

# 学校組織マネジメントの概要(改訂版)

平成 22 年 8 月

本資料は、学校組織マネジメントの研修の事前学習・事後学習のために、平成 16 年に日本教育新聞に連載した原稿に、筆者が加筆・修正し編集したものである。

浅野良一（兵庫教育大学大学院）

## 1 組織マネジメントとは何か

組織マネジメントは、企業や自治体が活用している組織運営の手法である。企業や自治体といった経営組織体は、環境変化への適応、つまり、顧客や住民のニーズにマッチした商品や施策を提供してこそ、その存在が有用なものになる。

しかし、顧客や住民のニーズは、一定不変ではなく、常に変化している。組織マネジメントの目的は、取り巻く環境変化を読み取り、自らを変化させ続けることにある。それにより、変化する環境の中で、生き残ることができるのだ。

別の言い方をすれば、今までと同様に社会に貢献し続けるために自らを変化させる技術が、組織マネジメント手法なのである。

一般的に、組織マネジメントは、「個人が単独でできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしは、それ以上の人々の活動」、「求める目的に向かって、効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること」だと言われている。

したがって、学校における組織マネジメントは、「学校内外の能力や資源を開発・活用し、学校に關与する人たちのニーズと適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」を意味している。

経営組織体は、生き物であり、環境対応の巧拙次第で、進化・発達もすれば、退化・淘汰されることもある。

ここで、経営組織体が、単なる集団（人の集まり）ではなく、組織である条件を整理しておこう。

それは、社会的な存在、目的を持ち、目標によって駆動、人のコミュニケーションを通じた協働が前提、意図的に構成され、調整されるシステム、外部の環境と結びついたオープンシステム、の五つがあげられる。わが校は、組織になっているだろうか。

## 2 組織マネジメントの着手ポイントは？

学校経営のビジョンとは、各学校の教育目標を達成するための中期的なシナリオであり、管理職が果たすべき責任の表明である。この学校経営のビジョンを実現するあらゆる活動が組織マネジメントである。

ところが、組織マネジメントには、いつでもどこでも通用するような「唯一最善」の方法などは存在せず、おかれた状況の中で、常に「一般解」ではなく「特殊解」を探索する必要がある。

「特殊解」である組織マネジメントの有効性を高めるためには、三つの領域に手を打たなければならない。

第一に、的確な環境状況の解釈とビジョンづくりである。環境状況とは、学校の内外を指している。また、環境状況の把握だけでなく、解釈が必要である点に注目してほしい。

解釈とは、内外の環境変化が、わが校にどのような影響を及ぼすかを意味づけることである。われわれは、よく、おかれた状況の共有化が必要だと言うが、この状況の共有化とは、内外環境の解釈のすりあわせに他ならない。

「状況の法則」を紹介しておこう。これは、「人は本来、人の命令では動かない。人は、命令の背景にある状況の理解・納得で動く」というものである。この法則からすると、学校の教職員や外部の関係者は、校長の学校経営ビジョンで動くのではなく、ビジョンの背景にある状況を理解・納得しているから動くのである。

第二に、ビジョン実現に向けたマネジメントのしくみづくりと活動の計画化である。マネジメントのしくみづくりとは、組織構造（校務分掌の編成等）運営のしくみ（情報共有化や会議のあり方等）そして、仕事の進め方を状況に応じて、見直して設計することである。これらをベースとして、年度の活動計画を立案する。

そして第三には、年度の活動計画を、うまく回す運用の努力である。

内外環境が比較的安定している時代は、年度の活動計画を立案し、それをうまく回せば事足りた。しかし、今日のような変化の激しい時代は、わが校がおかれた環境状況の把握と解釈を出発点とすることが求められている。

わが校の組織マネジメントの「特殊解」は何であろうか。

### 3 学校組織の特徴（フラットでマトリクス）

学校組織の特徴の第一は、「なべぶた構造」にある。なべぶた型の組織とは、伝統的な企業組織や行政組織にみられるピラミッド型と対比して、フラット（平ら）な構造に特色がある。

