

組織力を創り出す階層別研修

組織力強化シリーズ

研修Report 第1回

初任教員研修



東京大学大学院教育学研究科博士課程
押田貴久

はじめに

私学マネジメント協会と東京学芸大学教員養成カリキュラム開発研究センターの前原健二研究室、参画校（都内有名私学3校）では、私学の組織力強化に貢献するため私学教員の研修ならびに学校組織力向上に向けたプログラム開発を三者共同で進めている。筆者は前原研究室の一員として、本事業に参加している。

今回、我々が開発に取り組んでいるのは、第1に「組織人教育」をコンセプトにした「私学教員向け研修プログラム」である。階層別に「初任」「中堅」「リーダー」の3層にわたるもので、それぞれ、初任教員研修（5/7・8/18）、中堅教員研修（8/7）、リーダー教員研修（12/4）として、研修プログラムの開発ならびに検証、フォローを行っている。本研修により、「組織経営の実現」「キャリア開発の促進」「経営参画意識の醸成」などの効果が期待できる。第2に「組織開発プログラム」にも取り組んでいる。学校を組織として、チームとして機能させるために全教職員が参画するワークショップを通じて、ベクトルを合わせ、実際にアクションを促すプログラムの開発である。

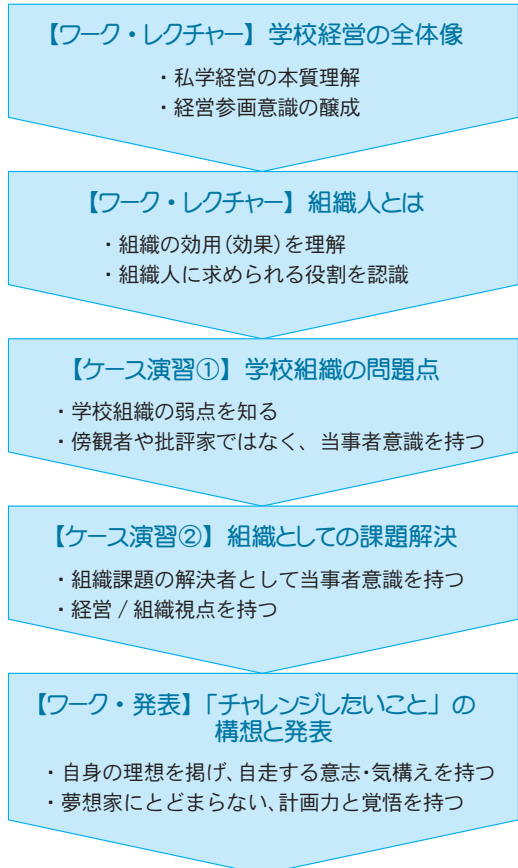
これから3回にわたり、私学マネジメント協会主催の教員研修会の様子を報告する。今回は、「組織人」意識をもたせることをねらいとし、2010年5月7日に新宿マインズタワーで実施された初任教員研修会の概要と受講生の反応などを紹介したい。

1. 「初任教員研修」の概要

我々の初任教員研修のプログラム概要は図1に示すとおりであり、「私立学校と公立学校の違いは何か?」「私学教員に求められる役割とは何か?」というテーマのもと、「組織人の基本スタンス」を獲得し、学校組織の一員としての経営参画意識と協働意識を醸成することをねらいとして構成されている。具体的には「学校経営の全体像」と「組織人とは」について考え、学ぶレクチャー・ワーク、「学校組織の問題点」と「組織としての課題解決」に関するケース演習、「目指す学校像」の構想と発表からなる。研修は講師による一方的な講義形式ではなく、基本的には参加型で、「個人作業→グループワーク→全体発表→講師解説」という流れの1日コース（実質6時間強）である。研修会には18名の受講者が参加した。全くの新人から教歴11年目（非常勤経験を含む）の方まで幅広いキャリアの「初任教員」研修となった。午前中は「学校経営の全体像」並びに「組織人とは」をテーマにグループワークとレクチャーを通じて、「経営視点」、「組織視点」についての理解に努めた。

2. 学校経営の全体像

（図1）



まず「学校経営の全体像」では、「私学と公立校の違いは何か?」を考えさせた。受講者からは「建学の精神」の存在を指摘するものが多かった。また、教育委員会の存在、教員の人事異動の有無なども挙げられた。

私学は「建学の精神」に基づいた独自の教育活動を展開することができることも期待されている。また、授業料が公立よりかかることで、保護者が私立に寄せるニーズは多種多様となり、期待度はより高くなる。そのためにも自ら「魅力ある学校」としていかなければ、生徒募集に影響し、経営にも直結してくるなど。このような「経営に対する意識」は初任者であるにもかかわらず、多くの受講生から感じられた。

