

# 1 章：学校の組織開発は可能か？

## —三重県における学校経営品質導入を巡って—

今中郁乃 岩井直樹 上田正輝

丸山茉保 若林美樹

はじめに

### I 学校組織の特徴と課題

- 1.1 学校組織の問題意識
- 1.2 組織能力の構築における学校組織の特徴

### II 三重県の学校改革

- 2.1 TQM と三重県型学校経営品質の概要
- 2.2 TQM の特徴と三重県型学校経営品質の導入目的
- 2.3 三重県型学校経営品質の問題と有効性
- 2.4 三重県下の高等学校における学校経営品質の現状

### III 四日市南高等学校における組織開発の過程

- 3.1 概要
- 3.2 詳細
- 3.3 学校経営品質活動の評価

### IV 学校の組織開発

- 4.1 学校の組織開発に必要なこと
- 4.2 チームと個人：2つの PDCA サイクル
- 4.3 今後の研究課題

おわりに

謝辞

## はじめに

現在、世界にはネスレやトヨタ自動車、日清食品といったグローバルに競争力を発揮し、成功を収めている企業が数多くある。これらの企業は、組織として成熟度が高く、また行動理念や組織目標の共有、相互学習、改善活動が当たり前のように行えるという点で「組織能力」が構築されていると言えるだろう。この点が、一般的に組織として改善すべき問題を多く抱える“中小企業”や学校、病院といった非営利組織と異なる点だ。しかし、これら全ての組織の中で働く人材の育成は、学校で行われている。その重要な場所である学校が、組織として未熟であってよいのだろうか。我々はこの部分に疑問を持ち、研究を始めた。

ではこの問題を解決するためには、どうすればよいのだろうか。我々は、組織開発のアプローチとして経営品質（Total Quality Management、以下 TQM の略）の導入が有効ではないかと考えた。TQM は 1990 年代後半以降、製造業を主とした営利組織に広く取り入れられ、製品やサービスの質、仕事の質、組織の質の向上に一定の成果を挙げてきた組織開発手法である。その後 2000 年代に入り、自治体、学校、病院などの非営利組織での導入も目立った。北米では、公立学校が TQM によって立ち直ったという事例も多数報告されている。では、日本の教育現場において TQM を導入した場合、どのような成果、あるいは問題を残すのであろうか。

そこで本論文では、先駆的に TQM に取り組み、三重県型学校経営品質として独自の取り入れ方をしている三重県の県立高等学校に着目する。その中でも、教育困難校を中心に研究を進めた 1 期生の成果を踏まえ、進学校に焦点を当てていきたい。学校経営品質の概念の理論的検討および三重県の学校における実践例の分析を行うことで、学校における品質管理の手法がどのような効果を発揮するのかについて考察していく。

本論文の構成は、まず I で学校組織の問題意識や学校組織の特徴について詳しく述べ、学校が組織として未熟である所以について述べる。II では、TQM と三重県型学校経営品質の概要や三重県における導入の経緯について述べ、その上で生じた問題や成果に触れ、具体的な事例としてフィールドワークを行った進学校 3 校について詳しく述べる。続く III では、II で取り上げた 3 校のうち、四日市南高校に注目し、その組織開発の過程について詳しくみていく。最後 IV では、先に述べたことを踏まえ学校開発において重要な点を考察し、今後の課題について触れる。

## I 学校組織の特徴と課題

### 1.1 学校組織の問題意識

現在、日本の学校組織の多くは、組織としてみた場合、問題が山積みである。そもそも組織とは、バーナード(Barnard,C.I.)によると「特定の目標に向けて意図的に調整された、

複数の人々の活動システム」と位置付けられている。バーナードのいう「意図的に調整された」という語句に含まれる意味は深い。それは、専門的分業制、権限と責任の一致、上意下達の縦割型業務執行組織という伝統的官僚制組織に加えて、そこに目標の共有、高いモチベーション、分業と協業を円滑に進めるコミュニケーションという、いわゆる「組織の三要素」が含まれている。さらに、組織の三要素を引き出す役割を、「リーダーシップ」と名付け、それを経営者の役割の中でも最も重要なものと位置づけている。個々人が上から与えられた仕事を個別に遂行するだけであれば、単なる業務執行の組織であり、それはバーナードのいう組織とは言えない。いうまでもなくバーナードは、優れた成熟度の高い組織を目指している。

学校組織は本来、教育という目的のもと、目指す学校像(ビジョン)を共有し、学校組織全体に必要な役割や業務の“分業と協働”を行うメカニズムを備えた組織であるべきだ。つまり、明確で具体的な理想の学校組織像が学校組織全体に浸透し、「教職員の『個』にこだわる意識や行動について十分に理解を踏まえた“協働”<sup>1</sup>が実現できていて初めて“学校組織として成り立っている”のはずである。そのとき、学校もまたバーナードのいうところの組織と成りうる。学校組織が「分業の単なる集まりでしかないとすれば、学年としての、学校としての教育力は生かすことはできない」<sup>2</sup>。

この点から見て、現状の学校は組織として十分な機能を果たしているだろうか。我々は、学校組織は組織というよりもむしろ単なる「教師の集団」に近い状態にあるのではないかと考える。現在の学校は閉鎖性や前例主義が問題視されていることから分かるように、組織として改善すべき問題が山積みである。我が国の人材を育てる教育機関である学校がこのような状態にあることは極めて問題視すべき現象と言えるだろう。

よって、「“協働”の創出が学校経営の中心的な課題であり、教職員相互の関係を開かれた状態にしていくことが組織づくりの核となる」<sup>3</sup>とあるように、組織としての力、いわば組織能力の向上が学校組織の一番の課題とも言えるだろう。求められるのは、行動理念や組織目標の共有、相互学習、改善活動といった組織能力そのものなのである。

組織能力を構築している組織の例として、世界的に見ても優良企業とされるネスレやトヨタ自動車、日清食品等がしばしば例に挙がる。こういった組織を輩出する民間の営利組織と比べ、組織能力の構築が学校組織全体の課題となってしまうのはなぜか。また、学校組織が改善すべき点はどこにあるのだろうか。それには様々な要因や問題が考えられるが、まず前提として組織能力を構築する上でネックとなりうる学校組織の特徴を見ていきたい。

