

学校における組織マネジメントと人材育成

——海外日本人学校の経験から——

School Management and Development of Human Resources

— Based on a Practice in Overseas Japanese School —

小松 茂

KOMATSU Shigeru

I はじめに

筆者は公立中学校における8年間の校長経験のうち3年間、文部科学省派遣教員（校長職）として、マレーシアのクアラルンプール日本人学校の経営に当たった。

国内で3年間校長職を経験した後の派遣でもあり、ある意味校長としてそれまで考えていたことを海外日本人学校という全く状況が異なる場で実践することで、「学校経営」についての視野を大きく広げることができた。本稿においてはその際行った様々な学校改革の経験をマネジメント理論との関係で省察し、そこから日本の公立学校における組織マネジメントの課題、とりわけ人材の育成について論じてみたい。

II 「マネジメント」についての筆者の考え方

1 学校マネジメントは何のために？

学校に「組織マネジメント」の考え方が本格的に導入されるきっかけとなったのは、平成12年12月の教育改革国民会議の報告（「教育を変える17の提言」）である。内閣総理大臣の諮問機関として同年3月に発足したこの会議は、その報告の第三項目「新しい時代に新しい学校づくりを」において「学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」ことを求め、速やかにその実施のための取り組みがなされるよう提言した。その二年前の平成10年9月には、すでに中教審が「今後の地方教育行政の在り方について」答申で校長の裁量権の拡大、学校経営についての説明責任、学校評議委員制度の導入等を今後の学校改革の方向性として示しており、これらが最終的に平成14年3月の文部科学事務次官通知（「小学校設置

基準及び中学校設置基準の制定等について」）となって今後の学校運営の在り方を方向づけることになった。

元々「マネジメント」は経営学に由来する発想であり、企業の使命（ミッション）を達成するために《3M（人、金、もの）+情報》を調達・活用するための理論である。学校も企業と同様《組織体》のカテゴリーに属するものであるから、組織マネジメントの発想は教育行政・学校運営に適用可能である、という発想がそこには見られるのである。

2 マネジメント理論のとらえ方

1で述べた国の施策の動向を承けて、2000年頃からマネジメントやリーダーシップに関する海外の様々な理論の紹介がなされるようになった。公立学校においても学校管理規則等で年度初めに学校経営計画の提出が義務づけられるようになった結果、それまでは主に大学の中で研究されてきたそれらの理論が今後の学校経営にとって必須のものとしてセンター研修をはじめとして様々な場で「学習」されるようになった。

このように学校経営が理論的に見直されること自体は歓迎されることではあるが、特定の理論を実際の学校運営に《適用》することを一律に推奨するような傾向が一部の教育委員会に存在するのはいただけない。人文・社会科学系における理論は、あくまで分析のための「枠組（frame）」や「視角（aspect）」であって、複雑な現実の一部を切り取って考察するには効果的であっても、それ自体が直ちに学校運営の正しい指針を与えるものではないからである。したがって、筆者自身は様々

なマネジメント理論やリーダーシップ論から自己の学校運営に有益と考えるものを選択的に受容し、さらには学校としての説明責任を果たすために活用すべきと考える。以後の記述で依拠する理論も、あくまで自校が直面する課題を整理し、解決の方向性を考えるために用いる道具（tool）としてとらえていることを予めお断りしておきたい。

Ⅲ 経営の見取図としての学校経営計画（ビジョン）の作成

1 経営ビジョンを策定する手順

学校が組織体であるかぎり、そこには教育活動の目標がなければならない。この目標は、嘗ては高邁な教育理念を掲げるものであったりしたが、最近では《目指す子どもの姿》などとしてわかりやすく表現されることが多くなった。しかし（筆者自身の反省を込めて言うのであるが）、「進んで学ぼうとする意欲的な子ども」「だれとでも仲よくできる心の優しい子」といった《スローガン》にも似た目標は、本当に熟考されたうえで学校教育目標として掲げられたものなのだろうか。「このようにあって欲しい」という一般的な理想像を描くだけでは、実際の教育活動の手がかりにならないのではないかと危惧するところである。

