

第3回

監修 大脇康弘
(大阪教育大学連合教職大学院教授)

「ウェブ型」組織観の提案

浜田博文

(筑波大学教授・
日本教育経営学会(会長))

応を求められ続けてきた。とくに高校教育は、1950年代後半からの進学率の上昇と生徒数の増大、高度経済成長に伴う財界からの要請、そして大学進学率の上昇など、右肩上がりの拡大過程を求められた。しかし、高校進学率の「準義務化」状況と急速な少子化のもとで、現在では多くの学校が、一方には割り切れない多様で複雑な課題に直面するようになった。

統廃合を含めた学校再編施策が進められ、自治体によっては地域の活性化に関係づけた教育実践が求められるケースも増えている。義務教育段階で不登校気味だった生徒や将来の進路に希望を抱きづらい生徒など、従前の高校教育があまり経験してこなかった多様な教育課題への対応が、切実な経営課題になっている。

教科の専門性が何よりも大事にされる、というのが高校における教員の意識あるいは組織構造の特徴である。教育活動は一人ひとりの教員の個業のもとにあるため、組織のマネジメントがそれらに連関するのは

高等学校が直面する課題

2000年に政府の教育改革国民会議が「学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする」ことを提起して以降、「組織マネジメント」や「リーダーシップ」といった言葉が学校関係者の間で使われる頻度は増えたように思われる。これまで画一的平等を特徴としてきた義務教育段階の学校でも、学校の自主性・自律性の確立を標榜する改革を受けて、児童生徒の実態や二

ズなど、個別学校の実態に応じた特色ある教育実践がいつそう求められ、それを可能とする制度改革が実施されている。

高校の場合、多様化・特色化はずっと以前から課題とされてきた。選抜を経て入学する生徒の特徴は学校によって大きく異なり、生徒の学習ニーズや進路希望などに対応した独自の学校経営はもと必要であった。にもかかわらず、いま高校にも「組織マネジメント」や「リーダーシップ」の重要性が叫ばれるのはなぜなのだろうか。戦後、学校は、急激な社会の変化への対

難しい。たとえ生徒の課題が変化したとしても、教員の個人的な対応が組織的活動へと発展することが困難で、それゆえに、「高校は変わりにくい」とも言われてきた。

このような状況を打開しようとするとき、どんな手だてがありうるのか。「校長が強力なリーダーシップを発揮して！」とはよく言われるものの、「はたして有効なリーダーシップの内実は？」と問われると、その具体像がみえないというのが現実だろう。

「なべぶた型」組織観の転換を

学校に関連して「リーダーシップ」という言葉が使われる場合、「管理職」や「校長」という言葉がセットになっているのがふつうである。昨年12月に出された中央教育審議会の答申「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」においても、主幹教諭等のミドルリーダーの役割に着目する一方で、学校のマネジメント機能を強化するため「管理職」「校長」「副校

長・教頭」の「リーダーシップ」の重要性が強調されている。

この文書における「リーダーシップ」の使われ方からは、「リーダーシップは特定の地位（職位）に付随する働き」という理解をはつきりうかがうことができる。おそらく教職員の間にも「リーダーシップは管理職（という地位にある者）の専売特許である」という認識は広く定着しているのではないだろうか。

だが他方で、多くの教職員は、「管理職のリーダーシップ」を冷めた目でみている。なぜなら、教員自身の教育への思いや実践を抑圧する性質を帯びているからである。

そもそも、「リーダーシップ」は必ずしも地位に付随した概念ではない。金井寿宏氏の表現を借りるなら、「絵を描いてめざす方向を示し、その方向に潜在的なフォローワーが喜んでついてきて絵を実現し始める」とき、そこにリーダーシップという社会現象が生まれつつあると言えるのである。⁽¹⁾

これは、「組織」をフォーマルな権限の連

結構造か、それとも人間の意思・感情・情報等の相互作用プロセスと理解するか、という問題である。多くの人が「組織」という言葉から想起するのは、上意下達を象徴する「ピラミッド型」の形にちがいない。それは文部科学省↓教育委員会↓学校という権限の縦関係を前提としており、教職員はその最末端に位置づくのだから、息苦しさが増すわけである。

もつとも、文科省の関連文書では、学校組織を「なべぶた型」だと説く場合が多い。「なべぶた」とは漢字部首の「土」（ケイサン冠）の俗称で、「文鎮」とも言い換えられる。それは、ごく一部の管理職以外、教職員の権限は横一線に並んでいることを意味している。「一般教職員どうしは、みな対等の関係だ」と言われれば、間違いとは言えない。しかし、これも地位・権限というフォーマルな面を表しているにすぎない。

「なべぶた型」という言葉に、学校組織のリアリティは映し出されているだろうか。筆者にはそう思えない。

学校における職員間のつながり方の実態は、もつと多様でいびつなものである。一部のメンバーどうしの関係は親密で太いパイプを成しているかもしれないが、逆に、子どもや授業のことを話題とする会話がほとんど交わされない関係もある。その意味で、管理職以外の教職員は断じて「横一線」になってはいない。「なべぶた型」という見方では、その問題が見えにくい。