## 1.2 組織能力の構築における学校組織の特徴

我々は、組織能力の構築においてネックとなりうる学校組織の特徴は以下の7つにあると考えている。個々に見ていく。

### ① 自治体による教員の一括採用

まず、公立の学校教師は公務員であるため、1つの学校ではなく地方自治体に就職するということである。採用を行うのは各都道府県および政令指定都市の教育委員会であり、実際にその人が務める学校が採用するのではない。各都道府県の公務員に就職した後に、配属先の学校が決める。採用の方法は、市町村立の小中学校については都道府県教育委員会が採用試験を行い、市町村立幼稚園については該当市町村の教育委員会が採用試験を行う。ほとんどの自治体が二段階による選考を行っており、概ね一次試験が学力試験と人物試験、二次試験が人物試験となっている。公立学校の教員は、教員採用試験に合格し、採用候補者名簿に登載された者から教育公務員になった教諭と、年度ごとに雇用契約を結ぶ教諭、又は常時勤務する講師とで構成されることが多い。

ここで特筆すべきことは、採用活動を行うのは各都道府県の教育委員会であり、実際にその採用された教員が勤務する学校が採用するのではないということである。採用後に教師が配属される際に、教師側にも学校側にも選考の権利はほとんどない。学校は、それぞれの校風や特色、置かれている地域の実情、そこに属する生徒の個性や興味、能力等は様々で、一般企業と同様に1つとして同じものはなく多様性に富んでいる。民間企業であれば、就職する側は各企業が掲げるビジョンや社内の社風を元に、自身の進路を選択することができる。採用する企業側も、自社の理念やビジョンに適した人材を採用し、長い年月をかけて教育することで組織の目標に向けてそれぞれの役割を果たすよう管理することも可能だろう。しかし、学校組織においては採用権限のほとんどを教育委員会に委ねているため、各学校のビジョンや校風に最適の人物を採用することは非常に難しく、半ば運頼りの面もあるという現実がある。

## ② 年功賃金的給与体系

次に給与であるが、教師は基本的に昇級や昇進などのインセンティブがないということである。まず前提として、国立、公立、私立によって教員の給与体系は異なってくる。国立の教師は国家公務員であり、公立の教師は地方公務員であり、私立の教師は民間であるためである。国立の教師の給料は人事院が決定し、国家公務員の給与体系に基づき決定される。公立の公務員は都道府県の教育委員会が決定し、都道府県の条例に基づき決定される。さらに給与は、大学卒業か短大卒業かによって異なり、また、勤め先が小学校か中学校か高校かによっても異なる。

近年、民間企業においては「年功序列を重視した賃金体系」から「成果給を重視した賃金体系」にシフトしている傾向があり、それにより従業員のモチベーション向上に繋がっている。この点において、教師を始めとする日本の公務員は「給与」がモチベーションになることは少ない。非営利組織においては営利組織のように利益をあげることが目的ではなく、何を「成果」とみなすかは様々であり、給与に差をつけることは困難かつ風土にそぐわないという意見も大きいだろう。もちろん、教育を行う非営利組織の教職員が給与にすべてのモチベーションを持つことは適切ではない。しかし、少なくとも個々の学校における価値の高い仕事を遂行したり、組織への波及効果の高い仕事をおこなったりする上での

モチベーション向上の手段として、またその働きに対する評価として、給与の支払い方を工夫することは必要である。このような最低限の給与によるインセンティブ付与さえ、簡単にできないところに、学校の固定的な給与体系の特徴があると言えるだろう。

### ③ 鍋蓋型組織によるコミュニケーションと教育機能の脆弱性

学校は一般的に「鍋蓋型組織」である。これは「校長、教頭以下はフラットな関係であることを意味し、鍋蓋の取っ手部分にあたる校長、鍋蓋の板部分にあたる教職員、そして、その取っ手と板を繋ぐネジの役割を教頭が担っている」という構造である。一般的な民間企業においては、組織はヒエラルキー構造をとっており、トップと下層部の社員の間には何層もの社員が存在する。そのため、学校のような鍋蓋組織と比べ、トップからビジョンや方針、施策を各部署に落とした際や、逆に下からトップに向けて意見等を上げる際に、それぞれが自分の役割を認識し、上下の情報伝達をスムーズに行いやすい構造となっている。鍋蓋組織である学校では、トップと下層部を繋ぐのはネジの役割である教頭だけの場合が多く、組織として動く際に情報理解の浸透が比較的難しいと言える。

また、階層的組織は業務を執行する過程で、上司が部下を教育するという機能を併せ持っている。近年、トヨタ自動車で「係長」が復活したことが話題になった。一度廃止した係長職を復活させた理由としてあげられたのが、教育機能の脆弱化であった。すなわち、従来、意思決定の速度を早めるために階層の数を減らしてはみたものの、そのことによって、1人の管理職が持つ部下の数が増えすぎ、仕事の管理だけで手一杯となって教育が十分に行われなくなったことが、同社の仕事の質に悪影響を与えているとの判断からの復活であった。

学校組織は、校長、教頭以外は、ほぼ同列の教員から構成される。主任や委員長といったその都度指名されるまとめ役はいても、それはライン組織の長のような人事評価権をもたず、単なるまとめ役のようなものである。もちろん、経験値の高いベテランの教員が、若い教員にアドバイスをする姿は日常的に見られる光景である。しかし、それは個人の善意や好意から行われている。相性の合う教員間でインフォーマルに行われる種類のものであり、その意味では偶然に任されている。校長や教頭に対し、管理職として1人1人の教員への教育を期待するには、冒頭に述べたように管轄すべき教員の人数が多すぎるし、何より、彼らは忙しすぎる。

### ④ 転勤

上述したように、公立の学校教師は各学校に就職するのではなく各都道府県の教育委員会に所属するため、10年以内のスパンで転勤となるのが一般的である。これは一般の教職員だけの話ではなく、各学校のトップである校長や教頭といった管理職も同様である。一般企業においては、組織の理念やビジョンを全体で共有し、それに向けて中長期的な目標から短期的な目標まで落とし込める組織構造がある。しかし、学校においてはトップが数年で変動するため、軸となるビジョンや中長期的な目標を設定することすら困難である。また、設定したとしてもビジョンが浸透しつつある頃にトップが代わってしまい、学校全

体がなかなかまとまらないという継承の問題もある。一度、高まった組織の成熟度が、校長が代わったために、元に戻ってしまったという事例も散見される。さらに、一般の教員も数年で転勤となるため、一般企業と比べ中長期的な施策に人員を配置し遂行することも難しいと言えるだろう。もちろん、民間企業でも異動や転勤は定期的に行われる。しかし、ビジョンや行動指針が浸透している組織であれば、異動や転勤に伴う組織的ダメージは少ない。では、学校組織が教育委員会の強いリーダーシップのもと、同一の理念や行動指針を仮に共有し、民間企業的に異動や転勤のダメージを減らすことは可能だろうか。これは難しい。それほど、公立高校は伝統や立地によって校風は異なり、さらに偏差値によって輪切りにされているのである。トップ進学校と教育困難校で同じ理念や行動指針を抱けるというのは可能性としてはあっても、実現は相当に困難だろう。