一般的に、フラット型の組織は、階層の階段が少なく、その権威勾配もゆるやかである。また、業務・情報の共有化や権限委譲がなされ、上司と部下の垂直方向のコミュニケーション（指示・命令／受命・報告）よりも、水平方向のコミュニケーション（ワイガヤの議論）が活発である。

現在、多くの企業や自治体が、従来のピラミッド型の組織をフラット型に見直している。

その理由は、ピラミッド型の組織は、業務の効率的な遂行には適しているが、新しい課題や変化に適応したアイデアが出にくいといわれ、意思決定も階層の多さから、遅くなりがちであるからだ。つまり、環境変化にすばやく適応するために、学校のようなフラット型の組織が、現在、注目されている。

学校組織の特徴の第二は、「マトリクス（格子状）構造」である。

伝統的組織のライン・スタッフ型は、第一線で業務を担当するライン部門と、それを支援するスタッフ部門に分かれている。また、一人の社員は、ひとつの部署に所属する。

ところが、学校は、教務部、生徒指導部といった「校務分掌」があり、一年生から六年生までの「学年団」がある。そして、このふたつを別々の教職員に割り当てるのではなく、ひとりの教職員が、両方を担当する。また、「校務分掌」と「学年団」が交差し、格子状（マトリクス）になっている。さらに、中学校、高等学校になれば、「教科チーム」がある。

学校組織が持つフラット（なべぶた）型で、マトリクス（格子状）構造の組織の長所としては、創造的な問題解決、迅速な意思決定、中堅クラス的能力伸長などがあると言われている。

一方、短所としては、多忙と多忙感、短期課題志向に陥りがち、若手クラスの育成の停滞などが指摘されている。

企業組織は、効率的な組織運営により手堅く業務を遂行するのに適した組織であるのに対し、学校は、学校ビジョンの実現に向けて、状況に応じた柔軟な活動を、教職員たちの知恵やアイデアを上手に活用できる「創造的な組織」なのであるといえる。

ただ、フラットすぎて機能不全に陥るケースがある。ミドルラインの弱さである。これを補うためには、主任クラスが実働化し、学校のキーパソンとしての活躍が期待される。これを制度的に支援しようとするのが「副校長」であり「主幹教諭」である。

学校において、組織構造がフラット型でマトリクス型を採用しているのは、環境の不確実性、顧客の要望の多様性（教科指導・学習指導等）柔軟で機動的な経営実現、業務の複雑さと高度さ、構成員の相互依存関係と資源共有の必要性が認識されている結果である。

わが校の組織づくりはうまくいっているであろうか。

#### 4 学校の内外環境の強みを生かした特色づくり（SWOT分析）

学校における組織マネジメントは、「学校内外の能力や資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズと適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」であると述べた。

学校に関与する人たちのニーズと適応させながら、学校教育目標を達成していくためには、内外環境の動向を把握することは欠かせない。

また、学校内外の能力や資源を開発・活用し、効果的・効率的な学校運営を進める上でも、内外環境の分析が必要となる。

そこで今回は、内外環境分析の代表的な手法であるSWOT分析を紹介したい。

SWOT分析とは、取り巻く環境を内部環境と外部環境に区分する。そして、内部環境である内部の経営資源を「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」に分類し、外部環境を、「機会（Opportunity）」と「脅威（Threat）」に把握・分析する手法である。

SWOT分析は、まず第一に、内外の環境要因のそれぞれについて、客観的特徴や事実を洗い出すことから始まる。つまり、「地域住民」とひとくくりにしないで、地域住民のさまざまな特徴や諸活動の事実を、できるだけ多くピックアップすることが必要である。

