

“チーム学校”の運営モデルに関する考察 —「学習する組織」が示唆する転換点—

井上 正英

教育実践グループ

Consideration on the Management Model of “School as a Team”: The Turning Point Suggested by “Learning Organization”

Masahide INOUE

Teaching Practice Group, Aichi University of Education, Kariya 448-8542, Japan

1. 問題の所在

2015年、中央教育審議会（以下、中教審）は「これからの学校が教育課程の改善等を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、“チームとしての学校”（以下“チーム学校”）を作り上げていくことが大切である」と文部科学省（以下、文科省）に答申した。これを基に文科省は今般の学習指導要領改訂にあたり、次の3点に沿って学校のマネジメントモデルの転換を図っていく必要性を述べている。

- ①専門性に基づくチーム体制の構築
- ②学校のマネジメント機能の強化
- ③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

しかしながらこれらの内容を概観するに、①の多様な専門性や経験を有する専門能力スタッフ等が学校の教育活動に参画するという点に、学校のマネジメントモデルの転換の力点が置かれており、②③についても①の人材配置等への言及が大前提となっている。西脇（2017）は「（答申は）チーム学校の管理運営方法にはほとんど何も言及しておらず、チームをつくれればすべての問題が解決できると考えているかのようである」「安易なチームづくりは期待通りの成果をもたらさないどころか、現場の負担を増やすことにもなりかねない。チームは作ったら終わりではなく、そこからが始まりである」と危惧している。

また、学校における働き方改革特別部会（2018）でも、「国においても、（目指すべき学校の組織運営体制の在り方）の整理・統合を加速させるように具体的なモデルを示していくべきである」、「教育委員会・学校においては、校長等が行う学校組織マネジメントの

手法を確認し、改善する仕組みを設けることも積極的に進めるべきである」と示している。しかし、国による具体的なモデルの提示は未だ十分ではなく、学校現場における具体的な改善の仕組みの設えに対しても現場の教員は困惑していると言える。¹

さらに総務省（2020）は、文科省に対して「学校における専門スタッフ等の活用に関する調査の結果に基づく勧告」を行い、「文科省は専門スタッフの活用上の課題は把握しているが、原因は把握していない（筆者要約）」と指摘した。これに対する文科省の改善措置状況も、事務連絡の発出により、専門スタッフの活用方法の周知と課題の原因分析を促すに留まっている。

このような状況は、“チーム学校”へのマネジメントモデルの転換が必要だとした中教審答申（2015）から8年経つ今も、文科省が具体的な運営にまで踏み込んだモデルを示していないことを露呈している。

そこで、本研究では、“チーム学校”への学校運営モデルにおけるマネジメントの転換とはいかなるものか、この点を明らかにすることを目的とする。

2. “チーム学校”が孕む課題

(1) “チーム学校”に関する様々な先行研究

中教審答申（2015）以来、“チーム学校”に関する先行研究は豊富で、学校における具体的な取組事例の検討（マネジメント体制の構築、適切な業務の見直し、人員配置の在り方）、教育政策の紹介や概要整理、“チーム学校”の課題や批判、等がその研究内容に見られる。以下、数点を紹介してみよう。

安藤（2016）は「SCやSSWの配置を拡大すること、部活動支援員を配置することが「チーム学校」を作ることではない。多様な職が含まれる学校組織内部で、

どのような職務範囲の分担や情報共有、行動連携を行うか、この点をきちんと考え、それによって“成果”を出していくことが求められている」としている。

西脇（2017）がこれと同じ見解を示しているのは先述の通りだが、氏は更に①“チーム学校”の業務と既存の学校業務の棲み分け、②メンバー参加の動機付け、といった二元的組織管理の課題を指摘している。

三村ら（2019）は、「“チーム学校”の概念が打ち出される以前から、学校教育現場においてはチーム体制を用いて支援するという試みに関連した研究は散見される」とした上で、教師が外部専門家の活用の仕方を十分に把握しておらず、協議ができていない場合があることを“チーム学校”の課題としており、「教育現場においてチーム体制による支援が有効であることは経験的に知られているものの、その具体的な方略は提案されておらず、教育現場の混乱の一因になっている可能性が考えられる」としている。

織田（2019）は、「チームとしての学校」における「チーム」概念について組織論的な観点から検討し、日本の学校の組織特性を踏まえた協働文化の創造について考察を加えている。その上で「多職種によって構成される学校のマネジメントのためには、多忙と長時間勤務の解消を目指す“分業論”（明確な役割分担）と、教職員と専門スタッフとの協働の組織文化の創造を目指す“協働論”（チームの相乗作用）の共存を模索するという複雑で高度な課題と向き合うことが必要になるだろう」と結んでいる。

(2) 校長のリーダーシップ効力感

今一度、先の中教審答申（2015）を確認してみよう。まず“チーム学校”像とは「校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校」と定義される。はじめに「校長のリーダーシップの下」と大前提があり、「“チーム学校”体制を踏まえた学校組織マネジメントの中心は校務をつかさどる校長である」ということも答申には明言されている。しかしながら先述の通り、教育現場は改善の仕組みが進んでおらず、校長のリーダーシップが具体的な管理運営方法に機能しているとは言い難い。校長自身も「リーダーシップの何を、いつ、どう習得すればよいかわからない」「校長を取り巻く環境要因が困難感や意欲低下を招き、リーダーシップ効力感を阻害している」といったリーダーシップの習得や発揮に困惑や困難感を抱いていることが、筆者の調査（2021）でも明らかになっている。特に“チーム学校”の推進には「働き方改革」が強く意識されており、「学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方」

