

# 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3回

# リーダー教員研修

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3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、中堅教員、リーダー教員を対象として、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（参画校2校と共に開発中）。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。

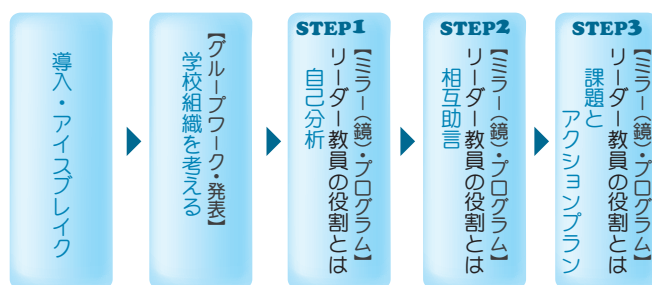
前回（第6号）に引き続き、今回は、2010（平成22）年12月4日に実施されたリーダー教員研修について報告する。

### 1. 「リーダー教員研修」の概要

本リーダー教員研修のプログラム概要は図1に示すとおりであり、リーダー教員としての役割と責任を認識し、組織運営の中核を担って欲しいという願いのもと、「各分掌のリーダーとして学校経営に参

画し、組織マネジメントと育成を主導する意識を高める」ことをねらいとして構成されている。

（図1）本プログラムの概要



本リーダー教員研修では、「組織」、「リーダー」、「経営」の3つの視点について、理解し、実践に結びつけていただくことがゴールとなる。具体的には「学校組織」を考えるグループ・ワークと「リーダー教員の役割」を考えるミラー（鏡）・プログラムからなる。研修形式は講師による一方的な講義ではなく、基本的にはグループワークなどの演習中心の参加型で、半日コース（実質5時間）である。

研修会には20名の受講生が参加した。対象は、分掌責任者又はその候補者で、勤続平均年数はおよそ15、6年目となったが、4年目から26年目の方までと教歴は幅広く、それぞれの学校から今後の活躍が期待される「リーダー教員」が参加された。

## 2. 学校組織

今回は「組織」を考えるグループワークとして、グループ毎に「学校組織」を自由に設計していただいた。グループワークに入る前に「組織」というと何をイメージするかについて受講生に訊ねると「ピラミッド」や「チーム」などの回答が得られた。講師の方からは、「お互いの力をより引き出していく、高めていくことに貢献できる組織とはどのようなものなのか考えていただきたい」との投げかけがあった。

最初は「学校組織」を設計するといわれても、ほとんどの受講生が何を手がかりにしてよいものかと戸惑いを隠せないままだった。それぞれの所属校の校務分掌組織について語りはじめることで、現任校の課題などを踏まえた理想的な学校組織を描いていった。組織設計のストーリーについて話し合った上で、あらかじめ「理事長」、「校長」、「教頭」、「運営委員会」などの職や組織を記した札を用意し、それらの配置を「こうではないか、いやこちらの方が良いのではないかと」討議しながら固めていった。また、何も書かれていない白札も用意した。白札には各班で必要とされる職や組織を自由に設定してもらった。およそ45分の作業の後、トップダウン型、校長神出鬼没型、学校開放型、現場優先型、内包（ドラえもん）型の5つの学校組織が各グループから報告された。

まず、1班「トップダウン型」は、校長からの指示を受けて、実際には教頭を中心とする校務運営会議で意思決定をする組織である。この型の特長としては教頭二人体制である。学校の中のことに担当する教頭と入試広報業務を担当する外向けの担当を置く。入試広報部長は外向けの教頭の下に置き、広報専門の担当者を置き、先生方がやっている入試広報を担う。一方で教務部長の下に教科主任と学年主任を置き、実際のカリキュラムや対生徒、対保護者への対応をする。この二人の教頭の能力手腕が問われる組織である。

2班「校長神出鬼没型」は、校長がいろいろと動く位置づけになっている。教頭と副校長をほぼ並列にし、校長との三頭政治のイメージである。運営会議では、利益には絡まない学校の中のことについてのみ意思決定をする。現場への細かい指示は出さないが、最終的な意思決定は校長が行う。一方で利益に関わる経営会議には、事務長他が入り、ここに校長および副校長も加わり、双方を調整する。