#### ⑤ 公務員制度による雇用の保証

また、教員は地方公務員であるため一般的にリストラがない。学校は利益を追求する組織ではないが、一般の民間企業の社員と比較すると、各教員の中に「何としても良い価値を創出し組織の一員としてより良い仕事をしなければ」という危機感が薄くなることは一つの特徴と言えるだろう。そのため、常に課題発見を心がけ日々改善を行うという習慣が薄く、前例主義がまかり通り、悪しき風潮となっている。これは各個人から学校組織全体にまで共通し、また、学校のみならず公務員全体の問題であると言えるだろう。

#### ⑥ 個業型組織

学校組織は、一般の営利組織を「協働型組織」と呼んだ場合、個々の教職員に委ねる裁量権が大きいという点で「個業型組織」と言える。典型的には教室で行われる授業である。それは、教室では教員は1人で仕事を遂行することから、授業の質や成果は教員1人1人の力量に大きく依存しており、かつ何か問題が生じても、製造業のように班長が飛んでくるといったことはない。また教室に一度入ってしまうと第三者からモニタリングできない。個業型組織は教職員の専門性を発揮しやすいと考えられるが、学級王国などといわれるように、学級や教科、学年など、自分の守備範囲を尊重しすぎるあまり、学校に関する情報が全体に共有されず、教職員自身が学校全体を意識することも少ないとも考えられる。それ故、外部の異質な見方・考え方を取り入れたり、組織自体や取組みを変えていこうという意識が芽生えにくかったりするのだと考えられる。

#### ⑦ 前例踏襲主義

公務員にも同じことがいえるが、個々人の仕事の質が個人の給与や組織の業績に反映しない組織では、リスクをとって新しいことに挑戦するよりも、失敗をしないことが仕事を進める上でどうしても優先的になってくる。そこで前例踏襲が当たり前のように行われるし、何か新しいことをする際でも、どうにかして身近な周囲に前例を見つけようとする。さらに元々、学校は労働組合の力が強く、平等で同質の社会を作っていこうとする意識が強いと言われる。こうして前例踏襲は学校組織の風土として深く根付いてしまっている。<sup>4</sup>

以上の 7 点が学校組織の特徴である。先に述べた①採用方法②給与体系③鍋蓋型組織④転勤⑤雇用の保証は、組織能力を構築する上ではネックとなりうる制度上の特徴である。日本の学校教育制度は全国民が受ける権利を有しており、国公立の学校教員が公務員で成り立っている以上、これらの制度を根本的に変革することは現実的に不可能に近い。しかし⑥個業型組織⑦前例踏襲主義という 2 点に関してはどうだろうか。近年、教育現場の在り方が問題視されている根本の原因にある、これら 2 点は変革できるものであり、また組織能力を構築する上で変革しなければならない点と考える。ではどのようにして変革するのか。次節では、その 1 つの手法である学校版の TQM と呼べる「学校経営品質」を用いて、県全体で変革を試みている三重県の公立高校について論じていきたいと思う。

## II 三重県の学校改革

I で述べたように、学校組織には学校特有の特徴が多くあり、改善や改革を推し進めていくには独自の努力が必要であるといえる。

そのような中で、県全域にわたって大きな改革を推し進めようとしている三重県に我々は注目した。三重県では学校現場の改善を図るべく、公立の学校に「三重県型学校経営品質」と称した経営手法の導入を進めている。最初に高校に取り入れ、その後小中学校へと範囲を広げた。今回は、導入から一定の時間が経過した公立高校についてみていきたい。

### 2.1 TQM と三重県型学校経営品質の概要

学校経営品質とは何だろうか。その基盤となった TQM とは、「TQC (Total Quality Control)」を基盤とし、さらにその考え方を経営や業務へと発展させた管理手法のことである。元々、日本は 1950 年代から QC サークルなどの品質管理 (Quality Control) 手法を導入し推進してきたが、製造業での工場部門に留まっていた。QC サークルはその後、工場部門だけでなく、間接部門にまで波及し、各部門の連携と統一的な目標の下に行う TQC に発展した。しかし、TQC は企業内活動を軸にしているため、品質や業務の改善は得意とするが、顧客の観点から見た根本的な改革は生まれにくいという課題があった。その課題を解決したのが、アメリカで発展した TQM である。アメリカでは、1980 年代に日本の TQC に顧客満足と社員満足の考えを加えて、さらにアメリカの企業風土に合うように現場主導型からトップダウン型へと移行させ、TQM を展開した。TQM は、自社の得意とする部分、苦手とする部分を明確にし、自らが目指す姿と現在の姿との差を見つめ直すための“ツール”なのである。組織の乱れや社員間の意識のズレをなくし、組織が変革するための大きな一歩を踏み出すことに役立つのだ。<sup>5</sup>

### 2.2 TQM の特徴と三重県型学校経営品質の導入目的

TQM は特徴の 1 つのとして、製造業だけではなく、サービス業や金融業、さらに民間

企業だけでなく、病院や自治体、学校、NGOなどの組織で運営されるほとんどの機関を対象にしているということがある。営利組織に導入され成功しているケースが多くみられているが、三重県では、このようなTQMを非営利組織である学校に対し、学校経営品質という形で導入する試みが行われている。TQMは8つのカテゴリーに分けられているが、中でも組織能力の分野に効果が上がる。組織能力の構築が一番の課題とされる学校現場にTQMを導入することは意義のある事と言えるだろう。

さらに、TQMの最大の特徴は絶対的な顧客満足を追求することであった。TQMにおける“品質”とは、単にモノやサービスの水準を意味するものではなく、経営の質、社員の仕事の質、生活の質など広義な意味での“品質”を意味する。また、TQMは、顧客価値観や競合企業のイノベーションなどの環境変化の中で、絶えず改善を繰り返し優良な経営を追求し、創造し続けるための組織能力を評価する体系となっている。三重県型学校経営品質では、学校組織における顧客を生徒、社員を教職員と変換することで、経営品質向上プログラムを学校に取り入れている。学校組織では改善を繰り返すことで、教員の仕事の能率が上がり、教員満足が高まる。それにより、教育の質が高まり、最終的には生徒満足に繋がるというコンセプトである。三重県では三重県教育委員会が先頭に立ち、学校経営品質に取り組んでいる。