を見直すといった答申本来の意図への言及の弱さと相まって、校長を困惑させている。

(3) 令和の日本型学校教育を担う教師の姿

では、校長はいかなる視点をもって“チーム学校”へのマネジメントモデルの転換を図るべきなのだろうか。その手掛かりを「令和の日本型学校教育を担う教師の学び」²（2021）が示す6点の教師の姿①～⑥に見出すことができる（⑦～⑨は筆者による抜粋）。

①学び続ける教師

⑦教師はそもそも学び続ける存在であることが強く期待されている ⑧時代の変化が大きくなる中で常に学び続けなければならない ⑨主体的に学び続ける教師の姿は、児童生徒にとっても重要なロールモデルである

②教師の継続的な学びを支える主体的な姿勢

⑦教師の主体的な姿勢 ①一人一人の教師が安心して学びに打ち込める環境の構築

③個別最適化された教師の学び

⑦教師の学び自体の「個別最適化」

④適切な目標設定・現状把握、積極的な「対話」

⑦具体的な目標の達成に向けた体系的・計画的な実施 ⑧適切な目標設定（将来の姿）と現状（現在の姿）の適切な把握 ⑨任命権者等と教師の積極的な「対話」

⑤質の高い有意義な学び

⑦明確な到達目標と適切な内容を備えていること

⑥学びの成果の可視化と組織的共有

⑦学びの成果が可視化され、個人の学ぶ意欲を喚起できていること ⑧学びの成果が組織において前向きに活用されていること

以上①～⑥を概観した時、教師が学び続けるための環境づくりや組織の持続可能性、具体的かつ適正な目標の設定と共有、チームにおける対話の重要性、質の高い学び、個性に即した教師の個別最適化された学び、などが挙げられており、これらを含めべき“チーム学校”の組織論や運営モデルには、「学習する組織（Learning Organization）」論の援用が有効ではないかと考えた。

3. “学習する組織”論への着目

“学習する組織”（以下、LO）とは、「目的に向けて効果的に行動するために、集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織」である。益々激しく変動し、不確実性を増す今日における組織の存続・発展のためには変革が必要であるという時代の要請に対して1990年にピーター・M・センゲによって提唱された。組織が変革するための2つの鍵として、学習すること（知識の再創造）と組織プロセス（場の関係

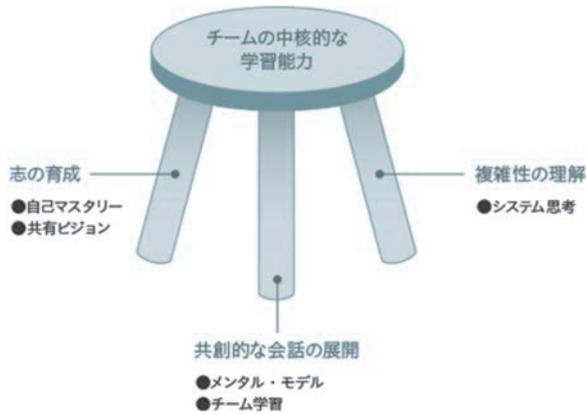


図1 “学習する組織” 5つの学習ディシプリン

性、相互作用・構造)をあげており、個人と組織の両面から学習能力そのものを広げていく組織開発メソッドである。

LOは、チームの中核的な学習能力を「志の育成」「共創的な会話の展開」「複雑性の理解」がバランスよく支える構造をもち、上図の3本足の椅子のメタファーがしばしば用いられ、5つのディシプリン『自己マスタリー』『共通ビジョン』『メンタルモデル』『チーム学習』『システム思考』を基盤とした、生涯に渡って続く学習と実践のプログラムのことである。

これら5つのディシプリンと先の6点の教師の姿の関係を以下の様にとらえた。

『自己マスタリー』 個別最適化、将来の姿と現在の姿

『共通ビジョン』 適切な目標設定・現状把握

『メンタルモデル』 質の高い有意義な学び

『チーム学習』 積極的な対話

『システム思考』 学びの組織的共有、ロールモデル

また、LOは米国の企業を対象に開発された組織学習論で、提唱以来あらゆる企業がLOの実現に向けて取り組んでいる。それが日本に、それもこれまで鍋蓋型と表され、特徴的な組織特性³を抱える学校組織に援用できるかが懸念されよう。しかし、今や文部科学省は、「校長は、学校という組織で求められるマネジメントの能力と、組織一般で有効なマネジメントの能力をバランス良く身に付ける必要がある」と学校組織に限らない、組織一般のマネジメント能力の習得を校長に推奨している。さらに“チーム学校”が、社会に開かれ、地域と連携しながら、多様な専門性を有するスタッフを有機的に結びつける構造を有する以上、LOが学校組織に合致するばかりか、“チーム学校”がめざすべき組織学習論⁴であると言える。

4. 研究の構想

(1) LOの成熟度診断法への着目

そこで本研究の具体的な手法として、ハーバード・

ビジネス・スクール教授 David A. Garvin や Amy C. Edmondsonらによって開発され、2008年8月に Diamond Harvard Business Review に公開された「LOの成熟度診断法」に着目した。この診断法は、【組織学習を支える環境（精神的な安全、違いの尊重、新しいアイデアへの寛容度、内省の時間）】【学習プロセスと学習行動（実験、情報収集、分析、教育と訓練、情報移転）】【学習を増進するリーダーシップ】の3分野10項目で構成されており、ハーバード・ビジネス・スクールで8週間の経営者研修を受講・修了した様々な業界のビジネス・リーダー達の膨大なデータから得られたものである。特筆すべきは、3分野10項目の点数表（第1分位～中央値～第4分位）の存在である。David A. Garvinらは、更に125人のビジネス・リーダーに診断テストを受けさせて、この点数表がベンチマークとしてふさわしいかの評価・改善を行った。この点数表に自社の結果をベンチマーキングすることで、自社のLOの成熟度が推定できるのである。