3班「学校開放型」は、フラットな組織を基本的なコンセプトとし、フラット、オープン、脱マンネリ化を求めた設計である。中でも、私立の中高の実態として“単独で動き”、閉鎖的などところがあるという課題への問題提起として、民間企業や他校、地域などの「外部」と必要に応じて、つながっていくという。

4班「現場優先型」は、校務と経営を完全に分け、教員は校務の

を担う組織である。調整役として校長、副校長が働くとともに、校長と同等レベルの教員が入試広報部長となり、働くという位置づけとなっている。

5班「内包型（ドラえもん型）」は、生徒を中心に置いた組織である。生徒を中心とした生徒・教員連絡会議には、教科、学年の先生を置き、そこでの意見を校長、教頭も入った校務運営会議にあげる。例えば、授業評価や教員評価などにも生徒の声を反映させられればという話が出たようである。

多くのグループから出された課題として、「経営」と「現場」の役割の分化があげられよう。その両者の調整役として校長や教頭が位置付けられている。一方で現場の裁量が高い組織であれば、そこには意思決定をするマネージャーも必要となる。そこで階層設計に関する講師からのレクチャーが引き続き行われた。これまでの学校の階層構造の多くは、「校長・教頭」と「主任・一般教員」による2階層であった。管理に関わるコストが最小で済む一方で、すべての判断・調整・決定が重要度に関わらず経営層に一極集中するという問題もある。そこで、「校長・教頭」の下に一般教員への指示命令権を付与されたリーダー教員を「主任」として明確に位置付ける3階層にすることで、小グループのマネジメントが機能し、経営層が本来の役割（理念・経営ビジョンの浸透、方針・戦略の策定、経営判断・意思決定、リーダー層育成など）のみに集中できるようになる。また、経営層までのキャリアパスが描きやすく、人材開発面で効果もある。実際に今回参加した学校の多くでは、既に3階層もしくは2.5階層（主任に一定の裁量権が付与）となっているようである。

今回、各組織図に「会議」も位置付けるよう指示をした。講師の講話の中で「議案化されても協議がまとまらず、決められません」といった「会議無力症」が学校には蔓延しているという指摘がなされた。その原因としては、会議メンバーの経営視点・組織視点や役割認識が乏しかったり、リーダーの課題解決の意志・覚悟と責任感



ていたりすることが多い。また、学校組織の場合とりわけ「特殊性」を理由として結論を先延ばしするケースが多い。

対策として、①会議の目的・運営ルール・決定事項・出席者への期待役割の再設定 ②議長の役割・責任の明確化 ③会議の運営コストの明確化・共有の3点をあげ、会議は組織として意思決定するために設定される場であることを自覚する必要があるという。それでも「決めても実行されない」のは会議の問題ではなく、組織構造とマネジメントの問題である。

具体的な会議改善事例として「電子掲示板の活用で会議を効率化」した学校が紹介された。職員室LANを利用し、電子掲示板を導入することで、連絡事項・提案事項は電子掲示板で情報共有し、朝会を減らしたそうだ。これにより連絡事項の確認がしやすくなるとともに、生徒とかかわりを多く持てるようになったという。

また、「<sup>マル</sup>〇<sup>バツ</sup>会議」を導入している企業では、参加者全員が〇と×の札を持ち、議決事項について自分の意向を札で表明し、その理由を述べることで、短時間で結論が出やすくなるとともに少数意見の見える化も可能となったそうだ。このような会議を改善する視点をもつこともリーダーには必要であると講師から投げかけられていた。

このグループワークを通じて、お互いの学校の様子や仕事の状況を把握することが出来るとともに、メンバーが打ち解ける契機となり、次のミラー（鏡）・プログラムへの良い布石となっていた。

### 3. ミラー（鏡）・プログラム

続く、ミラー（鏡）・プログラムは、「自己分析」「相互助言」「課題とアクションプラン」の3段階で進められた。具体的には、あらかじめ研修参加者の勤務校の方々に「事前アンケート」を依頼し、そのコメントをもとに他者の自身への見方を知り、自己検証を行う。さらに、研修グループのメンバーから助言を得て自己変革の必要性を認識し、課題とアクションプランを言語化し、実際の仕事へ生かしてもらおうことがねらいである。