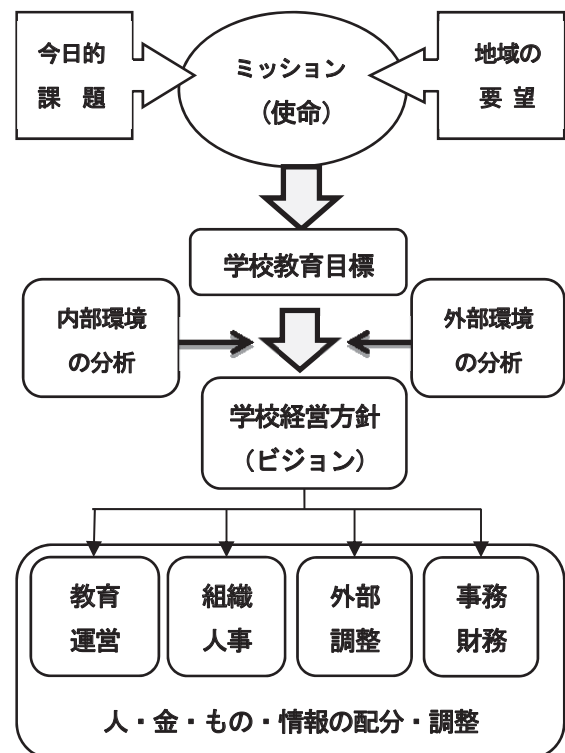
筆者としては、学校教育目標はさらにその上位にある学校の「使命（ミッション）」にまでさかのぼり、それと一体のものとして設定すべきものとする。今、地域の中で自校がどのような使命を帯びているのかについて広く考察してみるのがある。例えば、過疎によって児童生徒数が減少しつつある学校では、「将来その地域に残り、地域のために活躍できる人材を育てる」ことがミッションとなる場合がある。このような視点を得るためには、何よりも校長自身が今日的な教育課題を視野に入れた上で、地域や保護者の願いに耳を傾けることが必要になる。当然地教委との協議も必要になるが、同時に学校評議員やPTA、地域を代表する人々の声を聴いた上で共有可能なビジョンとして策定されることが望ましい。そこまで到達できれば、学校教育目標はそれを具体化したものとして構想することができる。

筆者が、海外日本人学校（以下「日本人学校」と略記する）に赴任した際、あまり困難を感じずに学校経営方針を立てることができたのはこのミッションが非常に明確であったからである。その所在地にかかわらず、日本人学校のミッションは次の二つに集約され得る。

- ①日本国内と同等の教育水準の保障
- ②国際社会で生きるために必要な資質能力の育成

表現は多少異なろうと、どの日本人学校の校長に聞いてみても、この2つのミッションは変わらない。なぜならば、これらは日本人学校という制度が発足した歴史的な経緯、そして学校が国外にあるという客観的な状況に根ざすものだからである。これらはまさしく日本人学校の《レゾナードル（存在理由）》そのものである。

国内では、一町村一学校という地域においては比較的考えやすいが、多くの学校を抱える都市部ではそのミッションが見えにくいというのが実情であろう。それが故に先ほど述べた地域へのリサーチが必要となるのである。



【図1】 ミッションの具体化と経営ビジョン策定

2 学校の内外環境分析のプロセス

学校教育目標を達成するための経営ビジョンを立案するに先だって、学校内及び学校外の環境(与件)を分析しておく必要がある。手法としてはSWOT分析の手法がわかりやすい。これは、自校の内部環境を強み(Strength)と弱み(Weakness)という2項、外部環境を支援的機会(Opportunity)と阻害的脅威(Threat)の2項のマトリクスによって分類した上で、①内部の弱み(W)と外部の阻害要因(T)として挙げられたものを修正・除去し、②自校に支援的に働くもの(O)と内部の強み(S)を生かした積極的な取組を考えてみようとするものである。この分析は、学校運営の中核となるスタッフ全員で行うことが肝要である。(学校の教職員全員で行うこともできるが、実際にはあまり効率的ではない。)それぞれの立場から分析することで自校の状況をより立体的に把握することができるだけでなく、経営の中核となるメンバーが課題意識を共有することができるというメリットもある。この手法を私の派遣先の日本人学校に適用してみると、次のようになる。

