

## 持続可能な組織力を培う学校組織マネジメントの 在り方に関する研究

元村 義信（長崎大学大学院教育学研究科教職実践専攻）

藤本 登（長崎大学教育学部）

### I 研究の背景と目的

学校とは、教育目的達成のために、人的（教員や保護者・地域関係者など）、物的（校舎・教具など）、財政的（予算など）といった資源や各種情報、時間等を活かして、児童生徒を対象に、一定の教育課程によって計画的・継続的に教育活動を行う組織である。しかし、現実問題としては、一部の学校においては、「個人商店の集まり」と例えられるような教員間の相互関係性の低い個業型組織（佐古 2006）が見られる。実際に、学力向上の取組の成果が出ない、生徒指導の問題が発生する等の諸課題が発生する学校では、教員が一枚岩になれていない。織田（2012）は「学校組織をどのように理解するか」という問いをめぐって、「学校という組織はどうすればうまく機能するか」という知見を修正しつつ積み重ねて発展してきたにもかかわらず、それらの研究の知見が「学校組織の改善や子どもの豊かな学習につながっていない」といった可能性や問題点があることを指摘している。このような可能性や問題点が生ずる原因は、学校組織を理解するためのモデルやその特徴、関連性の指摘はあるものの、事例研究を通じた具体的な改善プロセスに関する記述・解釈の蓄積が少ないためと考えられる。

学校としての「組織」には、存在する学校の数だけの多様性がある。協働によって同僚性を高めて教育目的を達成していく組織を学校現場が取り入れるためには、学校組織の現状を把握し、それを変えていく手段を提示する必要がある。そのためには、学校組織の多様性とその成立要因をとらえるとともに、「組織力」を生み出すための知見を探究し、具体的に方策を提示する必要がある。ではどんな学校を組織力がある学校と判断すればよいのか。例えば実際の学校評価の場面で、さまざまな改善に活発に取り組んでいる学校を見たとき、ある人は「活発であり組織力がある」と評価し、別の人は「活発ではあるが組織力は低い」と評価するということが起こり得る。このような評価の違いは、その人の前提としている組織観（組織論や経営思想）の違いによって生まれてくるものであると考えられる。組織観（論）については、曾余田（2010）がその歴史的展開をまとめており、組織形態を考えると一つの指標として用いることができる。また水本（2004）は、組織構造の存在を示し、それぞれの組織構造がうまくかみ合って活動が行われるときに、その組織の力は高められるとしている。

ところで最近の教員の労働環境を見ると、教育課題に対する環境や条件、配慮事項が激変した結果、業務内容の増加・複雑化により世界一長い労働時間となっている。このような状況下で、管理職の働きかけにより教育活動が安定的に充実して行われる学校組織を作ることは、労働環境の改善や教員の労働意欲の向上の点から重要であると考えられる。現在、学校では働き方改革として業務改善の方策が立てられ実践されているが、そこには学校として目指すべき姿の「共有」のもとに、個々の教師の教育実践が結びつかなければならないが、十分とは言えない。このような中で、働き方改革への方策に向けて、中央教育審議会は、『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）』（2019:p.38）の中で、学校の組織運営体制の在り方を示している。この答申では、学校が持続可能な改善の力を持つ組織となることを求めているが、そのような視点で本県の教育を考察した事例は見当たらない。

そこで、本研究では、個々の教師が協働意欲を高め、自己の力の向上と学校改善への意欲が結集する学校組織体となるために必要な要素や条件等と、組織力を持った学校を築くための管理職の組織への働きかけを実践事例から明らかにする。そして、それらの知見をもとに、学校が持続的に組織力を発展させるための管理職の手立てを考察する。

## II 学校の組織と組織力のとらえ方

ここでは、組織と組織力のとらえ方についての先行研究を整理することで、組織の中における自己の力の向上と学校改善への意欲が結集する学校組織体となるために必要な要素や条件について考える視点を得ることとする。

### (1) 学校における組織構造モデル

水本は、学校組織を図1に示されるような組織構造モデルとして定義し、公式の役割と責任である「装置」、個人間の相互作用である「相互行為」、資質能力や組織に対して意味を付与する「個人」の3つの機能に分類し、「結果として形成される秩序」となる

