

学校の組織力向上と教員間のコミュニケーション

～ 中規模以上の公立高等学校の経営改善を中心に ～

加藤幸弘*

第1章 序論

1 問題意識の所在と目的

(1) 学校組織の経営改善

教育行政の分権改革に伴い、学校の自律的経営が求められるようになって、すでに久しい。

このことから、学校における校長のリーダーシップを確立すること等を目的に、2000年の学校教育法施行規則の改定、同年の文部事務次官通知により、職員会議は校長の補助機関であることが明示された。職員会議の位置づけについては、従前から、これを校内における意志決定機関または議決機関と考える立場と、校長の補助機関と考える立場との対立があった。法的には職員会議が校長の補助機関であることが明示されたが、その運営のあり方については、法令改定後も、従前の2つの考え方を受け継ぐそれぞれの立場から、議論が続いてきた。すなわち、職員会議を通じて教員が学校経営に参画することを重視する前者の立場からは、法令改定により各教員が尊重されないようになり、校長の独断を許すことになっている(風間、2009)(1)等としているのに対し、法令改定前の職員会議が教員集団による校長の校務掌理権の無視につながっていたとする後者の立場からは、職員会議が校長の補助機関であることを踏まえて、校長のリーダーシップのもと、適切な学校経営がなされるべきである(菱村、2008)(2)等としている。

職員会議をめぐる権限関係の問題と校長のリーダーシップに関して、水本(2009)(3)は、法令改定の経緯等を踏まえながら、学校における意志決定の内容とプロセスは教育の質を改善するものにならねばならないとする立場から、現場主義の創発的なコミュニケーションと意志決定が重要であるとしている。また、自律的学校運営を実現するための職員会議のあり方に関して、北神(2009)(4)は、学校を専門職組織としてとらえる立場から、校長の意志が教員どう

しの双方向・多方面のコミュニケーションで交流される多様な意志と絡み合わされることが重要であるとしている。こうした、職員会議のあり方にかかる近年の研究は、「意志決定機関か補助機関か」といった対立を乗り越え、職員会議を含めた教員間のコミュニケーションのあり方が学校の経営改善に結びついており、コミュニケーションの質的・量的な充実が重要であることを示している。

こうしたことは、学校組織開発や経営改善等にかかる佐古(2010)(5)をはじめとする近年の諸研究と、これを踏まえた取組にも関連づけて考えることができる。佐古は、教員の協働性、教員間の組織目標の共有、教員の自己効力感、PDCA*1またはこれに類似の経営サイクルの促進(ファシリテート)、教員間の多方面のコミュニケーションの活性化等を重視し、学校組織開発の基本モデルを提示した。浜田(2012)(6)は、学校の組織を「ウェブ(クモの巣)」型組織ととらえ、教員一人ひとりの専門性に根ざした自立性を保障しながら、教員が「共有ビジョン」を持ち、上から下でも下から上でもない、双方向・多方向のコミュニケーションの「回路」を開くことにより、教員一人ひとりが「必ず何かを実現できる」という自己効力感を持つことが重要であるとした。

加えて、学校経営においてキーパーソンと目される中堅・中核教員が果たす役割の重要性が、文部科学省による研修等で示されている(中嶋、2013)(7)。千葉県教育委員会による調査研究(2009)(8)においても、同県立高等学校のうちで、校内の意志決定の流れが「トップダウン型」「ミドルアップダウン型」「ボトムアップ型」の中の「ミドルアップダウン型」であるという学校が約3分の2を占めており、中規模以上の学校では小規模校に比べその比率が高くなっている。学校の経営改善と会議等での教員間のコミュニケーションのあり方との関係

* 2014年3月 放送大学大学院文化科学研究科修士課程修了

を考えるにあたり、キーパーソンと目される中堅・中核教員の役割との関連を視野に入れつつ、検討を進める必要がある。

他方で、学校の組織力強化のために、企業経営等に導入されてきた組織マネジメントの原理を学校経営に活かそうという動きも見られる。浅野（2008）（9）は、組織マネジメントが学校経営に取り入れられてきている状況を踏まえ、教育関係者の生産性への関心の低さが教職員の多忙化を引き起こしていること等を課題としてあげた。三重県の公立学校では、組織マネジメントの原理を踏まえた「三重県型学校経営品質向上活動」が学校経営に導入されており、学校プロフィールの策定、学校組織の現状についての診断ツールの活用、教員間での自校の強みと弱みの共有、重視すべき改善課題の認識・共有を踏まえて、教員間の対話を重視しつつ、PDCAサイクルに基づく学校経営を進めることが提唱されており、取組が進んでいる（三重県教育委員会事務局研修企画・支援課、2012）（10）。

（2）教員間のコミュニケーションと学校規模

教員間の望ましいコミュニケーションが促進されることにおいては、会議という定型的な場でのコミュニケーションと、職員室内等での日常的・不定形なコミュニケーションの双方が重要である。この2種類のコミュニケーションが各学校の中でそれぞれどのように展開されるか、また、そのことと学校の組織力向上との関係は、校種や学校の規模、学校の組織運営上の課題や重点目標等により、有様が異なると考えられる。

教員数が比較的少ない小中学校に比べ、教員数が多く、職員室が数カ所に分散していることが多い中規模以上の高等学校（1学年5学級以上を想定）においては、教員全体にかかり必要なコミュニケーションについて、日常的・不定形なコミュニケーションはその範囲が教員の一部に限定されることになりやすい。餅川（2009）（11）は、高等学校の場合、すべての教員が入れる大きな職員室がない場合も多くあるため、慢性的なコミュニケーション不足が常態化していることを指摘している。このため、教員

全体にかかるコミュニケーションの質的・量的な向上をいかにして図るかが、小規模校と比較して大きな課題となる。

（3）目的と研究方法

以上を踏まえ、おもに中規模以上の高等学校の経営改善を進めようとする視点から、学校の組織力向上と教員間のコミュニケーションの質的・量的な向上との関係を軸に、先行研究等を検討する。そのうえで、その関係について、中規模以上の高等学校の管理職への聞き取り調査を行うこととした。

具体的には、近年の学校組織開発や組織マネジメントにかかる研究および実践について、佐古の基本モデルと、三重県型学校経営品質向上活動をとりあげ、その枠組について検討した。そのうえで、こうした研究や実践の枠組を踏まえながら、中規模以上の高等学校における教員間のコミュニケーションがどのような状況であり、そのあるべき姿はどのようなものであると考えられているか、聞き取り調査を行った。その際、下記の仮説のうえに、会議の実施や運営、職員室内等での日常的・不定形なコミュニケーション、キーパーソンと目される教員の組織運営やコミュニケーションへのかわり方等について重点的に聞き取った。

〔仮説①〕

近年の学校経営研究や学校経営品質向上活動では、教員の協働性、教員間の組織目標の共有、PDCAサイクル、教員の自己効力感等を重視した学校経営が指向されている。こうしたいくつかの研究や活動の間には、理論的な差異がみられるものの、教員間のコミュニケーションの質的・量的向上を図る必要性を重視していることについて、一定の共通性がみられる。

〔仮説②〕

高等学校の管理職の多くは、学校の組織運営において、こうした研究や活動を一定程度踏まえ、教員間の組織目標の共有やコミュニケーションの質的・量的向上を図ろうとしている。