【外部環境】

■支援的に働くもの(O)

- ・日本人会、現地の日本企業、大使館等からの手厚いバックアップ
- ・保護者の学校に対する期待、協力的雰囲気

■阻害的に働くもの(T)

- ・治安面での不安。児童生徒の安全確保が国内以上に難しい。
- ・在籍児童生徒数の漸減傾向と保護者のインターナショナル・スクール指向

【内部環境】

■強み(S)

- ・意欲的で使命感を強く持つ派遣教員が多い。
- ・施設設備が充実しており財務状況も健全である。
- ・国内に比べ、校長の裁量権が大きい。

■弱み(W)

- ・毎年約三分の一の教員が交替する。
- ・各学部の独立性が強く、相互の意思疎通が希薄なため、教育実践の一貫性に弱さがある。

- ・教育委員会の支援や研修制度がない。
- ・最新の教育情報、教材が入手しにくい。

3 経営戦略の具体化

SWOT分析が終了したら、その結果を踏まえて学校経営の基本戦略を具体化する。この具体化こそがスクールリーダーとしての校長の醍醐味であるが、その際次の二点を踏まえることが肝要である。

- 教育運営、組織・人事、対外調整(渉外)、事務・財務といった各領域の課題を別個に調整・改善するのではなく、いくつかの領域を貫く総合的な改善策を考案すること
- 外部環境の阻害要因や内部環境の弱みの全てをマイナス要因と考えず、プラスに転化させるという発想をすること

日本人学校の不動のミッションと赴任校の状況を踏まえ、筆者の場合は次の二点を基本的な戦略とした。

- ①「小中一貫教育」の発想で学校経営を行う
- ②日本人コミュニティの資源を活用し、特色ある教育を外部に発信する

①は、インターナショナル・スクールとの差別化を図り、学習環境を整備して、最終的には日本に帰国する大多数の児童生徒の学力を国内水準以上に系統的に高めることで保護者の期待に応えることを狙ったものである。小中学部の教員の相互乗り入れ、職員室の統合と整備、小中の実技教科への専任教員制の導入と教員雇用、小中学部にまたがる部活動、総括教務主任職の新設などの形で実現を図った。これらは良好な財務状況や理事会等のバックアップがあっただけでこそ実現可能となったものである。②については、小学校における保護者を交えた授業づくり、大使館や現地企業の全面協力による中学部での職場体験学習の実施、日本人会の行事への児童生徒・教員の積極的参加などの試みを行った。ただし、これらの取組は全てが新たに企画・実施したものではなく、すでに先代の校長が企画していたものを引き継ぎ、拡充したものもある。任期が限られている場合、学校としての教育の一貫性をアピールするためにも継続性への考慮も必要と言える。

Ⅳ 学校経営における組織設計とリーダーシップの重要性

教育活動に関するビジョンを実現するために筆者が最も重視するのは、学校組織の設計と教員のモラル及び指導力の向上である。この点について、以下組織作り、人材育成、財務という三つの側面から考えてみたい。

1 《チーム》としての組織づくり

従来から我が国の学校組織は「鍋蓋型」で、組織目標達成のためには非効率的とする批判がなされていた。そのため平成19年に学校教育法が改正され、副校長職・主幹教諭職・指導教諭職が（任意設置職として）設けられ、学校組織のライン化が図られたのは記憶に新しい。

