

学校組織を強化する プロセスマネジメント研修

学校組織を強化する プロセスマネジメント研修

独立行政法人教員研修センター



はじめに

学校が組織として機能するために、リーダーは何をしなければならないか。リーダーとしての資質も当然重要な要素ではあるが、組織運営のために考えなければならないことは沢山ある。その際、教育関係者にとって企業から組織としての考え方を学ぶことの意義は決して小さくない。もちろん、学校は児童・生徒を育てる場であり、さまざまな教育理論の上に立って物事を進めなければならないから、企業の考え方がすべてそのまま当てはまるというわけではない。しかし、組織として機能しなければ生き残れない企業の組織運営に関するさまざまな考え方を、学校の組織運営を進める際に生かすことが重要ではなからうか。

本書で取り上げる「プロセスマネジメント研修」は、独立行政法人教員研修センターが実施した「平成18年度各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修（特別研修）」のうち、マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社（以下「マーサー社」という。）のコンサルタントを講師として実施した研修である。これは、文部科学省作成の学校組織マネジメント研修のモデルカリキュラムをもとに、組織運営の進め方に着目して企画し、リーダー養成研修として実施したものである。

本書は、この研修を踏まえ、各地域でマネジメント研修を工夫することができるよう、プロセスマネジメントにかかる指導用教材として編纂したものである。もちろん、本書をテキストとしてプロセスマネジメントの基本コンセプトを学習することも可能である。

なお、本書では、さまざまな専門用語についてできるだけ注釈を付し、これを利用する方々が理解しやすいよう配慮するとともに、さらに詳しく学ぶ場合の手がかりとなるようにした。

本書がマネジメント研修の一層の充実に資するものとなることを願ってやまない。

平成19年5月

独立行政法人教員研修センター

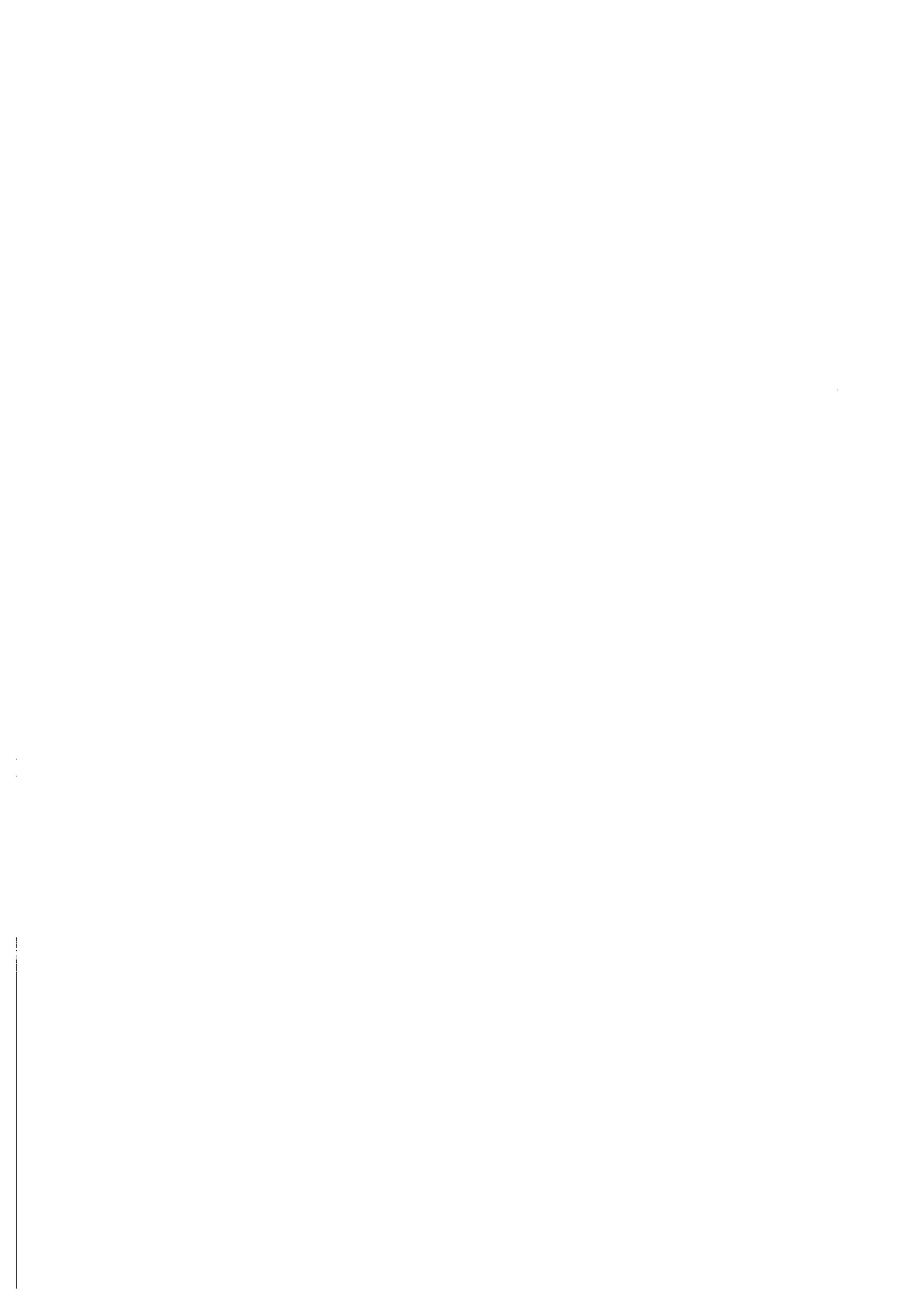
目次

はじめに

ある教頭の3年間	1
I プロセスマネジメント研修の提案	5
I-1 「学校組織マネジメント研修」の経緯 /7	
I-2 これまでの研修（モデルカリキュラム）の内容 /7	
I-3 今、組織運営で大事なことは /8	
I-4 本書の目的（プロセスマネジメント研修の提案） /8	
II プロセスマネジメントの基本コンセプト	9
II-1 プロセスマネジメントの全体像 /11	
II-2 プロセスマネジメントの4つのステップ /12	
(1) 他人ごとにしな	
(2) 自分の思い込みで判断しない	
(3) 「もぐらたたき」に陥らない	
(4) 絵に描いた餅は食べられない	
II-3 他者がコミュニケーションを成り立たせる /19	
(1) プロセスマネジメントにおけるコミュニケーション	
(2) コミュニケーションスキル	
(3) 組織マネジメントにおけるコミュニケーションをどう捉えるか	
III プロセスマネジメント研修の実際	27
III-1 教員研修センターにおける研修例（概要） /29	
III-2 研修プログラム作成の重点 /29	
(1) 事例の作成について	
(2) 演習の進め方の工夫について	
III-3 研修プログラムの具体的内容 /35	
III-4 研修実施から得られる示唆 /52	

※参考資料	55
<事例①筑波山小学校> : 小学校教頭対象研修用 /56	
<事例②筑波山中学校> : 中学校教頭対象研修用 /60	
<事例③筑波山高等学校> : 高等学校主任対象研修用 /64	
本書の編纂について（謝辞）	69
おわりに	70
引用・参考文献一覧	71

ある教頭の3年間



緒方教頭（仮称）の場合

筑波山中学校（仮称）は地方都市に立地する創立45年目を迎える公立中学校である。地元でも伝統のある学校で、教育熱心な親が多い。

年末のある日、筑波山中学校の緒方教頭は誰もいなくなった職員室で考え事をしていた。

「自分は、この学校で3年を過ごした。近いうちに異動があるかもしれない。自分がいなくなった後の筑波山中学校はどうなるのだろう……。」



3年前、緒方教頭は県の教育委員会から筑波山中学校へ異動してきた。

着任当初、緒方教頭は一見順調な学校運営の陰で、教員が目先の業務に忙殺され、学校目標を意識することなく仕事に追われている様子が気になっていた。教職員同士の会話もほとんどない状況であった。

緒方教頭は、仕事のやりがいや面白さを教員が実感し、共有することが大切だと考えた。「教育への使命感の体現」こそが、学校の抱える課題を解決する唯一の方法と考えていたのである。また、仕事量を減らすことや仕事の効率化を図ることは学校教育の現場では難しいと考えていた。

緒方教頭は、さまざまなことに問題意識を持ち、常にアンテナを張っていた。そして、自ら次から次へと課題を発見し、解決をしていった。

さらに、緒方教頭は、日常の雑務処理にもフットワーク軽く対応していた。このため、階段や水まわりの補修、蛍光灯の取替えなどの雑務まで、全て教頭任せといった状態になっていた。朝一番に出勤し、夜は最後まで学校に残って雑務を一手に担ってきた。

教職員は、教頭のアイデアに沿って、自分に割り当てられた仕事を素直に実践しているだけであった。それでも、さまざまな取り組みにより、生徒の学力も向上し、生活面でも遅刻が激減するなど、効果も出始めてきた。

緒方教頭が積極的に声かけしたこともあり、教職員同士の会話も増えた。

誰もやらないことを率先して実践することで、いつかそんな自分の姿を見て教職員が「自分たちが主体的に動かないといけない」と気づいてくれると思っていた。

しかし、教職員にはそうした思いは届いていないようだった。

緒方教頭が本校に赴任してから3年経った今でも、教職員から主体的に校務改善を行おうという声はない。また、実際のところ他の教員の教科指導の方法や仕事内容に関心を持つ余裕もなくなっていた。

緒方教頭は、職員会議を利用して、どんなささいな情報でも教職員に伝えた。その一方で、教職員からの発言は少なく、次第に職員会議は、校長や教頭からの指示・伝達の間になっていた。

緒方教頭の率先垂範は、本人の意図とは裏腹にいつしか「指示待ちの教員」を生み出しているようであった。



……そんなある日、これまでの3年間を振り返りながら、緒方教頭は誰もいなくなった職員室で考え事をしていた。

「自分は、この学校で3年を過ごした。近いうちに異動があるかもしれない。自分がいなくなった後の筑波山中学校はどうなるだろう。この3年間、自分は教職員に背中をみせてきた。果たして自分がいなくなった後、教職員が自分で考えて動いてくれるだろうか。」

自分がいなくなった後、ちょうど自分が着任した頃の学校の姿に戻るのではないか、そんな心配が、緒方教頭の脳裏をかすめた。

(独立行政法人教員研修センター主催『平成19年度各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修(特別開催)』『プロセスマネジメント研修』における演習事例より再編集)

※ あなたは緒方教頭の3年間をどう思いますか？

I

プロセスマネジメント研修
の提案



I-1 「学校組織マネジメント研修」の経緯

文部科学省は、平成14年に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を発足させ、各都道府県、政令指定都市、中核市の各教育委員会において学校組織マネジメント研修が実施されることを目指し、モデルカリキュラムの開発を行った。試行を経て、(1)校長・教頭等の管理職向けのカリキュラムと、(2)すべての教職員を対象としたカリキュラムの策定¹⁾を行い、平成17年度から独立行政法人教員研修センターにおいて「各地域において組織マネジメント研修を円滑に実施するための指導者の養成を目的とした研修」として国レベルの研修を実施している。現在、全国各地でこのモデルカリキュラムに基づいた研修が行われている。

I-2 これまでの研修（モデルカリキュラム）の内容

モデルカリキュラムの内容は、(表1)のように大きく次の2つの内容に分けることができる。

①学校の組織と運営に関する内容

②教職員自身の職能開発と学校内外でのコミュニケーションに関する内容

今後、このモデルカリキュラムをもとに、各地の実態に応じた学校組織マネジメント研修の企画・実施の工夫が求められるところである。

表1 モデルカリキュラムの内容整理²⁾

	(1) 校長・教頭等の管理職向けのカリキュラム「これからの校長・教頭のために」	(2) すべての教職員を対象としたカリキュラム「すべての教職員のために」
概論領域	第1ユニット「学校マネジメント概論」	概論領域0-0, 0-1
①学校の組織と運営に関する内容	第2ユニット 「内外環境の把握と特色づくり」 第3ユニット 「学校経営のビジョンづくり」	概論領域0-2（問題解決 ³⁾ ） 第1領域「組織経営面のマネジメント」 第4領域 「業務遂行面のマネジメント4-1」
②教職員自身の職能開発と学校内外でのコミュニケーションに関する内容	第4ユニット 「学校経営ビジョンの実現に向けて」	第2領域「自己成長面のマネジメント」 第3領域「対人関係面のマネジメント」 第4領域 「業務遂行面のマネジメント4-2, 4-3」

1) 「詳細は、文部科学省HP (http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/index.htm) を参照のこと。

2) (参考) 木岡一明「学校の“組織マネジメント能力”の向上」『文部科学省版研修テキストの概要(1)(2)』教育開発研究所(2006) pp.98-105

3) 本冊子において、「問題解決」、「問題」、「課題」の用語は、次のように定義しておく。

「問題」 : 目標と現状との差

「問題解決」 : 目標と現状の差を解消し現状を目標のレベルに引き上げること

「課題」 : 問題解決のためになすべきこと

I-3 今、組織運営で大事なことは

学校における組織運営で、リーダー⁴⁾が組織（学校全体はもちろん、分掌、学年会、教科会、委員会・・・）のビジョンを明確にし、学校経営計画を起点とする組織運営の計画を策定することは極めて重要である。

さらに、教職員一人ひとりがそれらのビジョンや学校経営計画にかかる組織目標に対して当事者意識を持って取り組むためには、リーダーは組織運営を進めるにあたってのポイントを理解しておく必要がある。

つまり、「何をなすべきか」と「どのように運営を進めるべきか」の2つの着眼点から、組織運営のあり方を考えていく必要があるということである。

モデルカリキュラムで「何をなすべきか」については、「①学校の組織と運営に関する内容」で詳しく扱われている。一方、「どのように運営を進めるべきか」については、概論の中で問題解決の一般的考え方が扱われているものの、具体的にどのように考察を深めるべきか詳述はされていない。

今回、モデルカリキュラムの工夫として、特に「どのように運営を進めるべきか（プロセス）」に着目し、コミュニケーションを重視して具体的考察を深める研修を提示することとした。それが、本書のプロセスマネジメント研修である。

I-4 本書の目的（プロセスマネジメント研修の提案）

本書において「プロセスマネジメント」とは、学校において「リーダーが教職員の多様性を活かしつつ、学校経営計画を起点として組織の活動を設計・運営すること」を言う。

本書は、組織運営を「どのように運営を進めるべきか」に着目し、事例を用いてプロセスマネジメントの過程を疑似体験する「プロセスマネジメント研修」を提示することを目的としている。研修のなかでも、特に事例教材を用いて実際に問題の「深堀（ふかぼり）」⁵⁾（課題の真因を追究）を行うパートでは、多くの気づきを得られることが期待される。

プロセスマネジメントは、学校におけるすべての組織におけるリーダー（校長、教頭、各分掌主任、学年主任、教科主任、委員会のリーダー・・・）に求められる要件として位置づけることができる。

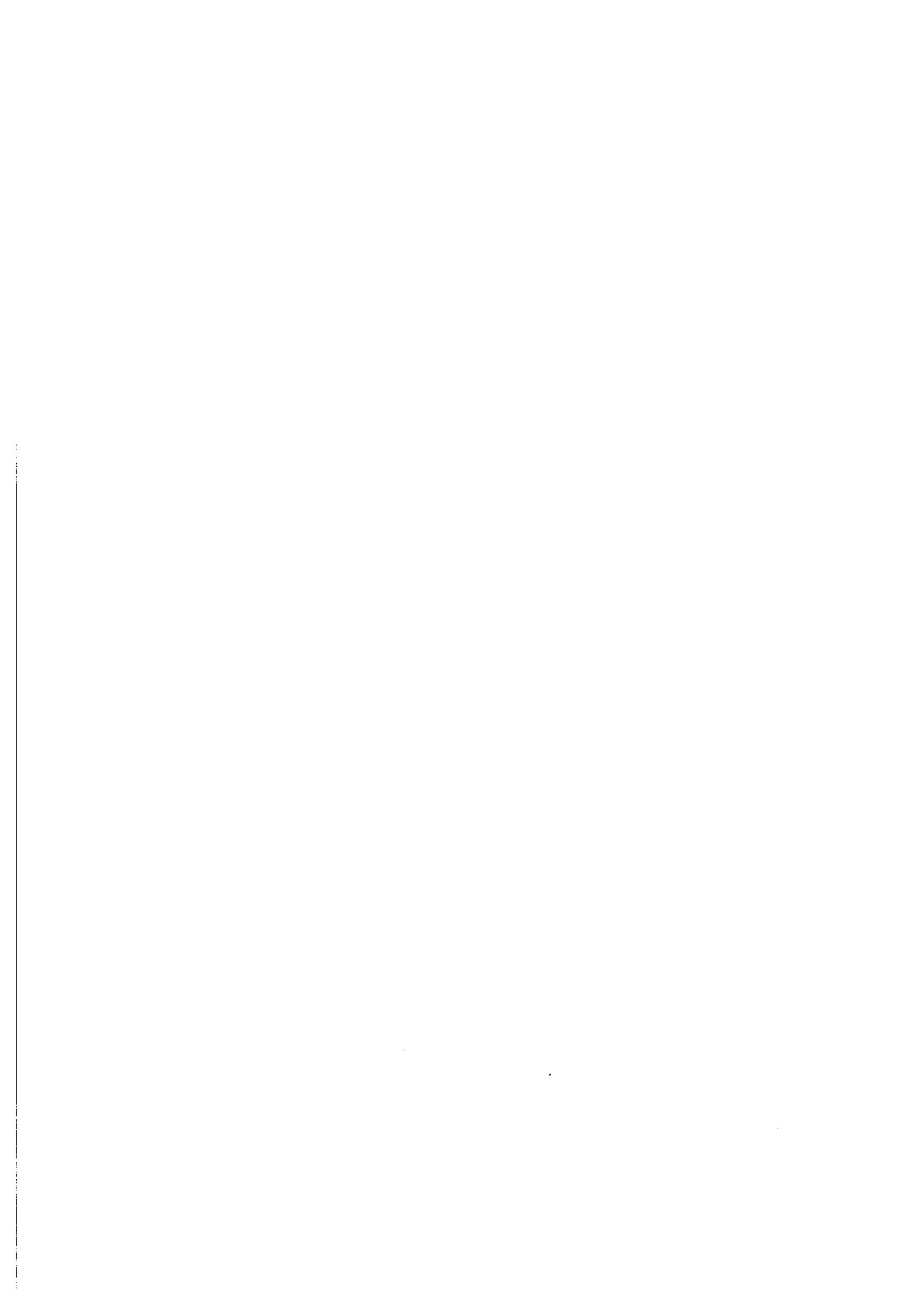
そしてそのプロセスマネジメントの実践は、学校組織の機能を強化することにつながるものである。