〔仮説③〕

中規模以上の高等学校（1 学年 5 学級以上）の管理職は、望ましい組織運営を展開するために、教員により構成される各種会議の運営が適切かつ効果的に行われることが重要であると感じており、このための工夫等を行っている。

〔仮説④〕

中規模以上の高等学校（1 学年 5 学級以上）の管理職は、望ましい組織運営を展開するために、キーパーソンと目される中堅・中核教員の果たす役割が重要であると考えており、その活用を図ろうとしている。

加えて、聞き取り調査の結果とその分析を踏まえながら、学校の組織力向上と校内の会議運営、キーパーソンと目される教員、日常的・不定形なコミュニケーションとの関係等について、高等学校の管理職を対象とするアンケート調査を行った。

第 2 章 学校の組織力向上にかかる理論と実践

1 学校経営研究と三重県型学校経営品質向上活動

中規模以上の高等学校の経営改善を進める視点から、近年の学校経営研究とこれに基づく取組、および組織マネジメントの原理を応用した学校経営の改善活動において、教員の協働性、教員間の組織目標の共有、PDCA サイクル、教員の自己効力感等の重視等、教員間のコミュニケーションの質的・量的向上を図る必要性がどのように取り上げられているか検討する。

（１）佐古による学校組織開発の基本モデル

佐古は、今日の学校の変革課題の一つを学校組織の個業化に求め、これを克服する手段として、学校組織を「ピラミッド型」の官僚制モデルに接近させるのではなく、学校教育に関与する人々の相互作用を活性化することにより教師の自律性と協働性を構築することを目標とし、学校組織開発の基本的な仮説・モデルと方法論を開発した。

この理論の基本仮説として、佐古は、教職の特徴が職務の標準化の困難さと目標の多義性にあるとし、学校の教育活動の質や水準は個々の教員の意識と行動に依存せざるをえないとして、教育活動の改善に資する方向で学校を組織化するため、教員の自律性と協調性を構築することが必要だとした。そのため、教員が子どもの実態を認識し、これに関する教育期待を持つことを通して行動プランを持ち、これを実践し、その成果を子どもの変容から確認し、さらに次の課題に移行するといったサイクルを指定して、これを「元気サイクル」と呼んだ。このサイクルは、R P D S（実態認識（Research）→課題生成（Plan）→実践（Do）→教育成果（See）→実態把握（Research））のマネジメントサイクルに対応したものとなっている。

こうした個々の教員レベルの自律性の源泉は、教育活動と子どもの変化の関連性が認識できて手応えややり甲斐が自覚されるという「効力感」と、自己の行為が他者から統制されているものではなく自己判断のもとで選択したものであるという「差し手意識」であるとした。

佐古の基本モデルの R P D S サイクルへの対応

協働の局面	活動の例	ファシリテート機能
R (実態認識)	児童生徒の実態についてのコミュニケーション	データの収集と提示、情報の整理と焦点化
P (課題生成)	子どもの到達目標の形成 教員の取組課題の形成	問題から課題への転換
D (実践)	個々の教員の教育実践、実践の改善と成果の交流	共通性・重要性の高い内容の整理
S (教育成果)	児童生徒の実態把握	データの収集と提示

佐古らは、このような個々の教員レベルのサイクルを、教員間の知識、経験などの交流と共有化を進める協働過程により、学校の組織化と両立させていこうとした。すなわち、各教員のR P D Sサイクルの各段階において、教員間の協働が働くことにより、教員の自律性と学校組織における協働性がともに進展することを想定した。

（２）三重県型学校経営品質向上活動

三重県型学校経営品質向上活動は、公益財団法人日本生産性本部が、かつて米国経済の再生に重要な役割を果たした「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」の考え方をもとにして卓越した組織経営のために提唱している「経営品質向上プログラム」の考え方・理念・しくみを、三重県教育委員会が学校に合わせた形にアレンジし、学校経営の質・状態を高めていくために行っている活動である。

具体的には、三重県の公立の小学校・中学校・高等学校・特別支援学校において、教員が「対話」と「気づき」を大切にしながら、児童生徒、保護者、地域の人々の視点に立って「目指す学校像」を描き、これと学校の現状とのギャップを認識し、ギャップを埋めるために継続的な改善を行っていくものである。

その際に、授業研究、授業公開、各種アンケート（児童生徒満足度調査、教員満足度調査、保護者アンケート、授業アンケート）、オフサイトミーティング*2、ベンチマーキング*3、O J T*4研修、異業種の講師による講演会等を手段として、学校ごとの課題に対応し、学校の現状にあった改善活動を行っていく。三重県教育委員会では、2004年度からこの活動を進めている。

三重県型学校経営品質向上活動のための基本的なツールは、以下の4つである。

○ 学校プロフィール

学校ごとに、目指す学校像を明らかにしながら、学校の現状について、価値を提供する相手方と、連携可能なパートナーを特定し、どのような要求・期待があり、どのような連携が可能かを分析する。そのうえで、目指す学校像を実現するための視点や方針を検討する。以上を進めるための様式

化された書き込み用紙を定め、活動のためのツールの一つとしている。

○ 学校経営の改革方針

学校プロフィールの分析結果を具体的な行動につなげるため、学校が取り組む中長期的（3年から5年）な重点目標、当該年度の具体的な行動計画を示すためのツールであり、このための様式化された書き込み用紙を定めている。

○ アセスメント

学校の組織の状態を診断するためのツールである。学校の教育活動全般について、8つのカテゴリー（リーダーシップ、学校の社会的責任、学習者の理解と対応、計画の策定と展開、人材育成と組織能力の向上、仕事の進め方、情報の管理と活用、学校の活動結果）ごとに様式化されたアセスメントシートを定めており、これにより学校の強みと弱みを把握し、改善活動において何を重視すべきかを明らかにする。

○ 学校関係者評価*5

学校教育法で定められている学校評価のうち、同法施行規則で結果の公表が努力義務とされている学校関係者評価について、三重県教育委員会では、これを学校経営品質向上活動におけるP D C Aサイクルの質を高めるために有効なしくみとして位置づけている。

以上を踏まえ、以下のようなP D C Aサイクルにより、学校を「目指す学校像」に近づけることとしている。

○ P l a n

「学校プロフィール」や「学校経営の改革方針」の策定等。

○ D o

教育活動、授業研究・授業公開・各種アンケート・オフサイトミーティング・ベンチマーキング・O J T研修・異業種の講師による講演会等による改善活動。

○ C h e c k

アセスメント、学校関係者評価等。

○ A c t i o n

次年度の計画策定や教育活動等への反映。

（３）両枠組の比較とまとめ

佐古による学校組織開発の基本モデルと三重県型学校経営品質向上活動を比較すると、以下の共通点が確認できる。

- 学校の組織開発や運営改善において、対話等による教員間のコミュニケーションが重視される。
- 課題を踏まえた計画をもとに実践し、その成果を評価して次の計画に活かすといったサイクルが重視される。

他方で、相違点をみると、佐古らの理論は教員間のコミュニケーションに重きを置き、児童生徒に関する実態認識から目標の共有を行うことを重視していることから、比較的小規模な学校の組織開発に適合性が高いと考えられる。

