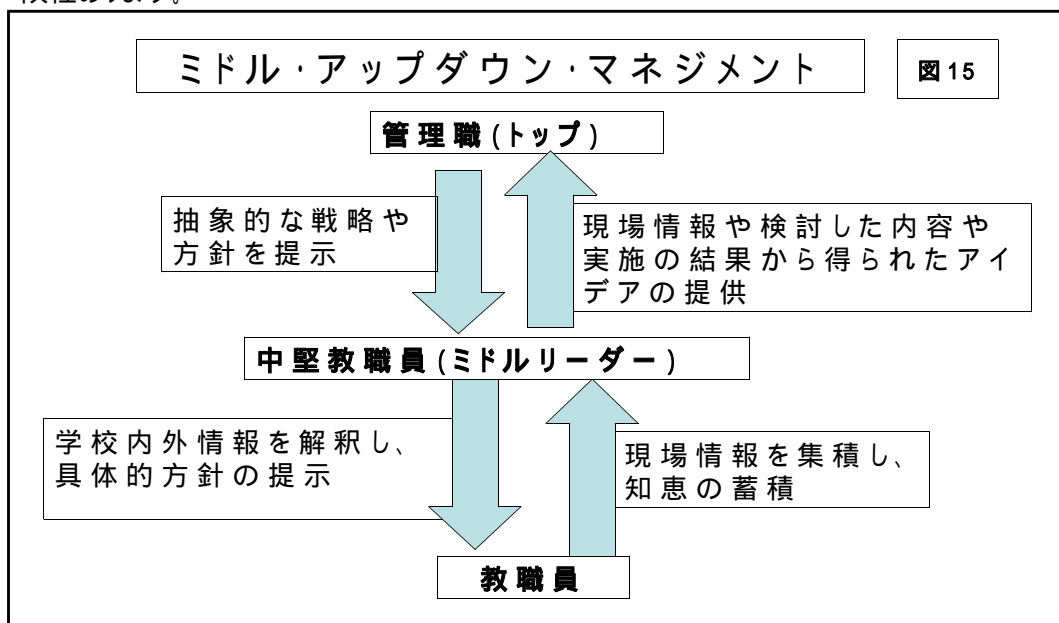
業務の進め方では、年間、日常の業務をどのように進めるのか、業務の分担範囲をどの程度明確化するのか、企業や行政では、一人一人の業務範囲を固定化し「レンガ型（業務間の隙間がない状態）」の分担とし、一人一役にする傾向があります。学校組織では、教職員の担当業務の境界をわざと曖昧にし石垣型（業務間に隙間があり、できる人がその隙間を担う）」にすることで、交互協力や意見交換の促進を図る余地を残しています。

エ ミドルアップダウン型の運営の考え方

これからの学校運営では、管理職のリーダーシップとミドルリーダー（ここでは、各校の部長、主任）を中心としたチーム運営が重要と考えられます。

管理職が全ての事柄を細部にわたって決定し、教職員に周知、実行させようとする、個々の教職員の人材育成に支障が生じることが考えられます。そのため、学校組織の本来の強みである、「たし算の論理」（人数がそれぞれ役割をこなす）から「かけ算の論理」（教職員の相互作用によって相乗効果がうまれるということ）を図るためにもミドルリーダーの果たす役割はますます注目されています。

ボトムアップという考え方もありますが、学校組織の特徴で述べたように、多様な価値観や立場があり、合意に至るまでに大変な時間と労力が必要となります。また、学校全体の視点や果たすべき役割の考え方から合意がなされた場合、独善的なものに陥りやすい危険性があります。



ミドルリーダーは、図15のように管理職の学校全体のビジョンや方針の提示を受け、その内容を読み解きながら、学校内外の情報を解釈し、具体的方針の提示に翻訳していく（学校経営計画や各校務分掌における組織目標、教職員個々の自己目標をつなげる）重要な役割を担っています。

さらに、現場情報を集積し、多様な視点から状況を分析した知恵の蓄積をもとに、具体的なアイデアについて管理職に提言をしていくことがミドルリーダーには求められます。

そして、学校が組織として協働性を高めるために、自己目標の達成が学校の目標達成に貢献するサイクルを充実させることが大切です。このような組織のシステムが作られるならば、管理職やミドルリーダーといった学校にとってのキーパーソンが異動等によって学校を去った場合でも、その意識や取組も継続され、足腰の強い組織となると考えられます。