4) 一般に学校において「リーダー」と言う場合さまざまな解釈があるが、本稿では、校長、教頭に加えて、分掌という組織のリーダーとしての主任も該当し、さらには、何かチームで事を進めるときの中心人物としてのリーダーも該当することとする。

5) 「深堀」は、本研修のキーワードである。詳細は、本稿 p.15を参照。

II

プロセスマネジメントの 基本コンセプト



II-1 プロセスマネジメントの全体像

学校が生み出す価値は、その源をたどれば教職員個人による教育活動に行き着くと言って過言ではないだろう。

その一方で、個人の教育活動を学校組織としての価値につなげていくためには、業務活動において、一連の業務活動の設計と実行及び、教職員間のコミュニケーションに関する工夫が必要となる。

本書では「プロセスマネジメント」を、「リーダーが教職員の多様性を活かしつつ、学校経営計画を起点として組織の活動を設計・運営すること」と定義する。「プロセスマネジメント」の眼目は、次の4つの活動段階と、「納得感」と「協働意欲」を醸成する教職員間のコミュニケーションの実践である（図1）。

【4つの活動段階】

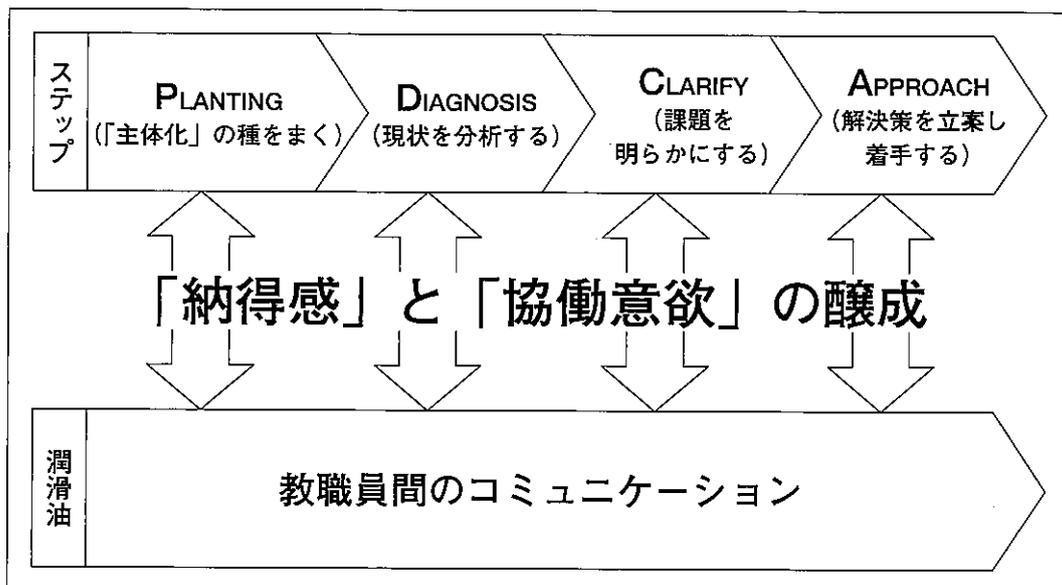
- P (Planting) 「主体化」の種をまく。
- D (Diagnosis) 現状を分析する。
- C (Clarify) 課題を明らかにする。
- A (Approach) 解決策を立案し着手する。

【コミュニケーションの実践】

上記4つの全段階で、教職員間のコミュニケーションが潤滑油の働きをする。

なお、この4つの段階は、いわゆるP D C Aサイクル (Plan-Do-Check-Action) とは異なっており、このため「新P D C A」と呼ぶこととする。

図1 プロセスマネジメント



以下、プロセスマネジメントの構成要素に沿って、それぞれの考え方を整理していく。

II-2 プロセスマネジメントの4つのステップ

(1) 他人ごとにしなない (Planting; 「主体化の種をまく」)

「主体化」とは、組織の活動において個人が当事者意識を持って主体的に行動するようになることである。

組織のビジョンや戦略について、決定のスピードといった機能面のみを考えれば、一部のリーダーや専門スタッフが行うことが効率的かもしれない。

その一方で、そのビジョンや戦略を実現するための実際の業務場面を考えると、教職員個人の主体化は欠かせない。

具体的には、教職員の意欲と力量、チームプレー、教職員間の知見の共有と統合、などがビジョン実現のために重要になる。

加えて、ビジョン策定の段階においても、教職員が持つ情報は有用になるであろう。

それでは、どのようにして教職員をビジョンや戦略の策定に関与させ、ひいては「主体化」を図ればよいのだろうか。

主体化の鍵は、次の2点である。

1. 教職員を関与させるタイミング
2. 双方向の情報共有

1点目の「教職員を関与させるタイミング」については、初期段階での巻き込み⁶⁾が鉄則である。多くの人が「前任者からの引継ぎ業務には気が乗らない」と感じた経験があるであろう。既に他者の意向が反映されているものについては、「自分のもの」として受け止めにくい。

従って教職員を関与させるにあたっては、組織活動の初期段階から巻き込みを図ることが重要となる。

2点目の「双方向の情報共有」を成功させるためには、まずはリーダーが部下の話に耳を傾ける姿勢を常に保つことである。

仮に、先にリーダーが情報を発信してしまうと、その後に部下が何の与件もなく意見を言うことは難しい。

6) 文部科学省作成モデルカリキュラムテキスト『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～』(0-1-14, 15)においても、「トルネード・マネジメント」として巻き込みの重要性を強調している。

リーダーは、教職員（部下たち）の考えを聞き包含した上で、大局的な見地から意思決定をし、自らの考えを伝えるという順序を踏むことが望ましい。

なお、この段階（Planting）の目的はあくまで教職員の意識醸成にあることから、議論の内容は方向性の共有に絞り、具体策の検討は後の段階で行うことになる。

前述の情報共有の考え方は、コーチングの基本的な考え方の例として紹介されている「把握する」「教える」「(気づかせ) 促す」とも共通する。

ところで、「主体化」が実現されないとどのような状況になるだろうか。

仮に一部のリーダーやスタッフのみが組織の方向付けを行っているとして、教職員の間には「リーダーの言うことに従って仕事をすれば良いだろう」、「リーダーが考えてくれるはず」、「誰かがやってくれるはず」という意識が生まれかねない。教職員自身が、カリスマ教師のようなヒーロー的存在を待つような受け身な姿勢であっては、生徒に主体性を身につけるべく指導することを期待することは難しい。

（2）自分の思い込みで判断しない（Diagnosis；現状を分析する）

この「現状を分析する」段階とは、学校で起こっている事象を洗い出し、学校の現状実態を的確に把握することを意味している。

組織の現状把握にあたっては、次の3点が重要である。

1. 事実に基づくこと
2. 多面的な着眼点から考察を加えること
3. 「組織」として把握をすること

学校の現状把握について考えてみると、例えば生徒の様子といったことは、教職員の主観でしか判断できないような類のものが多い。また、教職員個人の活動が中心であるために、個人レベルでの見方に留まる可能性が高い。結果的に組織としてではなく、各人がめいめいに現状を判断している、という状況に陥りかねない。

では、学校組織においてどのように現状把握を進めれば良いのだろうか。

1点目の「事実に基づく」については、事実ベースの考察を進めるための方法として、具体的な事象の「可視化による共有」がある。

これは各人が認識している事象をいったん俎上に載せ、分類整理するということがある。具体的には、例えば短期的な問題と中長期的な問題に分けて整理する、という方法が考えられる。さらに、教職員間で共有しやすい分類例として、学校のステークホルダー⁷⁾毎に問題を整理するという方法もある。

2点目は、問題を考察する過程での、メンバーの自由な発想や様々な見方を取り入

7) 学校にとってのステークホルダーとは、生徒、保護者、地域住民などが考えられる。

れることの重要性を意味している。

定性的な問題を扱う場合、判断の基準が抽象的になるために、個人の先入観の影響を受けやすい。こうした場合には、様々な見方を相互に取り入れることで解釈の幅を広げ、先入観を払拭する工夫が必要になる。

3点目については、一連の現状把握の過程に教職員を巻き込むことで、「現状把握」が個人のものではなく、組織としてのものになることが期待できる。

上記3つの重要点を踏まえた上で、現状把握において、なおもリーダーが意識しなければならないことは、どんなに優れた人でも知識や経験には限界があり、いつも客観的に現状を分析して最良の答えが見出せるわけではないということである。

また、一般的に現状の問題を整理するにあたっては、「漏れなくダブリなく論点を整理する」ことが重要視されていることも付け加えておきたい。

ここで、二人の専門家の現状分析に関連すると思われる考えを紹介しておきたい。

経営コンサルティングの世界にはじめて科学的・論理的な問題解決の方法論を確立したと言われているマービン・パウワー⁸⁾は、その著書の中で「意思決定は事実に基づいて下す⁹⁾」ことを強調している。このことは企業経営コンサルティングにおける重要な考え方の一つである¹⁰⁾とされている。

また、「分析」については、堀公俊の次の記述¹¹⁾を参考にしていきたい。

分析は、「科学的なデータ解析を通じて新しい真理を見つけるのとはわけが違う。重要な問題や意思決定の材料が抽出できれば十分だ。」しかも、「効率が要求され、分析の精度を高めるのも大切だが、いい加減でもよいかからすばやくポイントを見つけた方がよい。それも、すべてのポイントを列挙する必要はなく、重要なものがMECE（引用者注：モレなくダブリなく¹²⁾）に発見できれば十分だ。重要度も相対的なものでよく、ほかに勝るものがなければそれが最も重要なポイントとなる。このような考えに立てば、分析とは情報の中で残すべき本質的なものと、切り捨てるべき余分なものを区分けすることにほかならない。」そして、留意しておかなければならないことは、「分析は機械的に答えが出るものばかりではなく、本質をつかむには人間の洞察力が欠かせない。」ということである。

8) 1933年にコンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社し、以来60年にわたり強いリーダーシップを発揮し、同社を世界的なコンサルティング会社へと発展させた中心人物である。

9) マービン・パウワー著、平野正雄監訳『マッキンゼー経営の本質』ダイヤモンド社（2004）pp.36-42

10) （参考）北村慶『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社（2006）pp.128-133

11) 堀公俊『問題解決ファシリテーター』東洋経済（2006）pp.52-53

12) MECE（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive, ミッシー）：論理的に物事を考える上での基本となる。（参考）北村慶『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社（2006）p.121

(3) 「もぐらたたき」に陥らない (Clarify ; 課題を明らかにする)

この段階では、現状分析に基づき着手すべき課題を特定する。ここでは、次の2点が重要である。

1. 「論理的思考」と「論点の網羅性」(事象を、論理的、かつ、網羅的に掘り下げ、問題の主因を突き止める)
2. 着手領域の優先順位を検討し、できるところから着手する。

1点目については、組織内の様々な問題について「何故そうなるのか? (Why so?)」の問いかけからスタートすることになる。因果を確認しながら、この問いかけを繰り返すことで問題を構造化でき、根底にある着手すべき課題を探り当てることができる。原因を掘り下げていく際のテクニックとして、例えば「量と質」、「モノと人」、「チームと個人」、「気持ちと行動」、「結果とプロセス」という具合に、「対」にしやすい要素で原因を探っていく方法がある。

こうした論理的な掘り下げ、つまり「深堀」を行わないと、事象の数に比例して打ち手を講じ続けるという対症療法的な対応に終始することになり、問題が自然消滅しない限りいずれ組織や人は疲弊する。もぐらたたき状態にならないようにしなければならないということである。

2点目については、自分たちで着手できる課題とそうでない課題を整理し、まず当事者としてできることから、手をつけようということである。

問題を整理すると、手のつけられない部分に関心が向き、あるいは全ての課題をたちまちに解決してくれるツールを求めてしまう傾向がある。しかし、全ての問題をたちどころに解決してくれる魔法の杖などどこにもない。組織の課題は連続的な取り組みによる改善が求められるのである。

ここで、問題についてその原因の論理的な掘り下げ「深堀」の例を、ロジックツリー¹³⁾という図で示してみる。

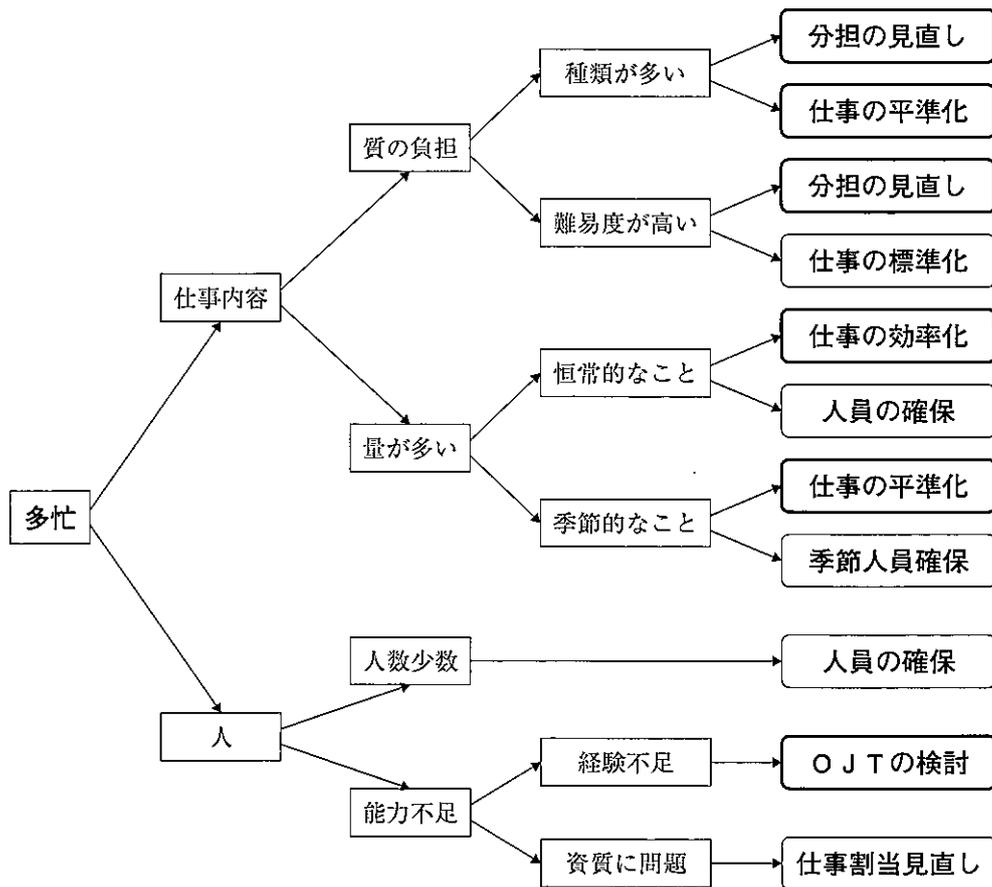
次頁(図2)は、「教職員が多忙である」という問題について、その理由を考えたものである。その原因として、「仕事内容」に問題がある場合と「人」に問題がある場合が考えられる。まず、「仕事内容」に問題がある場合についてさらに掘り下げて考えてみると、「質の負担」がある場合と「量が多い」という場合が考えられる。一方、「人」に問題がある場合について掘り下げてみると、「数が少ない」場合と「能力不足」の場合がある。それぞれについて、原因をさらに掘り下げてみると、(図2)のように示す

13) 論理的な思考の連鎖を表すツリー図。ロジックツリーは、問題の原因分析だけでなく、複数の解決策の仮説構築、さらには、自分の考えをわかりやすく伝えるツールとしても便利である。

(参考) 堀公俊『問題解決ファシリテーター』東洋経済(2006) pp.46-48

ことができ、一番右側の太文字のような課題が見えてくる。そして、自らの行動によって実現可能なものを太枠のように特定していくことにより、どこから手をつければいいのかを考えることができる。

図2 原因の「深堀」例



このように、原因の「深堀」をすれば、教職員の多忙を解消するためには、仕事の効率化を図るとともに、仕事の種類や時期を考慮した平準化を検討して分担の見直しを図ること、さらには、OJTの工夫をして経験を積みさせることが、課題として見えてくることになる。

参考までに「カイゼン」で有名なトヨタのエピソードを紹介しておきたい。トヨタでは問題が発生したときに「5W」と称して、「なぜ? (Why?)」を5回繰り返すことを徹底している、と言われている¹⁴⁾。「なぜ?」を繰り返していると、「原因」が一つではなく複数存在することに気づくこともあり、それぞれから課題を明らかにすること

14) (参考) 北村慶『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社 (2006) pp. 124-126

ができるとしている。

(4) 絵に描いた餅は食べられない (Approach ; 解決策を立案し着手する)

最終的に解決策を決定し実行に移す段階では、次の3点が重要である。

1. アウトカム (効果) を問うこと
2. 戦略的な決断を行うこと
3. 役割と責任の所在を明確にし、チェックとアクションを必ず行うこと

1点目については、「何のための取り組みか」という問いかけを絶えず行うことの重要性を意味している。

具体的には、ある取り組みについて「それでどうなる？」という問いかけをし、具体的な工夫点を解決策の中に練りこんでいく(解決策の練りこみ)¹⁵⁾。そうすることで、当該解決策の具体的な効果がより明らかになり、それが組織の期待される効果と一致するものかどうかを検証できる。

