

組織マネジメントのあり方について

～教育総合研究所をモデルとした組織マネジメントを通して～

福井県教育総合研究所 先端教育研究センター

吉川喜代江

AIの登場など私たちをとりまく社会情勢は大きく加速度的に変化している。そのため、未来を創造生きていく子どもたちへの教育も大きく変化しなければならなくなった。そのため、コンピテンシー（資質・能力）ベースの教育が求められるようになり、学校現場はこの教育の質的転換に対応しなければならなくなった。一方で、教員の大量退職、大量採用に伴う教員の経験年数の不均衡によって、ベテラン教員から若手教員への知識・技能の伝承が行われにくい状況となっており、さらには、教員の多忙化解消のための働き方改革も急務となっている。学校では、これらの課題に教員が個別に取り組むのではなく、学校組織マネジメントの強化により、組織として取り組む体制づくりが求められている。

福井県教育総合研究所（以下、本所）でも、教育の質的転換への対応および知識・技能の伝承を意識した組織マネジメントの取組みを行った。今年度、本所で実践した組織マネジメントの取組みから組織マネジメントのあり方について考察する。

〈キーワード〉 組織マネジメント、協働、学び続ける組織

I はじめに

本所は、福井市にあった「福井県教育研究所」が現在の坂井市に移転し、平成29年度より「福井県教育総合研究所」として教育博物館を併設して開所した。

組織としては、教職研修センター、教科研究センター、教育相談センター、先端教育研究センターが置かれた。旧研究所の研修・研究・教育相談という組織の大枠は維持されたものの、組織は大きくなり、本所が担う業務も多くなった。一般的に組織が大きくなり職務が専門的になっていくとそれぞれの組織が互いに協力し合うことなく、自分たちの職務にこだわり、外部からの干渉を排除する「セクショナリズム」に陥りがちになる。そうならないために、今年度、先端教育研究センターは、これらの組織を有機的につなげる取組みを重視して行った。



II 組織マネジメントの方法

今日のように変化の激しい時代に対応していくためには、意思決定のスピードが重要である。そのため、企業ではよく「トップダウン」での意思決定を行うことがある。しかし、「トップダウン」での意思決定は現場の能力を高めたり、やる気を維持したりすることが難しいと言われている。一方、ある程度の権限を現場が持ち、現場の意見やアイデアをトップがくみ取る「ボトムアップ」は、現場の能力を高めたり、やる気を向上させたりする反面、意思決定に時間がかかるという欠点がある。

そのため、企業のマネジメント方法として注目されているのが、「トップダウン」と「ボトムアップ」のそれぞれの利点を生かした「ミドルアップダウン」という方法である。「ミドルアップダウン」とは、ミド

ル（中間管理職）が、トップの考えを現場に伝え、現場の意見やアイデアをトップに伝える調整役となることである。ここでは、ミドルがとても重要な役割を果たすことになる。

近年、学校組織マネジメントでも、このミドルの存在・役割が大きくなってきており、ミドルに対するマネジメント研修の重要性も増してきている。そこで、本所でもこのようなミドルの役割に重きを置いた組織マネジメントを実践してみた。具体的には、トップの考えを現場に伝えるために「ビジョンの共有化」を目指すと共に、教育の質的転換への対応および知識・技能の伝承を意識して、「所員の力量アップ」、「チーム（協働）力アップ」に取り組んだ。

Ⅲ 今年度の取組み

1 ビジョンの共有

ビジョンを共有するには、トップの考えを的確に所員に伝える必要がある。そのため、副所長の提案により、本所のトップ会議である運営委員会の開催方法を工夫することになった。運営委員会は、所長、副所長、館長、管理室長、各センター長で構成されており、原則、週1回開催されてきた。しかし、今年度は、月末の運営委員会を拡大運営委員会とし、先のメンバーに加えて、各センターの課長が出席して情報を直接共有することになった。また、今年度から、各センターで週1回開催されていたセンター会でも、拡大センター会を開催し、所長・副所長が出席して、直接、所員が方針などを聞く機会を持つようになった。さらに、10月の所内研修会での所長講話で、所長から直接、所員全体に方針や考え方を語っていただいた。