それに対して、高等学校等比較的大規模な学校において組織の経営改善を学校組織全体に広げるには、そのためのしくみ等が必要になるとともに、教員全体または学年団等小集団の代表が参加する会議という定型的なコミュニケーションの場の比重が相対的に高くなる。比較的大規模な学校の経営改善においては、課題や目標の共有、教育実践や経営改善の成果の交流、活動の評価等を進めるため、そのための具体的なツールや手法、および会議の効果的な設定や運営が、より重要度を増すと考えられる。

こうしたことより、中規模以上の高等学校の経営改善を進める視点から、おもに三重県型学校経営品質向上活動の枠組を踏まえつつ、学校内での教員間のコミュニケーションに焦点を当て、高等学校の管理職を対象とした聞き取り調査と、それを確かめるためのアンケート調査を行うこととした。

第３章 教員間のコミュニケーションにかかると聞き取り調査

１ 調査方法

中規模以上の高等学校（１学年５学級以上）の管理職を対象に、以下の「聞き取り調査の視点」を踏まえ、半構造化インタビューにより調査を行った。聞き取りは、2013年５～８月に、対象者の勤務校内または近隣の大学・公共機関の会議室等で、１人あたり約２時間程度、筆者と１対１で行った。また、聞き取り調査後３～５ヶ月経過した時点で、聞き取り後の取組の経過等について、電話または電子メールにより追加調査を行った。

聞き取り調査の視点

- 学校の状況（校務分掌と主任・主事等の配置状況、生徒の生徒指導・進路指導上の状況等）
- 組織目標の共有状況と課題
- キーパーソンの状況（キーパーソンと目される教員の有無、キーパーソンと管理職の関係等）
- 信頼関係とコミュニケーション（管理職と一般教員、一般教員間のコミュニケーション等の状況等）
- 会議の設置・運営状況（設置されている会議の種類、運営状況等）
- 組織力向上のための取組状況

調査対象は、中規模以上の公立高等学校７校の管理職７人とした。対象とする学校の選定については、複数の都道府県の学校とするとともに、卒業者の進路状況が大学・短大等にほぼ限られる学校と多様な進路先の学校とのバランスに配慮した。また、設置される学科について、普通科と普通科以外の学科とのバランスに配慮した。具体的には、３県の７校（以下のＡ～Ｇ高等学校）の７人を対象とした。なお、学校の規模については、１学年８学級以上の学校を「大規模校」と、１学年５～７学級の学校を「中規模校」とした。

聞き取り対象者の所属校の学校規模と卒業者の進路状況

所属校	学校規模	卒業者の進路状況
A 高等学校	大規模校	大学・短大ほぼ 100%
B 高等学校	大規模校	大学・短大ほぼ 100%
C 高等学校	中規模校	大学・短大約 10%、専門学校約 20%、就職約 70%
D 高等学校	中規模校	大学・短大約 30%、専門学校約 30%、就職約 40%
E 高等学校	中規模校	大学・短大約 30%、専門学校約 30%、就職約 40%
F 高等学校	中規模校	大学・短大ほぼ 100%
G 高等学校	中規模校	大学・短大ほぼ 100%

2 調査結果と分析・考察**(1) 調査結果****ア 校務分掌と主任・主事等の配置状況**

A～Gの各高等学校ともに、法令上主任・主事を配置することになっている教務部・生徒指導部（生徒部）・進路指導部・保健部（保健環境部）の他に、総務部を置いている。A～Fの各高等学校では、総務部にいわゆる「その他主任*6」を配置しているが、G高等学校では配置せずに教頭がこの部を主導するかたちとしている。

A～Eの各高等学校では、図書部を置き、いわゆる「その他主任」を配置している。

この他に各校ともに3人の学年主任を置き、計8～9人の主任・主事を置くのが、校務分掌と主任等の配置の基本となっている。

これに加えて、A高等学校では情報部が、D高等学校では人権・同和教育部が、F高等学校では教育研究部が置かれており、それぞれ、いわゆる「その他主任」が配置されている。

また、専門学科を有する高等学校では、専門学科の各学科に科主任が配置されている。

なお、C高等学校には主幹教諭が置かれており、これが主任・主事として配置されている。

イ 組織目標の共有状況と課題**(ア) ほとんどの生徒が卒業後に大学等へ進学する高等学校**

生徒の卒業後の進路のうち大学・短大への進学がほぼ100%を占めるA・B・F・G高等学校では、大学等への進学による生徒の進路実現を重点的な目標とする学校の組織目標は、多くの教員に共有されている。

しかしながら、A・B高等学校では、目標実現の方法論において職員間で意識の差があったり、重点目標以外の組織目標については必ずしも十分に共有されていなかったりする現状がある。具体的には、A高等学校では、同じ時間帯に実施される課外授業とクラブ活動について、それぞれのあり方や運営方法に関する認識（特に放課後の時間の活用方法等）に職員間の不一致が起りやすい事例等がみられる。B高等学校では、進学指導のあり方と不登校の発生との関係（宿題の与え方と生徒の精神的な健康との関連等）について、課題意識の共有が十分とはいえない状況があった。また、経験豊かな教員が定年等により退職し、代わって配置される教員が授業や進路指導において経験やスキルが不足しがちな状況がみられる。

F高等学校では、中高一貫教育校として設置されてから一定の年数が経過した中で、今後の学校のあり方を根本的に考え直す必要性が生まれているとともに、併設する中学校と高等学校の教員が、対象とする生徒の発達段階の違いから生じる指導方針の違いにかかる相互理解が不十分となりがちな状況が恒常的に存在している。

G高等学校では、前例から踏み出す取組を進めようとする一部の教員から意志決定の過程を問いたず意見等が示されることがあるため、経営改善を進めるための教員間の合意を形成するにあたり、校内手続きを丁寧に踏む必要性が存している。

いずれの学校でも、管理職は、これらの課題への対応において、教員間のコミュニケーションの質的・量的な向上が解決の方向性にかかわっていると認識している。

(イ) 卒業後の進路が進学・就職等多様な 高等学校

専門学科からなり卒業後就職する生徒が7割を占めるC高等学校では、学力面・生徒指導面等で課題をかかえる生徒が多く在籍していることがいわゆる「危機バネ」となっており、生徒指導面や進路指導面等にかかる組織目標が教員間でおおむね良好に共有されている。しかしながら、従前からの管理職対教職員組合の対立の意識が一部に残り、管理職のマネジメントに恒常的に反発する一部の教員の存在と、職員会議での教員間の合意を重視する組織運営の伝統から、管理職のリーダーシップのもとに丸となって組織目標の達成を目指す動きがとられにくい状況があった。同校の管理職は、このような組織運営上の課題を乗り越えるため、職員会議の位置づけを意志決定機関から校長の補助機関として明確にしていくことから取り組む必要があった。

D高等学校は、C高等学校と同じく専門学科からなるが、卒業後の進路は進学が6割を占める。落ち着いた学校生活を送っている生徒が多いことを背景に、職員は現状に満足する傾向が強く、管理職は、組織目標が十分には共有されていないと感じている。個別には課題意識を持っている教員が少なからず居るが、各教員の取組が個業化している傾向があり、問題意識が教員間で十分共有されるに至っていない。また、C高等学校と同様に、従前からの管理職対教職員組合の対立の意識が一部に残り、管理職のマネジメントに恒常的に反発する一部の教員が存在している。管理職は、会議での発言者がそうした教員に偏りがちなことが組織目標の共有が進まないことの一因となっていると感じている。