これは、取り組みそのものが、自己目的化してしまうリスクを避けるための工夫といえる。

2点目の戦略的判断とは、施策の決断に際しては、その影響度と実効性、施策間の整合性を勘案した上で決断を行うことの重要性を意味している。学校が取り組む課題は日々増える一方で、教職員の数は限られる現状において、各学校として「行うべきこと」、「行った方がよいこと」、「行わなくても良いこと」を決断し、組織資源の最適配分を行っていくことが重要である。

1点目と2点目の段階で、ひとまず戦略的計画が策定されることになる。ただし、計画の本質は策定時点での成果を生み出すための「仮説」である。将来には、予測できないことが存在する。それらリスクに対応するためには、状況が変わったときには柔軟に対応していくことが不可欠になるし、事前の計画策定段階で、複数のシナリオ及び代替案を準備しておくことも必要になる。

3点目は一般に言われる Plan-Do-Check-Action の実践である。

まず実行にあたっては、取り組みの関係者を整理する。関係者整理の着眼点例として「取り組みの責任者」、「実際の作業者」、「相談者」、「報告先」があげられる。

次にチェックであるが、学校での仕事を評価する際に留意すべきことは、成果は定

15) 「それでどうなる」を問い続けることにより、解決策を実行するために必要な工夫点及び実行したときの効果を明らかにし、その解決策を実行するかどうかの判断に役立てる。(図3)

性的な意味を持つものが多いということである。単純に一つの評価基準で成否を判断するのは、必ずしも妥当ではない。

ある取り組みが将来的に生み出す効果を定義し、評価指標で何を評価しようとしているのかを明確にし、共有しておくことが重要である。

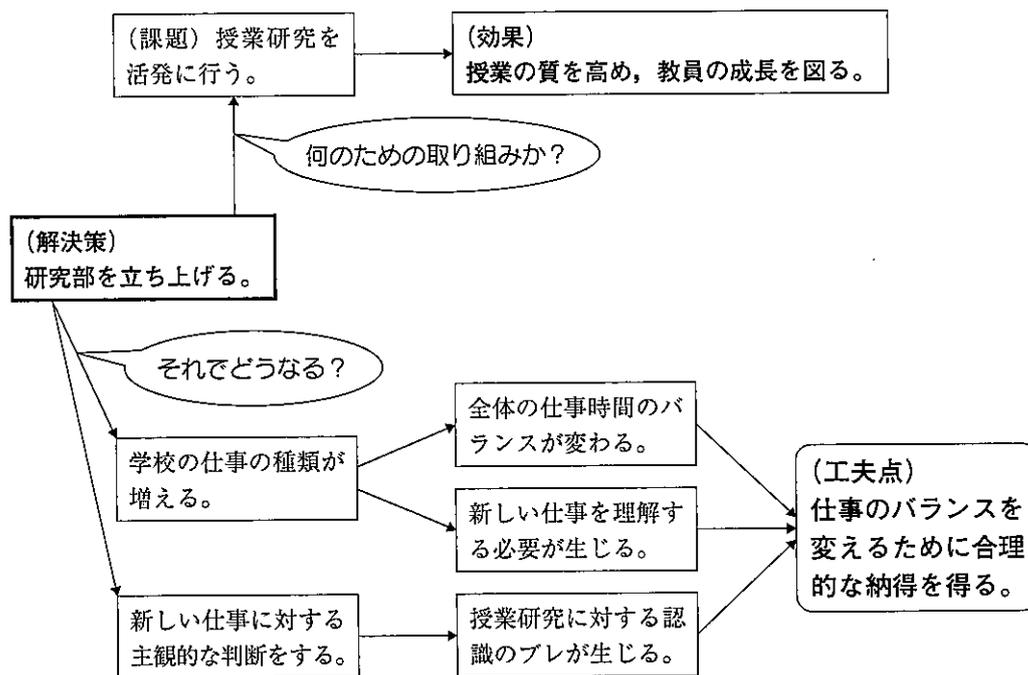
重要なことは、活動結果を振り返り、目標に対する達成状況がどうなのかを明確に把握して、次のステップにつなげる学習サイクルを絶えずまわすことである。ここは、学校評価の考え方から、さまざまな評価の工夫を考えたいところである（本書の主題ではないので、ここでは重要性の指摘にとどめることとしたい）。

解決策の実行にあたっては、以上のような考察を加えないとせっかく分析をして立てた計画も絵に描いた餅になってしまう懸念がある。

ここで、「解決策の練りこみ」の例を（図3）で示してみよう。

例えば、課題「校内の授業研究を活発に行う」ための解決策として、新たな校務分掌「研究部を立ち上げる」ことを考えるとき、その妥当性について検討してみる。

図3 解決策の練りこみ例



まず、解決策「研究部を立ち上げる」のは、何のための取り組みかを考えると、課題「授業研究を活発に行う」ためであり、さらにそれは、「授業の質を高め、教員の成長を図る」（アウトカム〔効果〕）のためであることが確認できる。

次に、合目的的に工夫点を練りこむ。つまり、解決策「研究部を立ち上げる」とど

うなるかを考える。すると、「学校の仕事が増える」や「新しい仕事に対する主観的な判断をする」が考えられる。このことから、解決策を実行するための工夫点として、「仕事のバランスを変えるために合理的な納得を得る」必要があることに気づく。この納得を得ることができれば、それぞれの教員の授業に対する意識が高まり、授業の質を高め、教員の成長を図ることができる見通しが立ち、戦略的な決断によりこの解決策を採用することが考えられる。

最後に、解決策の成果を判断するための業績評価指標の設定を行う。先に導き出された工夫点である「仕事のバランスを変えるために合理的な納得を得る」状況を踏まえた上で、業績評価指標は、アウトカム（効果）を判断できるものにするのが重要である。

II-3 他者がコミュニケーションを成り立たせる

（潤滑油としてのコミュニケーション）

プロセスマネジメントにおいては、新P D C Aの各ステップと同時に、それを機能させるコミュニケーションを重視する。

教職員間のコミュニケーションについて理解を進めるために、例えば、次のようなやり取りを考えてみよう。

- ・教頭：「皆さん、最近遅くまで仕事をしていますね。早く帰るようにしましょう。」
 《教頭の気持ち：仕事を効率的に行う工夫をして欲しい。》
- ・教員：「はい、わかりました。」
 《教員の気持ち：自宅に仕事を持って帰れということか。》

この場合、教頭はストレートに「仕事を効率的に行う工夫をして下さい。」と言えば良かったのだろうか？確かに上司から部下への「指示」としては、ごく普通の言い方かもしれないが、果たしてそれで十分だろうか。

プロセスマネジメントにおけるコミュニケーションの意義は、教職員間の「納得感」と「協働意欲」の醸成にある。コミュニケーションはプロセスマネジメントを進めるための潤滑油であると考えられることができる。

学校における活動は教職員個人の教育活動の集まりで成り立っており、学校は個々の多様性や創発性を活かす「拡散型組織」¹⁶⁾の特徴を持っている。「拡散型組織」において、個人が学校の価値向上につながる合目的な活動を行うためには、「納得感」と

16) メンバー個人の活動の寄せ集めで成り立っている組織。さまざまな活動がメンバー個々の意思で行われるため、リーダーの思わぬ方向へ活動が広がる可能性がある。

「協働意欲」を醸成し、活動の軸足を組織のミッションやビジョンに収れんさせることが求められる。そのため、日常的に、組織目標や現状課題を共有するための「コミュニケーションの場」を組み立てることが重要となる。

それでは、「納得感と協働意欲を醸成させるコミュニケーション」とは、どんな状態を指すのだろうか。次の項で考えていきたい。

(1) プロセスマネジメントにおけるコミュニケーション

納得感と協働意欲を醸成させるためには、次の4つの要素を実現することが望ましいと考えられる。それは、次の4項目である¹⁷⁾。

1. [信頼の獲得]
2. [共通基盤の把握]
3. [納得感を得る]
4. [一体感の醸成]

このことは、一般の組織におけるコミュニケーションに共通する要素でもあるが、ここでは、プロセスマネジメントに重要なコミュニケーションを考えるため、特に上司と部下、あるいはリーダーとメンバー間のコミュニケーション場면을前提として、説明を進めていく。

以下、4つの要素それぞれについて、実現された状態を例示する。

1. [信頼の獲得] が実現された状態

自分自身が信用されている。(才覚と人徳)

- ◆才覚がある。
 - ・情報を豊富に持っている。
 - ・問題をあらゆる角度から考察している。
 - ・明快で論理的に考え、説明している。
- ◆相互に信用しあう人間関係を築いている。
 - ・誠実で、首尾一貫している。
 - ・常に真実を話し、自分の間違いを認めている。
 - ・自分のためだけでなく、組織のために動いている。
 - ・信念を持っている。

17) (参考) 'Winning'em over': Jay A Conger 'Managing human behavior in public & non profit organization'; Robert B. Denhardt, Janet Vinzant Denhardt, Maria P. Arisgueta

2. [共通基盤の把握] が実現された状態

部下に対する効果的な伝え方を知っている。(部下を知っている)

- ◆ 部下の尊重
 - ・ 双方向で会話をする。
- ◆ 部下の目的の理解
 - ・ 部下が何を求めているのかを知っている。
- ◆ 部下の価値観・信念の理解
 - ・ 部下が何を大切にしているのかを知っている。
- ◆ 部下の言語の理解
 - ・ 部下が分かりやすい言葉を知っている。

3. [納得感を得る] が実現された状態

頭で理解されている。←「理に訴える、相手が納得する材料を与える」

- ◆ 特定の内容を話す。(一般的な話にならない)
- ◆ 話の内容を有機的に結びつける。
- ◆ 人の批判ではなく、問題解決志向を持つ。
- ◆ 部下が受け入れやすいような材料を提供している。
- ◆ 部下に合わせ、提供の仕方を工夫している。
 - ・ 対「直感派」：グローバルな動き、機会、挑戦、将来の利益を強調する。
 - ・ 対「現実派」：手際よく。リスクを除去する。詳細を前広に示す。
 - ・ 対「思考派」：論理的に。原理原則を示す。費用対効果を明確に示す。
 - ・ 対「感覚派」：他に誰が既に賛成しているのか示す。親近感を示す。
- ◆ 部下自らが回答を導き出す機会を提供している。

4. [一体感の醸成] が実現された状態

心でも理解されている。←「心に訴える、相手が共感する材料を与える」

- ◆ 言ったことを実行している。「有言実行」
 - ・ 自身のコミットメント(公約)を示し、率先垂範し、結果責任を負っている。
- ◆ 感情面に言及する。
 - ・ 部下の本音に強い関心を抱き、それを知ろうとする。
 - ・ 部下の感情に訴えるような材料を提供している。
 - ・ 部下の不安や疑問を取り除こうとしている。
 - ・ 相手が不愉快になる発言をしない。
- ◆ 一緒に課題に取り組んでいる。

(2) コミュニケーションスキル

コミュニケーションスキルの向上は、納得のコミュニケーションの実践に効果的な役割を果たす。リーダーはもちろんのこと、組織の構成メンバーがコミュニケーションスキルを身に付けることが望ましい。

以下に、コミュニケーションスキルの具体例を示す。

ア 聴き方を工夫する。

- ・目的と理由を持って話を聞く。
- ・直ちに判断しない。
- ・聞くことに集中する。
- ・相手の反応を待つ（問い詰めない、相手の答えを待つ）。
- ・オウム返しをする（聞き手の理解した内容を確認する）。
- ・要点を見極める。
- ・相手の話を仮説を持って聞く（一般に、話す速度は早口の人でも1分150文字程度だが、考える速度は1分500文字に及ぶ。この間に生じるズレを防ぐ）。

イ 話し方を工夫する。

- ・メッセージは合理的かつ情緒的に行う。
- ・話の内容、声のトーンを、状況に応じて使い分ける。
- ・聞き手の関心事や感情に気を配る。
- ・自分の考えをオープンに示す（人は、何を考えているか分からない相手には心は開かないため）。
- ・話す手段を目的に応じて使い分ける（対面 VS 電話・電子メール、口頭 VS 書き物）。

ウ 文化背景による非言語（=Body language）の違いを知る。

- ・自己表現（表情、アイコンタクト）
- ・話し方（声のトーン、スピード、言い回しなど）
- ・距離感覚（例：社会的距離は210～350cm、パーソナルゾーンは120cm、60cm近くと親密度が高いと言われている）
- ・接触（セレモニーにおける握手など）

エ 電子媒体を活用する

- ・電子媒体（電話、Fax、電子メール）のメリット、デメリットに注意して利用する。
- ・電子媒体と対面コミュニケーションを使い分ける。

例：論点がシンプルな場合は電子メールを使う。議題が込み入っている場合は対面で話す。

例：一斉伝達の際は電子メールを使用する。

これらの中でも、とりわけアの「聴き方を工夫すること」は、プロセスマネジメントにおいて極めて重要である。このことについて、柴田励司の傾聴力¹⁸⁾についての記述が参考になると思われるので、紹介しておきたい。

「デキるリーダーは、周囲から、この人と一緒に仕事をしたい！と思われています。リーダーは自分のことをよくわかってきている、だから安心して思い切り仕事に打ち込める。周囲はそう思っているわけです。それによって組織力が強くなっていきます。周囲にそう思わせることができるのは、部下にとって、リーダーが常に話を聞いてくれる存在だからです。秘訣は、相手に気持ちよく話をさせるスキルです。これを傾聴力（リスニング・スキル）と呼びます。

話し手は、必ずしも論理明晰に話をするわけではありません。興奮して支離滅裂になることも少なくありません。そんなとき、あなたが、何を言いたいのかわからん！と切り捨ててしまうと、部下からの相談は激減します。同時に、リーダーとしての信用も失います。

抽象力¹⁹⁾を働かせながら、“〇〇は、たとえばこういうことかな？それで？”と相手の話を補足しながら話を先に進めるよう促してみましょう。相手の言いたいこと（本質）が出てきます。傾聴する力は、相手の考えを引き出す力に他ならないのです。

デキるリーダーが部下と話をしている場面を観察してみてください。

話し手の目を見る、表情を変える、優しい目をする、うなづく、オウム返しのように相手の言葉を反復するなど、他にも細かいテクニックを発揮していることに気づきます。これは、対人コミュニケーションの基本です。

しかし、社内での肩書があがるにつれて、これらの基本を忘れていく方がいます。書類やパソコンの画面の目を落としたままで対応する、聞いているのかどうか分からない能面のような対応、にらみつけるような視線、などなど。

このような反応しかしない上司に、何度も話をしたいとは思わない、というのが普通の感情でしょう。そうなると、上司に理解してもらったどころの話ではありません。できるだけ上司との接点を少なくしようと考えようになります。

話し手は、自分の話を相手がどのように受け止めているかを相手の表情や様子から判断します。そのときに、相手を受け入れているという様相をかもし出さないと、話し手の“伝えたい！”というモチベーションは急速に冷え込みます。」

18) (参考) 柴田励司『39歳までに組織のリーダーになる』かんき出版(2005) p. 82

19) 柴田氏は、いくつかの現象から、物事の性質や普遍性を見抜く力を抽象力とし、デキるリーダーに共通する「強み」の一つであるとしている。

なお、マーサー社では、コミュニケーション戦略を考察する際の枠組みとして「L I L I」という概念を用いている。以下、参考願いたい。

(参考) L I L I²⁰⁾ (組織活動を進める上でのコミュニケーション戦略の考え方)

- L (Listen) : 傾聴力, 組織メンバーの把握
- I (Inform) : 情報提供, リーダーの仕事に関する説明
- L (Lead) : リーダーの組織メンバーに対するコミットメント
- I (Involve) : 巻き込み

リーダーは組織のメンバーに対する傾聴力を身に付け、彼らが何を考えておりどのような状況にあるのかを把握し (Listen), 仕事を進める上で必要な情報提供とともに、十分な説明をし (Inform), メンバーに対して、自分の考え方の理解を十分得る必要がある (Lead)。そして、組織全体を一つの方向に巻き込むことが必要である (Involve)。

(3) 組織マネジメントにおけるコミュニケーションをどう捉えるか

一般にコミュニケーションとは、伝達者が伝えたい情報をことばなどの記号に変え、記号を伝達し、受け手が記号を解読し伝達内容を理解するまでの「記号が移動すること」と定義される。

しかしながら、複数の人に関与する組織運営 (マネジメント) において、コミュニケーションはどのような意味を持つのだろうか。

①リーダーの発するメッセージについて、VSP キャピタルのゼネラル・パートナーであるジョン・ハムは、企業の組織運営におけるコミュニケーションの重要性について、次のように述べている²¹⁾。

「リーダーは、あいまいなメッセージを発することが多い。すると、部下たちは“その真意はどこにあるのか”とあれこれ想像をめぐらし、それぞれ勝手に解釈する。このようなディスコミュニケーションがいたるところで横行している。特に、組織体制、財務業績、仕事観、時間管理、企業文化について語る際には、慎重かつ具体的なコミュニケーションが欠かせない。これを怠ると、社内は混乱し、部下の生産性は下がり、ついに企業は衰退していく。」そして、「リーダーの真の仕事は、よりよい未来を創造する責任を果たすべく、組織全体を駆り立てることであるという結論に至った。これをまっとうするには、コミュニケーションこそ何より重要である。」

相手に真意を正しく伝えることは、コミュニケーションの極めて重要な要件である

20) 組織人事研究会アドバンスコース『資格等級制度を核とする新しい処遇のあり方』(マーサー社主催 H18.2.3)において、企業における組織風土を変えるための条件として提示。

21) ジョン・ハム著、鈴木泰雄訳「明確なメッセージが人と組織を動かす」『Harvard Business Review 9 リーダーシップ 本物の条件』ダイヤモンド社 (2006, 9月号) p.113, p.114