### 2.3 三重県型学校経営品質の問題と有効性

学校現場に学校経営品質を導入する上で考えられる問題としては、“経営”や“組織”という学校現場において馴染みの無い言葉に対する反発が挙げられる。また、教員はクラス担任だけでなく、委員会や部活動顧問など日々の業務に追われているため多忙感拭えない。これらの問題が懸念されていたため、ただ闇雲にトップダウンで押し進めて行く訳には行かず、様々な工夫を要する事となった。

Iで述べたように学校は個業型組織と言え、協働型組織と比べると、組織としての認識は薄い。企業のようなピラミッド型ではなく校長、教頭などの管理職が他の職員を統率する鍋蓋組織だと言われる事が多い。教員同士が協力し、1つの目標やビジョンに向かって組織一丸となって向かうことが困難な体制である。前例主義や慣性の法則に従いやすい組織風土の中で、大きな問題が起こらない限り自校の問題や課題に気付き、それを行動に移すということが大変難しい。問題や課題に気付きどのように日々改善活動を行い、人を育てる教育現場をよりよいものにしていくのか。それを考えるきっかけとして学校経営品質の導入は押し進められているのだ。

三重県ではモデル校と称し、5校の学校へまず導入を試行するなどして学校経営品質を広めていく働きかけをした。その後全73校へと導入されていった。

三重県型学校経営品質の有効性も徐々に明らかになっている。学校経営品質を導入するという政策により、意識や行動が変わってきた学校も見られていると先行研究から知る事ができた。例えば、民間人の校長を採用し、強力なリーダーシップの下、ワーキンググル



ープなどを作りながら自校を見直し、目標としていた進学率アップを成功させた学校や、ベンチマーキングを行い、日々の生活に改善を見出すことで、生徒が過ごしやすい環境へ変化を見せた学校などがある。しかし、これらの高校は特別学校や世間的に問題校であり、教員達は目の前にある問題を直視せざるを得なかった。そこから生まれる危機感や問題意識が学校経営品質をうまく導入し、改善につなげられたと考えられる。それに対し解決しなければ学校が破綻するという課題を抱えにくいであろう進学校では、学校経営品質はどのように導入されているのか。フィールドワークを通して明らかになった事実を具体的に述べていきたい。<sup>6</sup>

## 2.4 三重県下の高等学校における学校経営品質の現状

### ① 津西高等学校

今年 37 周年を迎える津西高校は、文部科学省から「スーパーサイエンスハイスクール (SHS)」に認定されるなど特別授業や大学との提携などを盛んに行い、“面倒見の良い学校”をモットーに国際舞台で幅広く活躍できる有為な人材育成を目指した進学校である。同校出身の教員が多い事もあり、県内での学力レベルの低下を危惧し、クラスを少人数制に編成し直したり、他校との差別化を図るために授業に SHS を大いに利用した授業内容に見直したりしている。しかし彼らは「学校経営品質をおこなっている」という認識は低く、各々が感じる問題意識がこれらの活動に反映していると考えられる。当校での学校経営品質への取組みとしては、一般的ともいえるアセスメントシートの使用やアンケート結果の集計が挙げられるが、それを行動指針や活動には生かききれていないという現状があった。まずは目前にある問題に対し、出来ることを手探りで解決しようとしている段階であると見受けられる。

### ② 上野高等学校

上野高校は古い歴史を有した学校であり、「自彊不息（自らつとめてやまず）」<sup>7</sup>の校訓の下、「一人ひとりの個性を尊重し、自ら学ぶ意欲と社会の変化に対応できる能力の育成を図り、心豊かで調和のとれた人格の形成を目指す教育をすすめる」<sup>8</sup>ということを教育目標に掲げている。学校経営品質において、具体的な取組みとしては、年に 2 回の満足度調査や、年に最低 2 回の管理職（校長・教頭）との 1 対 1 での 30 分面談が挙げられる。しかし満足度調査に関しては、その後の集計結果が公表されているかは定かではなく、全体に十分に共有されているとは言えない。教職員間では学校経営品質に対する十分な理解が浸透していないという事実もあった。“経営”という言葉に対する、教職員がもつ違和感を取り除いていく段階であると考えられる。一方で、少子化や地域環境の変化など外部環境の変化に伴い、避けることのできない問題である生徒数の減少に対しては、対策がとられていたりもする。理数科を設置したり、「上高みらい委員会」という教職員の委員会を設置し、意欲ある職員がざっくばらんに上野高校の学校改革について話し合う場を設けたりしている。つまり、津西高校と同じように自校の問題に対する改善活動を、手探りで行おうとし

ている段階であるといえる。

### ③ 四日市南高等学校

3校目の四日市南高校は文武両道を重んじ、学業はもとより部活動や学校行事も盛んに行われる自由な校風をもった学校である。学業面では、補習・課外学習が充実しており、1994年には数理科学コースが設置されるなど、進学校として知られている。一方、部活動の面でも、多くの部が高い実績を残している。学校経営品質にしても意欲的に取り組んでおり、教頭を中心に、8項目のアセスメントシートを実施し、次年度の学校方針を立てていた。また、重点改革方針として、授業力向上、生徒理解、成績評価の3つを具体的に挙げるなど、その積極的な姿勢がよくわかる。年度ごとに改善された部分と改善していくべき部分を表にまとめ、自分たちが目指すべきものや、現在の学校の状況を把握し、目指すべきものに向かって各々が日常業務の中で改善活動を行っているということがみてとれた。組織構造としては、学年主任や管理職で構成される「学校基本方針委員会」を組織し、カリキュラムの策定や学校の将来像についての話し合いなど、学校運営の“戦略”について意見を交わしている。一方で、「企画委員会」という目の前の問題にどのように対処していくかを議論する場は別に設けられている。学校経営品質に精力的に取り組んでいると思われる同校であるが、2009年にいたっては、使用するアセスメントシートを三重県教育委員会から新しく提案されたビギナー版に変更している。これは、学校経営品質の観点から見れば、後退したととることができる。

このように、同じ三重県で導入が進められている学校経営品質も、学校によってとらえ方や取り組み方は様々であることが分かった。次節からは、これら3校のうち、最も改善活動が進んでいると思われる四日市南高校に着目して述べていく。