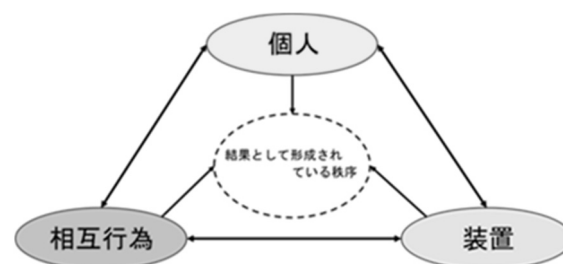


図1 学校に求められる組織構造（水本）

ような組織文化が形成されなければ組織としての力が発揮されないとしている。本研究ではこのモデルをもとに長崎の実践例を分析することで、このモデルの検証と管理職の組織への働きかけを分析する。

### (2) 学校の組織力と組織形態

曾余田は、組織論の展開をまとめる中で「『学習する組織』の考え方が目指すべき組織像であろう」としている。ここで言う「学習する組織」とは、思考や行

動が過去の組織文化などに縛られず、臨機応変に自己改革していく機能を備えており、全てのメンバーが自律性と協調性を持ち、現状の環境に適応する強さと将来の変化に対応する柔軟性を理解し、実践するという特徴を持つと定義している。一方で、「組織力」という概念は、教育経営学によると図2に示されるような組織論の展開の中で学校の組織力に関する知見を積み重ねつつ修正・発展してきた。そこで、本研究では、曾余田が示した組織力を図2で示された組織論（組織形態）と関係づけ、その特徴で整理した。その結果を表1に示す。

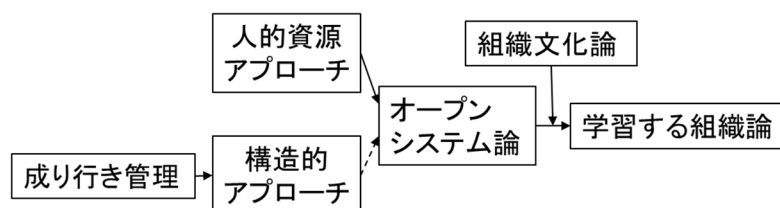


図2 組織論の展開

表1 組織形態と組織力の関係

組織形態	特徴	組織力
成り行き管理型	仕事のやり方を各々の熟練に委ねたもの	個業による個の力
構造的アプローチ型	部品によって組み立てられた機械のイメージのもの	それぞれが確実に成し遂げる力
人的資源アプローチ型	個人と組織全体の目標が統合すれば組織はうまく機能する	個人と組織の統合で成し遂げる力
オープンシステム型（論）	組織に何か問題があっても個々の部分に原因を帰すことはしない	自己更新力
組織文化型（論）	成員に共有された意味や価値のシステムがある	学校のアイデンティティー力
学習する組織型（論）	価値そのものの適切性を問い直す省察を強調する	省察的な自己更新力

注 曾余田は、「～論」として表記しているが、ここでは統一して「～型」として表記している

### Ⅲ 管理職業務と組織構造との関係

#### （1）組織構造から見た現状の管理職業務

先行研究において吟味した「組織構造」のとらえ方が、学校現場を見る視点として妥当かどうかを明らかにするために、予備調査として学校教育実践実習における実習校（幼稚園1園、小学校1校、中学校1校）で管理職に対するヒアリング調査を行った。

その結果、各学校の管理職業務は、「組織構造」への働きかけとして分類することができた。そのとらえ方は学校を組織化するための要素を考える上で、その軽重はあるものの大切な視点であると言える。ただ、発言内容には「職員室の雰

「雰囲気づくり」のように「組織構造」としてではなく「組織文化」の醸成の視点でとらえた方が適切なものも含まれていた。そこで、この働きかけは、水本が定義した「結果として形成される秩序」ではなく、「組織文化」として新たな分類概念を設けて考察することとした。各校において共通して言えることは、校長は若手に限らずその人の特性を見取り、組織づくりを意識させた上で適切な仕事を位置づけ、評価して伸ばすことが組織づくりにおいて重要であると考えていることである。つまり、まずは個人への働きかけを基本としながら組織としての成長を促す手立てが図られていると言える。表2に、水本の「学校現場でのとらえ方」にヒアリング調査の内容を加えて「組織構造」の視点から分類・整理した結果を示す。ここで、新たに付け加えた内容を下線で示す。