これまでの日本の学校の仕事は教員の「個業」の集成としての性格が強く（現在でも学級担任制をとる小学校でその傾向が強い）、様々な要因が混じり合った今日的教育課題の解決のためには教員の横の連携＝「協働」への転換が不可避であると指摘されている。確かに特別支援教育や情報教育、（小学校での）外国語活動など専門性を必要とする教科・領域においては、担任のみに依拠する指導の限界がはっきりしてきている。それでは、学校運営の効率化と責任分担という観点から進められてきたライン化の動向と今述べた「同僚性に立脚する横の連携」はどのように整合的に理解すべきであろうか。

教育活動の運営責任という観点からは、職制に基づくライン化は必要である。しかし、同時に教諭職というフラットなレベルにおいては実際には様々な《チーム》としての活動が行われている。例えば《学年》という単位は学年主任を核として結びついたひとつのチームとして考えることができる。同様に、特別支援教育の推進のためには特別教育コーディネータを核として《チーム》が生まれ、学年主任はそのチームの一員となる。このように考えると、教員集団は“核”となる教員（筆者はこれを「コーディネータ」と表現しているが）を中心として緩やかに結びついた網の目状の組織（Web＝蜘蛛の巣）として捉えることができる。学校という組織を「横から」見た場合には、いわ

ゆる「鍋蓋」型に見えるが、「上から」見た場合には網の目状の組織となっているわけである。

このような機能主義的な組織理解に立って、筆者は学校組織の中に従来からある「主任」「部長」と同等な役割を担うものとして「コーディネータ」というポジションを加えるべきだと考える。すでに国内でも「特別支援コーディネータ」というポジションは認知されており、学校の実情に応じて様々なコーディネータを置くことで校内の協業性は一層緻密になると考える。

ただし、このコーディネータは担任の充て職となっていればほとんど機能しない。できれば独立職（最低でも部長、主任の兼務）であることが望ましい。筆者の日本人学校では、現地校や外部組織との渉外と国際理解教育を担当する専任の「国際理解教育コーディネータ」（マレーシア人）及び小・中学部の全学年で実施する英会話（English Conversation）の教材開発と10名以上の現地採用講師のとりまとめを行う「ECコーディネータ」（日本人）を主任職と同等のポジションと位置づけ運用してみたが、大変に効果的であった。

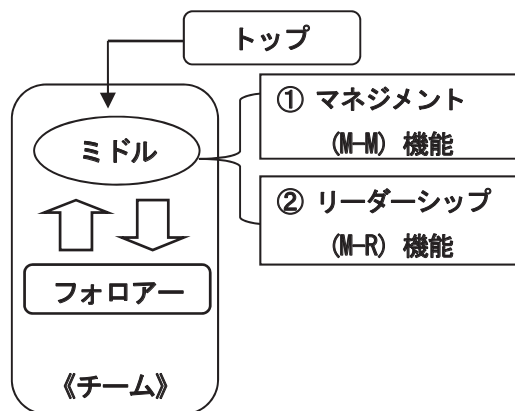
2 スクールミドルの育成

《スクールミドル》（以下「ミドル」と略記）とは比較的新しい用語で、定義についても論者によってブレがある。ミドルは現在の校内組織における部長、主任という職制とは区別される概念であるとする見解が一般的ではあるが、実際の論述の中では主任層を念頭に置いていると思われるものも多々見られる。筆者はこの概念をあくまで機能主義的にとらえるべきと考えているので、ミドルについては「学校運営の“核”となる教員及び教員層＝ミドル・リーダー」と暫定的に定義して論を進めたい。

学校という組織は、その性格上職制によるピラミッド（ツリー）状の運営になじまない側面を持っている。実際の教育活動では学年なり分掌が一つのチームとなって活動することが多い。そしてこのような教育活動の企画・実施については、校長（トップ・リーダー）はそのいちいちに口を出すのではなく、そのグループのリーダーに委ねるねることが多い。これが「分散型リーダーシップ」