(2) 研究仮説

図2において研究の目的を確認すると、“チーム学校”の運営モデル（黄）を明らかにするためには、これまでの学校組織からの転換点①を、両者の比較を通して析出すべきである。しかし未だに文科省が具体的な“チーム学校”の運営モデルを示さず、先行研究にも十分な手掛かりがないため、現状では①の分析は難しい。そこで“チーム学校”がめざすべき組織学習論であるLO、ここに向かう転換点②を、主に企業の組織論の知見から分析し、学校に準えて転換点①を明らかにすることにした。そのため、本研究では先述の「LOの成熟度診断法」を学校組織に援用する。学校がLOとしてどの程度成熟しているかを企業と比較することで、学校組織の位置付けやマネジメントモデルの転換点が明らかになると考えた。

以上の構想から、研究仮説を次のように設定した。

「“チーム学校”の実現に直面している小・中学校の教頭に対して、LOの成熟度診断法に準拠した質問紙調査を実施し、その結果を企業のベンチマークと比較し分析すれば、学校組織の特徴はもとより、“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの転換点が明らかになるのではないか」

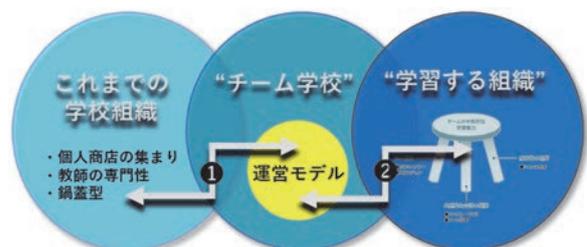


図2 “チーム学校”の運営モデル析出の構想

なお、調査対象を教頭としたのは、調査内容の【学習を増進するリーダーシップ】に、上司に対する質問が9項目存在しており、教頭が校長に対して最も上司という意識を強くもっており、校長を除けば“チーム学校”実現への意識が最も高いのが教頭であることからである。よって、あくまで「これまでの学校組織」内もしくは“チーム学校”内に存在する教頭の意識であり、各教頭の知見の質にも左右されるため、企業が標榜するLOとの乖離は予想される。しかし、その限界を認めつつも、なんらかの学校マネジメントの転換点を示唆することは可能であろうと考えた。

(3) 調査内容

LOの成熟度診断法の質問内容は、企業が対象であるため、そのまま使用することはできない。そこで学校組織に適合させるために、質問の語句を「業務内容→経営方法や取組、新製品や新サービス→新しい学習スタイルや方法、競合他社→周囲の学校、顧客→保護者や地域の人々、同じクラス内の最高の組織→先進校、社員→教職員、他部門や他チーム→他学年や他教科、サプライヤー→教材等の納入業者、事後監査やAAR→事後反省や評価、上司→校長」のように変換した。実施の都合上、1問を差し替えた⁵が、診断法に準拠し55項目、7件法(1.まったくそう思わない、2.そう思わない、3.どちらかと言えばそう思わない、4.どちらとも言えない、5.どちらかと言えばそうだと思う、6.そうだと思う、7.非常にそうだと思う)で実施した(一部5件法)。

回答者の各教頭は、この調査の直後に企業の点数表に自校のベンチマーキングをする。これにより自校がLOとしてどの程度成熟しているかの指標を得るだけでなく、自校と企業との比較検討も可能になる。それゆえ教頭には、本調査結果をもとにした学校改善に資する校長との話し合いをもつよう推奨した。質問の具体的な3分野10項目は、以下の通りである。

表1 「学習する組織」成熟度調査(3分野10項目)

【組織学習を支える環境】

<精神的な安全>

- 01 本校は思ったことを自由に発言しやすい
- 02 本校ではミスを犯した職員に非難の矛先が向けられることが多い
- 03 本校の職員は問題点や意見の相違について気軽に話し合う
- 04 本校の職員は成功事例や失敗事例を共有することに熱心である

<違いの尊重>

- 05 本校では意見の相違が歓迎される
- 06 本校では主流の考えに沿った意見でなければ、尊重されない
- 07 本校には意見が食い違った場合、その相手と直接話し合うことなく、個人的にまたは裏で処理する傾向が見られる

- 08 本校の職員は従来と異なるやり方で業務を遂行することに寛容である

<新しいアイデアへの寛容度>

- 09 本校の職員は新しいアイデアを尊重する
 - 10 本校の職員は長らく親しまれてきたアイデア以外には耳を貸さない
 - 11 本校の職員は仕事のやり方を改善することに関心が高い
 - 12 本校の職員は未知の方法に抵抗することが多い
- ##### <内省にかける時間>
- 13 本校の職員は過度のストレスを感じている
 - 14 本校の職員は業務量が多くても、あえて時間を割いて仕事の進捗状況を見直す
 - 15 本校ではスケジュールに追い立てられて、業務の遂行に支障を来している
 - 16 本校の職員は忙しすぎて改善に時間を割くことができない
 - 17 本校では内省する時間がまったくない

【学習プロセスと学習行動】

<実験>

- 18 本校は新しい経営方法や取組を頻繁に試す
- 19 本校は授業において新しい学習スタイルや方法を頻繁に試す
- 20 本校には新しいアイデアを試したり実施したりすることを評価する組織やプロセスが確立している
- 21 本校は、新しいアイデアを試す際、まずやってみたりシミュレーションしたりを多用する

