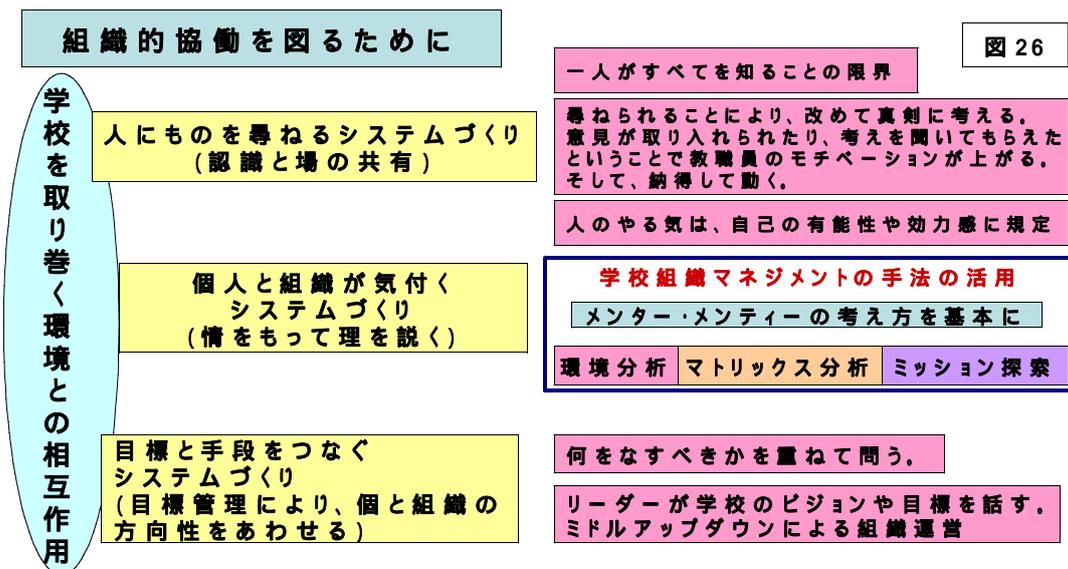


4章 組織的協働を生み出す学校運営の在り方

(1) 組織的な協働を生むシステム

組織的な協働がある学校とはどのようなものでしょうか。各学校それぞれの特徴が考えられますが、一言で言い表すとすれば「元気な学校である」ことがいえると思われま
す。その元気な学校づくりに向け、以下の三点のシステムに注目していきます。



・人にもものを尋ねるシステムづくり

一人で全てのことを知るには限界があり、リーダーは、人にもものを尋ねます。尋ねることにより相手は真剣に考え始め、その考えた意見が取り入れられることなどで相手のモチベーションが向上し、納得して動き出します。

・個人と組織が気付くシステムづくり

支援的助言の考え方を基本に学校組織マネジメントの手法（環境分析、マトリックス分析、ミッション探索）を活用することにより、理論的に整理・分析し、さらなる気付きにつながります。

・目標と手段をつなぐシステムづくり

何をなすべきなのかを常に問い続けるとともに、リーダーが学校のビジョンやめ
ざす目標を繰り返し、教職員に語ることで、組織の方向性を一致させ、ミドルア
ップダウンによる組織運営を生みだします。

演習 13 では、自分が理想と考える職場の姿と、自校の職場とを対比させて考えていきます。10 項目の中から、3 つを選ぶということは、非常に難しいことです。

どれに を付けるのが正解かに意識が向くかもしれませんが、10 項目に優劣はありません。一般的には、すべてが重要なのですが、学校の現状を把握し、どこから手を付けるのかといった優先順序を付けるという考え方が大切なのです。

さらに、このことを一人で考えるだけでなく、どのような考え方で、 を付けたのかを校内研修などで考えることが大切です。

例えばシートから考えたことを付箋に書き留め、協議をすることで、組織的な協働とはどのようなものなのかの相互の考えが深まり、共通認識も生まれます。

そして、学校外との連携（保護者や地域社会、関係機関等）についてと考え方を広げていくことが重要です。

10項目を別の視点（個人と集団）に置き換えて考えてみると、下の表のように分類できます。3 つをどのように選択したかを再度見直し、今後、自らの役割や立場から学校組織の活性化に向け、実践が臨まれます。

「組織的協働のある職場の条件」(10項目)