個業としての性質を強くもつ高校教員の仕事は、もともとフォーマルな権限関係で方向付けられるものではない。「だから学校は組織とはいえない！」と批難したいのではない。そうではなく、多様な生徒に適切な教育を実践する上で、教員には職務上の独立性と自律性が確保されるべきだし、それを前提とした上で、目標を共有して協働するための学校組織のあり方を考えることが必要なのである。

「潜在的なフォロワーが喜んでついてきて絵を実現し始める」という場面をつくるカギはどこにあるのか。上意下達の指示命

令で「喜んでついてくる」現象が生起するとは考えにくい。学校組織を理解する上で決め手になるのは、権限というより、組織メンバー間で交わされるべきコミュニケーションである。

「ウェブ型」組織観で多方向「コミュニケーション」を捉える

人々の集団が一つの「組織」といえる状態は、①共通の目的・目標、②貢献意欲、

③コミュニケーション、が揃ったときだと

言われる。ところが、個人の独立性が高い学校組織では、①の要素が容易には成り立たない。補足すると、①を権限の力だけでつくったとしても、形式的な色彩を拭えず、結局は肝心の②を呼び起こせない。

だとすると、学校組織が最も重視しなければならぬのは③のコミュニケーションである。権限ではなく、メンバー間のコミュニケーションに注目すると、学校組織は下の図のようにイメージできるだろう。これを筆者は「ウェブ型」と名付けている。

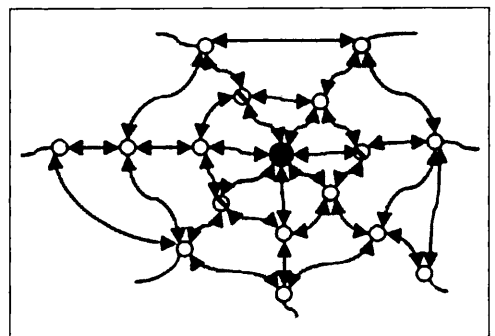


図 「ウェブ型」の学校組織

図中の○印は教職員を、矢印は教職員どうしのつながり方をそれぞれ示している。中心の●は校長で、斜線のついた○印はミドルリーダーを表している。各教員の教育活動は、各自の課題意識に基づいて進められており、それらは相互に多様なつながり方をしている。そのつながり方は「なべぶた型」組織観が前提とするような「横一線」ではないし、部分によっては何かのきっかけで断裂してしまうかもしれないというリスクも抱えている。そして、それぞれの○印のもとで、教育実践の質に関わる重要な

意思決定がなされている。

ここでのコミュニケーションは、「上から下へ」でも「下から上へ」でもない。様々な教職員どうしが双方向・多方向で、教育活動（授業や生徒指導）そのものを主題材として取り交わすコミュニケーションである。その中のいくつかの要所に立つべき存在が、ミドルリーダーである。

コミュニケーションの結節点としてのミドルリーダー

「ウェブ型」組織として学校を捉えると、「校長の強力なリーダーシップで学校は変わる」という単純な言い方はできない。校長一人のチカラ技で強引に引つ張ろうとしても、学校の教育活動はそのとおりに動かない。下手をすると、メンバーどうしをつながるか細かいクモの巣の糸がもつれ合ったり切れたりしてしまうことだってある。

教育実践に変化を生み出すアイデアは、個々の教員の地道な実践から生まれる。あるとき、その確かな取り組みが他の教員の

共感を呼んだり、彼・彼女らを巻き込んだりする。そのような場面を誘うのは、お互いの課題意識や日常の教育実践を共有することを意図したコミュニケーションである。そして、一般教職員どうしのコミュニケーションをつなぎ合わせる位置に、ミドルリーダーがいる。

一見、校長による強引なトップ・ダウンで学校の状況が一変したかのようにみえる学校がある。だがそのプロセスを丹念に調査してみると、教員サイドで地道に積み重ねられていた実践があつたからこそ、校長による働きかけが学校全体の改善へと広がっていったのだとわかる。³⁾ 教員一人ひとりの自律性を十分に考慮して学校のリーダーシップのあり方は理解されるべきである。それは校長の専売特許ではなく、組織の一人ひとりのメンバーに分散され（distributed）、そして共有される（shared）べきものなのである。

このような話をする、校長の権威が軽視されているのではないかと疑念を抱く向

きがあるかもしれない。だが、必ずしもそうとは限らないようである。

先頃、ある地域の校長会が主催する校長・教頭対象の研修会でお話しする機会があつた。終了後の懇親会で、ある女性小学校長が次のように語られた。

「先生の話を聴いていて、『そうか、私一人が頑張る必要はないんだ』と、思わず隣の席の先生とうなずき合ってしまった」

学校という組織は、一般の行政組織が「ピラミッド型」の構造をとっているのはずいぶん異なる。「ウェブ型」組織という見方をすれば、学校に求められるべきリーダーシップ論の幅も広がり、ミドルリーダーの重要性も理解しやすい。校長にとっても、少し肩の荷が下りることがあるのではないだろうか。

〔注〕

- 1 金井寿宏「リーダーシップ入門」（日本経済新聞社、2005年、22頁）
- 2 浜田博文編著「学校を変える新しい力―教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ―」（小学館、2012年、119～121頁）
- 3 前掲書を参照。