

全員経営で学校の活性化を目指す

教育創造研究センター所長

たかしな
高階
れいじ
玲治

1 組織の活性化を目指す

教師の多忙化が言われて久しい。特に我が国の教員は国際的に見て勤務時間が最も長いとする OECD の調査があって、国としても多忙化軽減策を目指そうとしているが、実現はほど遠い。教師をめぐる課題は山積している。

そのような現状で、教職員が学校が掲げる教育ビジョンや達成すべき目標に向けて協働的な体制をどう創るかは極めて重要な課題である。

組織活性化に向けた方略はいろいろあるが、最近の動きとして野中郁次郎が提唱する『全員経営』（日本経済新聞出版社 2015）が最も有効な示唆を与えてくれるのではないかと注目している。

なぜなら「全員経営」を可能にするのは、大きすぎる組織では難しい。小規模経営ならば可能である。そして学校は、組織的に見ればかなり小規模である。「全員経営」の可能性が大きい。

この図書には、いくつかの企業などの例が載っているが、その中に日本航空の V 字回復を果たした稲盛和夫のアメーバ経営がある。赴任したとき日航の職員は会社が倒産したとの自覚がなかったという。そこで従業員全員に「売り上げは最大に、経費は最小に」をモットーに、「一人ひとりが JAL」という自覚で経営を進めたという。その基本はそれぞれの職場を小集団化して課題解決能力を高めたのである。個の創意が小集団で培養され、それがアメーバのように組織全体に連動する。一人一人が自己の職務を自覚し、小集団内で連携し、それ

が組織全体に拡充することで見事な V 字回復を達成したのである。

稲盛和夫は経営の神様と言われているが、アメリカの経営の神様である元 GM の最高責任者ウェルチも小集団重視を掲げている。GM は従業員何十万人という巨大組織であるが、彼は「小さな会社のように動く」と考えていて小集団組織の利点を次のようにあげている。

①意思の疎通をはかりやすい。②動きが早い。③階層が少なくリーダーの仕事ぶりと影響力が全員の目にはっきりとわかる。④無駄が少ない。

「小さな会社のほとんどは整然としていて、単純で、形式にこだわらない。熱気にあふれ、官僚的なところがない。どこからでも貪欲にアイデアを吸収し伸びていく。誰もが必要な人間であり、誰もが責任を持っている。」

このように小集団は組織を活性化させる機能を持っている。学校はまさに小集団組織である。組織活性化が大いに期待できる。

だが、活性化している学校組織は多くない。どうすれば、小規模組織の有効性を発揮できるであろうか。

2 ミニ・チームとコミュニケーション

学校は確かに、多くの会社等と比較すれば小規模経営である。しかし、教職員が 10 人以上が普通であって、さらに小集団化する必要がある。学年部会、教科部会、分掌部会等である。ミニ・チームをつくる。なぜなら、「全員経営」は個々がバラバラに組織機能を発揮するのではない。それぞれ

の職務に応じて自覚的に職能を発揮するが、その場合、職務のつながりがあることで、同僚性や協働体制が生まれる。

何が大切か、と言えばコミュニケーションである。ミニ・チームで当面する課題について話し合う。それが大事なのである。コミュニケーションがなければ、学校の教育ビジョンや年度重点目標などの理解も実践意欲もあまり高まらない。教員の意識はバラバラで同僚性もなく、協働意識も生まれない。その結果、仕事が個々の教員任せになって、「タコツボ型」を生み出すだけである。

ところが最近の学校は時程表を見ても学年会などの時間が設定されていない。例えば、若手教員が増加しているが、学年会でベテラン教師から多くの事を学ぶことができる。わざわざメンター制度を設けなくとも、学年会が機能すれば指導の充実がかなりできた。福井県の学校の学力が高いのは、毎週必ず学年会や教科部会が設定されているからだという証言がある。

確かに学校の実態は時間的余裕がないが、コミュニケーションが教育目標への共通認識や協働体制を生み出すと考えれば、月に1～2度程度でもよいから、学年会などをフォーマルな形で持つべきである。当然、チーフ（主任）がいる。チーフを中心に協議を行うことで組織としての同僚性や協働意識が生まれる。また、多忙で部会が開られない場合でも、必要な事項はチーフから連絡される。わずかな「すきま時間」を使ってインフォーマルに相談する機運が生まれる。

学校は、「全員経営」の組織強化を図るために、まずはミニ・チームによる学年内などの活性化を図るべきである。ミニ・チームは組織の基盤である。

3 学校の基盤強化は全員経営で

近未来の学校を考えれば、ますます複雑

化や困難度を増してくるのは確かである。個々の教員任せでは到底やっていけなくなる。学校力・教師力を高める組織的な方略が必要だが、今後はベテランが少なくなり、若手教員が増えるという問題もある。

しかし、経営方略を複雑化して考えるよりも、学校はすべての教職員で盛り上げるというシンプルな発想で活性化を図りたい。

それが「全員経営」である。学校は経営的には小規模でまとまりやすく、個々の教職員の職務分担が明確で、互いの職能を身近に理解しあえる職場環境である。教職員それぞれが組織目標を共通認識していれば、個々の職務を着実に遂行しながら協働性や同僚性を発揮できる可能性が大きいのである。

特に経営が小規模であるから、個々の教職員が学校における自分の位置・役割を明確に自覚すれば、経営参画の意識が高まる。また、校長はそうように働きかけるべきである。

ただし、トップとしての校長のリーダーシップは縮減しない。学校が何を目指すか、そのビジョンの明確化や目標設定はトップの見識によることが大きい。したがって、トップのリーダーシップを中核とした全員の組織参画の体制づくりが重要なのである。

近未来の学校を維持・進化していく方略は、今に満足せずに学校が「学習する組織」として、新たな変革に向けた体制づくりに徐々に質的变化を遂げることである。

ただし、学校組織全体を一挙に活性化することは難しい。しかし、ミニ・チームであれば活性化はかなり容易な場合がある。活性化できるチームから徐々にアメーバのように学校全体に広げていく。「職場の活性化は小集団から」は鉄則である。