個人の視点	集団の視点	個人、集団の視点
(1)「自己統制」	(2)「教職員の参画」	(3)「相互の信頼」
(6)モヤモヤ感の処理	(4)「相互援助関係」	
(8)能力の活用	(5)仕事のコミュニケーション	
(9)ミッション・目標の受け止め	(7)動いて学ぶ姿勢	
	(10)価値の共有	

(2) 組織的な協働の具体化

次の演習では、具体策を考えたり、どこに課題があるのかを構造化する際に活用できるロジックツリーの手法を紹介します。

ロジックツリーは、テーマについて掘り下げたり、原因を探ったりするために、階層をツリー状にして階層間の関係を、「全体と部分」「原因と結果」などの関係にして上位から下位へ分解していきます。

ある自動車会社では、例えば機械に不具合が生じたとき、その応急的な処置ではなく、「なぜ」このようなことが起きたかについて、より本質的な原因とさらなる改善策を見つけるため「なぜ」を5回繰り返し、問題の核心に迫るとされています。

この5回は、それ自体に意味があるわけではなく、1つの原因に、1～2回考えただけでそれが絶対的な答えだと決めつけず、繰り返し自問自答することにより「自ら考える力」が備わり、問題が何かをとらえる気付きが組織全体に波及していくことをねらいとしています。課題の整理（P17）でも述べましたが、問題が何かを把握できていない段階では、「なぜ」は生まれてこないものです。

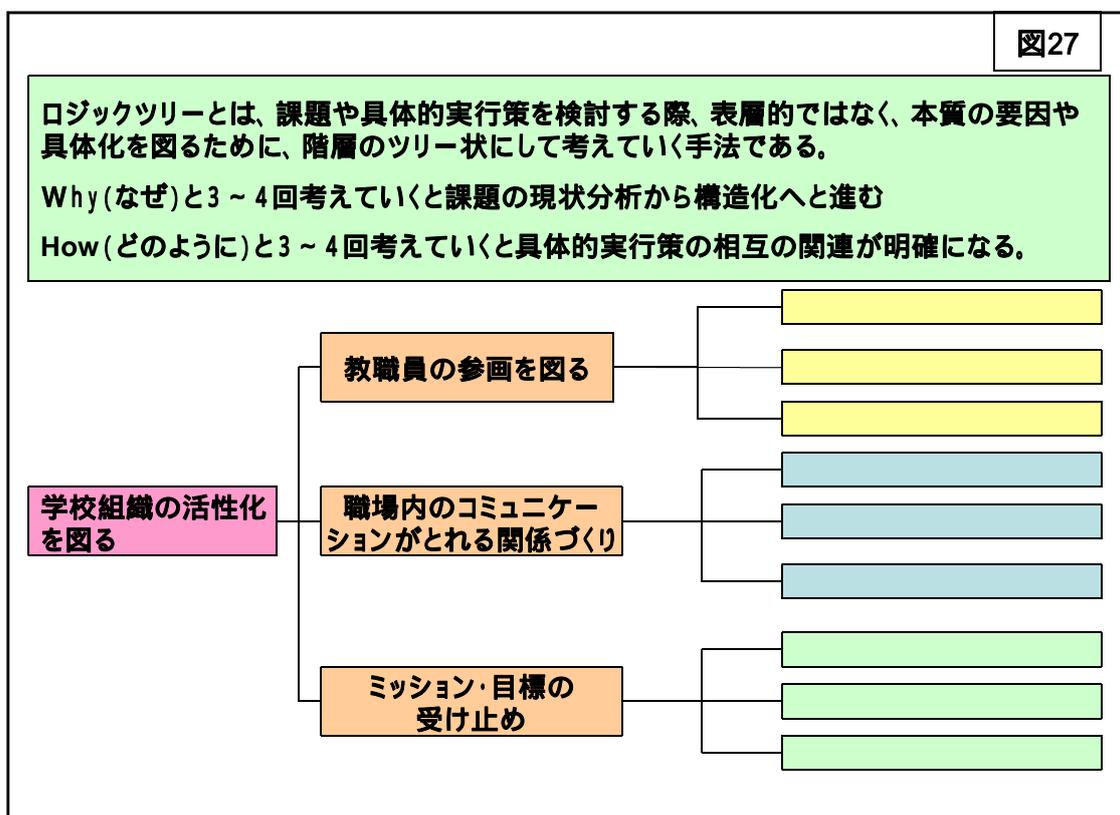
ロジックツリーを作成する際、同じ階層内での重複や不足を見つけだし、階層間では「下位の内容は上位の原因、つながりがあるか」と確認することで、目的と手段が明確になります。