普通科の高等学校であるが卒業後の進路のうち就職が4割を占めるE高等学校では、D高等学校と同様に落ち着いた高等学校生活を送っている生徒が多いことを背景に、職員は現状に満足する傾向が強く、管理職は組織目標が十分には共有されていないと感じている。管理職に恒常的に反発する教員はいない一方で、課題意識を持つ教員も少ない現状がある。

いずれの学校でも、管理職は、これらの課題への対応において、教員間のコミュニ

ケーションの質的・量的な向上が解決の方向性にかかわっていると認識している。

ウ キーパーソンの状況

A・B・C・D高等学校の管理職は、管理職とともに学校の組織目標達成のためにリーダーシップを発揮するキーパーソンと目される教員が4～5人程度存在すると感じており、そのような教員の多くは主任・主事として学年・分掌に配されている。

F高等学校の管理職は、3人の学年主任がキーパーソンであるにとらえており、学年団（学年主任および正担任・副担任）を主体とした組織運営がなされている。

G高等学校の管理職は、キーパーソンと目される教員が1～2人程度存在すると感じており、そのような教員が主任・主事ではなく、総務部の中の校内の取りまとめと校外との窓口業務等を行う係として配置されている。

いずれも、管理職とキーパーソンとのコミュニケーションは、良好であると認識されている。

E高等学校の管理職は、キーパーソンと目される教員がいないと認識している。

エ 信頼関係やコミュニケーションの現状

管理職と一般の教員のコミュニケーションについて、A～Gの各高等学校の管理職は、いずれも良好であると感じている。ただし、C・D高等学校では、従前からの管理職対教職員組合の対立の意識が一部に残り、管理職のリーダーシップに反発する一部の教員が存在している。C高等学校の管理職はこのことが組織運営上の大きな障害であるとは感じていないが、D高等学校の管理職はこのことが組織運営上の障害になることがあると感じている。G高等学校では、キーパーソンと目される教員が教職員組合の校内の取りまとめ役を兼ねている。

一般教員間のコミュニケーションについて、A～Eの高等学校の管理職は、要因は異なるものの、量的・質的に不十分であると感じている。その要因としては、以下のことがあげられる。

- いわゆる進学校であるA・B高等学校では、教員が多忙であることが、コミュニケーションの拡大・深化を阻む一因となっている。
- 専門学科を有する高等学校では、各専門学科の教員の居室が分散していることが一因となっている。
- 普通科高校であるが卒業後の進路のうち就職が4割を占めるE高等学校では、落ち着いた高校生活を送っている生徒が多いことを背景に、教員が課題意識を共有していないことが一因となっている。

F高等学校の管理職は、併設する中学校と高等学校の教員間のコミュニケーションを除き、高等学校内の教員間のコミュニケーションはおおむね良好であると感じている。

G高等学校の管理職は、教員間のコミュニケーションはおおむね良好であると感じている。

オ 会議の設置、運営の状況

A～Gの各高等学校ともに、全職員が参加する職員会議の他に、課題に応じた各種の委員会等が組織されている。各校に共通して設置されている委員会としては、運営委員会*7（または企画委員会、校務運営委員会）、教務委員会（または教育課程委員会、カリキュラム委員会、学習指導委員会、教科主任会議）、特別支援教育委員会、入学者選抜委員会、学校保健委員会、学校安全衛生委員会などがある。この他に、各県の教育委員会による規定等、または学校ごとの課題に応じて、学校ごとに、生徒指導委員会、進路指導委員会、人権教育推進委員会、学校評価委員会、学校経営品質委員会、次期ビジョン作成会議、将来構想委員会、環境教育推進委員会、ホームルーム運営委員会、国際交流委員会、不祥事防止委員会等のうちいずれか数種の会議が置かれている。こうした委員会等のほとんどは、委員会ごとの課題に対応するために必要である教員、および校内の小組織（学年団・校務分掌等）を代表する教員等により構成されている。また、ほとんどに、管理職が参加している。このうち、学校経営品質委

員会、次期ビジョン作成会議、将来構想委員会は、学校の組織力向上のために常時または臨時に設置している特別な位置づけの会議である。これについては、一部の学校で、委員の一部または全部を教員の自由意志による募集により構成している。

これらの委員会等のうち、A～G高等学校の管理職が組織目標の達成のためのコミュニケーションの中核的な場として位置づけているのは、おもに管理職と主任・主事からなる運営委員会である。A～G高等学校において、ここでのコミュニケーションは、おおむね円滑かつ建設的に進められていると認識されている。また、ここでのコミュニケーションが主任・主事等を通じて教員に周知されるとともに、教員の意見等がこの場に集約されることが望ましく、そのために主任・主事の果たす役割が大きいと認識されている。

これらの委員会等の司会・進行は、学校により、また会議の性格により、教頭、主任・主事、担当する一般教員、一般教員間の互選または輪番等により行われている。管理職は、会議の司会・進行について、おおむね現状を受容しており、特に改善の必要性を感じていない。

会議の開催日程や時間の設定については、各会議の目的や性格に応じて、一部は授業時間割の中に設定し、一部は放課後に定期的に設定し、一部は必要に応じて随時開催とされている。A・B・C・E・F・G高等学校では、教員が多忙であること等を踏まえ、多くの会議が効率的に運営することが目指されており、議論を深める場というよりも、方針や運営等について確認・共有する場としての機能が強くなっている。そのため、多くの会議は、短時間で必要な事項を確認・共有するような運営方法がとられている。また、会議そのものの開催頻度を少なくしようとしている。議論に時間を要することが予想される議題等については、会議開催までに関係者間で事前協議をするよう、管理職が中心的に働きかけを行っている。D高等学校では、管理職に批判的な一部の教員が会議での徹底した議論を要求することが多く、会議が2時間を超す長時間に及ぶことがしばしばおこっている。多くの教員は、会議が長時間に及

ぶことに困り感を持っているが、管理職・一般教員ともに短時間化することは困難であると感じている。

カ 組織力向上のための取組状況

A 高等学校の管理職は、教員間のコミュニケーションの活性化を通じて学校の組織力向上を進めるため、この目的のために常設している特別な位置づけの会議を重視している。この会議の委員構成は、管理職からの委嘱のかたちをとりながら、実質的にはキーパーソンの中でも特に中核的と目される教員と管理職とで委員構成を検討し決定している。この会議では、学校の経営方針の検討や、教員満足度調査の分析も進められている。また、意見の円滑な取りまとめ等のため、ホワイトボードの使用やKJ法*8の活用等の手段がしばしば取り入れられている。さらに、会議での協議状況等を全教員向けの通信誌に記載して発信することにより、諸情報の全教員による共有化等が図られている。加えて、この会議での協議を踏まえ、全教員による研修会が開かれている。全教員による研修会では、教員が小グループに分かれての意見交換等が行われている。この会議を通じて、学校の組織運営上の課題の一つが教員全体の間のコミュニケーション不足であることが見いだされ、この会議の主導により、学年・分掌等の枠を越えた校内外でのフランクなコミュニケーションの場がしばしば設定された。また、新たな課題として、学校内での授業研究等のOJT機能が不十分になっていることが見いだされつつあり、今後はこの課題への対応が検討されていこうとしている。