の考え方である。

【図2】は分散型リーダーシップを担うミドルの位置及びその機能を図示したものである。



【図2】分散型リーダーシップとミドルの役割

①で示したミドル・マネジメント（M-M）機能は、トップの示す経営ビジョンを自己の統括するチームの中で実現するためにチームを運営・管理・統括する機能である。②で示したミドル・リーダー（M-R）機能は、トップの示す経営ビジョンをチームの担当する部署に合わせて創造的に《翻訳》し、フォロアーを鼓舞してモラルを高める機能である。分析的に見れば、一応はそのように説明できるのであるが、実際のところ、この二つの機能は（両者の相対的なバランスに差はあるものの）一人の人格の中で統合されている。逆に言えば、この二つの機能を併せ持つことがミドルとして必要な資質・能力なのである。個人の職能成長を時系列で眺めれば、最初は自分の守備範囲の仕事を適切に処理する力を身につけることから始まり、後に視野を組織全体に広げて他者とつながり、組織全体を結びつける難易度の高い仕事へと職務遂行能力の向上が図られる。教員の世界も同じであって、授業や学級経営という個別の仕事からスタートし、教員同士を結びつけ協業へと導くミドルへと成長していくことが望まれる。

人材育成、とりわけミドルの育成は、ベテラン教員の大量退職期にある今日、校長のマネジメントの重要な課題となっている。ミドル育成の方法については本稿のまとめであらためて提言を行うつもりであるが、ここでは筆者の日本人学校での経験からOJTの可能性について述べてみたい。

文科省から派遣される日本人学校の教員は、派遣元都道府県も年齢も様々であるが、20歳代後半から30歳代の占める割合が最も多く、主任等の経験者もほとんどいない。そのような中で小中学部の教務主任と各学年主任を満足のいくように配置するのはほぼ絶望的である。国内では、通例経験年数や年齢を考慮して行われる部長・主任職の人事も彼の地ではほとんど不可能である。なぜなら、50代のベテラン教員であっても赴任1年目は海外日本人学校では全くの「初心者」「見習い」状態にあるからである。公的な研修制度もないこのような厳しい条件の下で唯一可能なのは、自前でミドルを育成すること、人事には徹底して能力主義の考え方で臨むことである。

先ず赴任1年目の全教員には、小中学部の区別なく担任を命ずる。1年間の勤務状況を観察しながら自分の仕事をこなすだけでなく他の教師への配慮ができる教員、広い視野から学校教育全体に対して意見が言える教員を抽出し、年度末のヒヤリングで人事の希望を確かめる。その結果を基に、次年度の部長・主任層を命じるといったやり方としてみた。そうすると、20歳代の学年主任が40・50歳代によって構成される担任団をまとめるといったような状況も生まれてくるのである。もちろん、経験の不足は教頭や教務主任による日常的なフォローで補うわけであるが、そのうち教務主任を含め各主任が自発的に集まりインフォーマルな話し合いの場が生まれてきた。そのようないわば自生的な「研修」の場を通じて日常的に生じる様々な課題について学習・協働し、実践に移していこうとする雰囲気が醸成されてきたのである。筆者はこれこそまさに理想的なOJTと考える。そして任期最後の3年目ともなれば、ほとんどの教員が主任職を経験し、大きく成長して帰国することになる。また、同期に赴任した者がミドルとして同じ苦労を経験したことがミドル層の結束を固める要因になったことも見逃せない。このような経験を通して、筆者も「立場・ポジションが人を育てる」という言葉の意味するところを再認識させられた思いである。

3 マネジメントにおける事務・財務の重要性

公立義務教育諸学校の学校経営の中で、あまり顧みられないのが学校事務・財務の分野ではないかと思う。（高等学校等は事務長をヘッドとする事務部が置かれているので、やや事情が異なる。）長く中学校に勤めていた筆者も、この分野でのマネジメントについてほとんど考えたことはなかった。学校の運営経費が教育委員会からほぼ一律に配分され、学校としての裁量の幅が限られているということがその最大の理由であろう。その点、私学とほぼ同様の組織である日本人学校では、この分野における校長のマネジメントは比べものにならないほど重要である。赴任した三年間で最も苦勞し、学んだのがこの分野における校長の責任である。