<情報収集>

- 22 本校は「周囲の学校に関する情報」について、体系的に収集する
- 23 本校は「地域・家庭・保護者の情報」について、体系的に収集する
- 24 本校は「社会や経済動向などの情報」について、体系的に収集する
- 25 本校は「教育技術などの情報」について、体系的に収集する
- 26 本校は「周囲の学校」と頻繁にその能力を比較する
- 27 本校は「先進校」と頻繁にその能力を比較する

<分析>

- 28 本校は物事を検討する際、建設的な対立をもって議論を行う
- 29 本校は物事を検討する際、反対意見を広く求める
- 30 本校は物事を検討する際、すでに確立した視点は決して再検討しない
- 31 本校は重要決定に影響しかねない基本的前提について、頻繁に洗い出して議論する
- 32 本校は物事を検討する際、いっさい異論には耳を傾けない

<教育と訓練>

- 33 本校の新規教職員は、適切な研修を受けている
- 34 本校のベテラン教員は、「定期的な研修と最新事項の補習」を受けている
- 35 本校のベテラン教員は「異動にあたっての本校の研修」を受けている
- 36 本校のベテラン教員は「新しく任された仕事や分掌が始まる際の研修」を受けている
- 37 本校は研修を重視する
- 38 本校は教師教育や研修に時間を割く

<情報移転>

- 39 本校には「校内にいる他学年や他教科などの熟達者や専門家」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている
- 40 本校には「校外にいる熟達者や専門家」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている

- 41 本校には「地域の方や保護者」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている
- 42 本校には「教材等の納入業者」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている
- 43 本校は「校内の熟達者や専門家たち」と定期的に情報を共有している
- 44 本校は「校外の熟達者や専門家たち」と定期的に情報を共有している
- 45 本校は管理職に対して、新しい知識を迅速かつ正確に伝える
- 46 本校は事後反省や評価を定期的実施する

【学習を増進するリーダーシップ】

- 47 校長は物事を検討する際、他の人の意見を求める
- 48 校長は知識や情報、専門性に関して、自分の限界を認めている
- 49 校長は突っ込んだ質問をする
- 50 校長は注意深く話を聞く
- 51 校長は様々な視点を持つことを奨励する
- 52 校長は問題点や組織上の課題を見つけるために時間や資源・場を提供する
- 53 校長は過去の実績を内省して改善を図るために時間や資源・場を提供する
- 54 校長は自分と異なる見解を批判する
- 55 校長と教頭との関係・折り合いは良い

(4) 調査方法

本調査は、2023年1月13日開催の愛知県T市教頭会研修会に先立ち、2022年12月1日から12日にかけてT市の教頭101人に対しFormsでの質問紙調査を行ったもので、97人分の有効回答を得た。なお本調査は該当市教育委員会の承諾のもと実施している。

5. 調査結果

(1) 教頭 (97人) の得点結果

David A. Garvinら (2008) のデータ処理に従って逆転項目に配慮しつつ、7件法 (1点~7点) の【組織学習を支える環境】【学習プロセスと学習行動】、5件法 (1点~5点) の【学習を増進するリーダーシップ】の3分野10項目を得点化した。その方法は7件法の場合、「(項目内の全得点合計) * 100 / 質問数 / 7」で算出される。3分野10項目の得点結果は以下の表2の通りである。得点を概観するに、3分野が上からほぼ70点台、60点台、80点台と、明確に分かれたのが興味深い。

(2) ベンチマーキングの結果

この得点を、点数表にベンチマーキングした結果が図3である。便宜上、第1分位▼ (Bottom25%)、第2分位▽ (Second25%)~中央値~第3分位○ (Third25%)、第4分位◎ (Top25%) と▼▽○○◎の記号を付した。概観すると、各ベンチマーキングが比較可能であり、

表2 LO成熟度診断「教頭の得点結果」

【組織学習を支える環境】	
精神的な安全:	78.1
違いの尊重:	72.9
新しいアイデアへの寛容度:	77.6
内省にかかる時間:	72.3
➡組織学習を支える環境(総合): 75.1	
【学習プロセスと学習行動】	
実験:	64.0
情報収集:	58.1
分析:	68.6
教育と訓練:	69.1
情報移転:	69.5
➡学習プロセスと学習行動(総合): 66.1	
【学習を増進するリーダーシップ】: 82.8	

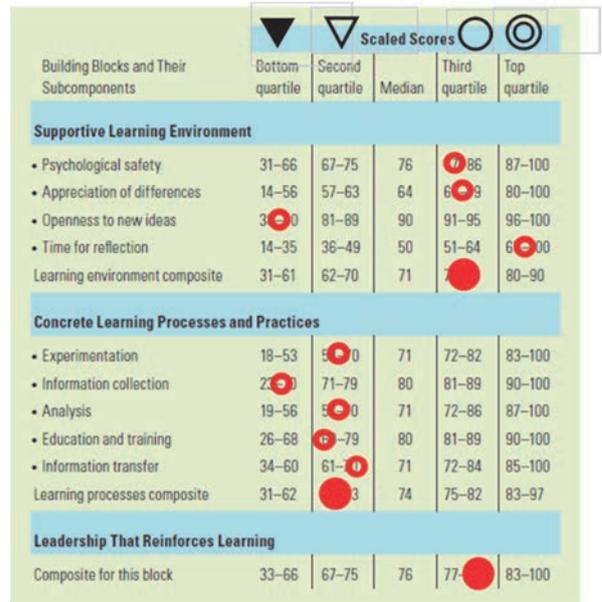


図3 LO成熟度診断「ベンチマーキングの結果」

▼~◎の全分位にマークがなされ、3分野にそれぞれの特徴が想起される結果となった。

6. 分析と考察

(1) 【学習プロセスと学習行動】に注目して

まず図2を概観すると【組織学習を支える環境】は上段から○○▼◎○, 【学習を増進するリーダーシップ】は○, この2分野については概ね全項目が中央値 (Median) よりも上位に位置する。しかし【学習プロセスと学習行動】については▽▼▽▽▽と、全項目において中央値を下回っている。この傾向は、表2の得点結果からも十分伺え、転換点②を示唆していると