表2 「組織構造」の分類表

組織構造	学校現場でのとらえ方
装置	公式の役割と責任の体系 <ul style="list-style-type: none"> <li>・職務上の権限関係</li> <li>・校務分掌に見られる運営組織</li> <li>・教育課程</li> <li>・校内研修の組織、計画</li> </ul>
相互行為	実際に取り交わされる諸個人間の相互作用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員相互の関係における相互行為</li> <li>・教職員と児童生徒間における相互行為</li> <li>・児童生徒相互の関係における相互行為</li> <li>・授業研究でのやりとり</li> <li>・日常的コミュニケーション</li> </ul>
個人	貢献意欲、資質・能力、組織に対する意味付与 <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育観、教師観、授業観等</li> <li>・授業力、分業（個業性）、参画意識</li> </ul>
組織文化	この学校はどういう学校か、その目的は何か、何をなすべきか <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員室の雰囲気づくり</li> </ul>
結果として形成されている秩序	この組織はこれこれの特徴を持っていると皆が思っているだろう <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内で理解され共有されていること</li> <li>・組織の指示系統が明確</li> </ul>

注 下線をつけた内容は、学校現場でのヒアリング調査結果の内容をもとに新たに付け加えたものである。

## （2）現職校長へのヒアリング調査の分析

調査対象は、県内において高い組織力を有し、組織運営に特色のある3つの中学校の管理職とした。ヒアリング調査の結果は、それぞれの学校の実態に則したものとなっていたが、3校で共通して見いだされる組織構造への働きかけも見出すことができた。その結果を表3に示す。

管理職によって若干の差はあるものの、「個人」と「相互行為」への働きかけが中心となっていることが分かる。管理職は組織づくりのスタートとして「個人」を重視し、それぞれの職員の力の向上に力を注いでいる。そして、3校に共通して言えることは、管理職による「装置」としての役割に込めた意図について、教

表3 組織運営に特色のある3つの中学校長の組織構造の視点から見た働きかけ

調査校	組織構造の視点からみた働きかけ
大規模校で若手の主任登用に積極的に取り組む学校(A中学校)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇通常の業務の中に人材育成の視点で分掌を組織する「相互行為」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ・学校＝人が育つ職場</li> <li>・人をつなぐ組織づくりとしての大切な要素</li> </ul> </li> <li>◇「家族のような教師集団」という合言葉による校長からの「秩序」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ・教員間の組織文化形成醸成の大切な要素</li> </ul> </li> <li>◇ミッション提示による「装置」「個人」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ・個別対話を基本とする当事者意識醸成の要素</li> </ul> </li> </ul>
伝統的な研究校(B中学校)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇長年の研究実践により整えられてきた機能的な分掌組織としての「装置」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 研究組織を持続させる重要な要素</li> </ul> </li> <li>◇新任教員と中堅教員との二人担制による「相互行為」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 同校における仕事に向き合う姿勢や価値を学ぶコミュニケーションを活性化させる仕組みとして重要な要素</li> </ul> </li> </ul>
小中一貫校(C小中学校)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇教員一人一人の意欲や課題意識の高揚をねらった校長による「個人」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 校内研修の役割遂行の評価による一人一人の教員のエンパワメントの重要な要素</li> </ul> </li> <li>◇学力向上の取組としての「学習の場の設定」という「装置」への働きかけ               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 教員間での学力向上を話題としたコミュニケーションとしての「相互行為」を生み出す要素</li> </ul> </li> </ul>

職員としっかり対話していく「個人」への働きかけが重要であるということである。ここでの対話の効果は、職員個人個人の意識を学校改善への意欲へとつなげる機運となるような「職員をその気にさせる」ものとなっており、学校組織体となるために必要な重要な要素となっている。また、さまざまな「相互行為」つまり「コミュニケーション」を通じて、「個人」の意欲・課題意識の高揚などにつなげていくことで「組織文化」の変容につなげていくことの重要性も読み取れる。そして、人材育成の視点で分掌を組織し、相互行為を促していくことで、学校を人が育つ職場にしているということもできる。若手の育成課題を共有し、中堅教員が若手をフォローしていくことで、中堅自身の成長にもつながっているように見える。このような取組を仕組みとして組織づくりに取り入れているのが3校共通の強みのようにも考えることができる。教職員が能力をのばす場面は、校内外の研修会といった活動のみならず、管理職の組織マネジメントの在り方、すなわち仕事をどう割り振るかといった、本来は人材育成を目的としない活動が大きく影響を与えているということができる。通常の業務の中に人材育成の視点を取り入れた仕組みづくりはとても大切な組織づくりの要素かもしれない。