## Ⅲ 四日市南高等学校における組織開発の過程

### 3.1 概要

四日市南高校は2007年、三重県教育委員会から学校経営品質に取り組むモデル校として認定され、積極的かつ具体的な取り組みを行ってきた。翌2008年には、教育委員会より提示されたアセスメントシートに沿って、8カテゴリーにわたるアセスメントを実施した。しかし、その集計結果に対する分析は、ほとんどされておらず、まだまだ手探りの段階である。そして翌2009年、リーダーである教頭の交代があった。

手探りとは言え、学校経営品質への取り組みを推し進める同校であるが、2010年に大きな動きが2つあった。1つは、これまでの自校評価の結果や生徒・保護者からのニーズに応える形で、3つの重点改革方針を設定したことである。もう1つは、2008年に使用したアセスメントシートよりも簡易な、ビギナー版アセスメントシート<sup>9</sup>の使用に踏み切ったことである。またこの年には、リーダーである校長の交代もあった。では、重点改革方針の設

定とビギナー版アセスメントシートの使用という、2つの動きについて詳しくみていきたいと思う。

### 3.2 詳細

2010年に起こった2つの動きの内容について述べる前に、これらの動きに大きな影響を与えた出来事についてまず触れたい。大きく影響したものとして我々が考えているのは、リーダーの交代である。四日市南高校では、2009年に教頭、2010年に校長、と相次いでリーダーの交代があった。新教頭は、学校経営品質に対してとてもポジティブな考えをもっておられる方であり、自ら進んで勉強されるなど、学校経営品質を積極的に学校に取り入れていこうとされている方である。また新校長は、“対話”を重視する人物であり、全教職員と面談を行ったり授業見学を行ったりしている。学校経営品質に対しても、深い理解をもっておられる方である。このお二人がリーダーになったからこそ、学校経営品質を活用した重点改革方針の設定や、“対話”重視の考えから行ったビギナー版アセスメントシートの使用、といった動きは起こったのだと我々は考える。では、これら動きの内容についてみていく。

#### ① 重点改革方針

まず、1つ目の動きである、重点改革方針の設定について述べる。四日市南高校が設定した重点改革方針とは、授業力向上、生徒理解、成績評価の3つである。これら3つの重点改革方針は、日々雑務に追われ多忙感が蔓延する学校現場を変えるべく、学校経営品質に積極的に取り組んだ結果、設定できたものだと我々は考える。日々の雑務に埋もれてしまっている、“しなければならないこと”をうまく発見できたのだ。では、これら3つについて、具体的に取り組み内容をみていく。

まず、授業力向上について。四日市南高校には、進学校ということもあり、授業が受験対策や進学率を上げるためのものに偏っている、という問題意識があった。当然、学校の授業は“勉強”を教えるためだけのものではなく、生徒の人間としての成長を促すものでなければならない。そのため、生徒に人間力や社会人基礎力を身に付けさせることのできる授業を増やしていかなければならない、という思いがあった。そこで、同校では、課外学習の時間を増やしたり、自身の将来について考えさせる機会を設けたりすることで、その問題の解決に努めていた。また、教員1人1人の授業力という観点では、評価制度が整っていないために向上が見られないのではないかと、という意見があった。公開授業を積極的に行い、教員同士が互いに評価し合うことで、授業の改善が活発に行われるはずである。その実現に向け、同校では2010年、上述した通り、校長が全教員の授業を見学するという試みがなされた。この試みはまだ評価にはつながっていないが、問題解決に向けた積極的な取り組みと言える。また、個人の修正能力が高まれば、必然的に学校全体としての修正能力も高まり、組織力の向上につながるのではないかと、という考えもあった。

次に、生徒理解について述べる。進学校である四日市南高校には、日常的に問題を起こすような、いわゆる“問題児”は少ない。そのため、いざ問題を起こす生徒があらわれると、対処しきれない教員もいる。これは、同校の教員が日々向き合っているのは、学力向上を願う生徒ばかりであり、そうではない生徒に向き合ってきた経験が浅く、また知識も不足しているからである。そこで四日市南高校では、解決策として、近隣の特別支援学校・西日野にじ学園との交流会を開催している。様々な特徴・障がいを持った生徒と日々向き合っている西日野にじ学園の教員と交流することで、自分たちに足りない知識を吸収しようとしているのだ。

最後に、成績評価について述べる。四日市南高校では、これまで成績評価は各教科の教員がそれぞれ行ってきた。そのため、全ての教科の成績を合わせたときに初めて、進級や卒業が危ぶまれる生徒がいることがわかる、という問題があった。そこで、この問題に日常的に対処していくために、教科間の横のつながりを強化する努力がなされている。

このようにみえてくると、四日市南高校では、学校経営品質をうまく機能させることで、課題に対するより効率的なアプローチがうまく選択されていることがわかる。また、3つの重点改革方針のうち、授業力向上、生徒理解の2つに関しては、2010年度の「学校経営改善取組」として、教育委員会からの予算がついた。<sup>10</sup>このことから、同校では課題に対するより効率的なアプローチの選択が、他の学校に比べて高いレベルで行われていることがわかる。

## ② アセスメントシートの活用

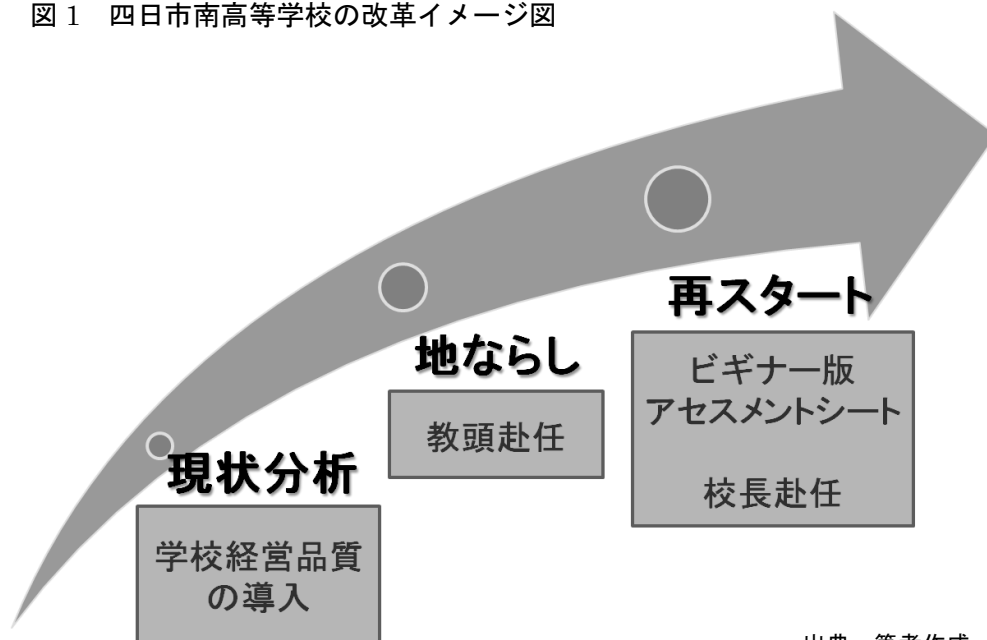
次に、2つ目の動きである、ビギナー版アセスメントシートの使用についてみていく。四日市南高校では、これまで、8カテゴリーに分類された詳細なアセスメントシートを使用していた。しかし、2010年敢えてビギナー版を使用するという動きに出た。このビギナー版は、「アセスメントに取り組んだことがない」、「アセスメントはむずかしそうで手が出せない」、「アセスメントで何が得られるのかがよく分からない」という学校向けに、2010年新たに作成されたものである。“対話”の場をつくるきっかけを与えるものであり、教育委員会は、“対話”を通してアセスメントの目的に対する理解を深めるとともに、多くの“気づき”を得ることができるもの、と位置付けている。また、このビギナー版の使用によって、アセスメントの役割を理解しコツをつかんだ学校に、従来のアセスメントシートへと移行してもらいたい、という狙いも感じられる。