第二に、洗い出した内外の環境要因の客観的特徴や事実が、わが校の運営に「支援的に働く場合（プラス面）」と、阻害的に働く場合（マイナス面）」に分けて検討する。

ともすれば、マイナス面ばかりを考えがちであるが、客観的特徴や事実は、マイナス面だけでなく、プラス面を多く持っていることにも気づくであろう。

そして第三に、わが校の内外環境のプラス面、つまり、わが校ならではの強みを生かして、特色ある学校運営に生かすのである。

このように考えると、学校における特色とは、わが校の外部環境や内部環境の客観的特徴や事実が、児童生徒の教育や学校運営に対する何らかのプラス部分を持ち、それらを活用した教育活動によって、児童生徒の成長・発達に好影響を与えることではなからうか。

わが校でのSWOT分析による特色づくりをお勧めしたい。

#### 5 学校経営ビジョンの重要性

経営ビジョンとは、今後どのようにして、顧客に満足を提供しつづけるかを宣言し、その実現の見通しを示したものである。

学校における経営ビジョンの対外的な役割を考えてみよう。

第一には、学校経営ビジョンは、わが校が、どのような教育活動を展開することで、どのような子どもたちを育てようとしているのか、保護者や地域、そして納税者である市民等、学校の関与者に対する説明責任である。

第二に、学校経営ビジョンにより、わが校の情報開示をすることで、関係者からの協働や支援を得ることができる。

そして第三に、学校経営ビジョンとは、校長の意思決定そのものであり、校長の公約であると言える。

一方、学校経営ビジョンの内部に対する役割も見逃せない。

学校は、個々の教職員の単なる集合体ではなく、いわば、化合物のようなものである。学校経営ビジョンの内部に対する第一の役割は、異質で多様な価値観を持つ教職員を統合し、総合力の発揮を促進するための求心力と言えよう。

学校経営ビジョンは、学校内外の環境を解釈することで、わが校のおかれた状況の不透明さを削減する。また、学校経営ビジョンは、わが校の方向性を示した意思決定であるため、教職員の日常的な判断や行動のよりどころとなる。学校経営ビジョンの第二の役割は、教職員を動きやすくするためである。

学校経営ビジョンが明確に示され、教職員が、自分の教育活動と学校全体とのつながりをよく理解することで、自分の仕事の意味を把握でき、動機づけや学校への一体感が喚起される。つまり、学校経営ビジョンの第三の役割は、教職員の仕事を作業にせず、意味ある活動として関連づけることにある。

文部科学省のマネジメント研修カリキュラム等開発会議が出した「学校組織マネジメント研修」のモデルカリキュラムでは、学校経営ビジョンには、七つの要素を盛り込むべきだと主張している。

それは、わが校のミッション（使命・存在意義）、重点事項、教職員の行動規範、組織構造、運営のしくみ、管理職の行動宣言、教職員の人材育成である。

わが校の経営ビジョンを一度点検してはどうだろうか。

## 6 PDCAによる教育活動の展開

学校経営のビジョンは、学校の将来像とそこに到る道筋を明らかにしたものである。このビジョンで示された重点事項は、年度の活動計画として具体化される。

年度の計画（Plan）は実施され（Do）、年度末に評価（Check）を受ける。そして、評価を踏まえて、次年度の課題を検討する（Action）。これが、PDCA サイクルである。

このサイクルを効果的・効率的にまわすためのポイントは、Plan である。ここでの Plan とは、計画づくり（how to do）も入るが、より重要なのは、取組み事項を決定する目標設定（what to do）である。

学校では、目標を「めあて」として、やや抽象的に掲げることが多いようだが、組織マネジメントでは、目標は具体的に設定する。

組織マネジメントで言う目標とは、いつまでに(期限)、何を(テーマ)、どのレベルまで(達成基準)を含んだものとされている。つまり、「今年の目標は、心豊かな子どもの育成です。あらゆる機会や場面でがんばりましょう」ではなく、「心豊かな子どもの育成のために、今年は、AとBに取り組みます。Aの目標は、年度末に、  
になっていることが達成基準(めざす状態)です」となる。