思われる。つまり教頭は、自校をLOに照合した場合、【組織学習を支える環境】【学習を増進するリーダーシップ】の成熟度は高いが、【学習プロセスと学習行動】については十分ではないと判断している。このことから、“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの最初の転換点①として【学習プロセスと学習行動】へ注目できる。

David A. Garvin (2003) は、「組織学習とは、間違いを突き止め、それを修正するプロセスである (Chris Argyris 1977)」「組織学習とは、よりよい知識と理解を通じて行動を改善させるプロセスである (C Marlene Feore, Marjorie A Liles 1985)」の見解を引き合いに出し、数多ある見解の中でも、組織学習が知識の習得と業務向上に関する長期的なプロセスであるという点では、おおむね合意しているという。

またロンドン・ビジネス・スクール教授、Sumantra Ghoshalら (2022) は「組織を固定的な役割を持つ階層構造というより、動的なプロセスの集合体とみなす」とした上で、「組織、そして人を真の変革に向けて動かすためには、トップマネジメントが、組織構造に手をつけるのではなく“起業家精神の発揚プロセス”“コンピタンスの構築プロセス”“業務オペレーションの刷新プロセス”という3つの組織プロセスを創造することである」としている。それぞれを学校に準えると“起業家精神の発揚プロセス”は、校長からの上意下達ではなく、最前線の担任教師達のボトムアップによるアイデア発露や提案の発揚プロセス、“コンピタンスの構築プロセス”も最前線の担任教師達やチームが持つコンピタンス (状況への対応能力) や多種多様なリソースを互いに結び付けて活用するプロセス、“業務オペレーションの刷新プロセス”は、「戦略やその背後にある前提に挑むように設計され、データを情報、さらには知識へと転換する、システムに支えられたプロセスを反転させ、その知識を用いて組織の方針や慣行を定める」ことで、例えば校長が既存の知識基盤を覆し、通念に挑むような動的なプロセスを生み出す、例えば組織の均衡を取って揺るがず役割を負うことも含まれる。これら3つが組織の学習プロセスを創造する上で、校長が持つべき視点だと言えよう。

以上の見地から“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの最初の転換点①を、次のように指摘できるのではないだろうか。

《1》校長は“チーム学校”に向けて、組織の学習プロセスを強化すべきである。それは、最前線の担任教師達のアイデアや提案の発揚を促したり、コンピタンスを育成したりするプロセス、積極的に修正や改善を図るなど通念に挑むような刷新プロセスである。

(2) 【組織を支える環境】に注目して

さらにDavid A. Garvin (2003) は、LOは一夜にし

てならず、としながらも、次の簡単な2つのステップから、いくつかの変化をすぐに起こすことが可能だとしている。①学習に適した環境整備、②アイデアが自由に交換できるボーダレス化、である。表2、図2からは【組織を支える環境】の成熟度は概ね高く、学校組織は、①学習に適した環境整備がなされ、LO移行への条件は整いつつあると言えるのではないか。

一方、表2の得点からは推測できないが図2からは、この分野の＜新しいアイデアへの寛容度＞が第1分位▼にあり、かなり低い位置を示している。このことは企業と比較した時、新しいアイデアが自由に交換できる環境が整っていないことを意味している。David A. Garvin (2003) によれば、トップマネジメントによる学習プロセスの効果測定は、①認識 (組織メンバーは新しいアイデアに触れ、知識を広げることで、従来とは異なる思考様式が身に付く)、②行動 (組織メンバーは新しい知識を自分のものとし、行動を変え始める)、③指標改善 (測定可能なパフォーマンス指標の改善が実現される) の3段階で説明できるとしている。この＜新しいアイデアへの寛容度＞がかなり低いことは、これら効果測定が成立しないことを意味しており、LOの学習プロセスの大前提が揺らぐ。

同じく図2からは＜内省にかける時間＞が第4分位◎にあり、全10項目でも最高の位置を示している。企業と比較した時、学校組織及び教員の特徴とも言え、この長所を組織学習に生かさなない手はない。そこで、第2の転換点①を以下のように析出した。

《2》校長は“チーム学校”に向けて、組織学習を支える環境が整いつつあることを確認し、特に担任教師達の内省を軸とした、新しいアイデアを認め合う環境づくりに尽力すべきである。

(3) ＜情報収集＞＜情報移転＞に注目して

ここで項目をより詳細に分析するために、表3の「項目内の質問(平均値)」を見てみよう。全55項目の中で、平均値4点 (7件法の中央値) を下回っているのは、質問26, 27, 29, 35だけである。