B 高等学校の管理職は、日常の個別的・不定形なコミュニケーションが充実することに務めている。とりわけ、会議の場での協議等により課題や取組方向の共有が行き届かない一部の教員に対し、日頃の雑談を含むコミュニケーションの中で共通理解を図っていくことを重視している。その際、キーパーソンと目される教員と管理職とのコミュニケーションをベースに、キーパーソンが把握した教員間の意思疎通や共通理解のうえでの課題を、キーパーソンを通じて管理職が把握し、適切な対応をとること

が心がけられている。加えて、夏季休業等の機会を活用し、学校の経営改善にとって重要なテーマを設定し、全教員が学年・分掌等を越えたグループごとに自由闊達に意見等を交流する機会を設けている。この取組の中から、部活動のあり方について課題の共有等が進み、部活動顧問の配置の仕方や教員間の協力のあり方について、教員間の共通理解が進む事例があった。また、この場において学年・分掌の枠を越えた教員間のフランクなコミュニケーションの機会が増えることの必要性が提唱され、その後のこうした場の積極的な設置へとつながった。管理職は、こうした場の設置について、これを円滑に進めるためには、キーパーソン等がこれを主導することが望ましいと感じており、管理職からキーパーソン、またはこれに準じる教員への働きかけを意識的に行っている。

C 高等学校の管理職は、学校の将来構想について検討するため、少人数からなる特別な位置づけの会議を臨時的に立ち上げた。この会議の構成員には、管理職、主幹教諭、管理職からの委嘱による年齢段階別の代表的な教員、自由意志による募集に応じた教員を含めた。その際、この中にキーパーソンと目される教員が入るよう、管理職からこれらの教員への働きかけを行った。この会議のもとに、一般的な教科指導、各専門学科における専門的な教育、生徒指導の3分野にかかるワーキング会議を設置し、それぞれをキーパーソンであり関連する校務分掌の主任・主事を務める教員が主導することとした。この会議と3つのワーキング会議では、学校の現状と課題を踏まえた将来構想について積極的に協議が進められた。協議が進む過程で、キーパーソンを通じてそれぞれの課題にかかる実務担当者等との情報共有等が進められつつ、改善の取組が次々と実行され、組織運営の改善が進行した。管理職は、キーパーソンがこの会議とワーキング会議を主導したことが、組織力の向上に大きく寄与したと感じている。また、ワーキング会議の構成員を4～5人としたことによって週時間割の中で構成員共通の空き時間に会議を設定することができ定期的かつ効率的に開催・運営できたことと、会議を通じた取組の過程で

主幹教諭であるキーパーソンが積極的に組織運営改善にかかわるようになったことが、成果を生んだ要因であったと感じている。

D 高等学校の管理職は、教員間で課題意識が共有化されにくい現状を踏まえ、専門学科のあり方等を根本的に検討するため、このための既存の会議にキーパーソン等を加えた特別な位置づけの会議を臨時的に設置することとした。また、これと平行して、管理職の主導により、学校の経営改善の必要性を認識して課題意識を持っている若手中心の教員数人と管理職および教育委員会事務局職員による、飲食を伴うフランクなコミュニケーションの場を設置した。管理職は、こうした場の設置により、課題意識を持つ職員と管理職と相互の勇気づけが進んだと感じている。

E 高等学校の管理職は、学校の組織力向上のために常設している特別な位置づけの会議の場で、全教員参加によるワークショップ型の協議の場を設定することを検討している。管理職は、キーパーソンと目される教員が同校には存在しないと感じており、現状では、特別な位置づけの会議を管理職が主導することが必要であると考えている。当面は管理職がキーパーソンの役割も担いつつ、中堅教員から若手教員に目を転じ、若手の中から今後キーパーソンになりうる人材を育成する必要性を感じている。

F 高等学校では、進路指導の充実を柱とする組織目標の共有と実現のため、キーパーソンを学年主任に配置し、管理職と学年主任からなる学年主任会議を頻繁（週1回程度）に開催し、これを運営の中核とした。また、中高一貫教育校として設置されてから一定の年数が経過した中で、これまでの成果と課題を整理しつつ、今後の学校のあり方を明確にうちたてることを目的に、特別な位置づけの会議を臨時的に設置した。この会議の構成員はすべて自由意志により応募した教員とし、そのうち一部は管理職から応募を勧める働きかけを行った。教職経験の非常に浅い教員の応募もあり、経験年数等にかかわらず積極的な意見交換が行われた。15人の教員からなるこの会議は、進路指導、教科指導、生徒指導および特別

活動をテーマとする各5人からなる3グループに編成された。このグループ分けも自由意志により行い、グループごとのチーフの選任は構成員間の互選とした。この会議は学校の次期のビジョンを策定していく中核的組織として、教育関連コンサルタント業者に委託して行われた学校運営上の課題分析にかかるデータ等を踏まえるとともに、構成員による県外の学校への視察を積極的に行いつつ、検討が積極的に進められた。

G 高等学校の管理職は、学校の組織力向上のために常設している特別な位置づけの会議を活用し、授業改善とこれに基づく生徒満足度の向上を図ることを主眼に、組織的な取組を進めている。この会議の構成は、管理職、教務主任、生徒指導主事、進路指導主事と、教員間の互選により選出される4人の教員からなっており、キーパーソンと目される教員がほぼ毎年度互選により選出される状態が続いている。この会議は管理職が司会を行って進行しているが、協議を進めるうえで、互選により構成員となっているキーパーソンが重要な役割を果たしている。これまでに、この会議での協議を踏まえ、クラス編成の基準としての学力の扱い方の再整理等が進められた。管理職は、学校の中長期的な課題の共有や、それに対応する取組を進めるうえで、この会議が重要な役割を担っていると感じている。

（3）調査結果の分析・考察

三重県型学校経営品質向上活動の枠組では、教員が「対話」と「気づき」を大切にしながら「目指す学校像」を描き、これを踏まえて学校経営の改善を進めていくこととしている。

主にこの観点から7校の会議運営をみると、職員会議をはじめとする既存の多くの会議においては、程度の差こそあれ、おもに校務運営上の情報の伝達・確認・共有の場としての機能が強くなっている。中規模以上の高等学校においては、これらの会議の場で教員間の実質的なコミュニケーションを深めることは難しい現状がみられた。このことは、佐古による学校組織開発の基本モデルが示す「学校組織の個業化」という変革課題が、こうした学校では、これら

の会議によっては解決に向かいにくいことも示している。

こうした前提のうえで、7校の管理職が組織目標の達成のためのコミュニケーションの中核的な場として位置づけている会議は、おもに管理職と主任・主事からなる運営委員会であった。ただし、運営委員会でのコミュニケーションは、それぞれの学校の教員間ですでに一定程度以上共有されている目標の達成に向け、具体的な取組を進めていくうえでの意志決定のためのものとして機能している。PDCAサイクルの中のP（Plan）の段階ですでに多くの教員に共有されている事項や取組について、校内でのコミュニケーションの充実を図る場として機能していることが確認できた。

他方で、組織目標のうち現状においては教員間で十分に共有されていない事項の共有やこれにかかる取組、または、組織目標を見つめ直して新たに進めていくべき取組に関しては、学校経営品質委員会、次期ビジョン作成会議、将来構想委員会等、学校の組織力向上のために常時または臨時に設置している特別な位置づけの会議の場が、これのためのコミュニケーションを深める中核的な場として位置づけられている学校が多かった。また、こうした会議の参加者の選定および運営については、多くの学校で、キーパーソンと目される教員の役割が重視されている。