引き続き行われた講師のレクチャーでは、経営視点から両者の違いを確認した。まず、「経営とは、理念を体現するために、経営資源を獲得し、最大限に有効活用する営み」と定義づけた。私学において、ここでの「理念」とは、「建学の精神」である。その実現のためには、経営資源の獲得が必須であり、経営資源とは、一般にヒト・モノ・カネ・

情報・ノウハウなどである。学校における経営資源としては「教員」・ノウハウ・伝統（ブランド）・OB・OG（卒業生）などが考えられるが、なかでも「教員」が最重要であることを強調した。

私学の場合、私学助成等公的な資金も一部提供されるが、基本的には授業料等の収入などの資源を自力で獲得しなければならない。経営的側面において、この点が公立学校と大きく異なる。したがって、自校の教育理念（建学の精神）とそれに基づく独自性の高い教育実践に賛同し、入学してくれる生徒をいかに確保するかが重要である。より具体的に私学を取り巻く経営環境を理解させるために、「中学受験総数の減少」や「私学（学校法人）の地方での破綻」などの厳しい状況を説明した。学校の「存続条件」として必要生徒数の確保は欠くことができない。そのためにも「教育力の維持・向上」がなされなければならない。学校ならびに教職員が、より良い教育の実践を積み重ねることにより生徒の成長を促し、卒業生の活躍が社会から高い評価を得ることで、「良い学校」であると評判になる。こうした「良い学校」の好循環を生み出す経営努力が私学には求められていることを伝えた。

続いて、学校の「顧客」とは誰か？という問いかけに対しては、やはり「生徒」および「保護者」があがってきた。その他には大学、企業、業者、塾、地域の方、OB・OGなどがあがってきた。顧客とは「サービスの提供対象者であり、その対価を支払ってくれる方」のことである。学校の「顧客」とは誰かといえば、生徒およびその保護者であることは自明である。ディスカッションに耳を傾けると参加者の多くは「顧客」や「サービス」という言葉に対し、違和感や抵抗感があるようであった。敢えて「顧客」という言葉を「パートナー」と言い換えるグループもあった。もちろん私企業で言うところの「顧客」や「サービス」とは違った側面が「教育」という営みにはあるのだが、ここで意識させたかったのは、顧客を意識しないところに「サービスの向上」はないということであり、その点を講師は強調した。また、顧客ニーズは変化するものである。だから、生徒満足度、保護者満足度（現時点ならびに卒業後の評価・満足度）を意識することがきわめて重要である。したがって、「生徒および保護者の継続的な満足度を得るためには、その声に敏感となり、変化にも果敢に挑み続けることが必要」であるということ伝えていた。しかし、休憩中も「顧客」や「サービス」というのは違うのではないかという参加者同士の会話が一部から聞こえてきた。

3. 組織人とは

次に「いい組織」と「ダメな組織」と、ワークを通じて「組織、組織としての学校」を考えてさせた。組織は、「一人では成し遂げら

れない何かを実現するための経営ツール」と、あくまでも組織は目標を達成するための「経営ツール」であることを強調した。ただ、複数の人間が集まるだけでは組織でなく、バーナードによる組織成立の3要件（「共通の目的」、「協働意識（貢献意欲）」、「コミュニケーション」）が不可欠である。それをより実感させるため、「生徒対応」「保護者対応」「入試対応」「学校運営」などの組織の効用の事例をあげるとともに、学校の諸活動において、組織でなく個人だけで成しえたほうが効果的な活動があるか？と投げかけ、組織の効用を確認した。

その後、「組織人」に期待される役割についてのグループワークが行われ、その発表では、「スペシャリスト」、「コミュニケーション（共通認識と相互認識）」、「ミクロ・マクロの視点」という3つをあげたグループがあった。また、組織人に必要なものとして「協調性」、「柔軟性」、「相互尊重の気持ち」、「自分の行動」など具体的な項目を出していた。しかし、「協調性をもってコミュニケーションをとっても、話だけで終わっても意味がなく、結局、何の成長にもつながらない。実際に行動に起こしていかなければ何も変わらない。大事なのは『行動力』。したがって、期待される役割はいかに自分から積極的に行動を起こしていけるか」という意見もあった。さらには「個人ではできない仕事をやっていくのが組織であり、個人が全体の目的を共有して、その上でどういう仕事をしていくかということが良い組織人にとって大事である。まずは個人が適材適所で力を発揮していくことが大事である。さらに個人で動くだけではなく、周りをフォローしていく、周りを育てていくこともいい組織人として動く上で大事なことである」と全体的な目的を共有した上で、個人として力を発揮するとともに、周りをフォローすることが組織人として重要であるという考えも出された。