教育委員会の直接の指導を受けない日本人学校では、当然ながら校長の裁量権は大きい。但し、理事会によって運営される日本人学校にあっては、校長は学校経営方針を策定するだけでなくその裏付けとなる予算書を合わせて提出することを求められる。従って、何か新規の事業を始めようする場合、予め学校の財務状況、及び今後の収支状況の見通しについて下調べをし、実現可能な予算案を作らねばならない。国内の場合、文書として整合性のある「学校経営方針」を提出すれば先ずは年度のスタートを切ることができるが、彼の地では財政的な裏付けが求められるのである。ましてや、それを決済する理事の多くは現地企業のトップや日本人会からの派遣理事であり、マネジメントのプロの集まりとも言える。校長は、そのような場で自分の経営ビジョンとその財務の裏付けについて説得的に説明せねばならない。在籍児童生徒数 800 名を超える大規模校であった赴任校では幸い 8 名の職員からなる事務部が設けられており、その責任者として事務長が配置されていた。そのこともあって、財務に係る実務的な作業は事務部が担当してくれたが、筆者のビジョンに基づいた施設の大規模改造や新規のコーディネータ職の任用、現地採用職員の勤務評定や昇給に係る案件については、教育畑の出身ではない事務長に十分な説明を行い、納得の上で予算化してもらう必要があった。その結果、《費用対効果》、《先行投資》

といったような異なる視点から学校教育を見ることもできるようになったのではと思う。

今日、学校事務職の役割の見直しやスクール・カウンセラー（SC）やスクール・ソーシャルワーカー（SSW）など外部人材の活用という動向から、《チームとしての学校》という考えが提起されるようになってきている。新しい時代の学校経営においては、主として教員だけを念頭においた旧来の学校「運営」から「教育職ではない職員」を含めての総合的マネジメントがますます重要となってくるものと考えられる。

V まとめ — 自律的な学校運営のために —

学校（と教育委員会）への《マネジメントの発想》の導入は、それ自体が目的ではなく自律的な学校運営を通して地域や学校が抱える課題解決をめざす「特色のある学校づくり」を成功させるためのものである。本稿では筆者の経験を踏まえ、学校マネジメントの在り方についていくつかのポイントに絞って考察を深めてきたが、最後に今後自律的な学校運営を確立するにあたって必要となる条件を三点あげて提言としたい。

1 地域・学校のミッションの明確化

各学校が作成している「学校要覧」を眺めると、学校が掲げる教育目標はどれもよく似ている。既に述べたように、これが自校を取り巻く状況を客観的に分析し熟考した結果ならば問題はないが、どの地方でも教育課題は同じであり児童生徒の状況が均質であるとは考えにくい。やはり自校のミッション（使命）についての掘り下げ方が不十分であると言わざるを得ない。少なくとも、先ずは市町村レベルにおける教育環境と課題分析が必要であろう。そのためには各地教委のトップと校長が討議を深め、市町村単位のミッションを共通に確認する必要があると考える。これが明確になれば、各校では自校の実態を踏まえて実効性のある学校教育目標や学校経営計画を策定することが容易となる。既に規模の小さい町村などでは教育長と校長が頻繁に機会を設け、一体となって地域の課題解決に当たっている例も見られるが、規模の大きな市町では、教育委員会がその方針を校長

会（議）等で伝えるにとどまっているところが圧倒的に多い。重要なのは相互に忌憚なく意見を交流する中で課題を《見出す》ことであって、そのようなプロセスを省略すれば「共通認識」や「合意形成」は難しいと言わねばならない。学校組織のマネージャーである校長には、校内で教職員の様々な意見を吸い上げて合意形成を図り、教職員のモラルを高めることが求められるが、教育委員会と校長との間においても同様であろう。