加えて、学年・分掌等の枠を越えたフラットなコミュニケーションの重要性も、一定程度認識されている。一部の学校では、管理職とキーパーソンと目される教員の協働等により、こうした場を意図的に創出しようとしている。こうしたコミュニケーションは、必ずしも「目指す学校像」や行動計画の策定、取組を進めるうえでの具体的な意志決定等にかかわるとは限らないが、このような実質的なコミュニケーションが円滑かつ建設的に進むためのいわば「下支え」を構築する意味で、重視されていることがうかがわれる。

これらのことは、佐古の基本モデルがいうところの、教員が「効力感」や「差し手意識」を持つことが学校活動の質や水準を高めるということが、中規模以上の高等学校においても重要であることを示唆してい

るともいえる。

（４）調査結果からうかがわれる課題

三重県型学校経営品質向上活動の枠組からみると、学校の経営改善を進めるうえで、一人ひとりの教員が、対話等を通じて学習者の視点から学校の課題や目指すべき姿に気づき、やりがいを感じながらやる気と元気をもって取組を進めることが重要である。こうした視点から聞き取り結果をみると、会議という定型的な場でのコミュニケーションと、職員室内等での日常的・不定形なコミュニケーションの双方が重要であり、これらの質・量の充実が図られる必要があることが確認された。

そのうえで、会議運営にかかる課題としては、会議の効率的な運営を進めつつ、会議の意味や意義の十分な共有、必要に応じた会議ファシリテーションの手法*9の導入、会議の参加者から非参加者への適切な周知と意見等の集約が行われるための働きかけ、結果の適切な共有と決定事項の着実な実行等が行われる必要がある。

また、日常的・不定形な場でのコミュニケーションについてみると、管理職は、学年・分掌等の枠を越えたフラットなコミュニケーションの場が適切に設定されるよう意識していく必要があることがあげられる。

このいずれにおいても、キーパーソンと目される中堅・中核教員の役割が重要である。管理職は、このことを十分意識し、キーパーソンの育成と活性化を進める必要がある。管理職とキーパーソンとが適切に協働し、管理職と彼らとの対話による気づきが多くの教員に広がり、気づきが教員全体のものとなって目指す学校像の実現に向けた経営改善が進むよう、管理職はリーダーシップを発揮する必要がある。

（５）仮説の検証

〔仮説①〕

近年の学校経営研究や学校経営品質向上活動では、教員の協働性、教員間の組織目標の共有、PDCAサイクル、教員の自己効力感等を重視した学校経営が指向されている。こうしたいくつかの研究や活動の間には、理論的な差異がみられるものの、教員間のコミュニケーションの質的・量的向上を図る必要性を重視していることについて、一定の共通性がみられる。

佐古らは、教育活動の改善に資する方向で学校を組織化するため、教員の自律性と協調性を構築することが必要であるとしており、「RPDS」のマネジメントサイクルの各段階において教員間の協働が働くことにより、教員の自律性と学校組織における協働性がともに進展することを想定した。

また、三重県型学校経営品質向上活動においては、教員が「対話」と「気づき」を大切にしながら「目指す学校像」を描き、これと学校の現状とのギャップを認識し、継続的な改善を行っていくものとした。

これらのことから、本研究の範囲内において、こうした研究や活動において、教員間のコミュニケーションの質的・量的向上を図る必要性が共通して重視されていることが確認された。

〔仮説②〕

高等学校の管理職の多くは、学校の組織運営において、こうした研究や活動を一定程度踏まえ、教員間の組織目標の共有やコミュニケーションの質的・量的向上を図ろうとしている。

7人の高等学校管理職からの聞き取りにおいて、いずれも、学校の組織力向上に関して、組織マネジメントにかかる研究や実践が進んでいることが認識されており、教員間の組織目標の共有やコミュニケーションの質的・量的向上を重要視していることが確認された。

〔仮説③〕

中規模以上の高等学校（1学年5学級以上）の管理職は、望ましい組織運営を展開するために、教員により構成される各種会議の運営が適切かつ効果的に行われることが重要であると感じており、このための工夫等を行っている。

7人の高等学校管理職からの聞き取りにおいては、学校の組織力向上のために設置している特別な位置づけの会議を除き、会議運営上の特段の工夫等を行っている事例は見いだせなかった。教員の多忙化への懸念等から、多くの会議を効率的に運営し、議論を深める場というよりも方針や運営等について確認・共有する場としての機能を重んじている現状が見いだされた。

〔仮説④〕

中規模以上の高等学校（1学年5学級以上）の管理職は、望ましい組織運営を展開するために、キーパーソンと目される中堅・中核教員の果たす役割が重要であると考えており、その活用を図ろうとしている。

7人の高等学校管理職からの聞き取りにおいて、運営委員会、学校の組織力向上のために設置している特別な会議、学年・分掌等の枠を越えたフランクなコミュニケーション等を通じたコミュニケーションの質的・量的な向上を図るうえで、キーパーソンと目される中堅・中核教員の果たす役割が重要であり、その活用を図ろうとしていることが確認された。

第4章 アンケート調査

聞き取り調査の結果を踏まえ、これを検証すること等を目的に、公立高等学校の管理職を対象としてアンケート調査を行った。

1 調査方法

筆者が職員として所属する三重県において、すべての県立高等学校の管理職を対象に、調査紙による調査を匿名により行った。具体的には、三重県が県職員や県民を対象にアンケート調査を行う目的によりインター

ネット上に開設しているアンケートシステムを活用し、回答者がWeb上で質問に回答する形式により調査した。三重県の県立高等学校全57校の管理職57人から回答があった。

2 調査結果

- (1) 教員数（校長、教頭、教諭、期限付講師、養護教諭、養護助教諭、実習助手、期限付実習助手の合計）

	回答数	%
60人以上	27	47.4%
40～59人	22	38.6%
39人以下	8	14.0%
計	57	100%

- (2) 校長が考える学校の組織目標は教員全体に共有され、教員が一体となって目標実現に向かっていていると思われますか。

	回答数	%	うち教員数60人以上の学校	%
とてもそう思う	0	0%	0	0%
おおむねそう思う	44	77.2%	20	74.1%
どちらともいえない	10	17.5%	6	22.2%
あまりそう思わない	3	5.3%	1	3.7%
まったくそう思わない	0	0%	0	0%
その他	0	0%	0	0%
計	57	100%	27	100%

- (3) 貴校の学校全体の組織力向上を図るうえで、重要な要素となる事項は、次のうちのどれだと思いますか（複数回答可）。

	回答数	%	うち教員数 60 人以上の学校	%
教員間のコミュニケーションの質・量の充実	48	84.2%	20	74.1%
キーパーソンと目される教員のリーダーシップの充実	43	75.4%	22	81.5%
校内組織間の連携の充実	39	68.4%	15	55.6%
主任・主事の適切な人選	38	66.7%	17	63.0%
教員から管理職への報告・連絡・相談の充実	31	54.4%	16	59.3%
個々の教員の資質の向上	29	50.9%	13	48.1%
学校経営品質向上活動の充実	7	12.3%	3	11.1%
会議の開催・運営方法の改善	6	10.5%	4	14.8%
学校評価の充実	6	10.5%	6	22.2%
分掌等の校内組織や各種委員会等の新設・改廃	5	8.8%	1	3.7%
教員の居室・居所の配置の改善	4	7.0%	2	7.4%
総勤務時間の縮減と過重労働の緩和	4	7.0%	2	7.4%
その他	2	3.5%	1	3.7%
計	57 人		27 人	