まずステップ1の「自己分析」では、上司や同僚などからのコメントをもとに自身の強みと弱み、課題を検討していただいた。なお、「事前アンケート」では、「先生の仕事振りの印象」やリーダーとしての先生の「長所」と「課題」、さらには「先生にお伝えしたい期待の言葉」を記載していただいた。当を得ているもの、見当違いのものなど様々なコメントに向き合い、自身が周囲からどのように見られているのか、評価されているのかをじっくり確認していた。すでに事前課題として、参加者自身にも同項目について個人思考し、記載させているが、自分の認識と他者からの見方を照らし合わせながら、「自己分析ワークシート」へ自身の強みと弱みを整理し、そこから課題を析

出していく手法をとった。

続く、ステップ2の「相互助言」では、グループメンバーから助言を得ることで、自分自身の強みや弱み、課題をより具体的に気付く機会とした。一人当たり20分の時間を取り、前半10分で先に整理した自分の強みと弱み、課題を他のメンバーに説明し、後半10分はメンバーから助言を受け、自らの課題を再認識するという流れである。日頃から生徒に対する指導助言に慣れている教員だけに、この「相互助言」の活動は、相手を気遣いつつも積極的に語りかけていた。

ステップ3の「課題とアクションプラン」では、ステップ2での助言内容を参考に課題を再整理し、課題をもとに今後どのように行動・克服するかのアクションプランについて個人思考を行った。

参加者の課題として、「自分の時間を創り出す」、「人間関係の構築」、「自分からの働き掛け」、「生徒を褒める材料を見つける観察力」、「寛容さと忍耐力」、「業務を他人に任せるのが下手」などが報告された。特に「他人に任せるのが下手」という課題が共通して多くみられた。これらの課題を踏まえて、「信頼して仕事を任せるようにする」など、それぞれアクションプランを完成させた。

このように勤務校の上司や同僚などの意見や見方をベースに、研修参加者からの助言も踏まえ、内省する機会を設けた上で、課題認識と課題解決に向けたアクションプランを作成し、宣言することで自己変革を促すプログラムであった。

### 4. リーダー教員に求められる役割

研修のまとめとして、リーダー教員に求められる役割についてレクチャーがあった。

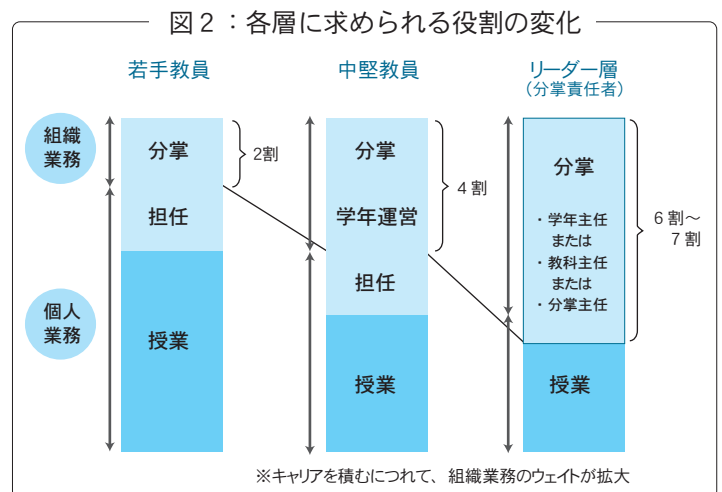


図2で示したように、各層に求められる役割は変化する。若手教員であれば、授業や学級担任などの教師としての個人業務が中心であり、校務分掌の一部も担うことになる。これが中堅教員となれば、組織業務のウエイトが増加し、リーダー教員になれば、さらにそのウエイトが拡大してくる。もちろん、リーダー教員も授業そのものが減るわけではなく、中心的な業務に変わらないのだが、それに加えて分掌リーダーとしての組織業務のウエイトが増してくる。