演習9

会議を考える視点（チェックリスト）

以下のチェックリストで、自校で行われている会議を見直してみましょう。

<会議の目的>

何のために、会議を開くのか（連絡、説明、アイデア、決定、問題解決）

の目的が明確になっている。

会議の効率化を図るための方法（回覧、日常的な会話、掲示板、メール等）

の工夫をしている。

<会議の開催日>

事前通知（目的、内容、時間、出席予定者）はできている。

提案の事前精査（会議への参画意欲を高める）はできている。

<会議の主催者、参加対象>

会議の開催について参加のしやすさを意識している。

<会議場所>

会議での集中のしやすさを意識している。

進行役については、適切な者を選んでいる。

<会議の時間管理>

議題と内容を最初に説明し、項目ごとの論議の時間を予告している。

会議の終了時刻を決めている。

概ね1時間ごとに休憩を入れている。

<会議運営>

多様な意見による気付きを生み出す工夫やその役割分担を意識している。

会議の参加人数（議論の深まり）について工夫をしている。

会議室の環境（明るさ、広さ、室温、騒音）は適当である。

内容にあわせ、学校内あるいは学校外で開くかを検討している。

座り方に工夫をしている。

記録やメモの採り方、意見のまとめ方は適当である。

会議中にリラクゼーションの時間を取る意識をしている。

振り返りの場面を取り入れている。

内容の管理（達成目標、逸脱した言動、相違点や共通点の整理、発言の明確化

など）を意識している。

オ 会議の見直し

教職員が、それぞれの考えの方向性をあわせるためには、学校及び個々の教職員の果たすべき使命を自覚するとともに、さまざまな意見を調整するための会議が重要となります。

有効な会議を考える前に、自校の会議が終わった後の教職員の表情を思い出してみましょ。充実した顔で、次の段階へのモチベーションが感じられるでしょうか。

参加しているだけで、何が決まったのか分からないという会議の経験はないでしょうか。

上記の会議の違いは、会議の目的が明確で、その目的に合わせた進行となっているかどうかということが考えられます。

会議の種類

- ・ 情報伝達、進捗状況の確認、報告のための会議
- ・ 現状の分析から具体策のアイデアを出し合う課題解決のための会議
- ・ 目標を共有化し、モチベーションを高めるための会議
- ・ 最後に校長が最終判断を下す意志決定のための会議

会議を進行する上で、論理的な思考や必要なデータの事前準備、自らの意見を持った上での会議への参加といったことが求められ、そのことにより会議の質自体を高めることができます。

また、多様なアイデアを生むためには、自由な発想ができる工夫や仕掛けが必要となり、何がポイントであるかを把握する司会者の役割は重要であり、それなりのトレーニングが必要となります。

一つの会議の中において、複数の目的が混在する場合がありますが、議題(目的)によって、その場の進行方法を工夫するためにも会議をすすめるファシリテーター(促進者：参加者の心の動きや状況を見つつ、会議を進行するもの)と会議の設計者が求められます。

このファシリテーターの働きによって、主体的な参加がうながされ、次の段階へと教職員が動き出すことと成ります。ステップへと、結びつけることが容易になります。

- ファシリテーターとして求められること -

- ・ 参加者の主体性を引き出す。
- ・ 従来の知識と体験を統合できるような素材を提供する。
- ・ 参加者が主体的に考えられるような支援をする。
- ・ 状況を把握し、適切な「介入」を行う。