講師のレクチャーでは、組織人に期待される役割として、「組織が効果的に働く（機能する）ために必要な組織運営への貢献」が求められること、組織運営には、組織の意思決定および実行への参画と実践があり、その活動内容は役割（職責）によって異なることが示された。ここで強調されたのは、受講者の発表にもあったが、組織全体を理解することである。初任教員の役割だけを見るのではなく、中堅教員やリーダー教員、管理職の期待役割を理解した上で、自分の求められる役割を果たしていくという組織人として視点が必要である。さらにはワンランク上の視点から仕事をするを意識して欲しいというアドバイスがあった。

4. 「組織視点」からの問題把握と解決方策

事例演習では「学校組織の問題点」と「組織としての課題解決」

に取り組むことで、「組織視点」からの問題把握とその解決策についてグループワークを通じて学んだ。まず、「学校組織の問題点」では、学校における問題の原因を考え抜くため、「なぜなぜ分析」を行った。「何故？」を5回繰り返し、その問題の真因は何かを探らせる。真因に辿り着いたあと、その改善策を検討した。ここでは各学校や個人の抱える課題について話し合うことで、学校の課題、もしくは日頃の教師としての悩みが共有化され、メンバーの親密さが増し、その後のグループワークのディスカッションも活発になっていったように感じられる。講師のレクチャーでも、それぞれの悩みや問題点を日々、周囲の先生方と対話をする機会（コミュニケーション）があるか？と問うことで、しっかり対話して、どう打ち出していくかというのが、一つの組織としての効用であると、各職場での悩みや問題点の共有化（新たな共通の目的の創出）を促した。

5. 「組織人」としてのアクションプラン

研修のまとめにおいて、「理想の学校」、「理想の自分」、「チャレンジしたいこと」「アクションプラン」と行動宣言を発表した。

まずは「自身の成長」、特に教科指導力、専門性を高めるというアクションプランが一般的には多かった。初任者ゆえに教師としての自信を深めたいという率直な気持ちであろう。その上で、個人の力だけでは解決できない諸課題を、協働して解決しようという考えがもてるかが、今回の研修の狙いであった。次のまとめは我々の期待に応えるものであった。

理想の学校

元気よく生徒が挨拶できる学校にしていきたい。教員だけでなく来校者の方にも挨拶できる学校にしていきたい。

理想の自分

言行一致の教員

チャレンジしたいこと

指導の一貫性。挨拶の重要性を他の先生にも伝え、取り組んでもらう。

アクションプラン

他の先生が挨拶をどのように認識しているかをコミュニケーションから把握し、一緒になって考えて「挨拶がしっかりできるような学校」を創っていきたい。

このように理想の学校に近づくためには、「個人のビジョン／目標」と「組織のビジョン／目標」の重なりを作り出し、協働してい

くことが大切である。こうした組織視点でアクションプランを描き出せたことは一定の成果であり、是非とも各校での実践につなげていただきたい。

最後の講師のまとめでは、

- ・“One for All, All for One”という言葉があるが、先に“One for All”があることに注目していただきたい。
- ・いい組織を願う人ではなく、いい組織を創る人が「組織人」である。
- ・コミュニケーションの量をあげていけば、質が変わる。

という3点があげられた。事後アンケートでもこれらの言葉が多く記されていた。

事後アンケートには、今日学んだこととして「組織人」という言葉があがり、「広い視点で」「1ステップ上の視点」で考えることができたという記述がみられた。今回の研修を通じ、「組織人」としてのスタートラインに立つことができたかもしれない。

また、他校や他の先生方の様子を知ることができたのが、収穫との声があった。「私学と公立校の違い」でも受講者から指摘されていたが、公立学校の場合、人事異動があり、多種多様な条件の学校を経験すること自体が、教員の力量向上に繋がるとも考えられている。私学教員の場合、自主的・積極的に外部の勉強会などに参加し、自己研鑽される方は多い。今回のような一般の教員では興味関心を持ちにくい研修へ経営管理層が「意図的に」参加させていくことで、日々の仕事を見つめ直し、新たな成長の契機になり得る。また、今回の初任教員研修のように、初任者から「組織人」としての意識を啓発し、組織的課題解決ができる人材育成を行っていくことは公立私立問わず、これからの学校経営には欠かせないであろう。

おわりに

先日、参画校でも研修会（ワークショップ）を見学したが、本初任教員研修に参加された先生方もグループの中で積極的に発言し、作業にも加わっていた。教員の職能成長は、一度の研修で図られるものではなく、日々の教育実践やOJTを通じて深められるだろう。そこで今後は研究参画校を中心に、研修のフォローアップを行っていく予定である。フォローアップの中で、研修を振り返り、日々の実践と重ね合わせ「経営視点」並びに「組織視点」の定着を図っていきたいと考えている。

今回は、中堅研修について、レポートする予定である。