この手法の特長は、テーマを具体的なレベルまで落とし込むことが可能で、対策が立てられること、無駄な要素の排除と見落としの対処ができること、要素間の関係が図解で明らかになることなどがあげられます。

演習の進め方

演習 13 (P66) で考えた、「組織的協働のある職場」シートを活用し、まず、一番左の欄に学校の活性化を図るというテーマを書き込みます。

演習 13 で を付けた3つを次の欄に書き込みます。例えば「教職員の参画」「職場内のコミュニケーション」「ミッション・目標の受け止め」などです。次にその原因や具体化を書き込んでいきます。



留意点としては、下位の内容を3つ考えるということです。学校組織マネジメントのキーワードで「選択肢を3つ考える」に「つながる」考え方です。概ね、二つの視点から考えることは、日常的に実践していることが多いですが、軸を3つ考えることで「縦」「横」「奥行き」という三次元の思考となり、内容に深まりが見られます。

演習 14

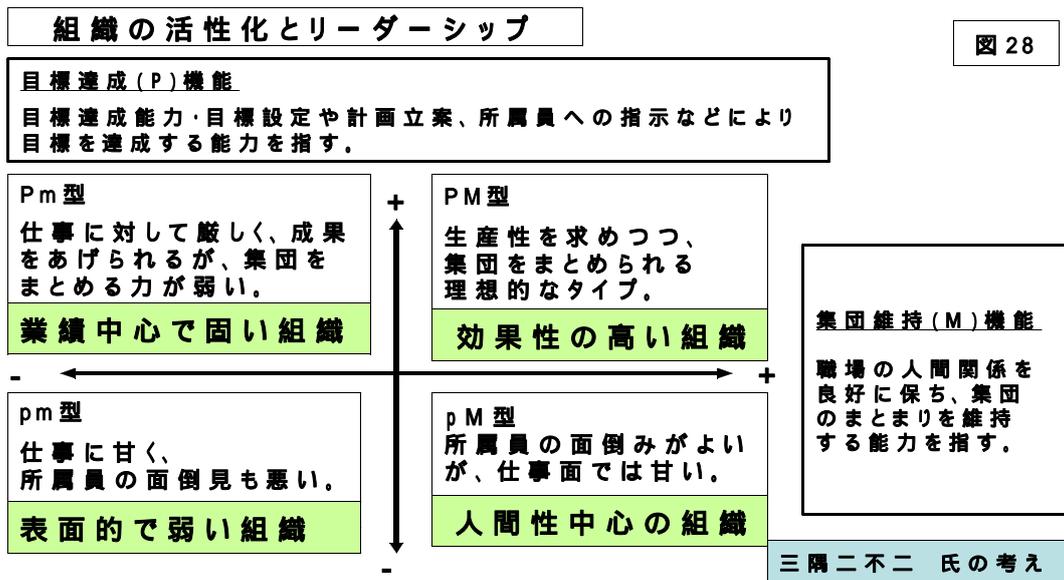
ロジックツリー作成シート

ロジックツリー作成シート

作成者:

(3) リーダーシップと組織的な協働の関係

リーダーシップについて社会心理学者の三隅氏のPM理論では、リーダーシップを目標達成（Performance）機能と集団維持（Maintenance）機能の2つの指標からとらえています。