そして、リーダー教員の3つ役割として①経営参画②組織マネジメント③人材育成が期待される。

まず、1つ目の経営参画とは、管理職（校長・副校長・教頭等）の補佐業務であり、具体的には①ビジョン策定・浸透支援②施策立案・提案③管理職と一般教員との間のつなぎめとなることがあげられる。

2つ目の組織マネジメントとは、分掌業務の計画と達成である。そのためには①組織目標の策定・推進・達成②組織機能の維持・向上が求められる。

さらに3つ目の人材育成とは、分掌に所属するメンバーの能力開発・育成である。そのための①組織役割の伝達、②成長目標の設定、③日々の対話・助言・指導、④面談（確認・フォローアップ）が必要であり、その際には「育てる」ではなく、「共に育つ」という意識が重要である。ポイントとしては、チームスピリットの醸成と共有が求められ、全員が「組織に従う人」ではなく、「組織を創る人」であることになるようにしていかなければならない。そのためにもドラッカーの唱えたように「チェンジ・リーダー」（自ら変化を創り出す者）こそがリーダーの条件と言えるのである。

しかし、学校という組織は総じて「現状維持志向（保守的傾向）」が強く、変化への抵抗感が強いのが特徴である。例えば「みんな担任任せで…」、「忙しくて…」、という個人依存（症）や、「どうせうちの学校では…」、「どうせやっても…」という意欲喪失（症）、「どうせうちの生徒では…」という生徒不信（症）などの学校病の症状が見受けられるという。とにかく決定に時間がかかり、決定しても足並みが揃わず、実行力が弱い。「決めないこと」のデメリットや課題実行を先延ばしにすることのロス／リスクを考えない（気づかない）傾向にある。また、実行しても中途半端で立ち消えとなることが多く、「効果検証」および「改善活動」が不十分となりがちになる。したがって、様々な取り組みを行っても、その知見が属人的で「組織知」とならず、次年度以降に継承されないケースが多い。

これらの学校病を克服するために必要な2つの力として、組織としての「課題設定力」と「課題解決力」が重要である。とりわけ、課題設定力として「問題を直視する」ことが学校に最も乏しい要素であり、学校病の真因であると指摘する。組織として見過ごし、やり過

ごしのないよう、問題意識を持ち、課題解決に向けた取り組みを行っていくことがリーダー教員に求められているのである。

## おわりに

これまで3回にわたり、私学マネジメント協会の開発した3つの教員研修を紹介してきた。もちろん半日や1日の短期的な研修で組織人やスクールリーダーがすぐに育つわけではない。やはり内省やOJTと相俟って、人の成長は加速する。我々がサポートできるのは、変わる「きっかけづくり」や「視点」の提供である。とりわけ、今回は「組織視点」、「経営視点」を強調したプログラムとなっている。その意味からも研修担当の管理職等を中心に、受講した教員に対して、意識的に振り返りの機会や活躍の場面を与えることが重要であると考えられる。年度末を控え、今年度の振り返りと共に新年度に向けた学校内外における研修計画の評価・改善を是非とも進めていただければと思う。

今回のリーダー教員研修後に、協力校の研修会を観察する機会があった。リーダー教員研修に参加されたそれぞれの先生は既に部長として活躍されている方である。研修会では自らの部の課題を改めて検討し、研修会の中でも参加者へ自らのビジョンや考えを提示しつつ、積極的に他者の意見を採取しようという姿勢が見受けられた。実際に、「先に参加したリーダー教員研修では、『会議のコスト』についての話があった」などと学校の同僚・後輩に対して意識的に話す場面もあった。ミラー（鏡）・プログラムでの学校の同僚・上司等の意見、グループメンバーの助言が実際の学校運営において意識化されているのではないかと感じられた。同様に、先の初任教員研修ならびに中堅教員研修の受講者の方々もそれぞれの分掌において、積極的に役割を引き受けるとともに、先輩・同僚・後輩の発言をしっかり聞きつつ、自らの考えや意見を伝えるなど「組織人」としての成長を観察することもできた。また年度末に再訪し、研修後の意識並びに行動の変容について、振り返りをさせていただく予定である。