と同時に、それは結構難しいことなのである。

②マネジメントの発明者とも言われている P. F. ドラッカーは、「コミュニケーションを成立させるものは受け手である。」「コミュニケーションは受け手の言葉を使わなければならない。」「コミュニケーションが成立するためには経験の共有が不可欠である。」とし、「組織においてコミュニケーションは単なる手段ではない。それは組織のあり方である。」と述べている²²⁾。

コミュニケーションがうまくいかない組織は組織とは言えないと考えられる。

③バーナード（組織の最も有名な定義をした人と言われている。）は、組織活動の本質を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義し、組織成立の必要十分条件として、3要素「(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的」を挙げ、しかも、それらは相互依存していると述べている²³⁾。

バーナードの説によると、コミュニケーションは深く意思決定やモチベーションと関係していると解釈できる。

④堀公俊は、「組織活動はこの組織の3要素に働きかけることによって促進することができる」と述べている。つまり、「組織において、問題解決や学習を促進するためには、メンバーが共通の目的を持ち、組織のために力を合わせて目的を成し遂げようとする貢献意欲を持つこと、そして、コミュニケーションを通じてお互いの意思や行動を調整しなければならない。」としている²⁴⁾。

⑤本論とは若干外れるが、意思決定については、多くの経営に携わる有識者がリーダーシップの重要な要件として位置づけている。意思決定もコミュニケーションと深く関係することである。

ハーバード・ビジネススクール²⁵⁾のマイケル・A・ロベルトは²⁶⁾、「他人の意見や知識を進んで受け入れると同時に、しっかりと主導権を握り、最終的な決断を下す権利と義務を留保するのが優れたリーダーだ」と主張し、「リーダーは組織内でコンセンサ

22) P. F. ドラッカー著（上田惇生編訳）『マネジメント基本と原則』ダイヤモンド社（2006）pp.157-164

23) C. I. バーナード著、山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社2005 p.75, p85

24) 堀公俊『問題解決ファシリテーター』東洋経済2006 pp.26-27

25) ハーバード大学大学院で、経営学・経済学の学部が世界的に有名である。ここで取得できる経営学修士（MBA）を求めて、世界中のビジネスエキスパートが集まって来る。

26) マイケル・A・ロベルト『決断の本質』英治出版（2006）p.24, p.35

ス²⁷⁾を得る必要がある。」と述べている。

これらの知見を参考にして、プロセスマネジメントにおける潤滑油としてのコミュニケーションの在り方を工夫していただきたい。

仕事の効率化について共通認識できている土壌があれば、冒頭で述べた教頭が「皆さん、最近遅くまで仕事をしていますね。早く帰るようにしましょう。」という言葉も、その真意が伝わることとなる。学校においては、そうした組織風土を作り上げたいものである。

27) マイケル・A・ロベルトは、上掲書の中で、コンセンサスとは人々がその決定の実行に同意して協力するという意味であるとし、その決定に完全に満足しなくても、人々が最終的な選択としてそれを受け入れていけばよい、と述べている。

III

プロセスマネジメント研修
の実際



Ⅲ-1 教員研修センターにおける研修例（概要）

ここで取り上げる事例は、独立行政法人教員研修センターが平成18年8月に実施した「各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修294回特別開催」²⁸⁾において実施したプロセスマネジメント研修である。本事例をもとに、プロセスマネジメント研修の具体的な例示をすることとする。

受講者は小学校教頭40名及び中学校教頭35名である。

なお、第1日目は全体で実施し、第2日目はすべて校種別に実施している。

本研修の目標は、プロセスマネジメントを実践する際のポイントを理解し、それを通して、教頭として学校組織を運営するための職務行動の向上を目指したものである。

Ⅲ-2 研修プログラム作成の重点

本研修のプログラム作成において重視したことは、次の2点である。

○事例の作成

○演習の進め方の工夫

受講者が共通の土俵で「深掘」を体験する研修とするため、架空の学校を想定した事例研究²⁹⁾を取り入れ、演習の進め方を工夫した。

ここではまず、今回どのようにして事例を作成し、どのような演習の進め方の工夫をしたのかを解説する。

(1) 事例の作成について

現実味あふれた事例を効率的に作成するためには、どのような作業過程が望ましいであろうか。本研修で実践した事例作成のプロセスの概要を、以下に紹介する。

本研修では、主に次のステップに沿って事例作成を進めた。

①事例テーマの実態についての仮説構築とインタビュー骨子の策定

②受講者以外の教頭（モデル）からのインタビュー実施と事例作成

①事例テーマの実態についての仮説構築とインタビュー骨子の策定

事例調査にあたっては、その準備段階において関係者への簡易ヒアリングなどにより、事例テーマの実態について仮説をたてる。その上で、事例調査におけるインタビューのポイント（＝骨子）を確定することが重要である。

以下に今回の実施内容を紹介する。

事前に受講者が所属する管内の教育委員会内の方や、管内の同校種の校長数名から、

28) 東京都、神奈川県、埼玉県の教頭（副校長）を対象として、お茶の水女子大学（主会場）で実施した。

29) 研修技法「事例研究」については、独立行政法人教員研修センター編『教員研修の手引き 研修の企画・運営 講師のための知識・技術』を参照のこと。

「今の教頭の課題は何か？教頭に期待することは何か？」の聴取を行った。その結果、次のような【教頭に期待されている役割】及び【実態】に関する情報が得られた。

【教頭に期待されている役割】

- 校長と教員の仲介役
 - ・ 教員集団を束ねて協力体制を作って欲しい
- 校長に対するアドバイス役
 - ・ 校長の学校運営を補佐して欲しい
 - ・ 校長が学校運営上の判断をする際に必要な情報提供をして欲しい
- 教員に対する指導・育成役
- 地域社会との窓口
 - ・ 地域に開かれた学校を作って欲しい

【実態】

- 目先の対応に追われ、こなし仕事で精一杯である（事務処理、雑用、保護者対応等で多忙）。
- 「マネジメントを行う立場」という意識が薄い教頭が多い。
- 校長の補佐が、単なる「お手伝い」になっている（情報をただ伝達するだけ）。
- 教頭のモチベーション低下（校長への昇任機会も減少）
- 判断力不足、優先順位付けができない、段取り力不足の教頭が増えている。

さらに、今回は小学校と中学校の教頭が対象であるため、インタビューモデルとして、受講者の所属しない他県の小学校と中学校の教頭2名から、それぞれ2時間程度のインタビュー³⁰⁾を行った。それぞれの学校の組織、教職員構成、カリキュラム、生徒属性などを参考にして事例作成を行った。

前記の【教頭に期待されている役割】及び【実態】に関する情報内容を整理し、事例の現状実態を踏まえてインタビュー骨子を作成した。

今回作成したインタビュー骨子は次に示す通りである。

【事例作成のためのインタビュー骨子】

- 1 貴校の全体像についてお尋ねします。
 - (1) 沿革、概要についてお伺いします。
 - (2) その他の特色がありましたらお聞かせください。
- 2 ご自身の業務活動についてお尋ねします。
 - (1) どのような業務においてうまくいっていますか。

30) インタビューは、マーサー社のコンサルタントが実施した。

(2) どのような業務において苦労なさってますか。

※それらの業務に対する、取り組みや対応についても合わせてお聞かせください。

事前の仮説や準備がないままにインタビューを実施すると、要点が絞りきれず、散漫な内容になってしまう懸念がある。

②受講者以外の教頭（モデル）からのインタビューの実施と事例作成

インタビューの実施に際しては、どの協力者に対しても等しい進め方をすることが重要である。

今回のケースでも、まずは基本となる骨子に沿ってインタビューを進めた。協力者を誘導しないことに留意しながら質問を行う。また、発言の後に「それは何故ですか？（Why so?）」、「それでどうなりますか？（So what?）」という問いかけを繰り返したりして、事の本質を見出すようにした。

事例の作成にあたっては、内容の質と量の両方の視点から考察を加えた。

「自分の学校にもありそうなこと、身につまされること」をテーマとして取り上げ、現実感を醸成した。

また、演習の際の議論に広がりができるよう、異質な問題を盛り込んでおくことも望ましい。その際には文章と文章間に齟齬がないようにすることも重要である。

量については、演習時間や期待する成果物によっても異なるため、事前に模擬演習を実施して調整を図った。

具体的な方法としては、ある学校の組織、教職員構成、カリキュラム、生徒属性などをモデルにして状況設定を行い、必要に応じて肉付けをしていく方法である。

今回は、小学校の教頭と中学校の教頭が対象であるため、主人公を教頭とした。

なお、事例に臨場感をもたせるために、固有名詞に架空の名前をつけておいた。たとえば、小学校も「A小学校」とはしないで、「筑波山小学校（仮称）」とした。（小学校教頭用と中学校教頭用の2事例を作成）

事例作成の最終段階では、実際に事例の原稿を用いて、研修担当者間でグループ作業の模擬協議を行うことが望ましい。

模擬協議を行うことで、あらかじめどのように議論が進むかを理解できるし、また必要な修正箇所の発見にも役立つ。

巻末 pp. 55-67に、今回作成し研修を実施した事例を掲載してある。

なお、本センターが平成17年9～10月に実施した「平成17年度各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修（特別研修）」のうち、マーサー社のコンサルタ

ントを講師として実施した「これからの学校経営の在り方」で用いた事例は、高等学校主任対象のプロセスマネジメント研修を実施する際の参考になると考え、一括して掲載しておいた。

なお、事例内容は、すべて架空のことである。

〈事例①筑波山小学校〉：小学校教頭対象研修用

〈事例②筑波山中学校〉：中学校教頭対象研修用

〈事例③筑波山高等学校〉：高等学校主任対象研修用

もちろん、これらの事例をそのまま活用して実際に研修を実施していただいてもよいが、本センターとしては、これを参考にして、それぞれの研修の主旨に合う事例の作成を期待したい。

(2) 演習の進め方の工夫について

演習の進め方について、その概要と留意点は以下のとおりである。

①演習の概要

〈方法（個人演習→グループ協議→全体協議）〉

まず演習の前に、講義形式で、プロセスマネジメントのコンセプトの説明と演習の作業説明を行った。次に、演習で、与えられた課題の検討を行った。

演習は、個人が自分で考えた結果を付箋紙に書き込み、それを5～6名のグループで出し合い、グループ協議を深めた。その後、他のグループの考えを共有する全体協議を行い、最後に講師によるまとめを行った。演習での議論を深めたり修正したりするヒントを得る意味において、全体での協議およびまとめの場が有効となる。演習は、個人演習（個）→グループ協議（G）→全体協議（全）のサイクルを繰り返すことを基本とした。

〈手法（ブレイン・ストーミングとKJ法／発言の質と量、多様性、公平さと新規性の重視）〉

手法における工夫点は、ブレイン・ストーミングやKJ法³¹⁾を取り入れ工夫したことにある。さらに、ブレイン・ストーミングやKJ法を、付箋紙や模造紙を使って受講生全員が意見を出しやすくし、各自の発言量や質を高め、多様な意見を活かし、発言の公平さや新規性を重視した。はじめに個人の考えを付箋紙に書き出した上でグ

31) 研修技法「ブレイン・ストーミングやKJ法」については、独立行政法人教員研修センター編『教員研修の手引き 研修の企画・運営 講師のための知識・技術』を参照のこと。

ループ協議すると、発言機会が公平に与えられ、発言者に偏りがなく、全員の多様な意見を引き出すことができる。

<内容（新PDCAのステップに沿った進め方）>

演習は、次頁（図4）に示したように、新PDCAのステップに沿って進め、最後にコミュニケーションについて扱う流れで進めた。

プロセスマネジメント研修のうち、新PDCAのDCAの部分は、いわゆる問題解決過程と考えることができる。堀公俊は、多面的な視点や自由な発想に基づく思考を発散思考とし、さまざまな情報やアイデアを取捨選択したり組み合わせたりして束ねる思考を収束思考としている。ただし、「発散」では、できるだけ集める情報の枠組みを広げることが重要であり、「収束」では、単に情報を共有するというのではなく、論理的思考によるアウトカムを得ることが重要であるという。

また、「標準的な問題解決プロセス」を提示し、「発散→収束のサイクルを2回まわすのが一般的だ。」としている³²⁾。

つまり、問題を分析し課題を特定する段階と、その解決策を考え決定する段階のいずれにおいても、「発散→収束」の過程を行うということである。

これを、プロセスマネジメントの過程に当てはめ、新PDCAのD (Diagnosis) からC (Clarify) までの段階について現状を分析し課題の本質を明らかにする過程で「発散→収束」を行い、A (Approach) の段階で解決策を立案する段階も「発散→収束」で行うということにした。

なお、今回はDCAを主に扱うことから、演習時間も勘案してP (Planting) 段階は解説のみの扱いとしたが、P (Planting) 段階にもいろいろな演習の工夫³³⁾ が考えられる。

コミュニケーションについては、事例と切り離して考察させ、現在の自分の状況を振り返ることに力点を置いた。

32) 堀公俊『問題解決ファシリテーター』東洋経済（2006）pp.40-41

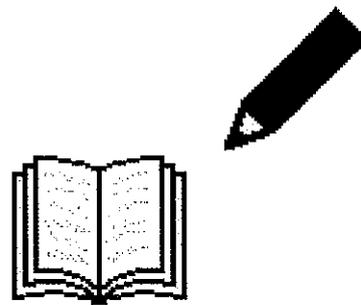
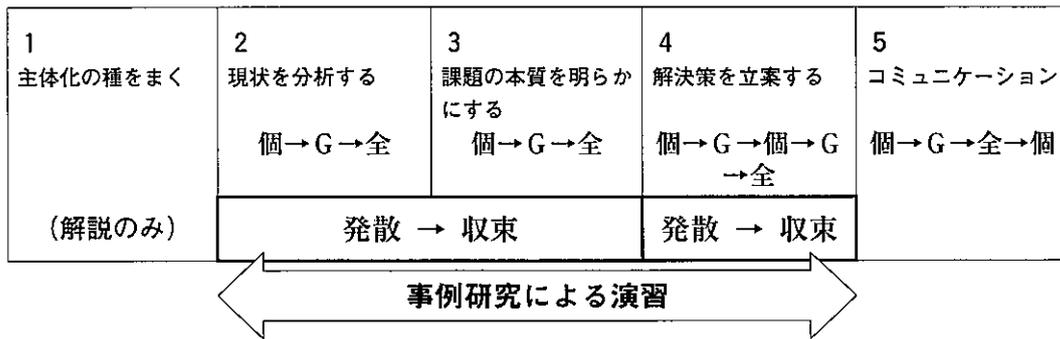
33) P (Planting) 段階について：実際にリーダーが組織を任せられたときにまず何をするかを考えたとき、状況把握が考えられる。つまり、組織のメンバーがどんな考えを持ち、何に問題意識を感じているかを把握し、分析してみることである。したがって、この段階の演習として、ゼロベースで「自分の所属している学校の問題点」をブレイン・ストーミングで出させてみることも考えられる。その際の整理視点の例としては、組織で活動を進める時系列で「現状の把握段階」「実行するための計画・準備段階」「実行段階」「振り返り段階」に分けてみることも考えられる。受講生の問題意識の傾向が浮き彫りになり、演習を進める指針にもなる。

②演習の進め方の工夫（演習のサポートによる各論の広がりと「深堀」の促進）

本演習の特徴は、講師2名³⁴⁾により演習のサポートを実施したことである（2～3つの受講者グループに対して、講師1名がサポートを実施）。

サポートの狙いは、グループ協議における議論の広がりと「深堀」の展開を促すことにある。受講者は演習において、事例に書かれている事実に基づいて、仮説構築とその検証を繰り返すことで、課題の本質を洞察し解決策を練りこんでいった。この際、講師は「なぜそう考えるのか?」、「その原因は何か?」と問いかけ、議論の「深堀」を促していった。また、重要な論点が議論されていない場合は、その論点を提示し、受講者の気づきを通じて議論の広がりを促していった。

図4 演習の流れ



34) マーサー社のコンサルタント2名が講師となった。

Ⅲ-3 研修プログラムの具体的内容

研修2日間の進行は次の通りである。(表2)

表2 「学校経営におけるプロセスマネジメント研修」進行表

第1日目	第1章 プロセスマネジメントにおけるPDCAステップ	
	(1) 講義「PDCAステップについて」	30分
	(2) ケースリーディング(事例の読解)	15分
第2日目	(3) 演習1「現状を分析する」(個人作業)	20分
	演習1「現状を分析する」(グループ, 全体)	40分
	(4) 演習2「課題の本質を明らかにする」(個人, グループ, 全体)	90分
	(5) 演習3「解決策を立案する」(個人, グループ, 全体)	75分
	第2章 「納得感」と「協働意欲」を生み出すコミュニケーション	
	(6) コミュニケーション講義→演習→講義→演習	90分
全体のまとめ	5分	

以下、(表2)の(1)から(6)までの各研修内容の具体を紹介しておく。

(1) 講義「PDCAステップについて」

講義の構成は以下の通りである。

- ①導入：プロセスマネジメントの位置づけ
- ②プロセスマネジメントの全体像(本稿Ⅱ-1)
- ③新PDCAステップの概要(本稿Ⅱ-2)
- ④新PDCA実践上の留意点～「教員集団」の組織行動特性