では、既にアセスメントに取り組んでいたにも関わらず、四日市南高校はなぜビギナー版の使用に踏み切ったのか。その背景には、これまでの複雑なアセスメントシートでは“アセスメントシート作成”が目的になってしまい、本来の“自校の現状を把握した上で、強み・弱みを知る”という目的を見失ってしまうという懸念があった。またビギナー版を用いることで、形にとらわれることなく“しなければならないこと”と雑務を整理し、無駄なく時間を使えるようにするという狙いもあった。そこで、同校では“四日市南高校をどのような学校にしていくのか”という、学校組織に最も必要でありながら忘れられがちな

ビジョンの擦り合わせを行う“対話”の場を、ビギナー版を用いることでつくったのである。この動きは、学校経営品質の観点からみれば、逆行している。しかし、同校では、ビジョンの共有がなされているという“気づき”を得ることができたのだ。この成果は、まさに教育委員会が期待していたものであり、ビギナー版を使用し、“対話”の場を設けたからこそ得られたものであると考えられる。

以上のように考えると、“対話”というものが非常に重要な役割を果たしていることがわかる。学校組織は、個業型組織であるがために、組織としての認識が薄く、教職員同士の話し合いの場が少ない。それゆえに、組織としての修正能力が低いため、リーダーである校長・教頭と教職員が、目線を合わせながら自校の未来について考え話し合うことは、とても大切なことである。<sup>11</sup>

図1 四日市南高等学校の改革イメージ図



出典：筆者作成

### 3.3 学校経営品質活動の評価

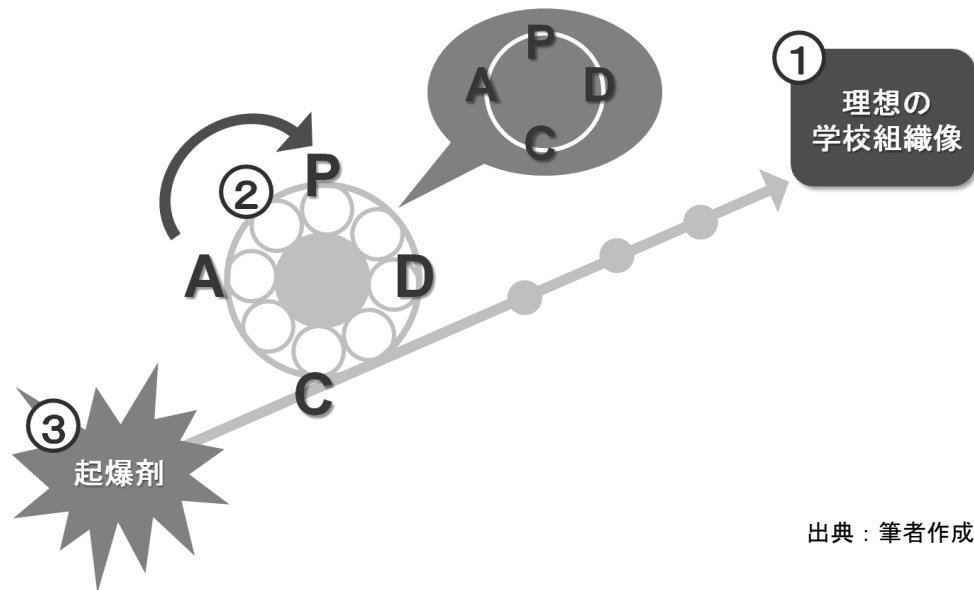
上記のようにみてくると、四日市南高校は学校経営品質を活用し、また自校の現状について正確に把握することで、組織開発をうまく行うことができているとみえる。しかし、個人のPDCAサイクルを回すまでには至っておらず、まだ組織開発ができているとは言い難い。一方でその取り組みに間違いはなく、現状をきちんと把握した現実的なものとなっていることも事実である。

我々は、学校組織において、個人のPDCAサイクルを回すことは非常に重要であると考えられる。では、学校の組織開発において何が必要なのか。そのことについて、次節で詳しく述べていく。

## IV 学校の組織開発

### 4.1 学校の組織開発に必要なこと

図 2 学校の組織開発に必要なことの関係性



#### ① 理想の学校組織像

まず学校は、各学校がどんな学校になりたいのか、生徒や保護者、地域にどのような価値を届け、どのような学校と認識されたいのか、という“理想の学校像”を掲げるべきである。そして、当たり前ではあるが、この「理想の学校像」に向かって進んでいける組織こそが“理想の学校組織像”なのである。たとえば、“日本一の進学校”を理想の学校像としている学校があるとする。ここで必要な学校組織は“日本一の進学校”にできる組織であり、たとえ“日本一のスポーツ実績”をあげられる組織であったとしてもこの学校組織においては理想の組織とは言えない。

また、理想の学校像や、その基盤となる理想の学校組織像の描き方も重要である。どんな学校でも「目指す学校像」や「ビジョン」「学校目標」等を掲げているところがほとんどである。しかし、実際それらは誰がどのようなプロセスで作成し、どこまで具体的に練られているのか、という中身の部分が重要なのである。

#### ② 学習する組織

我々は、学習する組織を「自分たちの問題を自ら発見し、改善していける組織」と定義する。各学校の現状を全体的に把握し、その中で問題を見つけ、解決するための方策を考え、実行に移し、学校を改善していける組織である。学校は前例主義がまかり通る風潮が