まず質問26, 27は「“周囲の学校”“先進校”と頻繁にその能力を比較する」である。これらは2点台の平均値で、最大値も7点に届かず、全質問の中で最も得点が低い。さらにこれらは、第1分位▼の＜情報収集＞に含まれ、ほとんどが「体系的な情報収集」を問う中で、この質問26, 27だけが「比較」を問うており、＜情報収集＞の得点を一気に下げている。つまり、情報は収集すれども比較をしていないのではないだろうか。また質問29「物事を検討する際、反対意見を広く求める」が低いことは、正に「比較」していない実態を示しており、＜分析＞はもとより＜情報の移転＞までも第2分位▽に位置付く原因となっているのではないか。さらに質問35「ベテラン教員は“異動にあたっ

表3 LO成熟度診断「項目内の質問（平均値）」

	変数名	平均値	中央値	標準偏差	分散	最小値	最大値	備考
01	本校は、思ったことを自由に発言しやすい	5.371	5.000	1.093	1.194	2.000	7.000	○ 精神的な安全
02 *	本校ではミスや失態を犯した職員に、非難の矛先が向けられることが多い	6.093	6.000	0.765	0.585	4.000	7.000	78.056
03	本校の職員は、問題点や意見の相違について気軽に話し合う	5.216	5.000	1.023	1.046	3.000	7.000	
04	本校の職員は、成功事例や失敗事例を共有することに熱心である	5.175	5.000	0.947	0.896	2.000	7.000	
05	本校では、意見の相違が歓迎される	4.340	4.000	1.050	1.102	2.000	7.000	○ 違いの尊重
06 *	本校では、主流の考えに沿った意見でなければ、尊重されない	5.567	6.000	0.900	0.811	4.000	7.000	72.938
07 *	本校には、意見が食い違った場合、その相手と直接話し合うことなく、個人的にまたは裏で処理する傾向が見られる	5.577	6.000	0.945	0.892	4.000	7.000	
08	本校の職員は、従来と異なるやり方で業務を遂行することに寛容である	4.938	5.000	1.059	1.121	2.000	7.000	
09	本校の職員は、新しいアイデアを尊重する	5.237	5.000	1.018	1.037	2.000	7.000	▼ 新しいアイデアへの寛容度
10 *	本校の職員は、長らく親しまれてきたアイデア以外には耳を貸さない	6.000	6.000	0.777	0.604	4.000	7.000	77.614
11	本校の職員は、仕事のやり方を改善することに関心が高い	5.113	5.000	1.089	1.185	2.000	7.000	
12 *	本校の職員は、未知の方法に抵抗することが多い	5.381	5.000	0.871	0.759	4.000	7.000	
13 *	本校の職員は、過度のストレスを感じている	5.134	5.000	0.824	0.680	4.000	7.000	◎ 内省にかける時間
14	本校の職員は、業務量が多くても、あえて時間を割いて仕事の進捗状況を見直す	4.144	4.000	0.989	0.979	2.000	7.000	72.283
15 *	本校では、スケジュールに追い立てられて、業務の遂行に支障を来している	5.155	5.000	0.821	0.674	4.000	7.000	
16 *	本校の職員は、忙しすぎて改善に時間を割くことができない	5.268	5.000	0.860	0.740	4.000	7.000	75.050
17 *	本校では、内省する時間がまったくない	5.598	6.000	0.759	0.576	4.000	7.000	○ 組織学習を支える環境
18	本校は、新しい経営方法や取組を頻繁に試す	4.526	5.000	1.137	1.294	2.000	7.000	▽ 実験
19	本校は、授業において新しい学習スタイルや方法を頻繁に試す	4.639	5.000	1.110	1.233	2.000	7.000	63.954
20	本校には、新しいアイデアを試したり実施したりすることを評価する組織やプロセスが確立している	4.196	4.000	1.086	1.180	2.000	7.000	
21	本校は、新しいアイデアを試す際、まずやってみたりシミュレーションしたりを多用する	4.546	5.000	1.146	1.313	1.000	7.000	
22	本校は、「周囲の学校に関する情報」について、体系的に収集する	4.825	5.000	1.137	1.292	2.000	7.000	▼ 情報収集
23	本校は、「地域・家庭・保護者の情報」について、体系的に収集する	5.031	5.000	0.940	0.884	2.000	7.000	58.076
24	本校は、「社会や経済動向などの情報」について、体系的に収集する	4.495	5.000	0.959	0.919	1.000	7.000	
25	本校は、「教育技術などの情報」について、体系的に収集する	4.598	5.000	0.975	0.951	2.000	7.000	
26	本校は、「周囲の学校」と頻繁にその能力を比較する	2.938	3.000	1.206	1.454	1.000	6.000	
27	本校は、「先進校」と頻繁にその能力を比較する	2.505	2.000	1.081	1.169	1.000	5.000	
28	本校は、物事を検討する際、建設的な対立をもって議論を行う	4.649	5.000	1.021	1.043	2.000	7.000	▽ 分析
29	本校は、物事を検討する際、反対意見を広く求める	3.660	4.000	1.145	1.310	1.000	6.000	68.571
30 *	本校は、物事を検討する際、すでに確立した視点は決して再検討しない	5.309	5.000	0.858	0.737	4.000	7.000	
31	本校は、重要決定に影響しかなない基本的前提について、頻繁に洗い出して議論する	4.247	4.000	1.071	1.146	2.000	6.000	
32 *	本校は、物事を検討する際、いさゝか異論には耳を傾けない	6.134	6.000	0.772	0.596	4.000	7.000	
33	本校の新規教職員は、適切な研修を受けている	5.948	6.000	0.821	0.674	2.000	7.000	▼ 教育と訓練
34	本校のベテラン教職員は、「定期的な研修と最新事項の補習」を受けている	4.969	5.000	1.220	1.489	2.000	7.000	69.097
35	本校のベテラン教職員は、「異動にあたっての本校の研修」を受けている	3.866	4.000	1.343	1.805	1.000	6.000	
36	本校のベテラン教職員は、「新しく任された仕事や分掌が始まる際の研修」を受けている	4.155	4.000	1.253	1.570	1.000	6.000	
37	本校は、研修を重視する	5.000	5.000	1.080	1.167	2.000	7.000	
38	本校は、教師教育や研修に時間を割く	5.082	5.000	1.087	1.181	2.000	7.000	
39	本校には、「校内にいる他学年や他教科などの熟達者や専門家」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている	5.113	5.000	1.198	1.435	2.000	7.000	▽ 情報の移転
40	本校には、「校外にいる熟達者や専門家」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている	4.825	5.000	1.225	1.500	2.000	7.000	69.532
41	本校には、「地域の方や保護者」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている	4.948	5.000	1.185	1.404	2.000	7.000	
42	本校には、「教材等の納入業者」と出会い、そこから学ぶための場が用意されている	4.010	4.000	1.440	2.073	1.000	7.000	
43	本校は、「校内の熟達者や専門家たち」と定期的に情報を共有している	4.814	5.000	1.210	1.465	2.000	7.000	
44	本校は、「校外の熟達者や専門家たち」と定期的に情報を共有している	4.454	5.000	1.377	1.896	1.000	7.000	
45	本校は、管理職に対して、新しい知識を迅速かつ正確に伝える	5.196	5.000	0.943	0.888	3.000	7.000	66.137
46	本校は、事後反省や評価を定期的に実施する	5.577	6.000	0.705	0.497	4.000	7.000	▽ 学習プロセスと学習行動
47	校長は、物事を検討する際、他の人の意見を求める	4.320	4.000	0.785	0.616	2.000	5.000	
48	校長は、知識や情報、専門性に関して、自分の限界を認めている	3.546	4.000	1.071	1.146	1.000	5.000	
49	校長は、突っ込んだ質問をする	3.412	4.000	0.997	0.995	1.000	5.000	
50	校長は、注意深く話を聞く	4.464	5.000	0.855	0.730	2.000	5.000	
51	校長は、様々な視点を持つことを奨励する	4.412	5.000	0.813	0.662	2.000	5.000	
52	校長は、問題点や組織上の課題を見つけるために、時間や資源・場を提供する	4.155	4.000	0.833	0.695	2.000	5.000	
53	校長は、過去の実績を内省して改善を図るために、時間や資源・場を提供する	4.093	4.000	0.805	0.648	2.000	5.000	
54 *	校長は、自分と異なる見解を批判する	4.381	4.000	0.684	0.468	3.000	5.000	82.772
55	校長と教頭との関係・折り合いは良い	4.464	5.000	0.804	0.647	1.000	5.000	○ 学習を進進するリーダーシップ