これらの取組みから、SASA改革の状況がリアルタイムで把握できたり、教員育成指標の理解が深まったりするなど、以前に比べて所員全体のビジョンの共有化が進んだと考えられる。

2 所員の力量アップ

「セクショナリズム」に陥らないためには、まずお互いの業務について知る必要がある。そのため、今までには行われてこなかったが、4月に「研究所の業務」について所内研修会を実施し、各センター・課の業務について時間をかけて共有した。現在、本所が最も力を入れているポジティブ教育の必要性もこの時に所員に伝わり、その後の教員研修に組み込まれたり、ポジティブ教育に関するさらなる所内研修会（教育相談センター主催）の開催につながったりするなどの効果があった。

また、中央教育審議会(2015)「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（平成27年12月21日、答申第185号）1)において、「教育委員会等による学校への支援の充実」「指導主事の力量の向上、配置等の改善・充実」が提言された。「子供の成長と学力向上を支え、「チームとしての学校」を機能させる上で、教育委員会と指導主事の果たす役割は大きい。学校教育への支援の最前線にいる指導主事の専門性を高める研修を充実させる必要がある。」と述べられている。

本所でも教育の質的転換に対応し、学校教育を支援していくためには、所員の力量向上に取り組む必要があると考えた。そこで、今年度は、4月以降も、原則、月1回のペースで所内研修会を開催した。内容については、本所所員および指導主事として必要だと考えられる内容をこちらから提案したものと、所内研修・研究推進ワーキンググループを通じて各課から要望された内容を合わせ、所長ヒアを受けて決定した。

今年度実施した内容については表1のとおりである。

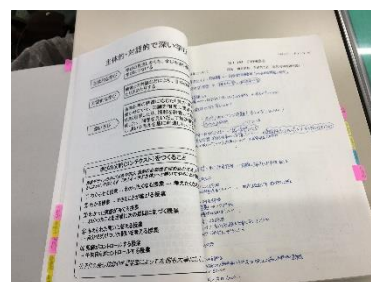
表 1 所内研修会の内容

月	内 容	月	内 容
4	研究所の業務・事務について(3回)	10	組織マネジメント(淵本教授)
5	授業の見取り	11	評価について
6	カリキュラムマネジメント	12	所長講話
7	学級経営	1	県外研修報告会
8	授業のユニバーサルデザイン	2	
9	高大接続システム会議	3	来年度の取り組み(2回)

講師をその内容に専門的であるベテラン所員が務めて、知識と技の伝承を意識して行った回もあれば、学校への訪問研修の練習を兼ねて行った回もある。所員にはあらかじめ自己評価表を年度当初に配布し、その段階における自己評価を行った。評価項目は、今年度の所内研修会の内容および自身の専門教科に関する内容を設定した。そして、その内容について「少し理解している」、「理解している」、「詳しく理解している」、「プレゼンできる」の4段階で所員は自己評価を行った。

また、毎回振り返りを実施し、ポートフォリオの実施をお願いした。写真1はある所員がポートフォリオしたものである。この取り組みにより、所員自身が自らの学びを蓄積していくことができた。