その他の回答 (教員数 60 人以上の学校) フォロワーシップの醸成

- (4) 学校全体の組織力向上を図る取組として、前任校等を含め、成果があがった、またはあがりつつあると思われる取組について、具体的な取組内容を記してください。

(教員数 60 人以上の学校)

- 学校全体でアイデアを出しながら取り組んでいる。3年生の夏休みを1週間前倒しで面接指導やSPI対策に取り組む、学校の案内表記の英語化、成績不良生徒に対する補習、クラス目標の設定など。
- 文部科学省委託事業を通じて、授業改善と人材育成の面で成果があがりつつある。
- 管理職による授業参観、教員同士の授業研究・研究協議を充実させる。
- 生徒理解のための現職教育を、職員間での対話の時間を多く取って実施する。
- 教員全員で取り組む生徒指導。
- 3つの学年をつなぐ学年主任会議、学年内で教科バランスを考える学力検討会議の自主的な運営。
- 全教員が参加する授業公開及び研究協議を行うとともに、求める生徒像や学校像をワークショップ型研修により全教員で確認した。
- 若手を中心とした学校経営品質プロジェクト委員会の取組、ユニバーサルデザインの授業、学校づくりに向けた取組。
- 生徒指導に特別支援教育の観点を取り入れたこと。
- 各学科の代表が定期的に会合を持ち、将来に向けて夢のある活動について協議し、できることから実行に移している。
- 3年間でどのように生徒のもてる能力を引き出すかに視点をあてたガイドラインを作成している。作成にあたり、オフサイトミーティングなどを実施し、結果だけでなく作成過程を共有することによって、理念や思いなどの共有を図りたい。少しずつ教員に浸透してきている。

- 教員育成支援システム（評価制度）による教員との対話の促進。
- 毎週実施する全校集会やすべての科・コースで行う地域連携活動など、学校全体で1つのことを行う。
- キャリア教育を推進するために、管理職のリーダーシップにより分掌横断的な委員会を設置し、キーパーソンを配置した上で、新たな活動を生み出していった。
- 管理職や主任からの指導により、各会議における無断欠席や意味のない遅刻を減らすこと。
- 各主任等対象のリーダーシップ・マネジメント研修の実施。
- 学校経営品質向上活動の一環として、宴会の場で、「学校をよくするには」というテーマで、各テーブルのメンバーを入れ替えながら話し合いを持った。その内容を記録し、後日、各テーブルのリーダーが情報共有を行った。
- オンサイトミーティングやオフサイトミーティングの実施。
- 校内における生徒の事故発生を踏まえ、再発防止策として、危機管理マニュアルの策定を行った。
- 教員間の対話が充実すれば 風通しが良くなり課題が共有される。校長と思いを共有する教頭や教員が、コミュニケーションを通して、信頼関係を築くことが重要。

(5) (4) の取組で活用した校内組織や手法はどれですか。(複数回答可)

	回答数	%	うち教員数 60 人以上の学校	%
キーパーソンと目される教員のリーダーシップ	27	47.4%	11	40.7%
運営委員会（または企画委員会等、管理職と主任・主事等による会議）	21	36.8%	10	37.0%
管理職のリーダーシップ	21	36.8%	10	37.0%
特定の分掌・学科・教科・学年・学部等の校内組織のリーダーシップ	15	26.3%	6	22.2%
学校経営品質向上活動に係る校内組織	12	21.1%	6	22.2%
新たに設置した校内委員会等	8	14.0%	3	11.1%
運営委員会・学校経営品質向上活動に係る校内組織以外の既存の校内委員会等	6	10.5%	2	7.4%
学校関係者評価委員会・学校評議員会	3	5.3%	2	7.4%
その他	3	5.3%	1	3.7%
以外の校外の関係者	0	0%	1	3.7%

その他の回答 (教員数 60 人以上の学校) 学科長会議

(6) 貴校で学校全体の組織力向上を図っていくうえで、これを阻害する要因は何ですか（複数可）。

	回答数	%	うち教員数 60 人以上の学校	%
教員が多忙である	33	57.9%	16	59.3%
キーパーソンと目される教員がいない、またはリーダーシップが不足している	24	42.1%	14	51.9%
個々の教員の資質や意欲が全体的に低い	17	29.8%	7	25.9%
学校全体の組織目標の教員間での共有が困難	12	21.1%	5	18.5%
予算が不足している	12	21.1%	5	18.5%
教員間のコミュニケーションの活性化が困難	11	19.3%	5	18.5%
校内組織間の連携強化が困難	10	17.5%	5	18.5%
施設・設備が不十分または老朽化している	9	15.8%	6	22.2%
その他	7	12.3%	5	18.5%
阻害する要因は見当たらない、もしくは克服が十分に可能である	3	5.3%	0	0%
校外の関係者の協力が得られにくい	1	1.8%	0	0%
保護者の理解が得られにくい	1	1.8%	0	0%
法令や制度上の壁がある	1	1.8%	1	3.7%

その他の回答（教員数 60 人以上の学校）

人材育成がさらに必要、教員間の価値観の違い、
教員が組織として動くことに慣れていない、一部の教員の資質が低い、
新採用教員が多い、教員が定着しにくい

3 分析・考察

高等学校管理職が学校の組織力向上を図る際の要素として重要としている事項としては、教員間のコミュニケーションに関する「教員間のコミュニケーションの質・量の充実」「校内組織間の連携の充実」「教員から管理職への報告・連絡・相談の充実」といった項目と、キーパーソン等の役割に関する「キーパーソンと目される教員のリーダーシップの充実」「主任・主事の適切な人選」といった項目の回答率が高く、管理職がこれらを重視していることが確認された。また、教員数 60 人以上の学校とそうでない学校とを比較すると、教員数 60 人以上の学校では「キーパーソンと目される教員のリーダーシップの充実」を重視する傾向が比較的やや高く、「教員間のコミュニケーションの質・量の充実」が比較的やや低かった。教員数の多い学校では、そうで

ない学校に比べ、キーパーソンと目される教員の役割がより重視されている傾向が確認できた。以上の項目に「個々の教員の資質の向上」を加えた 6 項目と、その他の項目との間には、回答率に大きな差があった。「会議の開催・運営方法の改善」「学校評価の充実」等の「しくみ」の改善よりも、日常的な連携・協働とそのためのキーパーソンの活性化が重視されていることが見て取れた。

組織力向上のために成果があがった、またはあがりつつあると思われる取組としては、授業研究・生徒理解・学力向上・特別支援教育等をテーマにしながら、校内での研究協議や現職教育を織り交ぜ、教員同士のコミュニケーションを促進するものがみられた。また、オフサイトミーティング等、校内外でのフランクなコミュニケーションの場を活用したものも散見された。その際

に活用した校内組織としては「運営委員会」がもっとも多く、「学校経営品質向上活動に係る校内組織」「新たに設置した校内委員会等」「これら以外の既存の校内委員会等」が続いた。手法としては、キーパーソンまたは校内組織のリーダーシップという回答が多く、これらをあわせた回答は、管理職のリーダーシップという回答を大きく上回った。組織力向上の阻害要因としては、「教員が多忙である」「キーパーソンが不在またはリーダーシップ不足」が多く、「教員の資質や意欲が全体的に低い」等が続いた。