そして最後に、演習の主旨と進め方を説明した。

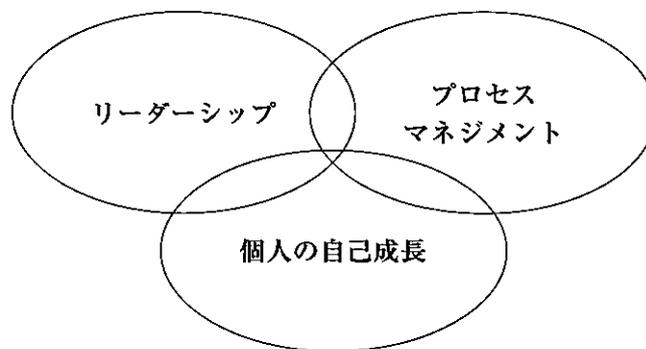
①の導入については、受講者の状況によって切り口を変える必要があるだろう。今回は事前調査において、人材育成が教頭に期待されていることや、実態としてマネジメントを行う立場(教職員のリーダー)である認識が薄い状況が見られるという状況を把握していたため、次頁(図5)「組織として『強化すべきこと』の3つの領域」の説明から入った。これにより、プロセスマネジメントの位置づけを意識させることにした。

④の「新PDCA実践上の留意点」では、次のことを、Ⅱ-1の図1(p.11)を用いながら説明した。

学校における活動は教員個人の教育活動の集まりで成り立っており、学校は個々の多様性や創発性を活かす「拡散型組織」の特徴を持っている。「拡散型組織」において、

個人が学校の価値向上につながる合目的な活動を行うためには、「納得感」と「協働意欲」を醸成し、活動の軸足を組織のミッションやビジョンに収れんさせる必要がある。そのためには、日常的に、組織目標や現状課題を共有するための「コミュニケーションの場」を組み立てることが重要になる。

図5 組織として「強化すべきこと」の3つの領域



- リーダーシップ：将来像を描きメンバーを率いる。
- プロセスマネジメント：個人の業務環境を整え、個人活動の融合を図る。
- 個人の自己成長：個人の多様性を活かし、自立的な成長を遂げさせる。

(2) ケースリーディング（事例の読解）

<プログラム内容>

時間（15分）を決めて一斉に事例を読ませ、質問があれば対応した。

<研修運営時のポイント>

○読解のタイミング

事例研究の場合、事例を一斉に読ませるのか、事前に配布しておいて各自読ませるのか、など、状況に応じた対応を考える必要がある。

今回は、内容把握と研修の主旨を周知するために一斉に読ませた。

○主旨の徹底

まず、事例研究を行う意義（「深堀」を経験するためには、土俵を同じにしておく必要があること）を確認し、受講者は主人公（教頭）になったつもりで、「この学校の問題は何か？」を考えながら読むよう指示をした。

指示の際の留意点は、「この学校の」問題を考えるのであって、教頭の問題を考えるのではないということである。教頭としてこの学校（組織）の問題点を整理し解決策を考えることが事例研究のねらいであること、その経験をもとに、各自の学校につい

て各自が考えるということ、受講者に認識させておくことが重要であることから、この点を徹底させた。

なお、事例の行間（事例に書いてないこと）については、受講者が各自の学校をイメージして状況設定をすることを伝えた。それを演習に生かすように配慮しなければならない（何か制限しておく必要があるならこの段階で押さえておく）。さまざまな状況設定により、協議の焦点がぼける可能性もあることから、指導者は演習の途中で軌道修正を図る必要がある（p. 40参照）。

また、事例読解後、質問を受けたが、これは、受講者の疑問を解消し、事例の理解を統一しておくことがねらいである。

（3）演習1「現状を分析する」

<プログラム内容>

○個人作業

あらかじめ、受講者に太目のマジックと付箋紙（ピンク；76mm×127mm）を各自に20枚ずつ配布しておき、事例について「学校の問題であると思うこと」を、1枚にひとつずつ、合計5つ書き出すように指示をした。どうしても5つを越える場合には、捨てないで重要な問題なら書いておくよう確認した。

そして、翌日までによく考えて、書き直したり、追加したりして、この事例の学校の問題は何なのか各自の考えを5つ以上に（あまり多くならないように注意して）整理しておくよう、指示をした。

○グループ協議（ブレイン・ストーミング+付箋紙のグルーピング）

作業を始める前に、各グループで進行役（議論の進行及び時間管理）1名と、書記（模造紙等への記入が中心）1名ずつを決めた。今回のような演習において、時間管理を各グループで責任を持って行わせることは極めて大切である。

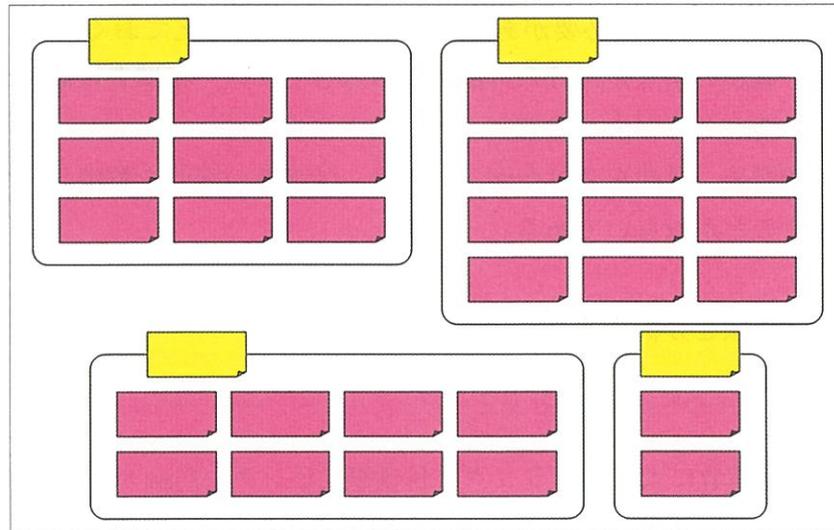
作業では、各自が書いた付箋紙を持ち寄り、模造紙の上に貼りながらお互いの考えを共有した。そして、何か共通の意味づけをしながらグルーピングした。グルーピングしたら、それぞれの問題のグループをもとに、何が課題なのかを考え、それぞれが課題領域であると位置づけ、それぞれにタイトルをつける（黄色の付箋紙）。次頁のイメージ図（図6）のような整理となる。

時間があれば、それぞれの課題が生じた原因は何かをグループで考察することにした。

○全体意見交換

いくつかのグループに発表してもらい、質疑応答の後、全体で意見交換を行った。

図6 イメージ図（問題の洗い出し⇒グルーピング）



<研修運営時のポイント>

○質と量のコントロール

学校の問題を、ブレイン・ストーミングで、思いついた考えを出し合う研修を行うことがある。これは、研修の場のコミュニケーションの活性化としては意義のあることではあるが、ここでは前述したように、まず各自の考えを整理しておくことを優先させたい。また、各自の考えを持ち寄り、グループで考察する際、時間を考慮すれば、持ち寄った付箋紙が多すぎると、お互いの考えを共有するのに時間が不足する。ブレイン・ストーミングの質と量のコントロールが重要である。

○ブレイン・ストーミングの留意点

ブレイン・ストーミングの留意点である「批判しない」、「相乗り歓迎」を生かし、お互いに考えてきた考えは尊重し、他の人の考えを聞いて何か思いついた考えがあれば、付箋紙に書き足すことを認めることにしておく。ただし、同じことを書いてある付箋紙は1枚にまとめておく。

(4) 演習2「課題の本質を明らかにする」

<プログラム内容>

○個人作業

まず、個人作業段階として、前段階で出された他のグループの考えを参考にして、課題を追加したり、課題領域の見直しを考えたりして、各自の考えをまとめた（この

段階で、気になる問題の原因を考え直し、「深堀」により課題を修正する必要性に気づいた受講者もいた)。

○グループ作業

次に、グループ作業段階として、個人の考えを出し合い意見交換を行った。その際、必要に応じて課題領域を修正したり追加したりした。そして、それらの課題領域（黄色の付箋紙）の因果関係を整理し、課題の体系化を図った。

ここで、重要なのは、事実に基づく「論理的思考」と「論点の網羅化」である。そこで「原因は何か?」、さらに「その原因は何か?」と突き詰め、しかも、考えておかなければならない論点を網羅しているか、見落としている視点はないかを協議しながら、課題領域間の関係整理を進めるよう指示した。

ある課題領域が、ある課題領域の原因になっていることに気付けば、それらを矢印（原因→結果）で結ぶ。原因のさらなる原因を考えていく中で、新たな課題が浮上することもあり、必要に応じて付け足していく。可能な限り、グループで意見を出し合い、「深堀」をしておき、気付いたことをどんどん模造紙に反映させていくのが望ましい。

このような視点から、各グループとも、模造紙に矢印を入れたりさまざまに考えたことを書き込んでいった。模造紙をきれいに仕上げることも、議論のプロセスが重要なのである。

さらに、課題領域が固まってきた段階で、それらを「業務に関する課題」と「能力や意識に関する課題」などの分類を行った。分類の切り口は自由であり、ここが重要な判断を要求される部分でもある。この分類は、着手領域の特定に重要な判断材料になることを説明しておいた。また、分類がある程度進んだ段階で、課題の重要性・緊急性などにより順序づけを行った。この一連の作業は、いわゆるKJ法をプロセスマネジメント研修用に応用したものである。

○全体協議

最後に、各グループの考えたことを発表し合い、全受講者で考えを共有した。発表では、できるだけ、グループにおける協議のプロセスを説明させることが重要である。また、時間があれば、すべてのグループが発表し、それぞれに対して質疑・応答を行い、全体で協議を深めることが望ましいが、今回は、特に協議を深めていたグループを取り上げ発表させ（以下の「具体的な研修成果例」参照）、それをもとに全体で意見交換することにより、他グループの考えを出し合う形をとった。

<研修運営時のポイント>

○課題整理の着眼点

この段階を円滑に進めるために、受講者の整理の状況によっては、課題整理の着眼点を与えることも考えておきたい。

ここでは、整理の一例として、次の4つの視点³⁵⁾を示した。

- 「中長期目標の視点」
- 「業務プロセスの視点」
- 「学習と成長の視点」
- 「顧客の視点」

まず、環境を整備し中長期目標を考えることに関係する「中長期目標の視点」である。先を見通す必要があるような課題や、校長がビジョンを明確にする必要があるなどの課題はこれにあたる。次に、業務上のルールや役割を明確にしておくことに関係する「業務プロセスの視点」である。各分掌の仕事を明確にする必要があるというような課題がこれに当たる。さらに、モチベーションを高めコミュニケーションの活性化を図り教職員の成長を図ることに関係する「学習と成長の視点」である。研修を充実させるような課題はこれに当たる。そして、生徒や保護者の期待に応えることに関係する「顧客の視点」である。児童生徒の学習状況把握などの課題がこれに当たる。

これはあくまでも例示であり、受講者をすべてこれに当てはめさせるということではないが、これをヒントに視点を付け加えたり、全く別の視点を構築したりするなど、さまざまな考えを受け入れることが重要である。

○方向修正

ここまで来ると、事例の行間について、さまざまな想定がなされている。課題整理の視点や内容が、グループ間でかなりの温度差があるなら、事例に書かれていない状況設定を持ち込んでいる可能性もある。発想が広がり過ぎているなら、この段階で整理を行い、研修としてまとまりある方向へ導くことが必要である。

35) BSC (バランス・スコアカード) の4つの視点を参考に、その網羅性に着目してマーサー社が提示したものである。BSCは企業における経営手法。戦略を実現するための多面的な業績指標の一覧表であり、戦略を組織内に伝達するメッセージ機能を持つ。最近では、自治体においても試行されており、学校経営への導入の可能性も考えられている。

(参考) 小松郁夫「バランス・スコアカードを活用した戦略的学校評価」『こうして使おう“学校評価ガイドライン”(教職研修9月号増刊)』教育開発研究所(2006) pp.42-43

清水孝『戦略マネジメント・システム企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済(2004) pp.186-209

<具体的な研修成果例>

以下、ある小学校教頭グループ（6名）とある中学校教頭グループ（6名）の成果を提示する。各グループが、どのような課題整理を行ったかを確認していただきたい。

ピンクの付箋紙に書かれた問題（◇）と、黄色の付箋紙に書かれたグルーピングによって特定した課題領域のタイトル（☆）を、それぞれ次のような整理をしている（受講者の書いたものをできるだけ忠実に表現した。括弧内の数値は同様な記述の枚数である）。

【ある小学校教頭グループの整理】

A環境（中長期目標）

- ☆校長のリーダーシップ
 - ◇学校の経営方針は何か？
 - ◇校長が現場を見ていない

Bルール（業務プロセス）

- ☆教頭の職務
 - ◇教頭がよき参謀として校長に提案できない
 - ◇「自分がいなくなったら」の発想では解決しない。「自分がいなくても」の発想が必要である
 - ◇「形式ばらない・・・」教頭の意図が「なんとなく分かってもらえる・・・」という甘さがある
 - ◇教頭の職務の範囲が不明確であると同時に他職員にもはっきり知らされていない

☆組織の活性化

- ◇組織が活性化されていない。組織的取り組みの不足（2）
- ◇企画調整会議を生かした委員会の立ち上げ（2）
- ◇校務分掌組織の見直し、改善、役割責任（3）

Cモチベーションコミュニケーション（学習と成長）

☆コミュニケーション

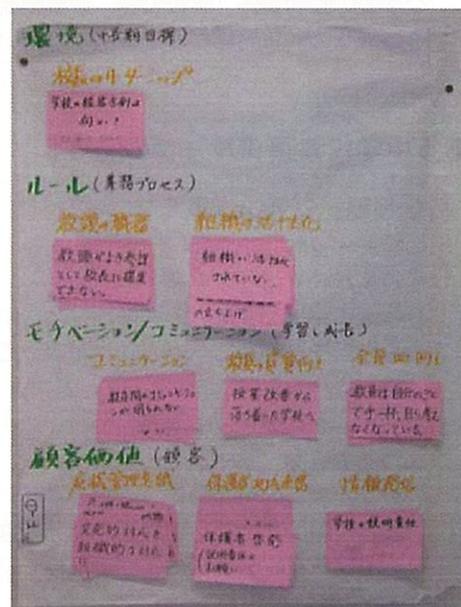
- ◇教員間のコミュニケーション不足（2）
- ◇突発的対応の情報の共有化

☆教員の資質向上

- ◇授業改善から落ち着いた学校へ
- ◇校内研修の充実

☆全員皿回し³⁶⁾の解消

- ◇教員は自分のことで手一杯
- ◇教員一人一人が忙しすぎる



36) 教職員が自分の仕事に一生懸命取り組み、周りを見ていない様

D 顧客価値（顧客）

☆危機管理意識

- ◇突発的対応を組織的な対応に
- ◇同じ事故や問題を繰り返してしまう指導体制の不備
- ◇校務分掌の役割と役割の間を埋める人材がない
- ◇要望やクレームの原因や解決策について校内の誰も考えていない

☆保護者・地域連携

- ◇保護者の理解協力が得にくい。説明責任(3)
- ◇地域からのクレームが多い
- ◇保護者啓発
- ◇PTA・地域社会・関係機関との連携強化が図られていない(2)
- ◇地域の学校依存体質

☆情報発信（これは上記の☆へ向けて矢印→でつないである。）

- ◇学校の説明責任（学校公開、授業参観、懇談会）
- ◇地域への情報発信が適正に行われていない

【ある中学校教頭グループの整理】

☆中長期ビジョンが見えない

- ◇校長の姿勢
- ◇校長が校外活動に専念
- ◇今は平穏だが変化への準備が見えない
- ◇今後の学校の進むべき方向が定まっていない

☆教頭のマネジメント意識

- ◇教頭の行動、率先垂範(3)
- ◇教頭と教員の意識の差
- ◇校長・教頭間の意思の疎通が十分でない
- ◇一方通行で、教員の本音が伝わっていない

☆教員の姿勢

- ◇他人任せ
- ◇指示待ち
- ◇学校の目標に無関心(2)
- ◇所属感、愛校心の欠如
- ◇生徒の主体的な活動を促す教師の支援が不十分

☆教員の疲労感

- ◇多忙
- ◇教育環境を把握し整備する余裕がない
- ◇先生方が疲れていて元気がない

☆保護者の期待

- ◇保護者の期待
- ◇進学には熱心だが、行事等への保護者の参加意識が低い
- ◇創立45周年を迎え、地元からの期待がある
- ◇教職員が地域との連携に対して意識が低い

☆組織の効率化

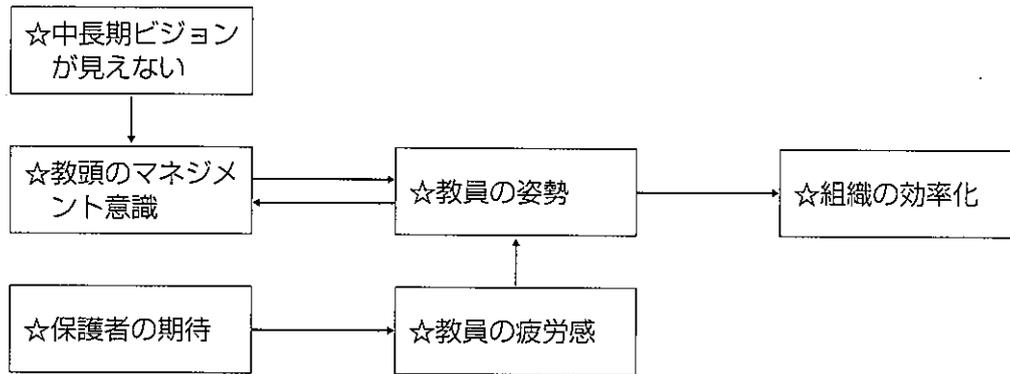
- ◇教頭の仕事の効率化
- ◇分掌組織が機能していない
- ◇一人一人に責任が与えられていない



◇教員は「金太郎あめ」ではない。何を求めているのかを把握し、どう育てるのかを考えなくてはいけない

そして、中学校教頭グループは、次のような矢印→を施している。

矢印→ の意味は、**原因**→**結果** ということ。



(5) 演習3「解決策を立案する」

<プログラム内容>

○アウトプット（演習の最終形）イメージの提示

この段階は、前段階で整理した課題の着手領域について、それぞれの解決策を考察しようというものである。P.40の「整理の一例」により整理をした場合のアウトプットイメージとして、(図7)を示しておいた。この段階の最初に、この後どのような作業をするのかを理解させるためである。もちろん、整理の視点が違えば、左の縦列は異なるものになる。