写真1 ポートフォリオの例



そして、所内研修会が終わった後に、もう一度自己評価を実施し、合わせてアンケートも行った。図1、図2はその結果である。

図1 アンケート結果①

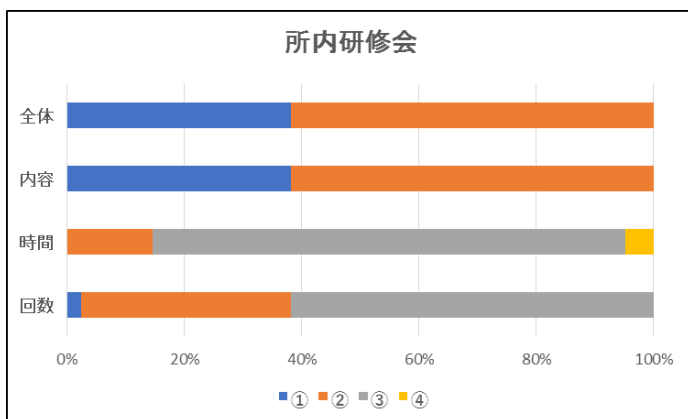
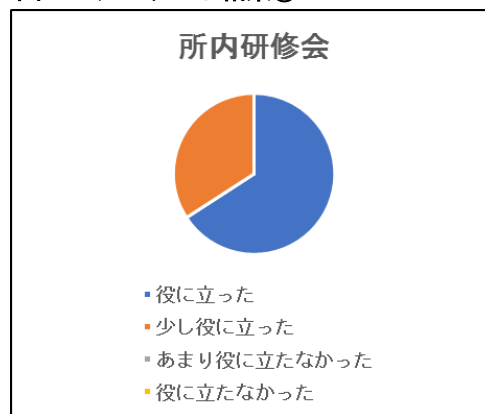


図2 アンケート結果②



	①	②	③	④
全体	満足	概ね満足	やや不満	不満
内容	満足	概ね満足	やや不満	不満
時間	長い	やや長い	ちょうど良い	やや短い
回数	多い	やや多い	ちょうど良い	やや少ない

図1を見ると、所内研修会の時間・回数については「ちょうど良い」と答えた所員が多数であった。しかし、時間については「やや長い」、「やや短い」と回答し、回数については「多い」、「やや多い」と回答した所員もいた。時間については、学校現場でも校内研究会(現職教育)の時間を短縮する傾向にあり、また、所員の負担を考え、原則75分で実施した。計画的な所内研修会は今年度からであるが、過去の協働研究会は、基本的

に90～120分で行っていたため、「やや短い」と感じた所員はそのためではないかと考えられる。一方、時間に関して「やや長い」、回数が「多い」「やや多い」と回答したのは、アンケートを実施した際に繁忙期であったセンターからのものが多く、時間を拘束されると感じたものだと考えられる。この傾向は学校でも同様に起こりうることである。

しかしながら、内容・全体については「満足」「概ね満足」で100%であった。また図2は「所内研修会にご自身の力量向上に役立ちましたか」という質問に対する回答だが、こちらも「役に立った」、「少し役に立った」で100%であった。実際、今年度から本所所員になった指導主事が授業を参観したときに、5月に実施した「授業の見取り」が役に立ち、子どもの見取りからの指導・助言を行うことができたと述べるなどの効果があった。

さらに、年度末の所員の自己評価表を見ると、ほとんどの所員が全ての項目で、内容を「理解している」以上になっていることが確認できた。

3 チーム（協働）力アップのための取組み

（1）研究プロジェクト

昨年度までは、原則的にセンターや課ごとに研究を進めてきたが、それ以外に、今年度は組織を越えた研究プロジェクトを募集し、希望する所員が属しての研究も進めることになった。組織された研究プロジェクトは、「言語能力育成プロジェクト」、「プログラミング研修開発プロジェクト」、「道徳教育研修開発プロジェクト」、「高校数学授業研究プロジェクト」である。「言語能力育成プロジェクト」は「RSTの結果分析を踏まえた基礎的読解力の研究」「英語教育 CLIL の研究」の2つのグループから成る。それぞれの取組みや研究内容については、今年度の紀要のそれぞれの内容を参照されたい。

センターや課を越えて協働して成果を出すという取組みは今年度初めてであったが、プロジェクトに参加した所員の意識を自分の所属する組織外へ向かせることができ、所員の協働意識が高まったと考えている。