(* 逆転項目)

での本校の研修」を受けている」が低いことも、ベテランなら分かっている、できるだけという、情報の提供先に対する先入観がこの研修を妨げていると言える。いずれにしても<情報収集><分析><情報の移

転>からは、何のために情報収集・分析・移転をするのかを考え直す必要性が示唆される。

David A.Garvinら(2008)は【学習プロセスと学習行動】において「学習する組織へと成長するのは、

生なかなことでない。そのためにも、具体的手順に従って広範に取り組む必要がある。(中略) 学習プロセスには、情報の生成、収集、解釈、普及を伴う」と、情報の生成から始まる手順の重要性を示している。

また、Christopher A. Bartlettら (2022) は「情報とは決して、生命を持たない永遠の存在ではなく、活力に満ちた移ろいやすいものである。他の情報と関連付けられない限り価値を持たず、これが実現して初めて、知識の源泉ひいては組織的な学習の基盤となるのだ。従ってトップマネジメントの主な課題は、より効率的なデータ処理システムの設計ではなく、人々が情報をより効率的に活用するための環境づくりである」「知識は資本と異なり、組織の最前線にいる人々によって管理、使用される時に最も価値を発揮する」としている。これらの知見を学校に準え、以下のように第3の転換点①を析出した。

《3》校長は“チーム学校”に向けて、共有ビジョンのもとに収集したあらゆる情報を、最前線の担任教師達が関連付け、自校の知識として効果的に活用するための環境づくりを推進するべきである。

以上、《1》《2》《3》を“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの転換点①と考えた。

7. 結論と今後の課題

(1) 結論

研究仮説で述べたように、“チーム学校”の実現に直面している小・中学校の教頭に対して、LOの成熟度診断法に準拠した質問紙調査を作成し、調査を実施した。今回は表1・2、及び図2のベンチマーキングが示す特徴的なデータを中心に企業と比較・分析することで、“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの転換点《1》《2》《3》を明らかにした。なお考察の手順は、図1に示したように、LO及びその成熟度診断法が企業の組織論であるため、まず転換点②をHarvard Business ReviewのLO及び組織学習の知見のもとに考察し、転換点①を結論づけた。

今一度、Christopher A. Bartlettら (2022) の知見⁶を総括して“チーム学校”に準えるならば、校長の役割は学校の戦略の構築から存在意義(パーパス)の発信へと変化するべきで、真の変革のためには組織構造に手をつけるのではなく、動態としての組織プロセス(前述の3つのプロセス)を創造すること、さらにコントロールなどのシステムに頼るのではなく、人材を重視してその知識やアイデアを活かした経営をすべきなのである。《1》《2》《3》は“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの転換点であり、必要条件だと言えよう。