図7 解決策アウトプットイメージ

解決策共有シート（仮題）					
複数の視点 で整理	取り組み 課題	実施内容 (何を)	活動主体 (誰が)	工夫点	効果測定 着眼点
中長期目標 の視点	黄色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	赤色付箋紙
業務プロセ スの視点	黄色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	赤色付箋紙
学習と成長 の視点	黄色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	赤色付箋紙
顧客の視点	黄色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	青色付箋紙	赤色付箋紙

ここで二枚目の模造紙を配布し、(図7)のような解決策を考察することとした。事前に、整理した視点に沿って、黄色付箋紙(p.37)の着手課題を取り組み課題の欄に並べる。このとき、前段階の全体協議でヒントを得て、修正の必要があれば修正を施すように指示しておいた。

○実施内容・活動主体記入（個人→グループ）

まず個人作業で、各取り組み課題に対する解決策として何を実施するのか「実施内容(何を)」と、それを誰が責任持つてするのか「活動主体(誰が)」をブレイン・ストーミングで付箋紙(青色)にアイデア出しをした。

次に、グループで各自が考えた「実施内容」と「活動主体」を共有し、考えを協議し調整した。その際、各取り組み課題に対して、誰が何をするのか、グループとして

の考えをまとめる。

○解決策実行のための工夫点の整理（個人→グループ）

再度個人作業で「実施内容」と「活動主体」について、その実行がスムーズに進むための工夫点をブレイン・ストーミングで付箋紙（青色）に考えを書き出した。その際のポイントは、成功するためのボトルネック（障害）を考え、それに対する対策を考えることで成功の鍵が見えてくるということを説明することである。

次に、それをグループで共有し、それぞれの工夫点を整理した。この段階で、最初のブレイン・ストーミング（「実施内容」と「活動主体」）に修正を加えることも積極的に行うのである。同時に、それらが達成できたかどうかを見る効果測定の着眼点について協議し、協議しながらそれを付箋紙（ピンク色）に書いて全体を整理した（本来は「解決策の練りこみ」をしたいところである。状況に応じてⅡ-2-(4) (pp.17-19) を解説することも考えられる）。

○全体意見交換

そして、解決策全体を通して、グループで議論したことを全体で共有した。ここでも、協議したプロセスを発表することが重要である。

この「解決策を立案する」段階においても、発散思考から収束思考へ至る2回目のサイクルを経たことを確認しておきたい。

<研修運営時のポイント>

○時間配分

時間に応じて、付箋紙の枚数を制限することも考えられるが、個人としての考えを明確に持つことが重要である。しかも、「実施内容（何を）」については、しっかりと「それでどうなる？」を考えて「解決策の練りこみ」をしておくことが望ましい。ただし、時間がない場合、「課題の本質を明らかにする」段階の「深堀」に時間をかけるのを優先するほうがよい。

○指標設定について

効果測定の着眼点については、学校評価とからめて詳しく扱うことも考えられるが、詳細な指標設定をすることになれば、学校のさまざまな要因を考慮しなければならないなど、実際にはかなり時間のかかる作業となる。プロセスマネジメント研修では、ある程度考察すればその目標は達成できるものとする。ただし、学校評価に関する研修を企画する際に、解決策立案に評価をどう位置づけるかは重要な視点になることは言及しておきたい。

<具体的な研修成果例>

前節で提示した2つのグループが、この段階で至ったアウトプットを見ておきたい。

【ある小学校教頭グループの整理】

	実施内容	工夫点	効果測定の着眼点
A	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンの発信 ・校長便りの発信 ・校長は2学期スタートで今後のビジョンを再表明する ・こうありたいという学校イメージを全員が共有できるようにする 	<ul style="list-style-type: none"> ・活動をとらえた管理職の指導 ・教職員の活動内容につき管理職は評価見届けを確実にを行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員室で何人仕事を（笑顔で）しているか ・外部評価「校長のビジョンが伝わりましたか」
B	<ul style="list-style-type: none"> ・役割の明確化 校務分掌組織の役割の明確化 ・校務運営組織を2学期修正する ・学校の機能全体を見通せる機能を持つ委員会（ネーミングの工夫）を作る ・全校仕事の精選 ・教頭を補佐するサブリーダーの育成(4) ・報告の場を設ける 職員会議の連絡調整の充実 学年会の充実 各部会の報告の場、定例化 	<ul style="list-style-type: none"> ・教頭は言いにくいことも校長に伝える 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部評価「仕事量、やりがい」
C	<ul style="list-style-type: none"> ・課題に対して各自の解決策をもって会議等に望むようにさせる ・校内研修推進体制を確立する(3) 授業を中核として校内研修をする ・研究するための時間確保によるコミュニケーションの活性化 ・「自然環境」にかかる教育の充実 校内研修に位置づける 研究をもとに教員を育てる機会とする 校長を巻き込む。意識改革の機会ととらえる 教員のベクトルを一方向に向ける 研究のタイムテーブルを明確にする 先進校視察によりモチベーションを高める 		<ul style="list-style-type: none"> ・内部評価「仕事量、やりがい」「子供の変容」 ・子供によるアンケート
D	<ul style="list-style-type: none"> ・対地域、対保護者対応マニュアルの作成とその研修 ・学校評議員、PTA役員等に学校行事等への参加を呼びかける ・学校だより、研究だよりの充実 ・学校公開、授業公開、懇談会(2) 		<ul style="list-style-type: none"> ・保護者評価「公開授業について」 ・クレームの数と質

【ある中学校教頭グループの整理】

	実施内容	主体	工夫点	効果測定の着眼点
中長期ビジョンがない	・学校マニフェストの作成 ・学校評価の実施	校長+全職員 全職員	・教員参画型のビジョンづくり ・課題の共有 ・本音を出しやすい形式と内容	外部評価を長期短期で継続実施 学校評議員の評価
教頭のマネジメント意識	・運営委員会、主幹会議の実施	教頭	ミドルリーダーの育成	校長教頭によるヒアリング
教員の姿勢	・教員が協働できる取り組み ・個人目標の設定	全職員	・教員一人一人の課題を明確にし責任を持たせる ・肯定し、伸ばす視点で	教員アンケート 学力調査 学校評価
組織の効率化	組織改革 学年会・分掌会議の活性化	校長・教頭	仕事を通してコミュニケーションを図る	教職員の自己評価
保護者の期待	学校公開をより進める	全職員		外部人材を活用した授業時数 来校者数 HPアクセス数



(6) コミュニケーション講義→演習→講義→演習

<プログラム内容>

ここでの研修の流れは次のとおりである。

<1> 講義：コミュニケーションの重要性について

ここでは、Ⅱ-3のp.19の内容を説明した。

<2> 演習：「納得感」と「協働意欲」を醸成するためのコミュニケーションにおいて実現することが望ましいとされる4つの要素「信頼の獲得」「共通基盤の把握」「納得感を得る」「一体感の醸成」は、それぞれどのような状態であると考えられるか（個人→グループ）。

まず、個人作業で4つの要素が実現した状態とはどのような状態なのか、思いつくままに付箋紙（ピンク）に書き出させた〔15分程度〕。

それらを、p.20の4つの要素ごとに分け、グループで確認し、模造紙に整理した。同じ状態について、ある者は「信頼の獲得」の状態としていても、別の者がこの場合を「納得感を得る」の状態とすることもある。どちらに関わることなのか、両方に関わることなのか、協議を深めながら4つの要素についての理解を深めていった。

ここで、前節の2グループが協議した結果を紹介する。

この2グループでは、短時間であったが、ブレイン・ストーミングで行い多くの状態が出された。

それをもとにグルーピングして整理していたようである。

【ある小学校教頭グループ】のまとめ

信頼の獲得が得られた状態：

- ・さまざまな相談（公私に亘り）を受ける
- ・指示が正確に伝わり、実行が素早く行われる

共通基盤の把握ができた状態：

- ・管理職の目を気にせず仕事ができる
- ・管理職がよけいな説明なしに本題に入ることができる
- ・子どもの成長を全職員でたたえられる

納得感が得られた状態：

- ・研修の推進に積極的に参加する体制になっている
- ・指示したら、すぐにとりかかる

一体感が醸成された状態：

- ・調査等の報告が短期に集まる

【ある中学校教頭グループ】のまとめ

信頼の獲得が得られた状態：

- ・「職として信頼がある」 \geq 「人として信頼がある」

共通基盤の把握ができた状態：

- ・ズレない「あうん」の呼吸

納得感が得られた状態：

- ・論理と情（論理的理解を得、感情も伝わる）

一体感が醸成された状態：

- ・ファミリー、成就感を共有できる

この考察には、これまでの(1)から(5)までの演習過程を踏まえることが必然的な流れとなるため、事例と切り離して実施しても十分協議は深まるようである。もちろん、コミュニケーションについての議論には唯一の正解があるわけではなく、さまざまな考え方や発想を経験することが貴重である（そういう意味では、今回の研修では、短時間の割にかなりいろいろな発想が出されている）。

まとめを見ると、今回は、時間の関係で4つの視点を挙げて考察させたため、協議の視点がずれないで、各グループとも活発な協議がなされた。

〈3〉 講義：4つの要素について

ここでは、II-3-(1) (pp.20-21) の内容を説明した。

〈4〉 演習：各自の日ごろのコミュニケーションスタイルで実践できていること、できていないことを整理する。(個人)

次頁(図8)のシートに、次の要領で作業を進めた。

- ・〈2〉演習で整理したこと(グループで出された意見)の中から、自分が重要だと思うコミュニケーションスタイルを、自身が実践できていることとできていないことに分けて【1】又は【2】の枠に書き込む。
- ・〈3〉講義で出てきたことの中から、自分が重要だと思うコミュニケーションスタイルを、自身が実践できていることとできていないことに分けて【3】又は【4】の枠に書き込む。

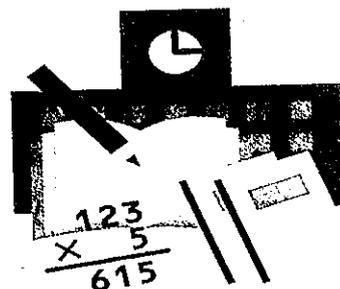


図8 コミュニケーションスタイル整理シート

		自身のスタイル	
		実践できている事	実践できていない事
※ 4つの状態	グループで出された意見	【1】	【2】
	グループで出なかった意見	【3】	【4】

※表中「4つの状態」とは、Ⅱ-3(1)p.20の4つの要素が実現された状態のこと。

<研修運営時のポイント>

コミュニケーションの重要性を意識させるような事例を扱った場合、まずは事例に関して協議を設定することが考えられる。

協議のテーマとしては、次のようなものが考えられる。

テーマ（例1）：事例全般を通じて、コミュニケーションに関して留意しなければならないことは何か。

テーマ（例2）：事例全般を通じて、コミュニケーションに関する問題点は何か。その原因はどこにあるか。それを解決するにはどうすべきか。

さらに、新PDCAのプロセスを演習で経験した後であれば、次のようなテーマも考えられる。

テーマ（例3）：新PDCAの各段階において、コミュニケーションに関して留意しなければならないことは何か。

テーマ（例4）：新PDCAの各段階において、コミュニケーションに関する問題点は何か。その原因はどこにあるか。それを解決するにはどうすべきか。

あるいは、事例と切り離して、各受講者のこれまでの経験をもとに考えさせるテーマとしては、次のようなものが考えられる。

テーマ（例5）：これまでの経験で、リーダーとしてコミュニケーションに関して留意すべきことは何か。

テーマ（例6）：「納得感」と「協働意欲」を醸成するコミュニケーションとはどのようなことが考えられるか。

場合によっては、(例1)から(例6)までのテーマのうち、2つを組み合わせて考えさせることもありうる。いずれにしても、まず個人で考え、ブレイン・ストーミングし、最後にグループで協議し全体で意見交換することが協議を深め研修効果を高めることになる。そして、前節Ⅱ-3-(1)(pp.20-21)で述べた4つの要素それぞれについて、実現された状態の例示を説明して、受講者から出た考えを合わせて整理することである。さらに、前節Ⅱ-3-(2)(pp.22-24)のコミュニケーションスキルにも触れ、特に傾聴力を強調しておくことなどが考えられる。

ただし、コミュニケーションスキルを扱う場合、スキルに頼りすぎないように配慮しなければならない。

そして、この段階の研修の締めくくりに、各自のこれまでに立ち返り、出された「4つの要素が実現された状態」について、これまでそういう状態にあったかどうか、今後何ができるかについて個人で考えさせたい。

Ⅲ-4 研修実施から得られる示唆

本研修をより効果的なものとするため、演習の状況及び研修後の受講者アンケートから、いくつかの示唆を得ることを試みた。

今回、以下のような示唆が得られた。これを参考にし、各地域におけるマネジメント研修を構築していただきたい。

(1) 演習の状況から

事例研究において、全グループにおける協議の中で受講者が指摘したことについて、次の(表3)に整理した。

表3 事例研究におけるグループ協議での指摘

筑波山小・中学校の課題	組織を規定する要因
<p>【自発的に多く話題に出されたこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校のビジョン ・校長のリーダーシップ ・校務分掌の活性化 ・研修(教員のスキルアップ) ・個人の主体性と意欲 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・組織体制 ・教職員個人の資質、能力
<p>【あまり話題に出されなかったこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教職員の協働 ・現状分析と共有 ・コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション ・協働体制の構築

【自発的に多く話題に出されたこと】ということは、学校現場で意識されていることと考えられる。逆に、【あまり話題に出されなかったこと】ということは、学校現場であまり意識されていないことと考えられる。一方で、コミュニケーションや協働体制の構築は、学校経営におけるプロセスにおいて重要なことである。

つまり、今回の研修における演習で話題に出されたことから判断すると、学校現場においては学校経営のプロセスがあまり意識されていないことが考えられる。

また、p.41に取り上げた小学校教頭グループの協議においては、「組織の活性化」をどのカテゴリーに整理するかで議論が白熱した。結果的に業務プロセスのカテゴリーに位置づけているが、結果よりも協議の過程が重要である。「組織の活性化」をめぐる、各所属校の状況をイメージしてさまざまな解釈が出された。そのさまざまな解釈を出し合うことが重要であると同時に、それを経て着手ポイントの特定を共有したという経験が重要である。

本研修は、組織の課題の原因を「深掘」をし、さまざまな考え方による考察を経験し、事の本質を追究する意義を実感できるということである。

(2) アンケート結果から

(表4)は、今回の研修について、受講者が「有益であった」と考えているかどうかを、アンケートから読み取り整理し、それぞれに対してその理由も聞いたものである。また、内容に関する自由記述から、参考になるものを掲載しておいた。

約9割の者が有益であったと考えている。「有益」と回答した者の中には、「学校では現状分析や共有がかけられていると認識できた」と記述した者がいることは注目に値する。また、「課題の本質を明らかにするために十分に時間をかけ、議論をする重要性を感じた。現場では、この部分が一番欠けていることを再認識した。」と、研修の意図を明確に述べているものもあった。これは、事例研究により課題の原因を「深堀」し、事の本質を追究することを疑似体験することにより、その意義を認識できていることを表していると考えられる。これが、本研修の特徴でもある。

しかし、気をつけなければならないことは、「有益でない」と回答した約1割(8名)の考えで目立ったのが「内容が難しい」や「演習の指示がわからないことがあった」ということである。自由記述の「工夫を要する点」についても、ほとんどがこれらに集約できる内容であった。指示の意味が理解できなかった可能性もあり、受講者の理解度を把握し、それに応じた研修の設計を工夫したい。

また、現状はスピードを求められており、(時間をかけて考えるプロセスマネジメントの考え方は)理解しづらいとの感想については、だからこそ、プロセスマネジメントが必要であることを強調しておきたい。

表4 有益かどうか

小学校教頭 (回答数40名)		中学校教頭 (回答数33名)	
「有益であった」 36名	「有益でなかった」 4名	「有益であった」 29名	「有益でなかった」 4名
【意義】何をどのように学校運営に活かせばよいのかヒントになった。 【実践】学校運動の改善手法として活用していきたい。	【意義】全体を通して理解できなかった。 【難易度】内容が難しかった。	【意義】学校では、現状分析や共有が欠けていると認識できた。 【実践】現場で活かせる。	【意義】理解しづらかった。 【実践】難しく、実践はできない。 【難易度】理論が難しい。

自由記述によるアンケート結果より

<良かった点>

- 事例が適切だった。
- 課題の本質を明らかにするために十分に時間をかけ、議論をする重要性を感じた。
現場では、この部分が一番欠けていることを再認識した。
- 学校運営改善の手法として、取り入れ方を考え、実際に活用していきたい。

- 新しい見方や考え方のきっかけになった。
- とにかく勉強になりました。自分でも集中できていたので、内容の充実さを感じた。
- よく研究された研修だと感じた。
- コミュニケーションの大切さが、業務に不可欠なことがよく分かった。
- コミュニケーションについて、さらに研修する意欲を持つことができた。
- 今回の研修をもとに、今の学校の現状をもう一度見直してみようと思っています。
- 「研修の進め方」という点でも勉強になりました。

<工夫を要する点>

- この内容なら、もう1日かけてじっくり取り組みたかった。進度が速かった。
- 難易度が高く、実践段階までたどりつけない。
- 指示が理解できていないところがあった。
- 現状は、校長を長とした学校組織を活かしてスピードと学校力が求められている。
こうした現状から、少し、理解しづらい面もあった。
- 普段教育では使われない言葉が多く見受けられ、難しかった。
- 企業研修の手法は、そのまま学校現場には使えない部分もあるのではないか。学校バージョンとして示して欲しかった。
- コミュニケーションのところの演習は時間が足りなかった。消化不足。
- 研修前に、参考図書などを紹介しても良いと思う。