（2）協働研究会

協働研究会は、以前から原則月1回程度開催されてきた。6年前には旧研究所の研修部が窓口となり、内容を各組織が企画して実施していた。毎回、組織を越えてグループを作り、あるテーマについてそれぞれの立場から語り合う場となっており、「傾聴のスキル」を身に付け、視野を広げる目的があった。本庁指導主事や、特別支援教育センター、嶺南教育事務所の方々に参加していたこともある。本所が福井大学連合教職大学院の拠点校の一つでもあるため、大学院の先生方も参加し、助言をいただいていた。本所の基本研修で実施しているクロスセッションも校種や教科、経験年数を超えてお互いの実践を語り合う場となっている。

写真2 協働研究会の様子



この協働研究会については、「話し合う必要がある内容なのか」、「研修なのか、研究なのか」、「話し合ったことが何ら生かされていないのでは」などの声が聞かれるようになり、協働研究会の意義を改めて考えるきっかけとなった。

そこで、今年度の協働研究会は、協働や語り合いを通して互いの業務や研究の理解を深めるとともに、その内容を自身の業務や研究などに生かすことを目的にして実施することにした。時間や回数は、所内研修会と同様、月1回75分で実施した。内容については、研究に関するものと校種を越えた授業研究を先端教育研究センターから提案し、各組織の業務については、各センター・課から提案していただいた。今年度実施した協働研究会の内容は表2の通りである。

表2 協働研究会の内容

月	内 容	月	内 容
6	SASAIについて	11	来年度の教育相談業務について
7	教科別研修、通信型研修のあり方	12	授業研究(異校種同教科)
8	東海北陸大会発表者のリハーサル	1	研究発表会での発表の内容・構想
9	基本研修のあり方	2	研究発表会 発表リハーサル
10	研究の中間発表	3	

協働研究会はグループでの「話し合い」が重要であるため、年間の開催日をあらかじめ知らせ、所員に可能な限り参加するように働きかけた結果、多くの所員が参加できていた。

そして、所内研修会と同様、所員へのアンケートを実施した。結果は次の図3・4のとおりである。

図3 アンケート結果③

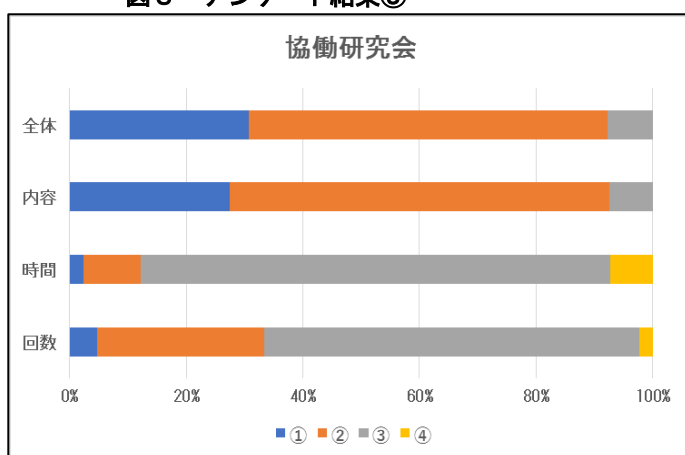
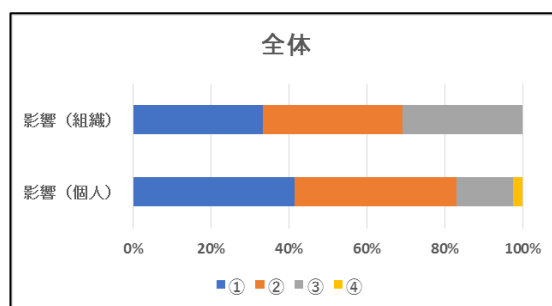


図4 アンケート結果④



	①	②	③	④
影響あり	影響あり	少しあり	あまりなし	なかった

	①	②	③	④
全体	満足	概ね満足	やや不満	不満
内容	満足	概ね満足	やや不満	不満
時間	長い	やや長い	ちょうど良い	やや短い
回数	多い	やや多い	ちょうど良い	やや少ない