これら3校の管理職による組織への働きかけを比較してみると、管理職が持つ組織観が組織への働きかけに影響を与えているようにも見える。そこで、次に組織論から導き出される組織力に焦点を当てて事例校における管理職の働きかけを考えてみたい。

#### IV 管理職業務と組織形態との関係

##### (1) 組織形態をとらえる分類表の作成

これまでみてきた「組織構造」への働きかけに変わって、曾余田によって整理

された組織論（組織形態）の展開の視点から、管理職の働きかけと「組織形態」との関連性についての検討を行った。ヒアリング調査ではそれぞれの管理職が持つ組織観を組織形態として明確に導き出すことはできなかった。しかし、発言内容から目指す組織力が推測できたので、表1に「働きかけ」の項を付加した表4を作成した。そこに発言内容を記述し、分析することとした。ここでは、それぞれの管理職が持つ組織力の考え方が組織形態への働きかけとして現れてきているように読み取ることができた。

表4 3つの中学校校長の組織力の視点から見た働きかけと組織形態

組織形態	導き出される組織力	働きかけの手立てと成果
成り行き管理型	個業による個の力	
構造的アプローチ型	与えられたことを確実に成し遂げる力	B 中学校 ◇機能的な分掌組織の中への位置づけによる構造的アプローチ → ◆それぞれが与えられたことを確実に成し遂げ、その力の結集としての「組織力」の向上
人的資源アプローチ型	個人と組織目標の統合によって成し遂げる力	C 小中学校 ◇各主任やそのセカンド的存在を育てる個人への働きかけ中心の人的資源アプローチ → ◆ミドルリーダーとしての力を有する人材が持続的に現れてくる「組織力」の向上
オープンシステム型	自己更新力	
組織文化型（論）	学校のアイデンティティ力	A 中学校 ◇若手起用を中核に据えた中堅やベテランによる「若手フォロー」や「チーム作り」の「日常化」と若手と管理職、若手と中堅・ベテラン同士の互いの関係性の維持 → ◆教員全体の目的意識（ベクトル）が揃うことによる「組織力」の向上
学習する組織型（論）	省察的な自己更新力	

## （2）組織形態からの分析

どの学校においても言えることは、校長が組織力に関わって最も重要視していたものは、教職員それぞれのベクトルの向きであった。お互いに支え合うチーム作り（横串）や管理職、学年主任、分掌主任による個別指導（縦串）の機会を設定し、組織的な指導の重層化（斜め串）を図り、組織を支える糸を大きくし、編み目をより細かくしているように分析できた。校長による職員個人の力の向上を組織づくりの出発点とし、対話をもとにした組織力向上を促す仕組みづくりが最も重要な管理職の組織への働きかけとなっていると言える。教員全体の目的意識をそろえていくことにより、「組織力」が増しているように分析できた。

組織形態のアプローチの違いはあるが、いずれの学校も職員構成や学校のミッション、その学校の実態や課題に則した形で「組織力」を発揮していることが分かった。また、組織論から見れば一つの組織形態によって組織運営されているというよりは、学校の実態に合わせて組織形態をうまく組み合わせたハイブリッド的な組織運営がなされていると読みとることができる。

## V 持続可能な組織マネジメントに向けて

今回のヒアリング調査では、曾余田が目指す「学習する組織型（論）」の組織

形態による組織運営は見出すことはできなかった。このことは、その学校が重きを置いている組織形態を曾余田が目指す「学習する組織型（論）」に持っていくという二項対立的な考え方ではなく、実際の組織マネジメントでは組織構造と組織形態のバランスを大切にしていることが、ヒアリング結果から分かった。

しかし、曾余田の言う「学習する組織型（論）」に向かっていく価値は大いにありと考えられる。今回の学習指導要領改訂にあたって中央教育審議会は、『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）』（2016）の中で、予測困難な時代に、一人一人が未来の創り手となる子供たちを育む学校の在り方を示している。「新たな意味や価値を創造するというコミュニケーション」によって高まっていく「学習する組織型（論）」による「組織力」は、学習指導要領の理念と合致している。管理職が「学校そのものの価値や意味」を省察し、学校自体が自己更新力を持って、学校を組織マネジメントしていくことが強く求められている。