これらの受講者の記述から、実際の研修状況を感じ取っていただければ幸いである。

※参考資料

- 〈事例①筑波山小学校〉：小学校教頭対象研修用
〈事例②筑波山中学校〉：中学校教頭対象研修用
〈事例③筑波山高等学校〉：高等学校主任対象研修用

※〈事例③〉は、平成17年9～10月に実施した「平成17年度各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修（特別研修）」のうち、マーサー社のコンサルタントを講師として実施した「これからの学校経営の在り方」（この研修は、高等学校の主任層の中堅教諭を対象に、学校組織運営にかかる職務行動の向上を目指したものである。）の演習で用いた事例である。主任対象のプロセスマネジメント研修における事例の参考になれば幸いである。

※登場する学校・人物はすべて架空のものである。

≪事例①「筑波山小学校」≫

【筑波山小学校の概要】

I 沿革と概要

- ・立地 : 地方都市に立地する公立小学校
- ・開校 : 130年目
- ・児童数 : 約640名
- ・クラス数 : 各学年3クラス(2年生のみ2クラス), 合計17クラス
- ・教員数 : 29名(正規)
- ・周辺環境 : 市内の住宅地
- ・その他 : 年間通じて転入生が20名近くいる。
音楽活動が盛んで、地域の大会で優勝した実績がある。

II 校内組織

- ・校務部門 : 教務部(教科, 道徳, 特別活動, 人権教育, 児童指導, 保健指導など)
管理部(主に学校管理をする事務側の校務)
- ・校内委員会 : 学年委員会, 教科委員会, 各種委員会

III ケースの登場人物

①真柄教頭(主人公)

- ・着任前の経歴 : 県内の公立中学校教頭
中学校では、教諭経験を含めて20年以上もの経験がある。
- ・筑波山小学校勤務年数 : 2年目
- ・人柄 : 温厚で教員の面倒見が良く、常に教員を気にかけている。
- ・教頭としての信条 : 「形式ばらないコミュニケーション」と「誠意」
 - ◆教員に対して、形式ばらない会話を通じて教員の状況を把握しようと努めている。
 - ◆保護者に対しても、誠意ある対応に努めている。

②大西校長

- ・筑波山小学校勤務年数 : 1年目
- ・校長は校外活動に専念し、授業などの現場に行く機会は少ない。真柄教頭を信頼し、現場での取りまとめは真柄教頭に任せている。

【本文】

1 「忙しい！」筑波山小学校の毎日

- ・筑波山小学校は、古い歴史を有する小学校である。

- ・近年では保護者からはさらなる教育内容の充実や指導方法の工夫を望む声が増えつつあり、最近では、指導方法や授業の質に対して名指しで指摘されることもある。
- ・また、時には匿名の電話でクレームが寄せられる。匿名なので指摘のあった内容を校内で調査するしかないが、この作業には結構時間がかかる。さらに、低学年層の保護者のなかには、「何でも学校がやってみえ」という意見を主張する人もおり、意思疎通がうまくいかないことがある。
- ・筑波山小学校では、授業崩壊のような大きな問題が起こっているわけではないが、日常的に突発的な対応が求められている。
- ・学習指導やクラス指導と相まって、こうした突発的な対応のため教員の忙しさは常態化していた。教員間のコミュニケーション機会は減少し、教員は他の教員が何をやっているのかに気を配る余裕がなくなっていた。

2 2年前、真柄教頭の筑波山小学校への着任

- ・2年前真柄教頭は、筑波山小学校へ赴任してきた。前任までは中学校勤務であり、小学校への着任は初めてであった。着任当初は保護者の様々な意味での「若さ」に戸惑うこともあった。
- ・当時の鈴木校長は、典型的なトップダウン型のリーダーシップを発揮していた。
- ・校長からの一方的な指示のもと、教員は授業が終わった後は、登下校の世話や担当する校務分掌をこなし、夜に授業準備を行うという日々の繰り返しであった。多忙な業務実態が常態化するなか、教員の間には疲弊感が蔓延していた。
- ・こうした状況を見た真柄教頭は、教員との対話を意識的に行った。

3 真柄教頭が実践したこと

- ・教員への声かけ：赴任直後、真柄教頭は教員が自分にあまり話しかけてこない様子に問題意識を感じた。そこで、冗談や仕事以外の他愛もない話題を持ちかけるなどして、会話しやすい雰囲気作りを心がけ、少しずつ教員との距離を埋める努力をした。
- ・教員の育成：中学校での指導経験を踏まえて、自分の知見を惜しみなく提供してきた。役立ちそうな資料を準備して提供したり、教員自身のキャリアに役立つアドバイスを行ったりしてきた。また、夏休み期間を利用して、教員の研修参加を企画した。
- ・教員に対する働きがけに留まらず、保護者への対応も積極的に行った。
- ・児童への指導対応：保護者と担任の面接内容を共有してもらい、各教員の児童指導への対応を把握した。必要に応じて直接教員への指導、助言を行った。
- ・保護者の意識向上：保護者の「学校任せ」の姿勢が強くなることを懸念し、PTA活動への参加率向上を通して意識向上を図った。PTA活動への参加率を高めるために、会の終了時刻を児童の下校時間に合わせるなど、保護者の都合にも配慮した工夫を行った。

-
-
-
- ・その他：真柄教頭は、教科指導だけでなく課外活動にも力を入れた。筑波山小学校では音楽活動が盛んだったこともあり、地元市に発表の場を作ってもらおうよう働きかけたりした。

4 取り組みの効果

- ・真柄教頭の努力は、少しずつではあるが効果を見せ始めた。
- ・日々の声かけの甲斐があり、以前よりも教員との会話が増えた。教頭と教員との人間関係はうまくいっている。鈴木校長の後任の大西校長とも信頼関係ができています。
- ・1年前には、当校の合唱コンクール活動が県大会で優勝を遂げた。
- ・児童の成績も上がり始めていた。
- ・校長や教員は、真柄教頭の実直な業務の進め方や取り組みを頼りにしていた。

5 真柄教頭の成功のジレンマ

- ・真柄教頭の取り組みは、概ねうまくいっているようである。しかし、真柄教頭が着任時に感じていた問題は、実は本質的な解決には至っていなかった。
- ・確かに以前と比べると教頭と教員との対話は増えた。
- ・しかしその一方で、この2年間で保護者対応の件数も時間もますます増えた。特に、「自分の子供だけは何とかして欲しい」と考えていろいろなことを要望する保護者が目立つ。
- ・1つの要望やクレームに対して、真柄教頭一人が対応に走っているのだった。
- ・真柄教頭の対応もその場を治める、といったもので根本的な解決策を講じるまでには至っていなかった。
- ・学校の説明責任の重大さは増しており、同じ事故や問題を繰り返し起こすと、地域から学校の取り組み姿勢を問われてしまう。筑波山小学校ではいつも似たような問題が発生しており、真柄教頭は近い将来何か大きな問題が起こるのではないかと不安を薄々と感じていた。
- ・今年度に入り、大西校長が様々な取り組みを始めたこともあり、教員の忙しさがとりわけ目につき始めた。
- ・授業にも従来以上に工夫が求められている。
- ・しかし、教員から工夫や改善に向けたアイデアは出てこない。真柄教頭頼みで、自ら校務を主導しようとする積極的な姿勢は見られなかった。
- ・教員達は自分の仕事が忙しいあまり、他の先生と接する時間が持たなくなっている。教員間のコミュニケーションの機会も増えず、お互いに誰が何をやっているかも分からなくなっている。
- ・教員のそうした状況をわかるが故に、真柄教頭は、階段や水まわりの補修、蛍光灯の取り替え、時には「視聴覚室の鍵が空かない」という細かいことまでを自らが引き受けて

いた。

- ・実は、真柄教頭の業務はこうした雑用が最も多かったのである。しかし、自ら手伝いを申し出る教員はなく、中には見てみぬ振りをする人もいた。
- ・「今自分がいなくなったらどうなるだろう。先生達の意欲を高めるために数年頑張ってきたが、自分で奔走する事にも限界がある。」

6 校長の頼み事～夏休みのある日～

- ・一方、大西校長は、真柄教頭の真摯に取り組む着実な姿勢にすっかり安心している様子だった。夏休みのある日、真柄教頭は大西校長から相談があると、校長室に呼ばれた。
- ・「今度、自然環境について考える教育を当校の特徴として実現したい。委員会を立ち上げようと思っているが、誰がふさわしいかな。」
- ・これ以上、教員に業務を増やす余裕はない。かといって校長の立てた方針を教員に浸透させるのが教頭の役割だ。真柄教頭の脳裏には、自分が教員を説得して回る姿がよぎった。

以上

《事例②「筑波山中学校」》

【筑波山中学校の概要】

I 沿革と概要

- ・立地 : 地方都市に立地する公立中学校
- ・開校 : 45年目
- ・生徒数 : 約400名
- ・クラス数 : 合計12クラス（1年生4，2年生3，3年生3，特別支援学級2）
- ・教員数 : 26名（正規）
- ・周辺環境 : 市街地に立地し，商店街が近くにある。

II 校内組織

- ・校務部門，校内委員会は，教科や生徒指導などの一般的な組織で構成されている。

III ケースの登場人物

①緒方教頭（主人公）

- ・着任前の経歴 : 県の教育委員会に勤務
- ・筑波山中学校勤務年数 : 3年目
- ・教頭としての信条 : 「率先垂範」
 - ◆率先垂範を心掛けている。たとえば，生徒のトイレ掃除が行き届いていない場合，教頭が自らチェックをして掃除をする姿を教員に示していた。
- ・リーダーとしての評判 : 緒方教頭のリーダーシップは一目置かれていた。県の教育委員会からも高い評価を受けていた。

②梅村校長

- ・筑波山中学校勤務年数 : 4年目
- ・校長は校外活動に専念し，授業や部活動の現場に顔を見せる機会は少ない。緒方教頭を信頼し，現場での取りまとめは緒方教頭に安心して任せている。

【本文】

1 教員の資質向上が求められる筑波山中学校

- ・筑波山中学校は創立45年を迎える伝統校である。
- ・生徒の進路志望は地元志向が強く，地元のなかでは1，2位を争ういわゆる進学校へ進学する生徒が比較的多い。
- ・最近では教員評価の導入により，進学実績のような目に見えやすい結果を求められる傾向が強まっている。

- ・教育熱心な保護者が多く、また、全体的にしつけが行き届いているため、学力の面でも生活指導の面でも、特に問題になる出来事は起こっていない。
- ・教員の様子に目を向けると、周囲からの教科指導力への要求に応えるべく、授業改善に余念がない。良質な教科指導を行うことへのプレッシャーや緻密な生徒対応の増加によって、教員の間にはやや疲れも見える。
- ・緒方教頭は、生き生きとして仕事をすることが目指すべき姿であると考えていた。仕事のやりがいや面白さを実感させようと、教員一人ひとりにはたらきかけを行ってきた。

2 3年前、緒方教頭の着任時の筑波山中学校の様子と緒方教頭の信念

- ・緒方教頭が着任した頃、筑波山中学校では大きな問題もなく平穏とってよかった。問題がないとはいえ、筑波山中学校の地元でのさらなる地位向上と活性化のためには、授業や生徒指導の質をさらに高める必要があった。梅村校長もそうした方針を教員に明示していた。
- ・しかし、緒方教頭の目には、教員は学校の目標には関心が向いていない様子で、自分の業務に追われているように映った。
- ・緒方教頭は、仕事のやりがいや面白さを教員が実感し、共有することが大切だと考えた。「教育への使命感の体現」こそが、学校の抱える課題を解決する唯一の方法と考えていたのである。
- ・一方で、仕事量を減らすことや仕事の効率化を図ることは学校教育の現場には不向きと考えていた。

3 教員の意欲向上に向けて緒方教頭が実践したこと

- ・教員が仕事のやりがいや面白さを実感し、意欲を高めるために、緒方教頭は次のような取り組みを実践してきた。
- ・率先垂範：自ら教員と対面で意見交換を行って、生徒に関する情報を集め、その情報を週1回の職員会議で全教員に伝えてきた。課題を見つけた後は、必ず解決策を考え実行に移した。たとえば、緒方教頭の着任時は生徒の遅刻が多かったため、「朝の挨拶運動」を展開した。
- ・教員の意欲の向上：教員に仕事のやりがいや面白さを実感してもらおうと、ダイレクトコミュニケーションや能力向上のための助言を行った。教員によって会話の濃淡がおこらないように、ごみを捨てに行くついでに、さりげなく声をかけるといった工夫も見られた。コミュニケーションのスタイルは、自分は体験やそこから学んだことを、丁寧に伝えるというものであった。また、研修機会を準備するなどして、能力向上の機会をできるだけ提供した。
- ・校務分掌業務への参加：一般教員の頃からリーダーとしての経験を積めるようにと、各種委員会を立ち上げて、一人一つの会の責任者に就かせた。

-
-
- ・言うまでもなく、こうした解決策のアイデアは緒方教頭一人で考え出していた。緒方教頭は、校長の方針に沿った解決策を自らが考えて教員を率いることが、自分の役目だと考えていた。

4 取り組みの効果

- ・緒方教頭の取り組みの効果は、様々な側面で現れていた。
- ・「朝の挨拶運動」のおかげで、遅刻者がほとんどいなくなった。
- ・高校受験に向けた生徒の模擬試験の結果も、少しずつではあるが上がり始めていた。
- ・緒方教頭の日々の声かけの甲斐があり、着任時と比べるとかなり教員との会話が増えた。
- ・校長も、自分の方針を速やかに実践してくれる緒方教頭に信頼を置いていた。明るく意欲にあふれた人柄やリーダーとしての力量は、全校から支持されていた。

5 緒方教頭のジレンマ

- ・一見するとうまくまわっているかのように見える筑波山中学校であったが、緒方教頭は一抹の不安を抱いていた。それは、教員の本当の意味での主体性が育まれていないということであった。
- ・緒方教頭は、元来問題意識が高く、常にアンテナを張って過ごしてきた。そして、次から次へと課題を発見し、自分で解決をしてしまっていた。筑波山中学校でも同様に、教員は教頭のアイデアに沿って、自分に割り当てられた仕事を素直に実践しているだけとも言えた。
- ・さらに、緒方教頭は、日常の雑務処理にもフットワーク軽く対応していた。たとえば、階段、水まわり、蛍光灯の取り替えなどの雑務は全て教頭任せだった。緒方教頭は、朝一番に登校し、夜は最後まで学校に残って雑務を一手に担ってきた。
- ・誰もやらないことを率先して実践することで、いつかそんな自分の姿を見て教員が「自分たちが主体的に動かないといけない」と気づいてくれると思っていた。
- ・しかし、教員にはそうした思いは届いていないようだ。
- ・今年に入っても、教員から主体的に校務改善を行おうという声があることはない。また、他の教員の仕事内容や教科指導の方法に関心を持つ余裕もなくなっていた。
- ・緒方教頭は、職員会議を利用して、どんなささいな情報でも教員に伝えた。その一方で、教員の発言は少なく、次第に職員会議は校長や教頭が話や指示を伝える場になっていた。
- ・緒方教頭の行動は、本人の意図とは裏腹にいつしか「指示待ちの教員」を生み出しているようであった。

6 緒方教頭の独り言～年末のある日～

- ・年末のある日、緒方教頭は誰もいなくなった職員室で考え事をしていた。
- ・「自分は、この学校で3年を過ごした。近いうちに異動があるかもしれない。自分がいなくなった後の筑波山中学校はどうなるだろう。この3年間、自分は教員に背中をみせてきた。果たして自分がいなくなった後、教員が自分で考えて動いてくれるだろうか。」
- ・自分がいなくなった後、ちょうど自分が着任した頃の学校の姿に戻るのではないか、そんな心配が、緒方教頭の脳裏をかすめた。
- ・「本当に自分が望む教員集団になってもらうには、何をすればよいだろう」

以上

《事例③筑波山高等学校》

【筑波山高等学校の概要】

I 沿革と概要

- ・立地 : 政令指定都市に立地する県立高校
- ・開校 : 80年目（大正時代に中学校として開校，終戦後高校として誕生）
- ・生徒数 : 1,100名
- ・クラス数 : 各学年9クラス，合計27クラス
- ・教員数 : 60名（正規）
- ・偏差値 : 55－57（生徒の模擬試験5教科平均）
- ・進学率 : ほぼ全員が進学希望
- ・進学実績 : いわゆる中堅国公立，私立が中心
- ・学校周辺環境 : 市内の住宅地

II 校内組織

- ・校務部門 : 教務部，進路指導部，生徒指導部，生徒会，総務部，厚生部，図書視聴覚部，教務部
- ・校内委員会 : 学年委員会，教科委員会，各種委員会（①学力向上対策，②いじめ問題，③学校保健，④LHR，⑤小論文研究，⑥情報・図書，⑦カリキュラム検討，⑧国際コミュニケーション）プロジェクトチーム（随時）

III ケースの登場人物

①小川校長

- ・筑波山高校勤務年数 : 2年目（*校長としての在任校2校目）

②木村先生（教務部主任）

- ・筑波山高校勤務年数 : 4年目
- ・担当役割 : 3年A組の副担任，教務部主任，水泳部の顧問

【本文】

1 いわゆる進学校を目指す筑波山高校

- ・筑波山高校は，かつては伝統ある進学校として地元でも一目置かれていた。
- ・しかし，近年の少子化の影響で，学校規模は縮小傾向にあった。さらには，私立高校人気の影響もあり，地域での評判が徐々に低下している。
- ・最も評判を落としている原因は，進学実績だ。かつては難関大学と言われる大学にも生徒を多く送り込んでいたものの，最近は減少する一方である。進学率そのものも伸び悩

んでいる。このような状況下で、生徒はますます、大学併設の私立高校や、進学率の高い私立高校へ移りつつある。

- ・これではいけないという学校側の問題意識のもと、補習授業が大幅に追加され受験指導が行われるようになった。その甲斐あって進路指導実績は向上した。ところが、かつてのような実績にはほど遠く、「進学校」としての名誉挽回には至っていない。