(2) 今後の課題

本研究は、T市の教頭97人のデータをもとに分析を講じているため、その属性や規模から“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの汎用的な意味合いにおける転換点の抽出としては十分な研究とは言えない。今後、より広く本調査を継続していきたい。

また、今回の分析については、筆者がデータを概観した時に特徴的だと思われた分野や項目に着眼している。今後はデータ規模をさらに大きくし、データを因子分析するなどの着眼点、心理統計からの定量的なアプローチを用いることが有効であろう。特に【学習を増進するリーダーシップ】について、今回は十分な論述に至らなかったが、定性的にアプローチした拙稿(2021)「リーダーシップ育成5つの実態」との関連などを明らかにしていきたい。

さらに、今回の研究の主な手立ては、David A. Garvinらが、2008年に公表したLOの成熟度診断法(質問及びベンチマーキング)を用いている。LOの真の普及は遠いと彼らも指摘しているものの、Christopher A. Bartlettら (2022) の知見までには15年の隔りがあるため、今後とも最新の組織学習の研究に注目していきたい。

最後に、“チーム学校”へと向かう学校運営マネジメントの転換点として明らかにした《1》《2》《3》については、今後いかに教育現場に活かしてもらうかが生命線である。その発信についても今後の課題としたい。

参考文献

- 安藤知子 (2016) 「チーム学校による教育行政・学校の葛藤と教師役割の変容—連携・協働の在り方—」日本教育行政学会年報 No.42 p234
- 井上正英 (2021) 「校長のリーダーシップ育成の在り方」 「リーダーシップ育成5つの実態」 佛教大学大学院修士論文 p31
- 織田泰幸 (2019) 「チームとしての学校に関する組織的考察」 三重大学教育学部研究紀要 第70巻 p146
- 学校における働き方改革特別部会 (2018) 「学校組織運営体制の在り方について」 p4_5
- Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (2022) 「経営者の役割が変わる システムを超えて—人材の時代」 *Diamond Harvard Business Review* (June 2022) p122, p133, p136
- 佐古秀一 (2006) 『スクールマネジメント』 「第10章 学校組織開発」 ミネルヴァ書房 p160
- Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett (2022) 「経営者の役割が変わる 組織構造を超えて—プロセスの時代」 *Diamond Harvard Business Review* (April 2022) p120
- 総務省 (2020) 「学校における専門スタッフ等の活用に関する調査の結果に基づく勧告」 (5月15日)
- David A. Garvin (2003) 「学習する組織の実践プロセス」 *Diamond Harvard Business Review* (March 2003) p104_105, p111_112, p116_117

- David A.Garvin, Amy C.Edmondson, Francesca Gino (2008) 「環境, プロセス, リーダー行動から判定する“学習する組織”の成熟度診断法」 *Diamond Harvard Business Review* (August 2008) p118_129
- 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 (答申)」 p12_13, p46
- 西脇暢子 (2017) 「社会全体の『働き方』改革とチーム学校の未来」『学校事務』学時出版 2017年6月号 p64_65
- Francesca Gino, Bradly Staats (2016) 「4つのバイアスが人の行動を型にはめる なぜ学習する組織に変わらないのか」 *Diamond Harvard Business Review* (May 2016) p110
- 三村尚志 堀川柚 吉田遥菜 加藤海咲 嶋田洋徳 (2019) 「チーム学校を念頭においた教師と多職種における連携の現状と課題」早稲田大学臨床心理学研究 第19巻 p130
- 文部科学省初等中等教育局 (2023) 「教員勤務実態調査 (令和4年度) の集計 (速報値) について」 p32

注

- ¹ 文部科学省初等中等教育局 (2023) 「教員勤務実態調査 (令和4年度) の集計 (速報値) について (働き方改革に関する意識③)」によると, 小・中学校とも学校経営に関して負担であるとした教員の数値は, やりがいがある・重要であるとした数値を上回っており, 答申から7年が経っても“チーム学校”の運営に学校現場は困惑していると言えよう。
- ² 教員免許更新制小委員会 (2021.5.24) は, 「新たな姿の

- 構想」という副題のもと6点の教師の姿を示している。
- ³ 佐古 (2006) は, 学校の組織特性 (不確実性・曖昧さ) とは, 1. 目標の曖昧さ・多義性, 2. 教育活動を効果的に遂行しうる技術の多様性・不確実性, 3. 教育活動の流動性・非構造化性, 4. 教育の対象者である児童生徒の多様性, 等によってもたらされる不確実性であるとしている。
- ⁴ ハーバード・ビジネス・スクール教授 Francesca Ginoら (2016) は「LOは多くのマネジャーにとって理想の企業像である」, またDavid A.Garvinら (2008) も「(組織を学習に導くには) 各企業がLOに自己変革するしか道はない」と指摘していることから, LOは“チーム学校”がめざす組織学習論に相応しいと考えた。
- ⁵ <精神的な安全>に関する質問「この組織で出世するには, 手の内を明かさないと最善策である」は, 学校組織には適合しないと考えて削除し, 【学習を増進するリーダーシップ】に関する質問「校長と教頭との関係・折り合いは良い」を付加した。点数の算出式の構造上, この入れ替えに問題はないと判断した。
- ⁶ 彼らは1994年から2022年にかけて, テーマ「経営者の役割が変わる」のもと「戦略を超えて-パーパスの時代」「組織構造を超えて-プロセスの時代」「システムを超えて-人材の時代」の3部作を *Harvard Business Review* に発表し, パーパス・プロセス・人材の重要性を世に問うている。

(2023年9月25日受理)