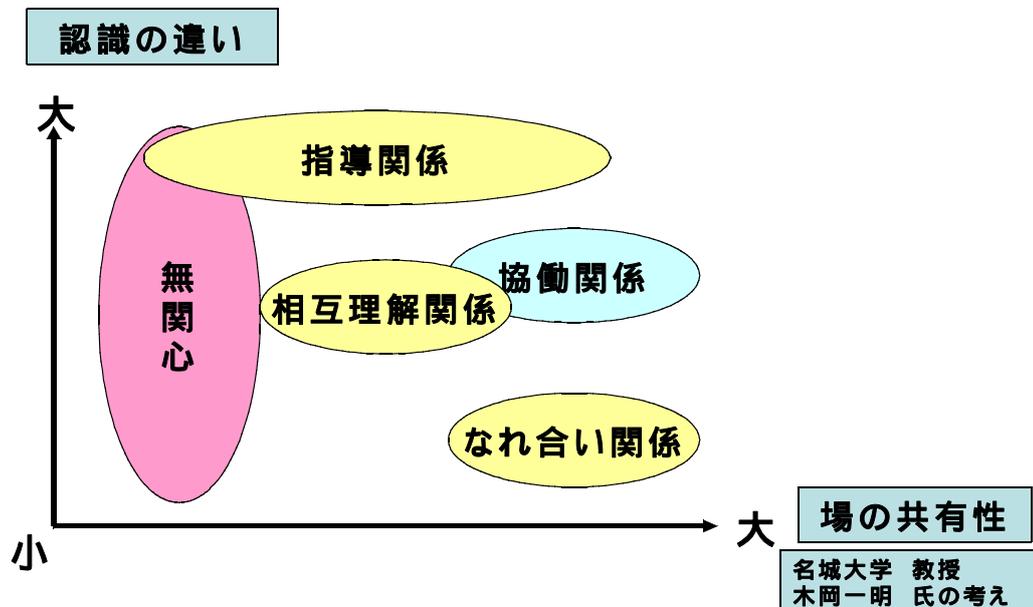
学校組織や自らのリーダーシップについて振り返ることで、組織の活性化に向けてどのように役割を果たしていくのか、さらには、どのような組織の体制を構築するのかについて検討を続けていくことが求められます。

名城大学の木岡氏は、職場における関係について「場の共有性」を横軸、「認識の違い」を縦軸とし、「協働関係」、「指導関係」、「相互理解関係」、「なれ合い関係」、「無関心」といった組織の特徴を5つに分けた考え方をしています。それぞれ配置してみると、「指導関係」は「場の共有性」にばらつきがあることが読み取れ、「無関心」は、「場の共有性」が小さいと分析しています。

「協働関係」の特徴は、場の共有性が高く、認識の違いが中程度であることが読み取れます。このことは、「場の共有性」があまりにも小さい＝「かけはなれた人間関係」では協働性が成立しないということを表していますので、この点に留意しつつ、各校において協働関係も構築を考えることが大切です。

職場における関係

図29



(4) 教職員の果たすべき役割

学校組織マネジメントを活用するねらいは、「学校組織の活性化」と「教職員の資質能力の向上」の2点であることは重ねて述べてきました。

学校組織において、一般的に「波風を立てない」「従来通り」が多いといわれていますが、その従来の学校の常識に対して、気軽な気持ちで発想の転換を試みる（ほんの少し常識を疑う）ことが重要です。

図30の ~ のことをうながす働きかけこそが、教育的リーダーシップ（相手を育てる、引き出す、うながす）の発揮であると考えられます。

「衆知」を「叡智」に変えるという言葉は、松下幸之助氏の考えですが、一人ではなく、協働する過程で知識が「叡智」に変わる。さらにPDCAサイクルの円滑化によって組織マネジメントと組織的な協働の質の向上を図る。そして、成果を共有し、学校に関係する人々に発信することにより、学校への支援者の輪を少しずつ広げていく。

すなわち、気付いた人が、試しにちょっとしたことから始め、手応えを確認しながら、次第に関係する人々と協力して、できるところからできるときに無理をしないで少しずつ実践していくことが大切です。

その際、状況に応じ、行動派・理論派・調整派といった役割を変じながら、チーム（組織の基本は3人から）として、「具体的手立てを考え、何かをする」（例えば、授業研究や校務分掌の見直しなど）、次に「その成果をチームとして喜び、周囲にアピールする」そして、「次なる目標を決め、何かをする」という繰り返し（試行錯誤）が基本となります。

こうした実践により個々の教職員や組織全体の有能感や効力感が高まり、好循環を生み出すことにつながります。

私たちが果たすべき役割

図30

学校組織では「受け身的」な、「波風をたてない」、「従来の踏襲」が多く見受けられる。
「ちょっとだけ軌道修正」することの大切さを語り、日常的に考えがちな「常識」に対して「気軽な気持ちで発想の転換を試みる」余裕とゆとりを生み出す工夫
改革への意志（管理職、ミドルリーダー）
と巻き込み（教職員、保護者、地域住民）

SkillよりもWill、Dream

ミッションマネジメントの過程を支えているのは、

一定のルールの中で**集団や個人が衝突しあう関係（協働性）**

その衝突から**自己省察（リフレクション）**を引き出す**専門職的自覚**

さらに**発展していこうとする意志**

周囲にイメージ化が可能な夢を語る

こうした役割、それらを促す働きこそが、経営の役割（教育的リーダーシップの発揮）と考えられる。