ヒアリング調査で見えてきた持続化への取組として、まず一つは、個人個人のベクトルをいかに束ねるかが大切であり、その方向付けに作用するのは「この学校はどのような学校か・何をなすべきか」について理解され・共有されている学校としての組織文化づくりであった。つまり、組織文化をいかに構築していくかが持続化への管理職の重要な手立てとなっていると言える。二つ目は、持続可能な組織となるためには人材育成が重要な組織づくりの業務であり、装置への働きかけである機能的な分掌組織によって支えられる持続化の要素も大切であるということである。三つ目は、「各主任のセカンド的存在を育てることが組織として大切である」という発言内容から、人材育成の視点をもって学校運営を進めていくことで、その学校独自のミドルリーダーとしての力を有する人材が持続的に現れてくる働きかけとなり、結果として学校の持続化につながるものとなっていくというものである。

これらの持続化への取組から、まず大切になってくるものは、学校にある組織文化を俯瞰的に読みとる力であると言える。この学校の課題解決のために自分が何をなすべきかについて積極的な気持ちを生みださせる「組織文化」を醸成していくことが管理職にとって大切な組織マネジメントである。「装置」としての学校経営案や研究計画などで組織構造のある一点に力点を置いた組織マネジメント手法を実践しようとしても学校組織は動かない。そこには人と人とのつながりの中で組織をつくっていかうとする管理職の組織運営の姿勢が大事にされなければならないことが本研究におけるすべての管理職の働きかけの分析からも明らかとなった。つまり、組織を動かすことの底流にあるものは、「装置」としての組織を手法的・技術的にマネジメントすることではなく、人、組織（構造・仕組み・相互行為等）や地域社会などのつながりを意識し、システム思考の視点でつなげていく全体的・俯瞰的な管理職の働きかけが必要だということである。よって、管理職は、所属する学校組織の組織構造や組織形態を俯瞰的に丁寧に見取りなが

ら、組織構造の特性や組織形態の特性をうまく組み合わせ、「学習する組織型（論）」に段階的に成長させていく組織マネジメントを行っていくことで、結果的に持続可能な組織力を培う組織マネジメントに近づいていくものと思われる。

## VI まとめ

本研究の目的は、学校組織体となるための要素や条件等を実践事例から明らかにし、組織力を持った学校を築くための管理職の組織への働きかけを提案することであった。そのために、県内の組織運営に特徴のある3つの実践事例から考察し、検討を行った。その結果、次の4点が明らかとなった。

1. 管理職の組織への働きかけは「個人」と「相互行為」が中心となっており、学校組織充実のためにこそ、一人の教師にこだわらなければいけないことが示唆された。
2. 学校組織体となるための重要な要素は、職員個人個人の意識を学校改善への意欲向上の機運となるような、職員をその気にさせる「対話」や「リーダーの具体的姿」を組織の中に仕組むことである。
3. 最も重要な管理職の組織への働きかけは、校長による職員個人の力の向上と、対話をもとした組織力向上を促す仕組みづくりである。
4. 管理職は、学校の組織構造や組織形態を俯瞰的に丁寧に見取りながら、その特性をうまく組み合わせ「学習する組織型（論）」に段階的に成長させていく組織マネジメントにより、結果的に持続可能な組織力を培うことができているものと思われる。

本研究におけるヒアリング調査においては、いずれの管理職も「いい学校とは何か」ということを模索しながら組織マネジメントに取り組まれていた。今後はその省察的な自己更新力をいかに組織自体に持たせていくかが組織マネジメントの重要なポイントであると思われる。多くの学校が組織力向上の実践を積み上げその知見を共有することができれば、持続可能な組織力が高まり長崎県の教育の発展に寄与していくものと考えられる。

## 引用・参考文献

- ・水本徳明(2004)「学校の組織力をどうとらえるか」『学校経営研究』pp.32-38
- ・曾余田浩史(2010)「学校の組織力とは何か」『日本教育経営学会紀要』第52号、pp.2-14
- ・織田泰幸(2012)「我が国の学校組織論研究のレビュー」『日本教育経営学会紀要』第54号、pp.188-197
- ・中央教育審議会『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）』2016、p10



- ・中央教育審議会『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)』2019、p38
- ・ピーター・M・センゲ他著、リヒテルズ直子訳（2014）『学習する学校』英治出版株式会社