2 校長の任期の長期化

校長には各年度の学校経営計画の前提となる中期の経営計画（3～5年）の作成が求められる。1年目に学校や地域の状況分析と緊急を要する事項の改善、2年目に新たな経営方針の提起と人事、3・4年目に本格的な実践と改善、5年目に成果の分析と運営評価を行うというように時系列でPDCAサイクルを考えれば経験的にも理にかなっていると言える。

しかし、問題は校長の任期である。3年程度であれば課題に手を付け始めた時点で異動となって経営成果の蓄積が困難となる。退職校長数の変動や重点施策に基づく配置の必要性など管理職全体の人事上の都合があることは理解できるが、長期に亘って自校の課題解決を図る必要を感じている校長がいる場合には、十分な人事ヒヤリングを行った上で在任期間を判断すべきであろう。それが不可能であれば任期を原則5年と定め、その範囲で考えられる中期目標の策定を求めるべきであると考えられる。これが校長の経営責任（人事評価）を問う際の前提である。

3 ミドル育成のための研修機会の充実

組織的且つ効果的な学校運営のためには、スクールミドルの活躍が不可欠であることは既に述べた。ベテラン教員の大量退職期に入っている現在、ミドルの育成はこれからの学校教育の質を左右する喫緊の課題である。これまでも数少ない30歳代後半から40歳代にかけてのいわゆる「中堅教員」の能力を高める必要性が説かれ、教職大学院への派遣を含めて様々な試みがなされている。しかし、これはあくまで「管理職候補」の育

成に主眼を置いたものである。数年後には再び確実にピラミッド状になる教員年齢構成を考えると、筆者はこのような管理職候補の養成とは別に、年齢にかかわらず若手教員層にターゲットを絞ったミドルの育成を構想する必要性を強く感じる。現在数少ない40歳代は不可避免的に教頭・校長とならざるを得ない。その時重要になるのは、むしろ学校の“核”となって教育活動を引っ張るミドル層の厚さではないかと考えるからである。先に述べたように現場でのOJTの役割は重要であるが、それは職場内での知の交流・伝承といった意味合いが強く、ミドルとしての資質の高度化という観点からすれば十分だとは言いがたい。質の高いミドルの育成のためには、しがらみの多い自校を離れて行う研修が重要となろう。例えば、次のような研修条件の整備はどうであろうか。

- ①実践を理論知から振り返るための教職大学院への派遣
- ②先進的な教育に学ぶための他府県への研修派遣
- ③視野を広め指導力量の向上を図るための海外日本人学校への研修派遣

目的はそれぞれ若干異なるが、ミドルとしての力量形成のために教職経験10年を過ぎた者から選抜により①～③のいずれかの研修の機会を与えるシステムを制度化すべきであろう。これらを大規模に行うためには当然のことながら予算と人事に対する措置が必要となるが、本来「人」の養成は金も時間もかかるものである。

先だって、OECDによる「GDPに占める教育機関への公的支出割合」についての調査結果（国際平均4.7%）が公表されたが、日本は3.5%でスロバキアと並び32カ国中最低位であった（2012年の数値）。教育行政においてもマネジメント発想が必要と言うのであれば、人材育成の戦略として《先行投資》という発想も必要になるのではないかと考えるが如何であろうか。

【参考文献】

- 武井敦史「学校組織と「場」、佐古秀一他『学校づくりの組織論』第4～6章、学文社、2011年
- 小島弘道「学校経営の思想とリーダーシップ論」、「リーダーシップの構造と過程」、小島弘道他『スクールリーダーシップ』第1・2章、学文社、2010年

小島弘道「学校経営とスクールミドル」、小島弘道他『学校づくりとスクールミドル』第I部（第1～3章）、学文社、2012年
露口健司「スクールリーダーのリーダーシップ・アプローチ」、小島弘道他『スクールリーダーシップ』第6章、学文社、2010年

八尾坂修編『校長・教頭のリーダーシップとマネジメント術』、教育開発研究所、2015年
マネジメント研修カリキュラム等開発会議『学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—（モデル・カリキュラム）』（テキスト）、文科省、2004年 他