目標を具体的に設定することで、達成度合いを評価することが容易になり、反省点や課題も発見しやすい。すなわち、PDCAサイクルによる学校全体や教育活動の質的な充実につながるのである。

ただ、教育活動には、数値的な達成基準がなじまないものも多くある。その場合は、スケジュール(年間予定)を物差しとし、予定通り進捗したかを達成基準にすることもできる。

具体的な目標設定には、人を動機づける効果がある。そのためには、自己申告や本人の参画による目標設定、達成基準は、努力すれば達成できるレベル、設定する目標は重点化(3つから5つ)が重要である。

「目的が組織をつくり、目標が人を動かす」と言われる。経営ビジョンにより、わが校の組織をつくり、適切な年度目標により、教職員をはじめ、わが校の保護者や地域の人などの関与者を動かしたいものである

## 7 学校評価の活用による組織活性化

どの学校でも、学校経営計画や年度計画は立案され、日々の教育活動は実施されている。そして、年度末の総括がなされ、次の年度の計画が作られる。つまり、マネジメントにおける「P」「D」「C」「A」それぞれは存在しているが、それらがつながったサイクルとして回っていないケースが多い。

学校評価がまず目指すのは、「PDCAサイクル」の構築である。その構築にあたっては、第一に、学校を取り巻く環境認識と中期ビジョンを踏まえた年度の「PLAN」づくりが求められる。第二に、年度当初に検討される「PLAN」は、学校の教育活動や取組みを網羅したものであるが、学校評価に関しては重点化を図り、特に力点を入れる部分を特定する必要がある。第三に、学校評価項目に取り上げる教育活動や取組みには、挑戦的なレベルを目標設定・計画化することが重要である。

学校のPDCAサイクルが構築できた後に目指すのは、PDCAサイクルによる学校改善の実現である。年度当初に設定した計画(PLAN)を実施(DO)し、そのプロセスや成果を評価(CHECK)する。そして、評価から見えてきた成果や課題を整理し、次年度に更新(ACTION)する。言われてみれば当たり前の流れであるが、これを組織的に展開するためには、いくつかのポイントがある。

まず第一は、PDCAサイクルのうち、評価(C)を更新(A)に結びつけるために必要な評価指標の具体化である。計画した活動や取組みが、どのような成果を上げたかを確認するためには、数値化やスケジュール化は欠かせない。

第二に、PDCAサイクルの「見える化」である。計画した活動や取組みが、どのように行われているかをモニタリングできる状態にすることが必要である。

そして第三は、中間での評価・更新による成果の実感である。PDCAサイクルは4月か

ら翌年 3 月の 1 年間で回すのを基本とするが、前期もしくは 1 学期が終了した時点で、中間評価を行い成果と課題を検証する。課題のうち、解決や対応が急がれるものや着手が容易な事柄については、その後の年度内で対応する。このようなスピード感のある取組みにより、学校がよくなっているとの手ごたえを教職員に与えることができる。

学校において PDCA サイクルが回り、教育活動や各種の取組みが改善されるようになれば、それらの活動を学校全体のしくみとして定着させ、不断の改善・改革が可能な学校組織づくりを目指す。つまり、学校評価を教育活動のマネジメントシステムから、学校組織活性化のマネジメントシステムにランクアップさせる。

そのためには、まず第一に、分掌や学年のミドルリーダーが中心となり、「ミドルアップダウン」で学校評価に関わることが必要である。分掌や学年のミドルリーダーは、管理職や学校幹部から提示された学校の中期ビジョンや課題を理解し、それを各チームに持ち帰り検討する。そして検討結果を持ち寄り、学校評価項目を決定する。各チームはその実施を担い、実施の中から、改善提案やアイデアを意見具申し、管理職や学校幹部は学校のかじ取りの参考にする。