図3を見ると、協働研究会の実施回数については、ほぼ所内研修会と同様の結果であったが、様々な視点からの語り合いに意義を感じ、さらに回数を増やした方が良いとする所員もいたことがわかる。時間については、「やや短い」と感じる所員が所内研修会よりも少し多かった。協働研究会は話し合いを行うため、話し合いの途中で時間が来てしまうことが多かったからかもしれない。また、内容・全体についての結果は、概ね良好であったが、「やや不満」と感じる所員がいた。この所員たちは、話し合った内容がその後どのように生かされたのかが不明であったためと答えている。

図4は「協働研究会の内容があなたの組織および個人の業務・研究に影響がありましたか」という問いへの回答状況である。図4から、協働研究会の内容が自身の業務に影響を与えたと答えた所員が多かったことがわかるが、影響を与えたかどうか、他の組織の所員には見えにくかったようだ。しかしながら、多くの所員が業務について他の組織の所員から自分たちが気付かなかった視点を与えてくれ、自身の業務や研究に役立ったと評価している。

また、小・中・高校という異校種で同教科の教員で行った授業研究はとても好評であり、アンケートの中に「何度でも実施してほしい」という要望もあったほどである。

さらに、今年度は2月の研究発表会に向けての発表内容構想やリハーサルを実施したが、このことが研究発

表会の成功につながったと指摘する所員もいた。

(3) 訪問研修報告の情報共有

本所では、教員の多忙化解消のために、学校現場のニーズに応じての訪問研修を充実させてきた。依頼や報告などのとりまとめは専門研修課が行っているが、依頼があって実際に訪問に行く所員は、自分が訪問する学校の他所員の訪問報告を確認することはほとんどなく、訪問した際に相手から指摘されることで気づくこともあった。すなわち、各組織の訪問研修の内容を他の組織が参考にすることはほとんどなかったのである。

そこで、今年度は、専門研修課が訪問報告のデータを工夫し、以前に訪問した学校の訪問報告を簡単に見ることができるようになった。そのため、訪問校へ過去にどのような内容で訪問し、職員がどのような雰囲気であったかを確認することができるようになった。この情報を生かして、その訪問校にあった内容を考えることができるようになったのである。このことが、組織を越えた連携の素地になると考える。

(4) 困り感がある教員支援

今年度、困り感がある若手教員の支援について、組織を越えて実施することができた。はじめは、学級経営に関することで教育相談センターが関わっていたが、教科指導についての悩みも深かったため、小中教科研究課の教科担当の所員も協力しながら連携して支援を行うことができた。

今後、このような支援が多くなっていくことも予想される。

(5) 福井大学連合教職大学院との連携

本所は福井大学連合教職大学院の拠点校の一つでもあることから、以前より協働研究会に参加し、研究に対して専門的なアドバイスをいただくなどの連携があった。

さらに、3年前から連携は深まり、教員免許状更新講習を連携して実施するようになった。この取組みは全国的に見ても、とても画期的なものである。また、基本研修や職務研修でも教職大学院の先生方に講師やファシリテーターとして参加いただいている。

今年度はさらに、先端教育研究センターの共同研究員である淵本幸嗣教授より、所内研修会で「組織マネジメント」についてご講義いただいた。また、同じく共同研究員である稲葉敦准教授にプログラミング教育の訪問研修に関してアドバイスをいただくなど連携を深めることができた。今後も専門的な見地からのアドバイスを得られる存在として連携を深められればと考えている。

(6) 「秘密の友だち」の取組み

教育相談センターが学級経営で効果がある取組みとして学校に紹介していた「秘密の友だち」を本所の所員で年間3回実施してみた。これは、ある所員が別の無作為に選んだ所員の頑張っていることを見つけて付箋に書き、相手にその内容を伝えながら渡し、模造紙に貼って共有するという取組みである。