これらのことから、三重県の高等学校管理職のあいだでは、学校の組織力向上のために、教員間のコミュニケーションの質的・量的な向上と、キーパーソンと目される教員のリーダーシップが重視されており、教員数の多い学校ではそうでない学校よりもキーパーソンの役割がやや強く重視されていることが確認された。また、組織力向上を図るために活用されている校内組織としては、管理職と主任・主事等からなる運営委員会と、組織力向上の目的に特化した既存もしくは新設の委員会等の例が多くみられた。また、教員間の連携・協働を促進する手段として、校内外でのフランクなコミュニケーションの場も活用されていることが確認された。これらのことは、聞き取り調査の分析結果を確認・補強するものとして理解できると考えられる。

第5章 結論

中規模以上の高等学校の経営改善を進めるうえで、これらの学校の管理職のあいだでは、教員間のコミュニケーションの質的・量的向上を図る必要性が広く認識されている。

向上を図る手段としての会議については、教員の多忙化への懸念等から、議論を深める場というよりも方針や運営等について確認・共有する場としての機能が重んじられる傾向があるが、最も重要であると認識されているのは、管理職と主任・主事等からなる運営委員会である。この会議を運営するにあたっては、多くの学校で、管理職が中心になって各議題や課題に関係の深い主任・主事等と事前協議を行い、関係す

る教員間で一定の合意がなされたのちに会議の場での協議が行われている。しかし、この会議は日常的な学校運営を円滑に進めることに主眼が置かれており、組織目標を見つめ直したり、目標がより深く共有され具体的な取組が進展したりすることにはあまりつながっていなかった。学校の組織目標を見つめ直したり、見いだされた課題に対応する経営改善を進めたりするため、これらにつながる教員間のコミュニケーションの質的・量的向上を進めるためには、この目的に特化して常時または臨時に設置される特別な位置づけの会議を活用するケースが多くみられた。この会議の委員構成、開催日程、協議内容の全教員への周知や会議への意見集約、学校組織としての意志決定プロセス等については、学校ごとに、目的と状況に応じた工夫が見られた。

また、学年・分掌の枠を越えたフランクなコミュニケーションの機会が増えることも、コミュニケーション充実のための手段として認識されている。

このいずれにおいても、キーパーソンと目される中堅・中核教員の果たす役割が大きいと認識されている。キーパーソンの育成と活性化が進められる必要がある。

会議の設置や運用の仕方、キーパーソンの活用の仕方、会議以外の日常的・不定形なコミュニケーションの活性化について、学校規模や生徒の進路状況等の諸要素と活用のあり方との間に一般的な相関は、本研究の範囲内においては確認できなかった。学校ごとの諸条件やかかえる課題、管理職やキーパーソンの個人的な個性等により、学校ごとに個別に、手法が選択されていると考えられる。管理職は、学校ごとの課題や諸条件、キーパーソンや職員の状況等を見極めながら、学校ごとに個別に判断して手法を選択し、取り組む必要があると考えられる。

謝辞

本研究にあたり、指導していただいた放送大学教授小川正人先生に深く感謝いたします。

また、本研究は三重県高等学校長協会および三重県立学校教頭会との協働により実施し、聞き取りおよびアンケート調査にお

いて、協力および情報提供をいただきました。聞き取り調査に協力いただいた三重県以外の高等学校管理職の先生を含み、学校の組織力向上と経営改善に精力的に取り組んでおられる皆さまに対して深く敬意を表するとともに、厚く御礼申し上げます。

誠にありがとうございました。

参考文献

- (1) 風間効「職員会議の意義や機能、役割等について」、日本教育学会大会研究発表要項 68 巻、2009 年、P202-P203
- (2) 菱村幸彦「戦後教育は終わった(6)職員会議は『議決機関』ではない」、現代教育科学 51 巻 9 号、2008 年、P106-P110
- (3) 水本徳明「職員会議をめぐる権限関係問題と校長のリーダーシップ」、季刊教育法 161 巻、2009 年、P4-P9
- (4) 北神正行「職員会議の運営をどのように図るかー自律的学校経営の実現と職員会議」、季刊教育法 161 巻、2009 年、P10-P15
- (5) 佐古秀一「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論：学校組織の特性をふまえた組織開発の理論と実践」、鳴門教育大学研究紀要 25 巻、2010 年、P130-P140
- (6) 浜田博文「学校を変える新しい力」、小学館、2012 年
- (7) 中嶋哲彦「ミドルリーダーとキーパーソン：職員全体の能力・活力を引き出す学校運営組織」、学校運営 54 巻 10 号、2013 年、P6-P11
- (8) 千葉県教育委員会会議・校務分掌研究委員会「平成 21 年度『学校マネジメント支援に関する調査研究事業』報告書（文部科学省初等中等局委託事業）」、2009 年
- (9) 浅野良一「一般経営学と教育経営：企業経営学からみた教育経営・学校経営の課題」、日本教育経営学会紀要 50 巻、2008 年、P26-P37
- (10) 三重県教育委員会事務局研修企画・支援課「学校経営品質向上活動ガイド」、2012 年
- (11) 餅川正雄「高等学校における組織マネジメントの研究」、広島経済大学研究論集第 32 巻、2009 年、P23-28

*1 PDCA

Plan（計画、目標設定）-Do（実施、実行）-Check（点検、評価）-Action（改善、修正）

*2 オフサイトミーティング

職場を離れ、肩書ははずし、ざっくばらんな雰囲気、「気楽」に「まじめ」に話し合うこと。

*3 ベンチマーキング

組織の改善のため、異業種を含めた他の優れた組織から改善のヒントとなるプロセスやノウハウを学び、自らの組織に適した形で導入すること。

*4 OJT

On-the-Job Training。職員等を、職場で、おもに職務遂行等の過程で訓練すること。

*5 学校関係者評価

学校教育法施行規則第 6 7 条

小学校は、前条第 1 項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。（第 7 9 条、第 1 0 4 条により、中学校、高等学校に準用）

*6 その他主任

学校教育法施行規則第 4 7 条

小学校においては、前三条に規定する教務主任、学年主任、保健主事及び事務主任のほか、必要に応じ、校務を分担する主任等を置くことができる。（第 7 9 条、第 1 0 4 条により、中学校、高等学校に準用）

*7 運営委員会

ほとんどの中規模以上の高等学校に設置されている、管理職と主任・主事等からなる会議。学校により、企画委員会、校務運営委員会等と称する場合がある。

*8 K J 法

アイデアを一つずつ付箋紙等のカードに記入し、類似のアイデアが記されたカードをグループにまとめることにより、断片的なアイデアを統合するとともに整理し、さらに新たなアイデアを生み出していく技法。文化人類学者の川喜田二郎（東京工業大学名誉教授）がデータをまとめるために考案した。

*9 会議ファシリテーションの手法

K J 法等の手法や、ホワイトボード・プロジェクター・模造紙・飲食物・音楽等の用具類、時間設定、参加者のグループ分けや座席、司会進行上の工夫等により、会議をその目的・目標に応じて活性化するための仕組や仕掛け。