第二に、「セルフコントロール」をベースにした教職員の参画である。学校評価項目の設定は、上から押し付けられるノルマではなく、評価項目や評価指標の設定は各チームに任せられ、各チームの教職員が設定する共同目標となる。また、各チームはその評価項目の達成に責任を持つことにもなる。

そして第三に、「外の風」の活用である。学校において PDCA サイクルが独りよがりにならないように、学校に関係のある保護者や地域等を活用する「学校関係者評価」や、学校教育の専門家による「学校の第三者評価」により、学校の管理職・幹部や教職員が当たり前だと思っていたことへの指摘による気づきがある。

学校評価には、「PDCA サイクル」が構築できているレベル、PDCA サイクルによる学校改善が実現できているレベル、学校組織活性化のマネジメントシステムとなっているレベルがある。わが校はどのレベルであろうか。

## 8 学校と企業のマネジメントの違い

学校経営の改善のために、企業経営から学ぶべきものは多い。しかし、企業のやり方を闇雲に取り入れるのではなく、学校で活用できる点を「いいとこ取り」するセンスが求められる。そこで、最後に、学校と企業マネジメントの違いを解説したい。

学校と企業の違いの第一は、組織目的である。企業の目的は、顧客のニーズを満足させた結果として、利潤の確保があり、組織の存続だといわれている。

一方、学校の目的は、学校の関係者のニーズを踏まえた学校教育目標の達成であり、社会づくりへの貢献である。

第二には、組織目的の達成方法に違いがある。学校は、良い学校づくり、充実した教育など、活動の効果を重視する。

一方、企業は、良い商品やサービスを追求すると同時に、安上がりで行おうとする力も強い。つまり、企業活動では、投入資源に対する産出成果である生産性が焦点となる。

学校と企業の違いの第三は競争・競合だ。企業の競争は、市場や顧客の奪い合いであり、

ある社が拡大すれば、他社は縮むゼロサム型競争である。

ところが学校は、どの学校も努力次第で、伸びることができるプラスサム型競争である。

そこで、企業は、競合に勝つために「競争優位」を狙うのに対し、学校は、とにかく充実した教育をめざす「絶対優位」を志向する。

第四に、企業は事業の取捨選択が自由であり、事業領域の重点化がしやすい。それに対して、学校は、生徒指導が低調だからといってやめることはできない。また学校では、いずれの教育活動も必要不可欠であり、極端な重点化が難しい。

第五に、企業は、顧客と経営資源は別物であるが、学校は、働きかけ次第で、顧客が経営資源となる。例えば、卒業生に寄付をお願いしたり、保護者や地域の人に、学校から各種支援を依頼できるのは、学校のマネジメントならではの特色である。

学校と企業との違いをみると、学校のマネジメントの方が制約条件も多く、難しい。だからこそ、われわれは、企業マネジメントを超えた、学校ならではの組織マネジメントを開発・実践しなければならない。

執筆者 浅野良一（兵庫教育大学大学院 学校教育研究科 教授）

浅野良一（あさの・りょういち）

昭和 53 年、東北大学教育学部教育学科（教育行政学専攻）卒業。民間企業を経て、昭和 61 年産業能率大学入職。HRM センター長、経営管理研究所主任研究員を経て、平成 19 年 4 月から、兵庫教育大学教授。専門は、人事組織管理、人材育成。主な著作には、「学校の組織マネジメント能力向上（共著）」（教育開発研究所）、「ステップアップ：学校組織マネジメント（共著）」（第一法規）、「学校のニューリーダーを育てる（共著）」（学事出版）、「学校における OJT の効果的な進め方（編著）」（教育開発研究所）等。平成 14 年度から文部科学省のマネジメント研修カリキュラム等開発会議協力者、平成 16 年度、中央教育審議会初等中等教育分科会行財政部会専門委員、平成 20 年度から、京都府教師力向上教育実践力継承事業 指導顧問。その他、大阪府、兵庫県、鳥取県、神戸市等の教育委員会関係の各種委員を務める。