あり、一般の民間企業と比べてもこういった PDCA サイクルを回す習慣があまり身につけていない。

まずどんな学校を目指しているのかを組織全体が認識し、それに基づいた「理想の学校組織像」をできるだけ具体的に掲げる。そして、そこに向かうための中長期的な方針を立て、短期的な施策に落とし込んでいく。このように理想と現実とを見比べそこに近づくべく解決すべき課題を発見し、改善していく“学習する組織”である必要があるのである。

### ③ 起爆剤 (TQM)

三重県の事例の場合、基本的に“学習する組織”を構築するきっかけとして学校経営品質を導入した。つまり、学校経営品質は理想の学校組織像に近づくことを直接のゴールとしているのではなく、それに向かって進んでいける組織を作るためのツールなのである。この TQM の導入が、学習する組織として学校組織が PDCA サイクルをより良く回していくために起爆剤のような役割を果たす。この三重県の学校経営品質の事例のほかにも、組織開発・改善の起爆剤となるようなものは他にも考えられる。一般の営利企業の場合、経営コンサルなどがこれに当てはまるだろう。このように、学校経営品質を起爆剤とし、PDCA サイクルを不断に回すことで、理想の学校組織像に向かって進めるのである。

以上のように、組織として未だ数多くの改善すべき課題を抱える学校組織において、この3つの関係を構築することが重要である。

## 4.2 チームと個人：2つの PDCA サイクル

I で述べたとおり、学校組織は個業型組織である。学校で行われる教育活動は、各個人の裁量に大きく任される。それ故、外部の異質な見方・考え方を取り入れたり、組織自体や取組みを変えていこうという意識を持ったりする意識が芽生えにくいと考えられる。それ故、学校組織が「学習する組織」であるためには組織を構成する最小単位である教職員が「学習する個人」であるべきである。そのためには、教員一人ひとりが「理想の学校組織像」を意識し、その実現のために自分が果たすべき役割を認識することから始まる。それには、自己点検をすることで課題を発見し、改善計画を立て、改善を行い、また自己評価から次の課題を発見する、という PDCA サイクルを教職員一人ひとりが回すことが必要である。これにより、組織全体の PDCA サイクルが回り、理想の学校組織像に向かって進んでいけるのである。

しかし、I で述べたとおり、個業型組織である学校組織においても協働が求められる。例えば、学年団や各種委員会など、複数の教職員がチームとして組織を組み進めるべき業務もある。この場合、個人としての PDCA サイクルだけではなく、一般的な営利企業のようにチームの PDCA サイクルを回すことが必要となってくる。

このように、学校組織においては教職員 1 人ひとりの PDCA サイクルと、チームとして組織を組んだ際の PDCA サイクルが存在すべきである。特に教職員 1 人ひとりの PDCA サ

イクルの重要性は、一般の営利組織と比較した際にも、鍋蓋組織・個業型組織と呼ばれる学校組織の特筆すべき点と考える。

#### 4.3 今後の研究課題

今回の我々の研究では、2つの課題を残した。1つ目は各教員が業務を行う上での問題の見える化の必要性である。一般企業は協業型組織であり、学校組織と比べてチームで取り組む仕事が多い。この場合メンバーが自然にお互いを監視する環境にあり、個人のPDCAサイクルが回っていないと問題が表面化しやすい。しかし、学校組織は個業型組織であるため、ほかの教職員からの監視の目が少なく、個人の裁量に任される部分が多い。だからこそ教職員一人ひとりが個人の重要性を認識し、自分自身でPDCAサイクルを回せる必要がある。しかしTQMでは個人のPDCAサイクルを形成できるとまでは言いきれず、その仕組みづくりも今後必要な要素となってくる。その際に、現代の行政や教育機関で多く見られるような文書化やレポートという手段ではなく、組織内に問題が表面化する形を取る必要があると考える。

2つ目はTQMで改善可能な範囲についてである。そもそもTQMは品質管理の手法の1つである。品質管理では改善の指標を持つという意味で数値化は基本である。そのためTQMにおける改善も数値化された指標をもとに行う。一般の営利組織であれば、売上や利益率という目に見える結果が適切な指標となりうる。しかし、学校教育という分野においては、数値目標を設定しにくいことが数多くある。例えば、生徒の生きる力の育成度や、教職員の仕事の成果度合などがその例と言えるだろう。学校組織の改善においてこういった事柄は重要な意味を持ち、無視することはできない。その上で、様々な工夫をこらし適切な判断基準となる指標を設定し、品質管理の可能な範囲を広げる努力が重要となると考える。

これらは今回の我々の研究では言及できなかった部分であるので、今後の課題としていきたい。

### おわりに

我々は、学校という誰もが通るであろう教育現場が、成熟度の高い、優れた組織として再構築されることが必要不可欠であると考えます。そこで、組織改善や改革をしていく上で有効とされるTQMの導入を県全体として先進的に取り組んでいる三重県を取り上げ、研究を進めてきた。目の前に改善必須な問題がある訳ではない進学校に注目し、各校の進捗状況を検証してきた。学校経営品質の導入については各校にばらつきが見られたが、検証を通し共通して言えることのひとつに、学校組織における組織開発の必要性があった。組織としての理想像やビジョンを掲げ、それに向かい組織が一丸となって進んでいく事は、営利組織にとっては当たり前の事であろう。しかし、その当たり前のことが教育現場では行



われていない現状を我々は目の当たりにした。学校組織を学習する組織にするためには、理想の学校像を長期・中期目標からできるだけ具体的に落とし込み、達成度を測りながら飛躍させていく必要がある。その中で、組織能力の構築も必要不可欠になっていくだろう。学校組織とは理想像やビジョンである方針を展開させていく中で、個人個人が回す PDCA サイクルとチームとして回す PDCA サイクルがベアリングのように回っていくことで、学校組織全体へとその動きが伝わり、改善しながら理想へと近づいていくべきであると我々は考える。学校経営品質は、ただ単に業務を行う業務執行型組織ではなく、業務を執行するうえで常に改善を行っていきける組織を作るひとつのツールとして存在しているのだ。

今後の研究課題としては、他の組織と比べ学校組織において比重が高いと考えている個人の PDCA サイクルをどう可視化し、問題の見える化を行っていくか。そして、学校経営品質は品質管理のひとつの手法であるため“数値化する”ことは必要不可欠となる。その上で判断基準となる指標を設定できるか否かが、学校経営品質で出来ること出来ない事の境界線となると考える。様々な観点から適切な指標を模索し、出来ることを増やしていくことが今後重要となるだろう。