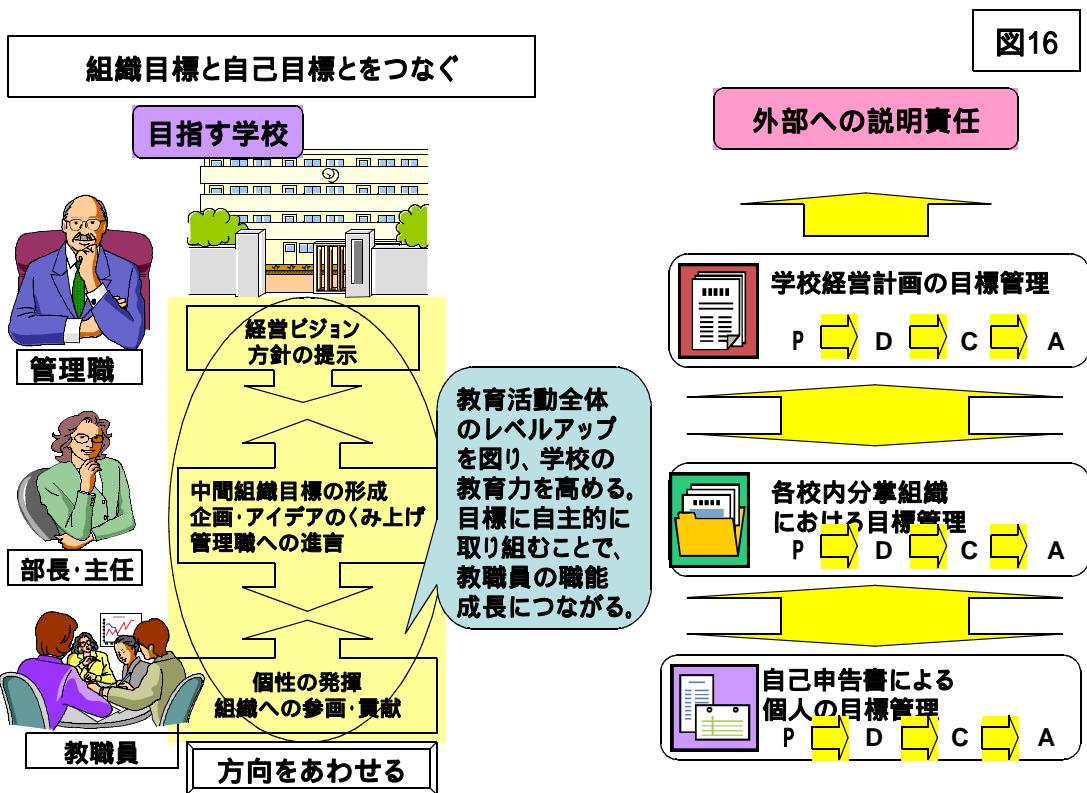
カ 組織全体と個人の目標をつなぐ

学校が、組織として教育目標や学校経営計画の達成に向け、教育活動を実践するには、校長が示す経営ビジョンや校務分掌組織の目標及び具体策、個人の目標（例えば教職員評価制度における自己申告書）とがうまくつながる必要があります。

そのために、ミドルリーダーのもと、校長が示す方針を教職員が十分理解し、教職員一人一人が理解・協力して取り組むことが大切です。

そのことにより、組織への参画意識が高まり、学校全体としての教育力と個々の教職員の資質能力の向上という好循環が生まれます。

学校経営計画、校務分掌の組織目標、教職員個々の自己目標それぞれがつながるためには、その目標をどのように設定するかが重要です。



「目標による管理」とは

マネジメント手法の一つであり、MBO (Management By Objectives & Self-Control) と呼ばれています。組織目標と個々の教職員の目標が目的と手段でつながり、組織の活性化と個人の意欲や能力の向上を目指すことを目的としています。京都府における学校評価システム、教職員評価制度でもこの考え方が取り入れられています。目標の設定においては、努力すれば達成可能なレベルで考えること、目標を重点化して設定することが必要であるとされています。

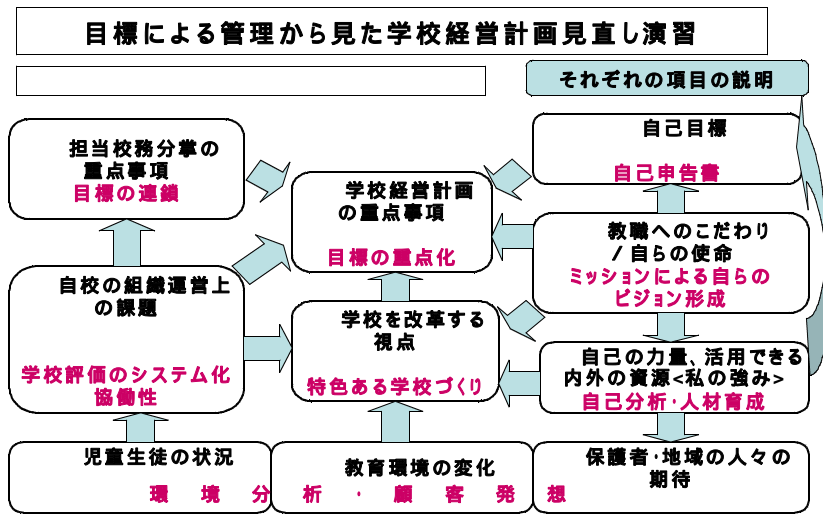
演習10

目標設定演習

この演習には、「学校全体の指針となるべき学校経営計画見直し」と、「教職員の自己目標の設定」の2種類が含まれます。

10-1 学校経営計画見直し演習

～ の順にそれぞれの欄に考えを書き込み、全体を関連させながら の学校経営計画の重点目標（中期経営計画）を考えます。



10-2 自己目標（自己申告書）設定演習

10-1 と同様に ～ の欄を記入し、 の欄に自己目標を記入します。全体の概観により、自己目標と他の目標とがつながります。最後に目標の具体化に向け、進行管理や評価規準を記入していきます。