2 昨年度の変化

(1) 小川校長の赴任

- ・昨年度の4月に筑波山高校に小川校長が赴任してきた。
- ・小川校長は、前任校で進路指導に力をいれて相応の実績を残していた。県の教育委員会からも評価を受けている。
- ・木村先生はじめ筑波山高校の教職員には、小川校長の赴任は、筑波山高校が「進学校」としての評判を取り戻すために行われた人事のように思われた。

(2) 小川校長の「変革」に向けた取り組み

- ・赴任早々、小川校長は一人ひとりの教職員と個別に面談を始めた。木村先生も昨年5月のはじめに面談の機会をもった。事前の校長の説明では、筑波山高校について教職員がどう考えているかを共有することが目的とのことであった。しかし実際には専ら小川校長が自らの考えを教員に説いていた、との印象が教職員に残ったようだった。
- ・小川校長は教職員一人ひとりの意見に耳を傾けては、拡散してしまうばかりだとの考えをもっていた。教職員一人ひとりのもつ強みや弱みといった特徴を把握することもなく、早々に前任校で実践した施策の実行にとりかかった。
- ・校長が必要と考える様々なプロジェクトが、次々と立ち上げられた。また校長は、自ら力があると判断した教員に声をかけて個別に役割を与えることも少なくなかった。
- ・校長が進路指導実績を重視していることもあり、特に教務部の木村先生は、校長から具体的な指示を受けることが多かった。

3 今年度に入って

(1) 変わり始めた学校

- ・小川校長が率先した取り組みにより、補習や模試結果の分析会議なども以前よりも充実した内容になった。
- ・以前はややもすると、それぞれの取り組みの目標が曖昧になってしまう傾向があったが、今では校長自身が一つひとつ具体的な目標を設定している。たとえば、模試の数値目標を教科会にもたせるようになったことなどがあげられる。
- ・そのような取り組みの甲斐もあり、生徒の成績も少しずつではあるが上がり始めている。

-
-
-
- ・小川校長が着任して2年目にあたる今年には、夏の模試でも優秀な成績を収める生徒の数が増えてきた。
 - ・やや強引なところはありますが、小川校長の力量は確かに認められると木村先生は感じていた。

(2) 夏～忙しい毎日～

- ・その一方で、この1年あまりで随分と業務が増えてきていた。
- ・木村先生も、特に今年に入ってから業務量が大幅に増えている。校務部門の連絡会、学年委員会、教科委員会の3つにおいて、会の運営と進捗管理を担う主任としての役回りを持っているからだ。
- ・校長自身も大学や中学、他校など外部との情報交換に時間を費やしており、いつも多忙である。
- ・今年の春には前任の教頭先生が他校へ転任となった。前の教頭先生は教員時代に筑波山高校で勤務した経験もあり、筑波山高校の地域の特徴や保護者の期待をよく理解していたし、教職員とも努めて声を交わすようにしていた。
- ・ところが、新しい教頭先生は教頭として新任であり、管理職としての仕事になれない様子が見られる。日々保護者への対応に忙殺されている様子だ。
- ・以前は前教頭先生が教職員の意見を吸い上げてくれていたが、今はその役割を担ってくれる人がいなくなっていた。

(3) 冬～「変革」の副産物～

- ・教職員の意見が吸い上げられないことは、仕事の振り返りと見直しがされないことの一因となっていた。仕事の効果が十分に検証されず、新しい企画がもちこまれ、業務は雪だるま式に増えていた。また、年度当初に校長が設定した各目標に対して、途中でその見直しが行われることも無かった。
- ・木村先生も忙しくなる一方であったが、あわせて教員の間で随分と業務量に差があることに問題意識を感じていた。
- ・ある日、木村先生は、自分と同じく校長からの依頼が多い国語の佐々木先生に声をかけた。「佐々木先生、忙しそうですね。」
- ・「え、ええ。いろいろあって大変です。授業準備をするのは、ほとんど夜中ですね。私は体があまり強くない方ですから、この間も調子を崩してしまっ。」
- ・こうした状況は佐々木先生だけではない。校長は、自分のやり方に直ちに理解を示さない教職員にはあまり仕事を任せないために、一部の教職員に業務が偏っているようだ。
- ・木村先生や佐々木先生は、校務が忙しいあまり、生徒と接する時間が極端に減ってしまっていた。
- ・一方で、マイペースの菊池先生や工藤先生は校務には関心を示さず、相変わらず自分の

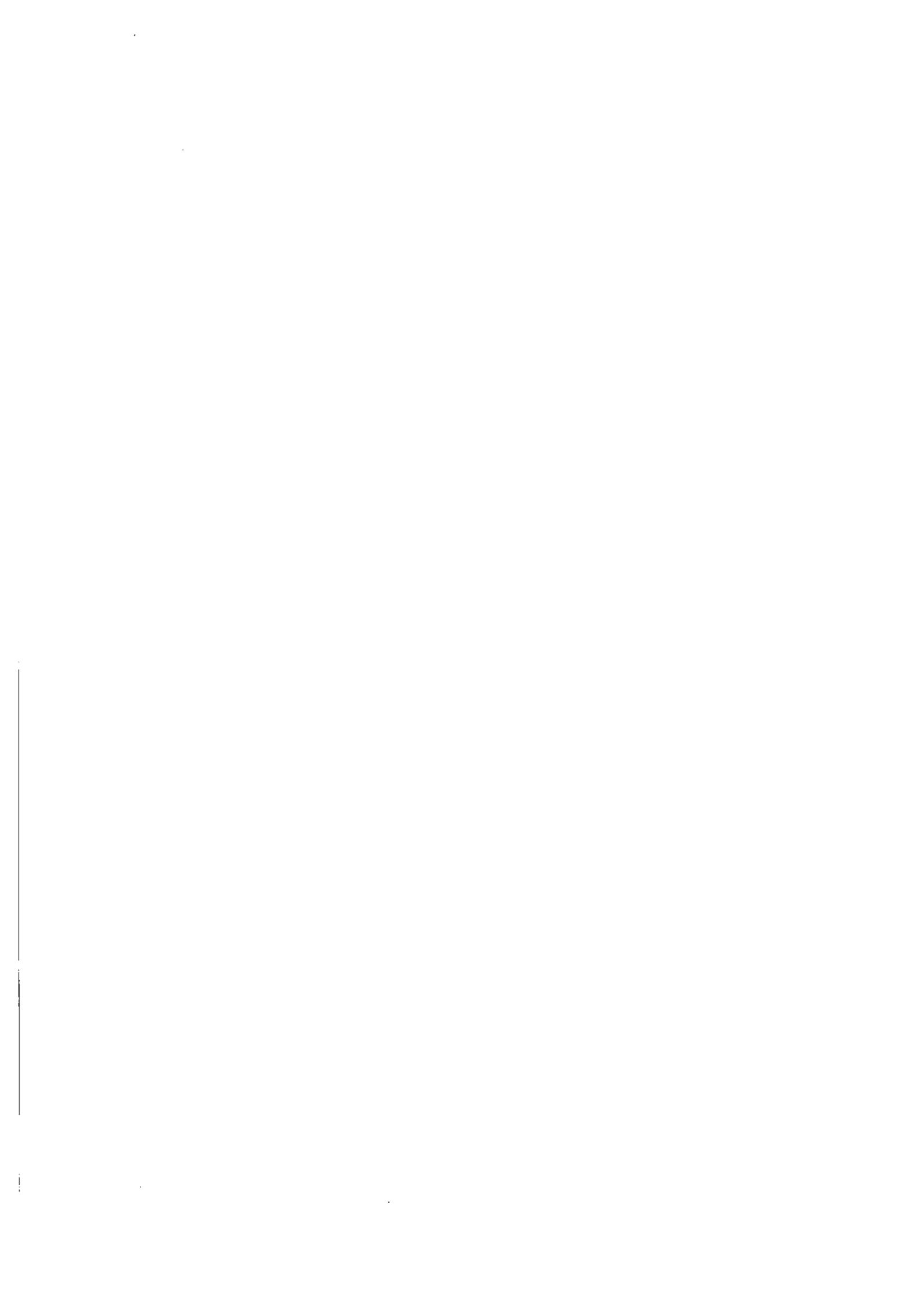
授業準備を自分のやり方で、淡々と進めている。

- ・そのうち、社会の上田先生のように、「一部の教員に業務が偏るのはまずいんじゃないですか」と公言する人もあらわれはじめた。
- ・校務分掌を中心として企画業務が増えた結果、教職員同士のコミュニケーションの機会も減ってきていた。お互いに誰が何をやっているかもわからなくなっている。ましてや、学校全体の状況を把握するなど、教職員にはさらに出来なくなっている。
- ・小川校長一人で60人にもおよぶ各教員の動きを把握することは、到底無理な話だ。
- ・教頭先生も今年着任したばかりで、状況がよく把握できていない様子だ。
- ・これから受験の時期に入る。木村先生は、学校運営の先行きに不安を感じ始めていた。

4 年明けのある日

- ・年が明け、本格的な受験シーズンを控えたある日、木村先生は校長から相談があると、校長室に呼ばれた。
- ・「今年で3年生の副担任も終えることになるし、また何か新しい役回りを持たされるのかなあ。」重い気持ちを抱えながら、会議室のドアを開けた。
- ・「木村先生、私は学校の組織運営についていろいろと問題意識をもって、これまでやってきた。今年度はもう残り少ないので今までの方針を継続するが、4月以降についてはこれから考えておく必要がある。君の意見が聞きたいので、来年度はどうしたらいいのか考えをまとめて、一週間後に聞かせてくれないか。」

以上



本書の編纂について（謝辞）

本書は、平成17年度及び18年度に中央研修（特別研修）におけるプロセスマネジメント研修を担当した 主任指導主事 諸藤孝則（広島県）が中心となって、マーサー社の下記の4名の方々の指導助言・協力を得て編纂したものである。

とりわけマーサー社の4名の方々には、研修コンセプトの構築、研修プログラムの企画・立案、講師としての受講生指導など、全面的なご協力をいただいた。また、本研修の内容をテキスト化することを快く承諾いただき、そのノウハウや蓄積された知見を惜しみなく提供いただき、本書の編集を支援していただいた。

ここに、改めて厚く感謝の意を表する次第である。

編集協力者

マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社※

プリンシパル	安西 活
コンサルタント	高橋 菜穂子
アソシエイトコンサルタント	佐々野 由佳
アソシエイト	赤澤 真知子

平成19年3月

独立行政法人 教員研修センター

※ 世界40カ国のグローバルネットワークを持つ世界最大の組織・人事マネジメント・コンサルティング会社の日本法人。企業・公共団体に対し、組織改革、人事制度構築、福利厚生・退職給付制度構築、M&Aアドバイザーサービスに加え、年金数理、年金資産運用、給与データサービスまでに及ぶ組織・人事マネジメントに関するコンサルティングサービスを行っている。

おわりに

研修の企画立案は、授業の教材研究に似ている。

授業の教材研究における重要な3要素は、「目標」「内容」「方法」であり、これらが相互に関係していることが授業成立の条件であると考え。児童・生徒がこの3要素の関連を実感できる授業、そんな授業を目指したい。

研修においても、研修を企画する者は「目標」を明確にし、「内容」を熟知し、「方法」を工夫することが重要である。これらのうち、どれが欠けてもいい研修は企画できない。しかも、3要素相互の関連性がなければならない。

受講者が、「何のためにこの演習をしているのか?」「なぜこんな方法で研修するのか?」と思うようでは、研修は成立していない。

研修を企画実施する立場の指導主事の方々は、かつて学校現場で少しでもいい授業をしたいと全力で悩み考えたことがあるはずである。研修の企画も同じくらいエネルギーを注ぎたい。一つの単元に何通りもの授業構成が考えられるように、一つの研修テーマにも何通りもの研修構成が考えられる。

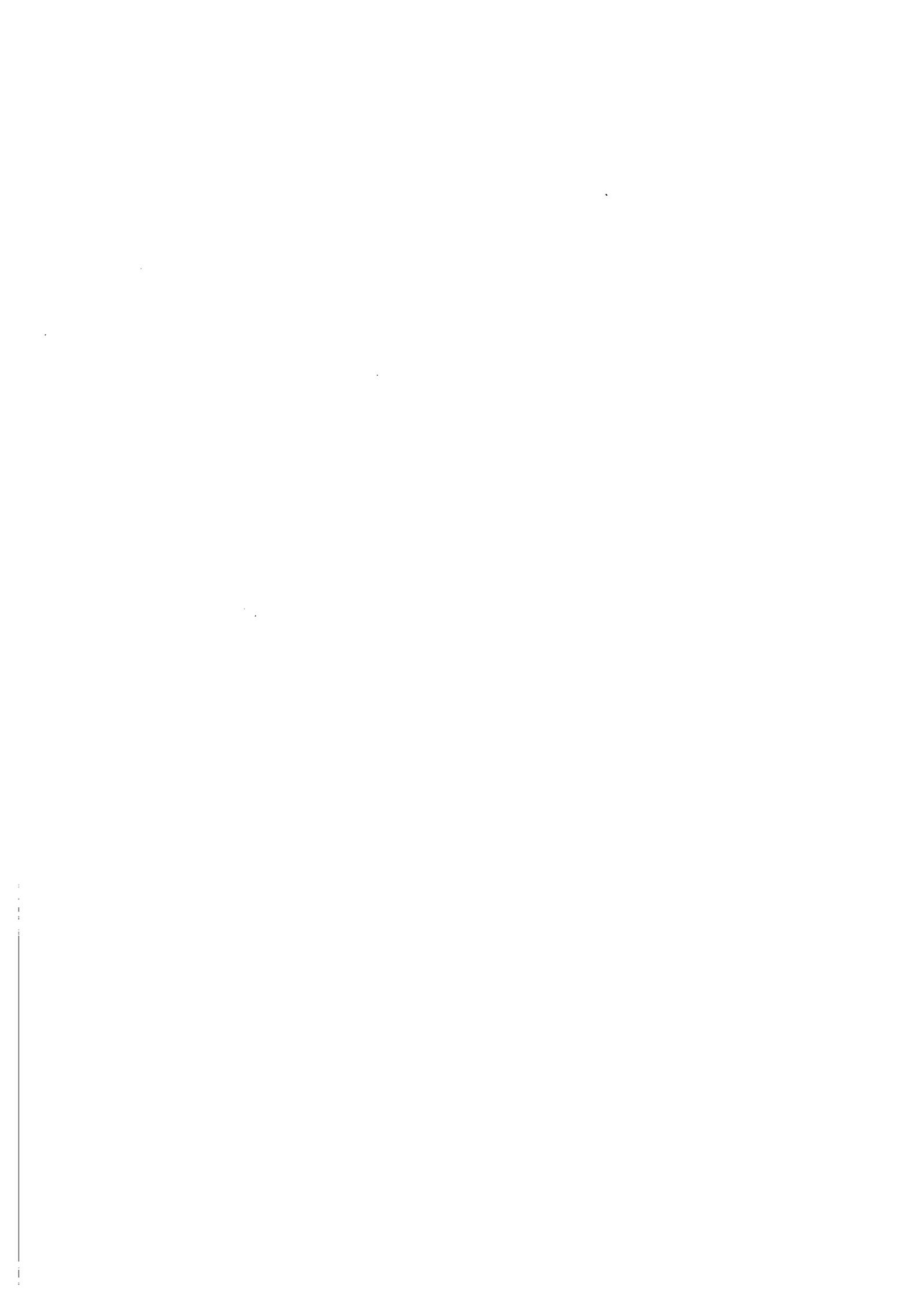
本冊子で提示した「プロセスマネジメント研修」は、その研修内容もさることながら、企画の参考にもなると確信している。これを教材として、指導主事同士で研修の企画をテーマに協議することも考えられる。

本稿が、マネジメント研修の充実に資するだけでなく、各地で行われているさまざまな教員研修の充実に少しでも役立てていただければ幸いである。

主任指導主事 諸藤孝則

引用・参考文献一覧（表出順）

- ・文部科学省作成モデルカリキュラムテキスト『学校組織マネジメント研修～これからの校長・教頭のために～』
- ・文部科学省作成モデルカリキュラムテキスト『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～』
- ・木岡一明『学校の“組織マネジメント能力”の向上』教育開発研究所（2006）
- ・マービン・バウワー著，平野正雄監訳『マッキンゼー経営の本質』ダイヤモンド社（2004）
- ・北村慶『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社（2006）
- ・堀公俊『問題解決ファシリテーター』東洋経済（2006）
- ・‘Winning’em over’; Jay A Conger ‘Managing human behavior in public & non profit organization’; Robert B. Denhardt, Janet Vinzant Denhardt, Maria P. Arisgueta
- ・柴田励司『39歳までに組織のリーダーになる』かんき出版（2005）
- ・ジョン・ハム著，鈴木泰雄訳「明確なメッセージが人と組織を動かす」『Harvard Business Review 9 リーダーシップ本物の条件』ダイヤモンド社（2006，9月号）
- ・P. F. ドラッカー著（上田惇生編訳）『マネジメント基本と原則』ダイヤモンド社（2006）
- ・C. I. バーナード著，山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社（2005）
- ・マイケル・A・ロベルト『決断の本質』英治出版（2006）
- ・独立行政法人教員研修センター編『教員研修の手引き 研修の企画・運営 講師のための知識・技術』（平成18年4月版）
- ・小松郁夫「バランス・スコアカードを活用した戦略的学校評価」『こうして使おう“学校評価ガイドライン”（教職研修9月号増刊）』教育開発研究所（2006）
- ・清水孝『戦略マネジメント・システム企業・非営利組織のバランス・スコアカード』東洋経済（2004）



当センターの許可なく、本テキストの転載・複写を禁ずる。

『学校組織を強化するプロセスマネジメント研修』

発行 平成19年6月

編集・著作 独立行政法人 教員研修センター