以下は、所員の感想である。

- ・心の強み。他者から認められている安心感が得られた。
- ・お互いのことを知ろうとする試みは必要だと思う。よかった。
- ・あまり交流のない方のことをリサーチして書くので、おもしろい企画だと思う。
- ・相手の良いところを知る良いきっかけになった。
- ・他センターの所員とのつながりを作るために大きく役立ったと思う。
- ・やはり褒められるのはうれしい。

初めて取り組んだ時は、ほとんど面識のない所員のことを調べて本人に付箋を持っていくということに、やりづらさを感じていた所員も多かったようだ。しかし、回数を重ねることで、抵抗感がなくなり、組織を越え

でのコミュニケーションも増え、人間関係が広がった。

実は、この「秘密の友だち」の取組みこそが、本所のチーム（協働）力アップのための土台になったと考えている。

写真3 秘密のともだち



IV 成果と課題

今年度、本所の組織マネジメントとして、「ビジョンの共有化」、「所員の力量アップ」、「チーム（協働）力アップ」に取り組んだ。

「ビジョンの共有化」については、直接トップの考えを聞くことにより、所員自らがどのような業務を実施すると良いのかについて普段から意識できるようになった。そして、そのことが「自らの力量アップ」および「協働」のモチベーションになったと考えられる。

「所員の力量アップ」については、これまで個人に任されていたが、今年度、計画的・組織的に実施することで所員全体の力量の平準化を図ることができた。しかしながら、さらにそれぞれが力量を向上していくためには、やはり所員自らが主体的に学んでいくことが必要になってくる。

奈良県教育センターの研究論文「組織マネジメントを視点とした学校経営」に、次のような指摘がある。「学校を取り巻く環境の変化が、経営サイクルの急激な短縮化と知識・技術の陳腐化を起こしている。経営サイクルの急激な短縮化と知識・技術の陳腐化は特定の個人が指導できる時代を終焉させ、さらにマニュアルによる知識の伝達も難しくさせている。」そこで、「教職員の一人一人が主体的に学び、知識や技能を身に付け行動していくこと」が重要であると述べている。

「チーム（協働）力アップ」についての所員の意識は、「秘密の友だち」効果もあり、年度初めに比べ向上している。また、今年度、意図的に協働の機会を設けることにより、協働のよさを実際に感じる事ができたと考えている。しかし、まだまだ自主的な協働の機会は少ない。今後も組織を越えてコミュニケーションし、さらなる業務改善につながると良いと思う。例えば、教育相談センターと教科研究センターが協働して教員を支援したり、校種を越えて授業研究会等を開催したりできると良いと思う。このようなボトムアップ的な協働ができると、所員のモチベーションをあげる機会になると期待している。

今年度実施した所内研修会と協働研究会は一定の成果を挙げたが、全体で実施する回数や時間、内容については今後吟味が必要である。学校では校内研修会に60分～70分程度しか設定できないという声も聞く。いかに短時間で効果的に研修・研究会を行うかを研究していく必要がある。そのため、全体で組織的・定期的な実施する所内研修会・協働研究会の時間や回数、内容は限定されてしまうが、今後はそれぞれの組織等が自主的に研修会を開催し、所員が自主的に積極的に参加するものが増えることを期待している。今年度も道德プロジェクトチームが実施したものや、小中学校教科研究課が実施した教科書説明会が開催された。

今回、組織マネジメントとして「ミドルアップダウン」という方法で実施したつもりであるが、こちらからの提案も多く、ボトムアップ的な部分が弱かったかもしれない。今後はボトムアップ的な部分を意識して、所員のモチベーションを上げ、やりがいを持たせることで自主的な学びや協働につながることを期待している。

《引用文献》

- 中央教育審議会(2015)「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(平成27年12月21日、答申第185号) 1
- 奈良県立教育研究所 『研究紀要』(平成16年度) 高崎隆一「組織マネジメントを視点とした学校経営」、p.2

《参考文献》

- 独立行政法人教職員支援機構移植事業「教員の資質向上のためのプログラム 開発支援事業報告書」
- 株式会社アンド 「ビジネスフレームワーク図鑑」