目標設定演習

学校全体の経営計画と校務分掌の組織目標、自己目標を関連付け、進行管理する。

<p>④ 校長の重点目標 (学校)</p> <p>⑤ 担当分掌の重点目標<学年・教務・各分掌組織></p>	<p>目標の連鎖</p> <p>⑥ 自己目標</p> <p>目標の連鎖</p>	<p>氏名</p> <p>自己の内的資源</p> <p>① 教職へのこだわり/自らの使命</p> <p>自らのビジョン形成「観」をどうつくるか</p> <p>② 自己の力量、活用できる内外の資源<私の強み></p> <p>自己分析・支援的助言</p>								
<p>③ 児童生徒の状況</p>	<p>学校を取り巻く環境要因</p> <p>教育環境の変化</p>	<p>保護者・地域人々の期待</p> <p>環境分析・外に眼を</p>								
<p>目標の具体化</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">自己目標 (1つを記入)</th> <th style="width: 25%;">達成された姿</th> <th style="width: 25%;">スケジュール</th> <th style="width: 25%;">達成のための手立て</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			自己目標 (1つを記入)	達成された姿	スケジュール	達成のための手立て				
自己目標 (1つを記入)	達成された姿	スケジュール	達成のための手立て							

10-1 学校経営計画見直し演習

目標による管理から見た学校経営計画見直し演習

氏名

<p>①担当分掌の重点事項(学年、教科、各分掌組織)</p> <p style="text-align: right;">目標の選取</p>	<p>②経営計画の重点事項</p> <p style="text-align: right;">目標の重点化</p>	<p>③自己目標</p> <p style="text-align: right;">自己申告書</p>
<p>④本校の結構運営上の課題</p> <p style="text-align: right;">学校評価のシステム化・協働性</p>	<p>⑤学校を改革する視点</p> <p style="text-align: right;">目標の重点化</p>	<p>①教職へのこだわり/自らの使命</p> <p style="text-align: right;">自らのビジョン</p>
<p>⑥児童生徒の状況</p>	<p>⑦教育環境の変化</p>	<p>⑧自己の力量、活用できる内外の資源(私の強み)</p> <p style="text-align: right;">自己分析・人材育成</p>
<p>⑨</p>		<p>保護者・地域人々の期待</p> <p style="text-align: right;">環境分析・顧客発想</p>

10-2 自己目標(自己申告書)設定演習

目標設定演習

氏名

学校全体の経営目標と担当分掌の組織目標、自己目標を関連付け、連携管理する。

<p>① 校長の重点目標(学校)</p>	<p>目標の選取</p> <p>②自己目標</p>	<p>自己の内約資源</p> <p>① 教職へのこだわり/自らの使命</p>
<p>③ 担当分掌の重点目標(学年・教科・各分掌組織)</p>		<p>② 自己の力量、活用できる内外の資源(私の強み)</p>
<p>④ 児童生徒の状況</p>		<p>⑤ 保護者・地域人々の期待</p>
<p>⑥ 児童生徒の状況</p>		<p>⑦ 教育環境の変化</p>
<p>⑧ 児童生徒の状況</p>		<p>⑨ 保護者・地域人々の期待</p>

目標の具体化

自己目標(1つを記入)	達成された時	スケジュール	達成のための単立

キ 協働性の考え方

学校組織マネジメントでは、「組織の協働性」を高めることについて考え、教職員の多様な考えを問題解決の過程に取り込むこと、日常の学校経営（運営）への参画の在り方などを見直すことを目的としています。

協働（性）は教育の研究分野で概ね 10 数年前から使われ出しましたが、協働とはどのような意味なのかを整理する必要があると考えます。

- 「協働」とは、同じ目的のために、協力して働くこと
- 「協働」と「共同・協同」の違い
- それぞれの価値観や判断に従って自律的に行動する。
- 相互の考えを尊重(対等)し、知恵や資源を持ち寄り、責任と役割を分担して、協力し合う関係を続けること

協働とは、いろいろな意味で使われることがあります。大辞林には「同じ目的のために、協力して働くこと」とされており、協働には「cooperation」「collaboration」「partnership」という英単語があてられます。つまり、定訳がなく、「協働」という言葉はさまざまな解釈が可能ということを表しています。

「協働」という語は、同じ発音をする「共同」や「協同」とほぼ同じ意味でつかわれることも多くあります。しかし、「協働」と「共同・協同」の意味の違いは、「働」と「同」の違いから、その差異を明らかにすることができます。「協働」は、同じ目標に向かって「各自がそれぞれの価値観や判断にしたがった働き」をすることです。一方で「共同・協同」は、「各自が同じ組織や行動原理」で目標を達成することです。つまり、前者にはそれぞれの自立した働きが求められるのですが、後者は参加する人すべてが同質であることを前提とした考え方となります。

互いの違いを認め、尊重し合っって対等な関係に立ち、それぞれが持っているできる限りの知恵や資源を持ち寄り、それぞれが責任と役割を公平に分担して、協力し合い、その関係を続けることが重要です。

対等な立場とは、同じ資源(資金や権限など)を持っているということではなく、相互の意見や考えが尊重されるということ、そして責任をもって行動することを意味すると考えられます。