学校とは、人間形成に欠かせない場所であり、日本の未来を担うといっても過言ではないであろう。しかし、現在の学校は閉鎖性や前例踏襲主義が問題視されている通り、組織として疲弊しきってしまっている。組織開発を行えているとは到底言えないだろう。だが、変わろうとしている学校の組織を構築していくためには、必要なシステムや、教育現場の意識改革の必須は不可欠である。

## 謝辞

最後になりましたが、本論文の執筆にあたり、惜しめないご協力をいただいた皆様に、心より感謝の意を申し上げます。三重県立四日市南高等学校教頭・山添欣一氏並びに教諭・小川裕之氏、三重県立津西高等学校教頭・早川巖氏並びに教頭・東良樹氏、三重県立上野高等学校教諭・渡辺宏泰氏、三重県教育委員会事務局経営企画分野教育改革室室長・岩間知之氏並びに副室長・丹羽毅氏、主査・若林直樹氏、主査・片岡長作氏、主査・神田和佳子氏には、お忙しい中貴重な時間を割いて、フィールドワークにご協力いただきました。また、愛知県庁総務部に出向中の平川竜也教諭にも、ヒアリング調査にご協力いただきました。心より御礼申し上げます。文献からは得ることのできない貴重な情報をたくさんいただくことができ、我々の研究がより厚みのあるものとなりました。

本論文を書き上げることができたのは、皆様のご協力の賜物です。ご協力いただいた皆様への心よりの感謝の意を表し、謝辞にかえさせていただきます。

## 注

- 1 河野重男・児島邦宏（1998）『学校パラダイムの転換—新しい学校の時代—』ぎょうせい 164 ページ
- 2 小松茂久（2002）『学校改革のゆくえ—教育行政と学校経営の現状・改革・課題—』昭和堂 106 ページ
- 3 河野重男・児島邦宏（1998）『学校パラダイムの転換—新しい学校の時代—』ぎょうせい 164 ページ
- 4 愛知県総務部法務文書課県史編さん室主査（近現代史産業経済部会担当）・平川竜也氏へのヒアリングをもとに執筆。
- 5 太田原専門演習 1 期生（2009）「2 章 経営品質向上プログラムを通じての TQM の風—経営品質概念の理論的検討と日本経営品質賞受賞企業のケース分析—」（太田原準『組織改善の研究』同志社大学商学会）、を参考に執筆。
- 6 同上。
- 7 「三重県立上野高等学校」（2010/06/23）<http://www.mie-c.ed.jp/hueno/>
- 8 同上。
- 9 従来のアセスメントシートよりも分かりやすく、質問内容も単純になっており、取り組みやすいように工夫されている。
- 10 【今年度の重点的取組】、【達成すべき状態（現在との比較）】、【具体的改善取組（行動内容）】の 3 項目からなる、「学校経営改善実施計画書」を教育委員会に提出し認められることで、数十万単位の予算がつく。
- 11 三重県立四日市南高等学校教頭・山添欣一氏並びに教諭・小川裕之氏へのヒアリングをもとに執筆。

## 参考文献

<日本語文献>

1. 石田大介・岩本恵利佳・大西章仁・本田理紗・伊藤由貴（2009）「3 章 経営品質（TQM）による学校経営変革の可能性—三重県立高等学校の学校経営品質運動に対する調査から—」（太田原準『組織改善の研究』同志社大学商学会）
2. 大島謙（2004）『高校を変えたい！—民間人校長奮戦記』草思社
3. 太田原専門演習 1 期生（2009）「2 章 経営品質向上プログラムを通じての TQM の風—経営品質概念の理論的検討と日本経営品質賞受賞企業のケース分析—」（太田原準『組織改善の研究』同志社大学商学会）
4. 河野啓（2003）『よみがえる高校』集英社文庫
5. 河野重男・児島邦宏（1998）『学校パラダイムの転換—新しい学校の時代—』ぎょうせい
6. 小松茂久（2002）『学校改革のゆくえ—教育行政と学校経営の現状・改革・課題—』昭和堂
7. 榎原禎宏（2008）「学校組織構造のメタファー」（『京都教育大学紀要』第 113 号 101～114 ページ）
8. 日本経営品質委員会アドミニストレーション（2006）『2006 年度版 日本経営品質賞ア

セスメント基準書』日本経営品質委員会

9. 三重県立四日市南高等学校（2008）『平成 19 年度 学校経営の改革方針～評価～』
10. 三重県立四日市南高等学校（2009）『平成 20 年度 学校経営の改革方針～自己評価報告書～』
11. 三重県立四日市南高等学校（2009）『平成 20 年度 学校経営品質アセスメント』
12. 三重県立四日市南高等学校（2010）『平成 21 年度 学校経営の改革方針』
13. 三重県立四日市南高等学校（2010）『平成 21 年度 学校経営の改革方針の評価』
14. 三重県立四日市南高等学校（2010）『平成 22 年度 学校経営改善取組』
15. 三重県立四日市南高等学校（2011）『平成 22 年度 学校経営の改革方針』
16. 谷田貝公昭・佐藤弘毅（1992）『教育学概論〔改訂版〕』酒井書店
17. 山田秀・片山清志・富田誠一郎（2004）『TQM・シックスシグマのエッセンス―品質改善の全社的推進』日科技連
18. 吉田耕作（2000）『国際競争力の再生―Joy of Work から始まる TQM のすすめ―』日科技連
19. 「心病む先生 最多 5400 人―業務多忙でストレス―」（『日本経済新聞』2009/12/26）  
<外国語文献>
20. James C. Collins 著、山岡陽一 翻訳（2006）『ビジョナリーカンパニー【特別編】』日経 BP 社
21. James C. Collins 著、山岡陽一 翻訳（2001）『ビジョナリーカンパニー2―飛躍の法則』日経 BP 社
22. Joe Tidd・John Bessant・Keith Pavitt 著、後藤晃・鈴木潤 監修（2008）『イノベーションの経営学』NTT 出版社

#### 参考 URL

23. 「三重県型『学校経営品質』／トップページ」（2009/11/15）  
<http://www.pref.mie.lg.jp/KYOKAI/HP/keihin/index.htm>
24. 「三重県立上野高等学校」（2010/06/23）<http://www.mie-c.ed.jp/hueno/>
25. 「三重県立津西高等学校」（2010/06/23）<http://www.tsunishi.jp/>
26. 「三重県立四日市南高等学校」（2010/06/23）<http://www.4nan.jp/>